



La pratique : planifier

Définir un plan d'amélioration ITSM à partir de la situation actuelle

Avril 2012



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. Objectifs, périmètre et étapes du processus
2. Exemple de périmètre détaillé classé par familles
3. Etape du processus : préparer les interviews et lancer l'étude
4. Etape du processus : réaliser les interviews
5. Etape du processus : faire un bilan de l'existant et proposer des axes d'amélioration
6. Etape du processus : restituer les résultats de l'étude
7. Etape du processus : clôturer l'étude

1. Objectifs, périmètre et étapes du processus

1.1. Objectifs du processus

1.1.1. Analyser l'existant

Il s'agit de :

- faire un état des lieux de l'existant
- comparer l'existant aux bonnes pratiques
- faire une synthèse des problématiques rencontrées

1.1.2. Proposer des axes d'amélioration

Les axes proposés sont classés en trois groupes allant :

- du plus rapide à mettre en place et ne nécessitant pas de gros moyens (« règles d'or »)
- au plus long (projets avec budgets)

Le processus doit aussi faire une proposition de séquençement dans le temps en tenant compte de toutes les contraintes :

- contexte de la direction informatique, des budgets, etc.
- préalables des différents composants de la gestion des services informatiques

1.2. Périmètre

Le périmètre est variable et doit être fixé au début du processus.

Il peut porter sur :

- équipes de production informatique : étude détaillée sur le fonctionnement
 - activités (processus)
 - organisation (fonctions et comités)
 - points d'entrée et de sortie des équipes de production informatique
- équipes projets applicatifs : étude des interfaces avec les équipes de production informatique et l'extérieur de la direction informatique
 - en interne dans le cadre des projets applicatifs : validation technique des composants à livrer à la production informatique, livraison des composants à la production informatique
 - avec l'extérieur : réception et traitement des demandes d'évolution applicative

1.3. Etapes du processus

Le processus se déroule selon 5 étapes.

1.3.1. Préparer les interviews et lancer l'étude

Cette étape permet de détailler les objectifs et le périmètre de l'étude ainsi que le déroulement des phases suivantes.

L'ensemble validé par le commanditaire est présenté aux participants lors d'une réunion de lancement.

1.3.2. Réaliser les interviews

Cette étape permet de collecter les informations sur la situation actuelle par le biais d'interviews et de la consultation de documents du fournisseur de services.

1.3.3. Faire un bilan de l'existant et proposer des axes d'amélioration

Cette étape permet de rédiger et de valider les livrables importants de l'étude.

L'ensemble validé par le commanditaire est restitué lors d'une réunion de présentation.

1.3.4. Restituer les résultats de l'étude

Cette phase permet de restituer les deux livrables de l'étude .

1.3.5. Clôturer l'étude

Cette phase permet de livrer au commanditaire l'ensemble des livrables créés par le consultant ITSM dans le cadre de cette étude.

2. Exemple de périmètre détaillé classé par familles

Ce périmètre est donné à titre d'exemple.

Il est défini lors de la première activité du processus.

2.1. Interfaces

Lorsque les entrées et sorties relatives à la fourniture des services (incidents, demandes courantes, demandes d'évolution, demande de lancement d'un nouveau projet, etc.) sont chaotiques et ne sont pas maîtrisés, il est importun de s'y intéresser pour y recenser tous les flux de communication.

Voici quelques exemples de flux et d'interfaces intéressants à identifier :

- entre l'organisation informatique dans son ensemble (équipes de développement applicatif et équipes de production informatique) et les entités extérieures clientes
- entre l'organisation informatique dans son ensemble et le comité de direction de l'entreprise et, éventuellement, du groupe
- entre l'organisation informatique et les autres directions de l'entreprise
- entre les équipes de développement applicatif et les équipes de production informatique

Voici un exemple des thèmes étudiés :

- processus impliquant des utilisateurs : incidents et requêtes (demandes de service)
- processus impliquant des clients : changements fonctionnels et niveaux de service

Voici un exemple des points étudiés :

- qui contacte qui et comment
- qui communique à qui et comment
- niveau de formalisation

2.2. Exploitation des services

Voici un exemple des thèmes pouvant être étudiés :

2.2.1. Gestion des incidents

Les thèmes intéressants sont les suivants :

- réception, support N1, support N2, support N3
- communication vers les utilisateurs et suivi des incidents
- outillage

2.2.2. Gestion de l'exploitation

Les thèmes intéressants sont les suivants :

- demandes de travaux (requêtes), gestion des accès
- plan d'exploitation
- outillage : batch, sauvegarde/restauration, etc.
- normes, préconisations techniques

2.2.3. Gestion des événements

Les thèmes intéressants sont les suivants :

- consignes d'exploitation, escalade
- outillage

2.3. Transition des services

Voici un exemple des thèmes pouvant être étudiés :

2.3.1. Changements fonctionnels, projets et mises en production

Les thèmes intéressants sont les suivants :

- réception des demandes de changement

- contenu des demandes (besoins fonctionnels et exigences de niveau de service)
- responsabilités du chef de projet (bout en bout ou partiel)
- étapes macro de la méthodologie projet et implication des équipes de production à chacune des étapes
- intégration (packaging de la livraison aux équipes informatiques)
- recette technique (exploitabilité)

2.3.2. Changements techniques

Les thèmes intéressants sont les suivants :

- gestion et mise en œuvre
- coordination des mises en production fonctionnelles et techniques
- comité des changements (CAB) et comités similaires
- normes, préconisation des équipes de production informatique pour les mises en production

2.4. Conception des services

Voici un exemple des thèmes pouvant être étudiés :

2.4.1. Catalogue de services et niveaux de service

Les thèmes intéressants sont les suivants :

- unités d'affaires : niveau de connaissance
- services d'affaires : niveau de connaissance (liste, détail)
- services d'opérations (IT) : niveau de connaissance (liste, détail, qui fait quoi sur les services d'opérations)
- activités et personnes collectant les exigences de niveau de service (SLR) et travaillant sur les niveaux de service
- disponibilité, capacité et performance, sécurité, continuité de service

2.5. Stratégie des services

Voici un exemple des thèmes pouvant être étudiés :

- **niveau de gestion de la demande**
- **niveau de gestion des budgets et du portefeuille de services** (planification de 1 à 3 ans)

3. Etape du processus : préparer les interviews et lancer l'étude

Cette phase permet de détailler les objectifs et le périmètre de l'étude ainsi que le déroulement des phases suivantes.

Définir le périmètre de l'étude et des personnes à interviewer

Le périmètre de l'étude peut porter sur la maturité de l'organisation face à un ou plusieurs des thèmes suivants :

- l'offre de services : les clients sont-ils connus ? leurs processus sont-ils connus ? les services proposés sont-ils connus ? connaît-on la dépendance entre services proposés et composants techniques ? maîtrise-t-on le travail des sous-traitants ?
- les niveaux de service : les besoins en matière de garantie de service sont-ils connus ? une formalisation des niveaux de service est-elle en place ? sait-on bien reporter les niveaux de service sur les niveaux d'opérations ? a-t-on aligné les niveaux de service aux engagements de service des contrats de sous-traitance ?
- les processus : une formalisation des activités de chacun est-elle en place (que fait-on et qui fait quoi) ? comment chaque processus ITIL® est-il géré ? quels sont les entrants et sortants de chaque processus (un incident ou une demande de changement arrive à l'organisation informatique par quelle personne ou quelle équipe par ex) ?
- l'organisation : les fonctions (au sens ITIL®) sont-elles définies ? les comités sont-ils bien définis (qui, quoi, quand) ? a-t-on défini le lien entre activités et les fonctions et les comités ?
- l'outillage : des outils de gestion informatique sont-ils en place ? quel est le périmètre couvert par ces outils ? des contrats de maintenance sur ces outils sont-ils en place ?

La liste des personnes à interviewer sera établie en fonction du périmètre de l'étude et de l'organigramme de l'organisation informatique. Des responsables et des opérationnels seront interviewés.

Avec l'accord du commanditaire (*sponsor*), certaines personnes en dehors de l'organisation informatique seront interviewées.

Enfin, un calendrier prévisionnel de l'étude sera établi avec au moins les éléments suivants :

- date pressentie pour la réunion de lancement
- plage de dates pendant laquelle seront réalisés les interviews
- date pressentie de la réunion de restitution

Cette activité est réalisée en partie en avant-vente (pour les grandes lignes) et dans une réunion initiale permettant d'affiner les thèmes sélectionnés.

Les deux intervenants de cette activité sont :

- le **commanditaire** ou *sponsor* de l'étude : celui qui a commandé cette étude auprès d'un consultant externe
- le **consultant ITSM** qui va conduire l'étude et proposera des conclusions validées préalablement par le commanditaire

Planifier la réunion de lancement

La réunion de lancement est nécessaire afin de sensibiliser l'ensemble des participants aux interviews à l'importance de ces dernières. La sensibilisation passe par :

- l'intérêt de la démarche et des résultats de l'étude
- la présentation du déroulement de l'étude

Elle va durer environ une heure.

La planification de la réunion de lancement comprend les éléments suivants :

- la définition de la liste des participants : habituellement, il s'agit de la liste des personnes interviewées mais d'autres personnes peuvent être conviées
- la définition de la date de la réunion en tenant compte aussi du délai de préparation par le consultant ITSM du support de présentation

Cette planification est réalisée par une réunion de préparation séparée ou non de la réunion de l'activité de définition du périmètre de l'étude.

Les deux intervenants de cette activité sont le commanditaire et le consultant ITSM.

Préparer le support de présentation

Le support de présentation de la réunion de lancement reprend les éléments déjà définis dans le processus :

- les objectifs et apport de valeur de l'étude
- le périmètre de l'étude
- le déroulement de la suite du processus
- la liste des personnes à interviewer
- le déroulement type d'un interview
- la date pressentie de la réunion de restitution

Le consultant ITSM crée le support de présentation et le commanditaire modifie éventuellement et valide le support de présentation.

Réaliser la réunion de lancement

La réunion de lancement se déroule en trois parties :

- l'introduction faite par le commanditaire de l'étude (environ 5 minutes)
- la présentation faite par le consultant ITSM (environ 30 minutes)
- les questions des personnes participant à la réunion et les réponses apportées par le commanditaire et le consultant ITSM (environ 25 minutes) : ce type d'étude déclenche beaucoup de questions

Le support de présentation pourra être éventuellement modifié après la réunion de lancement suite aux interrogations des différents participants.

Le support de présentation initial ou sa version modifiée sera diffusé à l'ensemble des participants ou mis à disposition des personnes internes.

Les deux intervenants principaux de cette activité sont le commanditaire et le consultant ITSM.

Rédiger le canevas des questionnaires d'interview

Les interviews ne sont pas réalisées en déroulant une liste de questions éventuellement fermées (choix de réponses imposé) mais sous la forme d'une discussion libre entre le consultant ITSM et l'interviewé.

Cependant, afin de ne pas oublier un thème à aborder, le consultant ITSM s'appuiera sur un questionnaire établi à l'avance qui comprendra une série de questions par thème du périmètre de l'étude.

Ce questionnaire sera donc préparé par le consultant ITSM mais ne sera pas diffusé aux futurs interviewés afin de ne pas perdre la spontanéité des réponses.

Le consultant ITSM pourra aussi poser des questions qui n'auront pas été préparées dans le questionnaire (il y a toujours des points importants qui sont découverts au fil des interviews et qui nécessitent une adaptabilité du consultant ITSM).

Le réalisateur de cette activité est le consultant ITSM.

4. Etape du processus : réaliser les interviews

Cette phase permet de collecter les informations sur la situation actuelle par le biais d'interviews et de la consultation de documents du fournisseur de services.

Planifier les interviews

Les interviews seront réalisées dans les locaux du fournisseur de services.

Ils sont à planifier par le fournisseur de services en prenant en compte les contraintes suivantes :

- disponibilités des interviewés
- disponibilité du consultant ITSM qui va conduire les interviews
- regrouper les interviews en journées complètes pour le consultant ITSM (de 3 à 4 interviews dans une journée)
- chaque interview dure entre 1 heure et 1 heure et demi, donc l'intervalle entre le début de deux interviews ne peut pas être inférieur à 2 heures

Seul le fournisseur de services peut planifier ces réunions à partir du moment où le consultant ITSM a précisé ses contraintes de dates.

Réaliser les interviews planifiés et rédiger les minutes

Chaque interview est conduit par le consultant ITSM qui s'appuie sur son questionnaire.

Les réponses apportées par l'interviewé reste strictement confidentiel et ne sera pas diffusé aux autres personnes de l'organisation. L'intérêt des interviews n'est pas de repérer des problèmes particuliers (notamment en relation avec des personnes) mais de dégager des problématiques et des dysfonctionnements indépendants des personnes (bien souvent, ces problématiques dépassent le cadre de responsabilité d'une seule personne).

Chaque interview est suivie de la rédaction d'un compte-rendu "brut" afin de conserver le détail des réponses apportées. Ce compte-rendu est appelé minutes de l'interview. Le consultant ITSM rédige ce compte-rendu. Ce dernier ne sera pas diffusé dans l'état si l'interviewé s'y oppose. Dans ce cas, il devra être modifié par le consultant ITSM et l'interviewé afin qu'il puisse être diffusé après accord.

Réaliser les interviews complémentaires et rédiger les minutes

Les interviews planifiés peuvent amener à conduire le consultant ITSM à demander d'interviewer des personnes complémentaires qui n'ont pas été identifiées lors de la préparation de l'étude.

Dans ce cas, des journées complémentaires seront réalisées par le consultant ITSM. Si la mission du consultant est un forfait, ces journées supplémentaires ne peuvent faire l'objet d'une facturation.

Les interviews complémentaires seront conduits de la même manière et les minutes seront rédigées, validées et diffusées.

Analyser les documents identifiés en interviews

Les interviews planifiés peuvent amener à conduire le consultant ITSM à demander la consultation de documents du fournisseur de services.

Le fournisseur de services fournira ces documents au consultant ITSM qui les lira et les analysera.

5. Etape du processus : faire un bilan de l'existant et proposer des axes d'amélioration

Cette phase permet de rédiger et de valider les livrables importants de l'étude.

Rédiger les livrables de l'étude

Le premier livrable rédigé par le consultant ITSM est le **bilan de la situation actuelle**. Il comprend notamment les points suivants :

- le positionnement des principes internes par rapport aux bonnes pratiques : souvent, des référentiels ont été définis (charte qualité, méthodologie, normes, standards, etc) et il faut les comparer aux bonnes pratiques, notamment ITIL® dans le cas de services informatiques fournis
- le positionnement de la situation actuelle par rapport aux principes internes et aux bonnes pratiques : si des référentiels internes ont été mis en place, il est rare qu'ils soient appliqués dans leur totalité et il faut mesurer l'écart entre ces référentiels et les pratiques actuelles ; d'une manière plus globale, les pratiques actuelles sont aussi mises en perspective face aux bonnes pratiques
- les domaines identifiés de faible maturité mettant en risque les services fournis et diminuant l'efficacité et l'efficience des équipes sur le périmètre de l'étude : il s'agit d'identifier les points faibles du fournisseur de services comme des problématiques non prises en compte et les dysfonctionnements constatés ayant un impact fort sur l'efficacité et l'efficience du fournisseur

Une présentation basée sur un modèle simplifié des niveaux de maturité CMM-I permet de synthétiser ce bilan. Il est à noter que l'important n'est pas dans la note mais dans les explications accompagnant la note.

Le second livrable rédigé présente les axes d'amélioration intéressants à mettre en oeuvre. Ces actions sont classées en 3 niveaux :

- mise en œuvre immédiate (« règles d'or » à appliquer ne demandant pas de ressources supplémentaires pour être opérationnelles),
- actions à moyen terme : actions nécessitant des ressources complémentaires mais de taille suffisamment restreinte pour être réalisée par une seule personne par exemple (pas de besoin de monter une structure projet),
- actions à long terme nécessitant la mise en place d'une structure projet

Ce livrable présente aussi la séquence de l'enchaînement des actions et un ordre de grandeur des délais et des charges.

Le rédacteur de ces deux livrables est le consultant ITSM.

Valider les livrables de l'étude

Les deux livrables doivent ensuite être validés par le commanditaire avant restitution devant les équipes.

Cela peut être réalisé par

- une réunion de travail entre le consultant ITSM et le commanditaire ou
- des allers-retours des livrables entre le consultant ITSM et le commanditaire avec évolution de leur contenu

Les deux intervenants de cette activité sont le commanditaire qui valide la version finale des deux livrables et le consultant ITSM qui prend en compte les remarques du commanditaire.

6. Etape du processus : restituer les résultats de l'étude

Cette phase permet de restituer les deux livrables de l'étude :

- soit aux responsables du fournisseur de services
- soit à l'ensemble des équipes avec une validation éventuelle par les responsables du fournisseur de services

Préparer la version définitive des deux livrables

Cette activité optionnelle consiste à réaliser un atelier (maximum de deux heures) permettant :

- de présenter la version initiale des deux livrables
- d'affiner cette version afin d'obtenir un consensus entre tous les participants, surtout en ce qui concerne le plan d'actions à entreprendre

Les participants à l'atelier sont des responsables du fournisseur de services.

Afin d'augmenter l'efficacité de cet atelier, les livrables contenant les résultats de l'étude sont diffusés à l'avance aux participants.

Le consultant ITSM modifie ensuite ses livrables pour intégrer les décisions prises pendant l'atelier.

Le commanditaire décide en début d'étude si cette activité doit être réalisée avant la restitution des résultats de l'étude et qui parmi les responsables participent à cet atelier.

Restituer les résultats de l'étude aux équipes internes

Cette activité est réalisée sous la forme d'une réunion de présentation où sont conviées au minimum toutes les personnes interviewées.

La présentation des résultats de l'étude est réalisée par le consultant ITSM.

Cette réunion dure entre 1 heure et 1 heure et demi.

7. Etape du processus : clôturer l'étude

Cette phase permet de livrer au commanditaire l'ensemble des livrables créés par le consultant ITSM dans le cadre de cette étude.

Livrer au commanditaire les livrables créés par le consultant ITSM

La forme des documents sera classique :

- Office pour les documents Word et Powerpoint
- schémas et images graphiques : document Visio et images JPG (composants graphiques insérés dans les documents Word et Powerpoint)
- support physique : clé USB avec une arborescence de dossiers contenant l'ensemble des livrables et des documents intermédiaires

Les livrables fournis par le consultant sont les suivants :

- **Préparation des interviews et lancement de l'étude** : définition du périmètre, support de la réunion de lancement, canevas du questionnaire des interviews
- **Interviews** : minutes des interviews : chaque compte-rendu ayant été validé par l'interviewé
- **Bilan et axes d'amélioration** : document détaillé (version 1 validée par le commanditaire) et support de présentation (version 1 validée par le commanditaire)
- **Restitution** : document détaillé (version 2 validée par les responsables) et support de présentation (version 2 validée par les responsables)