



Credit photo : Olivier Blondeaux (<http://olivier.blondeaux.free.fr>)



La pratique : outiller Le dur passage de la théorie à la pratique

Création : septembre 2012

Les exemples concrets et certaines copies d'écran proviennent de l'environnement de gestion de processus de la société Serena (<http://serena.com/geolfr/>).

Cet environnement a été sélectionné pour sa facilité d'utilisation et sa complétude des processus prêts-à-l'emploi proposés en standard. Il permet d'avoir un passage de la théorie à la pratique le plus efficace et efficient possible compte-tenu des difficultés inhérentes à ce passage.

www.laboutiqueitsm.com - www.itsm.boutique



A propos du document

Ce document pratique est le résultat de la mise en oeuvre du référentiel ITIL® et d'autres référentiels dans des directions informatiques en France au travers des missions qui me sont confiées depuis 2004 ainsi que des formations que j'anime avec création de supports originaux.

Il est mis à la disposition de la communauté francophone pour diffuser quelques conseils et notes sur le passage souvent délicat de la théorie à la mise en pratique de ces référentiels.

Ce document peut être utilisé de manière libre à condition de citer le nom du site (www.laboutiqueitsm.com) ou le nom de l'auteur (**Pascal Delbrayelle**).



A propos de l'auteur

La transformation d'une organisation informatique en fournisseur de services informatiques nécessite une réflexion lucide et permanente sur les tactiques à mettre en place pour que l'opérationnel s'aligne naturellement avec les objectifs stratégiques.

Souvent, l'application brutale sans réflexion d'un référentiel de bonnes pratiques comme ITIL® ou d'un logiciel ITSM améliore peu la performance de l'organisation. Les tactiques mises en place (organisation, processus, etc.) ne sont pas les plus pertinentes à appliquer sur un contexte spécifique et manquent de relief (prise en compte faible de facteurs tels qu'importance, priorités, gains rapides, etc.).

De plus, face à l'évolution rapide des situations et des contraintes, le format de ces référentiels (mastodontes avec une nouvelle version tous les 3 ans ou plus) est devenu trop statique et n'est plus adapté.

Il est temps de mettre de l'agilité au sein même des référentiels de bonnes pratiques.

L'amélioration continue et le Lean jouent un rôle prépondérant dans cette nouvelle manière de faire.

Pour partager avec l'auteur :

pascal.delbrayelle@itilfrance.com

pascal.delbrayelle@laboutiqueitsm.com

Pour recommander ses compétences sur les réseaux sociaux :

<http://fr.linkedin.com/pub/pascal-delbrayelle/27/270/634>

<http://www.viadeo.com/fr/profile/pascal.delbrayelle>

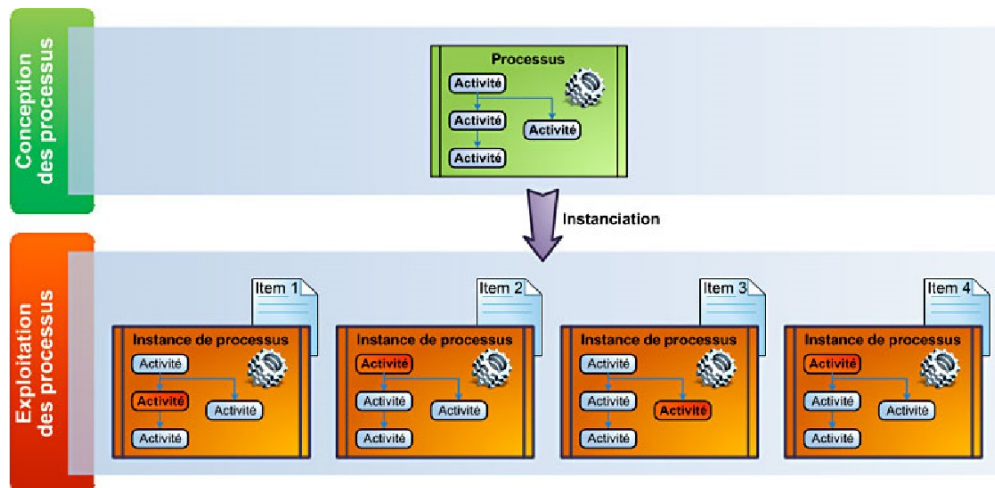
Sommaire

1. Le rendu d'un processus dans le monde réel : le moteur de traitement de flux (workflow engine)
2. La dualité de représentation d'un processus
3. Rôles et modèle RACI : une autre couleuvre à avaler
4. En fin de compte, le contenu d'une application basée-processus

1. Le rendu d'un processus dans le monde réel : le moteur de traitement de flux (workflow engine)

Un moteur de traitement de flux donne vie à un processus modélisé en créant des instances de celui-ci. Chaque instantiation voit progresser au fil du temps un item tout au long de son cycle de vie. A un instant donné, le moteur gère un ensemble d'instanciations du processus, chacune étant à un endroit spécifique du cycle de vie.

Il faut d'abord travailler sur la conception du processus (en gros, schématiser l'enchaînement des activités, la définition du livrable principal ou ticket et la définition des rôles) avant de le mettre en production pour pouvoir l'utiliser pour chaque ticket qu'il faut suivre.



Ce moteur doit aussi posséder un environnement de travail digne d'un ERP en gérant un environnement de développement, des environnements de test et des environnements de production.

Il doit aussi pouvoir gérer les différentes versions d'un processus (qui devraient être nombreuses car nous sommes dans un contexte d'amélioration continue) et les instances de processus dans une version antérieure à la version actuellement en production car elles ont été initiées avant la mise en production de la dernière version.

2. La dualité de représentation d'un processus

La première difficulté sur le chemin de la mise en place de processus est la représentation de ce qu'est un processus.

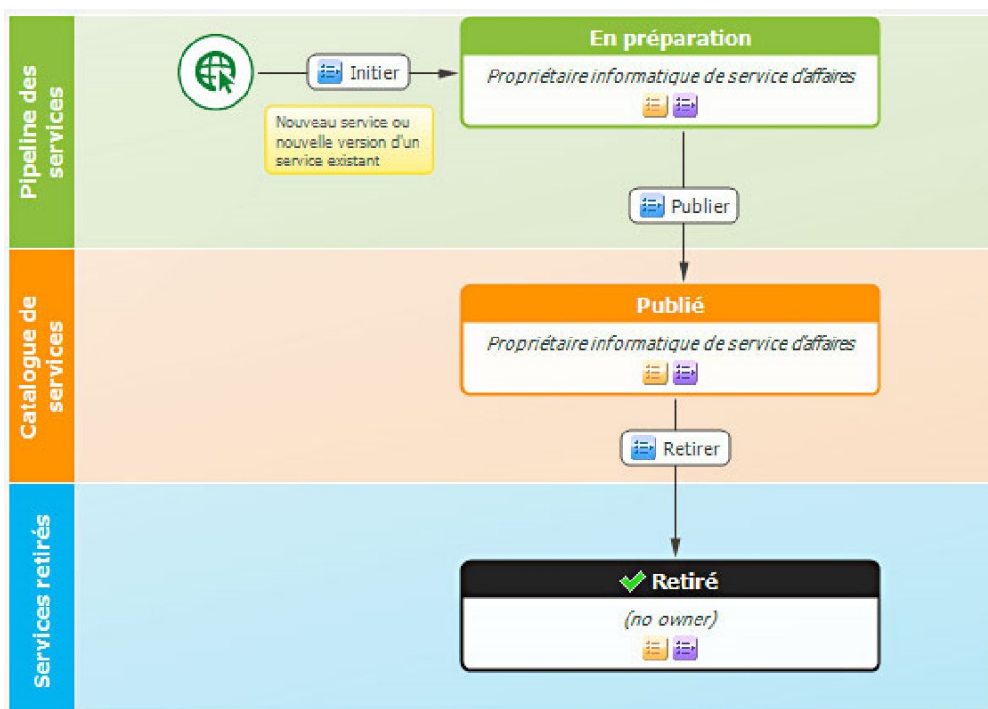
En effet, la définition du terme "processus" dans le référentiel ITIL® début est la suivante :

Ensemble d'activités structurées conçues pour atteindre un objectif spécifique. Un processus traite une ou plusieurs entrées définies et les transforme en résultats (sorties). Un processus peut inclure la définition des rôles, responsabilités, outils et contrôles de gestion nécessaires à la fourniture de résultats de manière fiable. Un processus peut définir des politiques, des standards, des guides de bonnes pratiques, des activités et des instructions de travail si c'est nécessaire.

Voici habituellement la représentation d'un processus (exemple très simplifié de la gestion d'une fiche du catalogue de services décrivant un service d'affaires) :



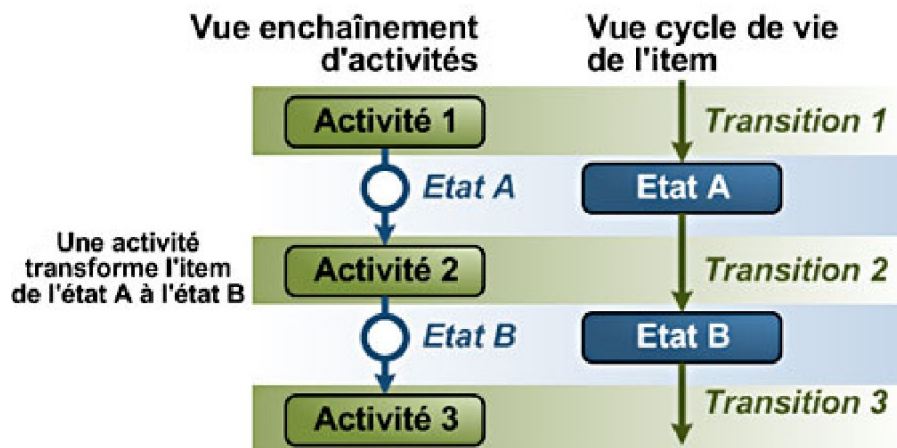
A l'autre bout de la tâche, il y a la représentation symbolique d'un processus dans un outil de gestion de traitement de flux. L'exemple présenté ici est la transposition du processus simplifié présenté ci-dessus. L'outil de modélisation utilisé est ici le module Serena Service Manager de la société éponyme Serena :



La représentation n'est pas du tout la même : elle met en avant le cycle de vie de l'item (ici, une fiche du catalogue de

services d'affaires) et les transitions entre les états. Les transitions représentent les activités qui font passer l'item d'un état à un autre. De plus, certaines activités (selon la manière dont elles ont été formalisées) ne provoquent pas de changement d'état de l'item. Il s'agit d'activités permettant de compléter ou de modifier le détail de l'item. Elles apparaissent explicitement dans la représentation théorique (par ex., l'activité "Compléter" placée entre parenthèses) mais ne sont pas représentées dans une vue selon le cycle de vie de l'item. Elles sont définies de manière complémentaire par les autorisations de modification qu'ont les rôles sur le détail de l'item lorsqu'il est dans cet état.

Les deux vues sont complémentaires. Elles représentent même la dualité d'une seule et même modélisation :



Pour tous ceux qui veulent intervenir sur de la modélisation de processus en utilisant un outil de gestion de traitement de flux, il faudra déjà passer cette première étape.

Ce n'est malheureusement pas la seule.

3. Rôles et modèle RACI : une autre couleuvre à avaler

La deuxième difficulté sur ce chemin de croix est la définition précise de ce qu'est un rôle et un type de responsabilité.

En effet, la définition du terme "rôle" dans le référentiel ITIL® est la suivante :

Ensemble de responsabilités, d'activités et d'autorités attribuées à une personne ou à une équipe. Le rôle est défini dans un processus ou une fonction. Une personne ou une équipe peut avoir plusieurs rôles, par exemple, les rôles de gestionnaire des configurations et de gestionnaire des changements peuvent être attribués à une même personne. Le terme « rôle » signifie également le but ou l'utilisation de quelque chose.

Cette pseudo-définition utilise des termes à définir par ailleurs ("responsabilité", "activité", "autorité"). Et le reste de la définition n'aide en rien à la compréhension de ce qu'est un rôle.

Un rôle est avant tout une notion abstraite servant essentiellement à séparer la formalisation des processus (ou, au final, ce sont des personnes et des équipes qui interviennent) de la définition des fiches de poste et de l'organisation dans l'entreprise.

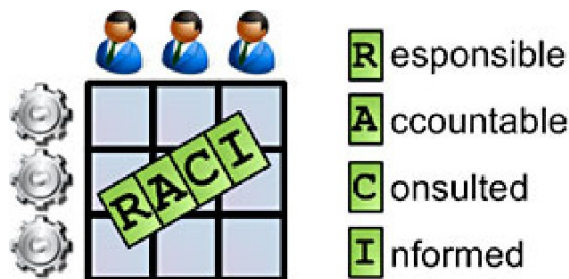
Cela permet d'éviter de nommer explicitement Mr Smith ou Mr Doe, ou une équipe comme l'équipe système Unix dans la définition d'une activité de processus.

Le rôle, notion abstraite, intervient d'un côté dans les activités du processus et est lié de l'autre à une fiche de poste ou aux responsabilités d'une équipe.

Les rôles sont un peu comme des casquettes et une personne dans l'entreprise peut avoir plusieurs casquettes. Le matin, elle fera du support incidents de niveau 2 et l'après-midi, une installation de système Unix. Dans ce cas, elle intervient dans deux processus différents.

La différence est dans ce qu'est autorisé à faire ou interdit de faire un rôle dans une activité (pour la vue activités d'un processus), un item dans un état spécifique ou le déclenchement d'une transition d'état (pour la vue cycle de vie d'un item).

Pour la vue activités d'un processus, ITIL® préconise traditionnellement l'utilisation du modèle RACI, permettant de ne pas oublier certains acteurs ou d'éviter les doublons :



Pour la vue cycle de vie, la définition d'un rôle est beaucoup plus complexe (la réalité est toujours plus complexe que ce que l'on peut trouver dans les livres) et est basé sur le même principe que la définition d'un "profil" constitué d'un masque de privilèges autorisant (ou interdisant) certaines opérations aux personnes à qui on aura attribué ce profil (ou ce rôle).

Comme pour Windows de Microsoft ou vSphere de VMware, le nombre de privilèges dans un système de gestion de traitement de flux est important (supérieur à la centaine). Voici une partie du masque de privilèges pour le module Serena Service Manager :

Privilege	
<input type="checkbox"/>	Category : Item : 21 items
<input checked="" type="checkbox"/>	Submit New Items
<input checked="" type="checkbox"/>	Own Items
<input checked="" type="checkbox"/>	Own Items if Submitter
<input checked="" type="checkbox"/>	Delete Items
<input checked="" type="checkbox"/>	View All Items
<input checked="" type="checkbox"/>	View Item if Owner
<input checked="" type="checkbox"/>	View Item if Secondary Owner
<input checked="" type="checkbox"/>	View Item if Submitter
<input checked="" type="checkbox"/>	View Item if Contact
<input checked="" type="checkbox"/>	View Item if Contact's Company
<input checked="" type="checkbox"/>	View All Archived Items
<input checked="" type="checkbox"/>	Restore Item from Archive
<input checked="" type="checkbox"/>	Update All Items
<input checked="" type="checkbox"/>	Update Item if Owner
<input checked="" type="checkbox"/>	Update Item if Secondary Owner
<input checked="" type="checkbox"/>	Update Item if Submitter
<input checked="" type="checkbox"/>	Transition All Items
<input checked="" type="checkbox"/>	Transition Item if Owner
<input checked="" type="checkbox"/>	Transition Item if Secondary Owner
<input checked="" type="checkbox"/>	Transition Item if Submitter
<input checked="" type="checkbox"/>	Mass Update Items

Le passage d'un type de responsabilité tiré du modèle RACI (ou il n'y a que quatre possibilités) à un masque de plus de cent privilèges dans la définition d'un rôle est très compliqué. D'où aussi l'intérêt des outils proposant des processus prêts-à-l'emploi.

Il ne reste plus dans ce cas qu'à lier les différents rôles proposés aux différents utilisateurs et équipes dans l'organisation.

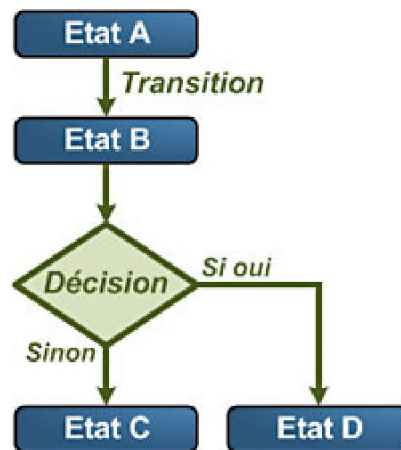
4. En fin de compte, le contenu d'une application basée-processus

Voici plus dans le détail tout ce qu'il faut définir lors de la création d'une application basée sur des processus.

Compte-tenu de tout ce qu'il y a à définir, on peut bel et bien parler d'application et de développement applicatif.

4.1. Au niveau des traitements de flux

Il est nécessaire de formaliser trois familles d'éléments :



4.1.1. Les états

Ce sont les positions qu'occupent un item dans son cycle de vie parcouru par le traitement de flux.

Les états sont un moyen de voir les données associées aux items pendant qu'ils sont à une étape particulière dans le traitement de flux. Un ou plusieurs utilisateurs sont responsables de cet item assurant ainsi que chacun puisse rendre compte de ses interventions.

4.1.2. Les transitions

Elles permettent aux utilisateurs de provoquer le passage d'un état à un autre,

- soit indirectement par la mise à jour de certaines données d'un item, par exemple, la validation d'un test : OK ou KO,
- soit directement par l'utilisation de boutons d'action présents dans l'interface utilisateur.

Dans les deux cas, la transition permet aussi de renseigner, de compléter ou de modifier certaines données spécifiques pour que l'item ait des données consistantes en arrivant sur son nouvel état.

4.1.3. Les étapes de décision

Ce sont des transitions automatiques et invisibles pour l'utilisateur permettant d'aiguiller l'item vers tel ou tel enchaînement d'état en fonction des données associées à l'item.

Par exemple, la sélection par un utilisateur de la valeur "matériel" dans un champ "Type d'item" déclenche automatiquement une transition "Envoyer à l'équipe Matériels" est exécutée. Lorsque les utilisateurs sélectionnent la valeur "Logiciel" dans ce même champ, une transition "Envoyer vers l'équipe Logiciels" est exécutée.

4.2. Au niveau des items

Le stockage des données est cruciale pour la gestion de processus.

Le module Serena Service Management propose deux types de tables ayant pour différence le fait que :

- les **tables primaires** sont gérées au travers de traitements de flux (ils contiennent les données des items),
- les **tables auxiliaires** contiennent des données annexes telle qu'une liste de codes et de libellés associés par ex. (il faut aussi les gérer dans la vraie vie).

Voici un exemple de table primaire transposée de mon outil PiloTI dans l'environnement de Serena Service Manager :

ServAff (primary Table)

Services d'affaires contenus dans le catalogue de services.

Field name	Type
Active/Inactive	Binary/Trinary
Annexes	Text
Autres services intéressants	Text
Description Sommaire	Text
Détail	Text
Imagette	Text
Item Id	Text
Item Type	Single Selection
Juridique	Text
Last Modified Date	Date/Time
Libellé Long	Text
Limitations	Text
Objectif	Text
Options gratuites	Text
Options payantes	Text
Owner	User
Périmètre	Text
Plage d'ouverture	Text
Préalables	Text
Project	Project
Propriétaire informatique	User
Propriétaire informatique de service d'aff...	User
SrvAff_Groupe	Single Relational
State	State
Submit Date	Date/Time
Submitter	User
Tarification	Text
Termes_glossaire	Text
Title	Text
Vue cliente détaillée	Text

4.3. Au niveau des formulaires de saisie

Un formulaire permet de visualiser ou de modifier tout ou partie des données d'un item.

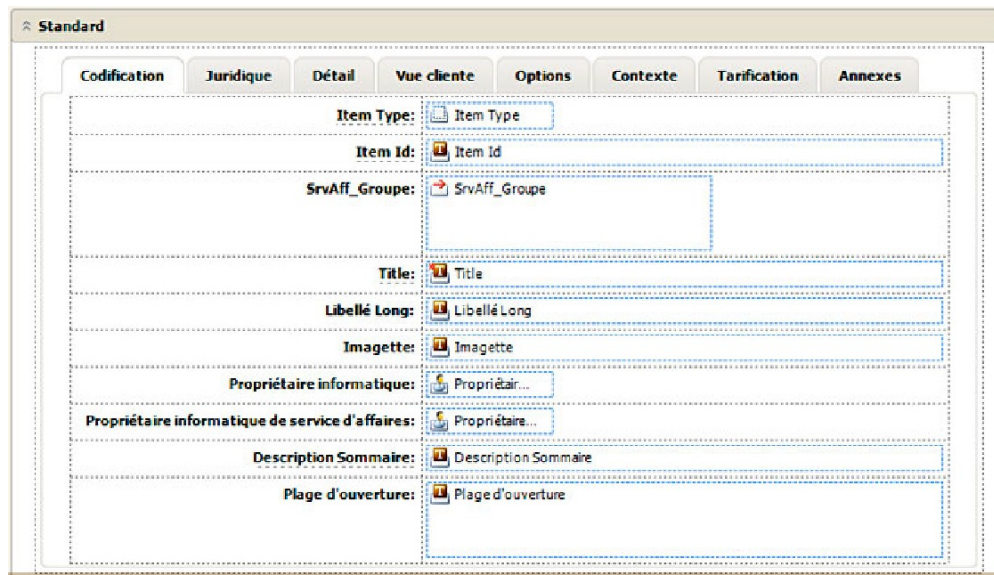
Tout système de traitement de flux devrait faire apparaître dans l'interface utilisateur un formulaire sur chacune des opérations suivantes :

- initiation d'un processus (ou la soumission d'une occurrence) : l'utilisateur déclenchant le processus doit pouvoir saisir un minimum d'informations qui deviendront les données initiales de l'item
- transition d'un état à un autre : l'utilisateur doit pouvoir compléter certaines données de l'item lors de cette transition
- mise à jour de l'item sur un état (sans changement d'état) : l'utilisateur autorisé doit pouvoir compléter ou modifier certaines données liées à l'item
- visualisation de certaines données de l'item : l'utilisateur autorisé doit pouvoir visualiser tout ou partie des données liées à l'item

Bien sûr, il doit aussi être possible de personnaliser le formulaire pour chacune de ces opérations et pour chacun des

états ou transition d'un item.

Voici ce qu'il est possible de réaliser en quelques minutes avec l'environnement Serena sur l'item de service d'affaires :

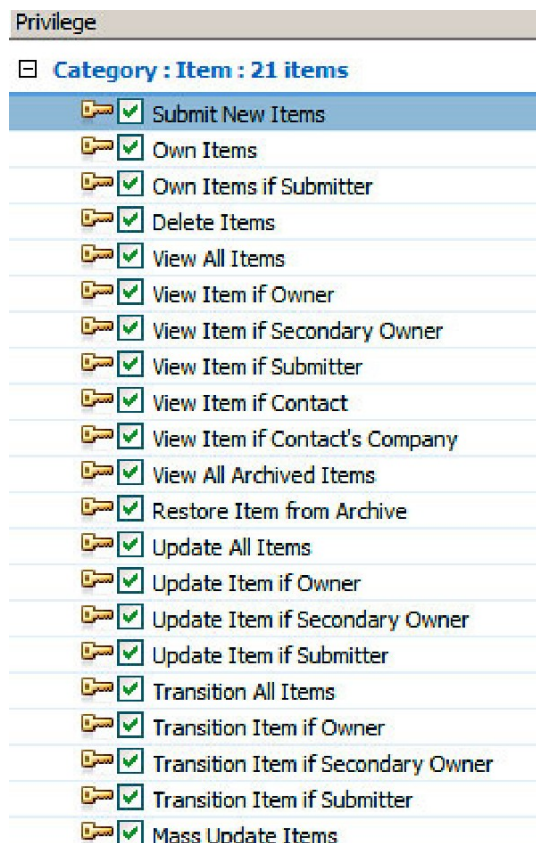


Codification	Juridique	Détail	Vue cliente	Options	Contexte	Tarification	Annexes
Item Type:		Item Type					
Item Id:		Item Id					
SrvAff_Groupe:		SrvAff_Groupe					
Titre:		Titre					
Libellé Long:		Libellé Long					
Imagerie:		Imagerie					
Propriétaire informatique:		Propriétaire...					
Propriétaire informatique de service d'affaires:		Propriétaire...					
Description Sommaire:		Description Sommaire					
Plage d'ouverture:		Plage d'ouverture					

Bien sûr, cela n'a rien d'idéal et il faut un peu plus de temps pour rendre attractive cette section de formulaire.

4.4. Au niveau des rôles

Les rôles sont des masques de privilèges qui seront ensuite associés à des utilisateurs ou des groupes d'utilisateurs.



Privilege	
<input type="checkbox"/>	Category : Item : 21 items
<input checked="" type="checkbox"/>	Submit New Items
<input checked="" type="checkbox"/>	Own Items
<input checked="" type="checkbox"/>	Own Items if Submitter
<input checked="" type="checkbox"/>	Delete Items
<input checked="" type="checkbox"/>	View All Items
<input checked="" type="checkbox"/>	View Item if Owner
<input checked="" type="checkbox"/>	View Item if Secondary Owner
<input checked="" type="checkbox"/>	View Item if Submitter
<input checked="" type="checkbox"/>	View Item if Contact
<input checked="" type="checkbox"/>	View Item if Contact's Company
<input checked="" type="checkbox"/>	View All Archived Items
<input checked="" type="checkbox"/>	Restore Item from Archive
<input checked="" type="checkbox"/>	Update All Items
<input checked="" type="checkbox"/>	Update Item if Owner
<input checked="" type="checkbox"/>	Update Item if Secondary Owner
<input checked="" type="checkbox"/>	Update Item if Submitter
<input checked="" type="checkbox"/>	Transition All Items
<input checked="" type="checkbox"/>	Transition Item if Owner
<input checked="" type="checkbox"/>	Transition Item if Secondary Owner
<input checked="" type="checkbox"/>	Transition Item if Submitter
<input checked="" type="checkbox"/>	Mass Update Items

En définissant des masques de privilèges cohérents, il est possible de définir des rôles permettant, par exemple :

- visualiser les items d'un processus
- déclencher une transition spécifique ou mettre à jour les items dans un état spécifique
- visualiser ou mettre à jour des données dans certaines sections d'un formulaire
- attacher des documents aux items
- créer ou lancer des rapports sur les items
- envoyer des messages électroniques à partir des items