



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



itsm
La boutique

La pratique : planifier Mettre en œuvre des SIAs sur un premier périmètre

Septembre 2015

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. 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. Contexte client

1.1. L'entreprise

L'entreprise est un groupe travaillant dans le domaine agro-alimentaire avec plus de 10 000 collaborateurs.

Ses marchés couvrent tous les aspects allant de la production (céréales, viande, viticulture, etc.) à la vente (magasins) en passant par la transformation de la matière première et la vente de produits finis aux groupes de la grande distribution.

L'entreprise a une stratégie de croissance forte axé principalement sur de la croissance externe.

1.2. La DSI

La DSI de 150 personnes a été créée il y a quelques années par la fusion de plusieurs équipes informatiques dans le groupe.

De par la diversité des activités du groupe, la DSI doit gérer 25 métiers très différents nécessitant la gestion d'applications très compartimentée ainsi que la gestion d'applications lourdes en central telle qu'un ERP qui a été mis en place récemment.

La DSI produit sa propre stratégie, alignée avec la stratégie du groupe, et a lancé une démarche de transformation de la relation avec les directions et les filiales métiers pour passer d'un mode client-fournisseur à un mode partenariat.

Elle a mis en place il y a quelques années un logiciel ITSM reconnu intégrant la gestion de la majorité des processus ITIL.

1.3. Le projet

Dans ce contexte, la DSI a décidé de mettre en place sur un premier périmètre restreint des accords de niveau de service.

Etant donné le délai court de mise en place (4 mois), la DSI a décidé de faire appel à un consultant externe pour l'aider à formaliser le plan projet.

Le chef de projet interne est le responsable qualité au sein de la DSI et est sensibilisé à la gestion qualité et aux risques de ne pas mettre en place l'amélioration continue des services.

C'est pour cela que le projet devra faire passer en douceur et sans rupture du mode projet au mode amélioration continue sur tout ce qui sera mis en place par le projet.

La suite du document propose un plan projet prenant en compte ces contraintes. Les charges et temps proposés sont spécifiques au contexte de ce projet.

2. Vocabulaire spécifique du document

2.1. Terminologie complémentaire à ITIL

Service d'affaires

Equivalent au terme ITIL « **Service business** »

Service d'opérations

Equivalent au terme ITIL « **Service technique** »

Modèle AXER

Equivalent pour un service d'opérations du modèle RACI pour une activité de processus. Ce modèle permet de définir des responsabilités et des rôles standard sur la gestion d'un service d'opérations :

- **Autorité** : équivalent au terme ITIL « **Propriétaire de service** »
- **eXpert** : personne, groupe de personnes, équipe ou sous-traitant ayant une responsabilité d'expertise sur le service d'opérations ; habituellement, deux rôles d'expert : expert niveau 1 et expert niveau 2
- **Exploitant** : personne, groupe de personnes, équipe ou sous-traitant ayant la responsabilité d'exploiter le service d'opérations
- **Réceptionnaire** : point d'entrée pour escalader un incident ou faire une demande portant sur le service d'opérations

Comme le modèle RACI, le modèle AXER impose des contraintes sur les rôles d'opérations (une seule autorité par ex.).

Gestion des demandes de service

Equivalent au terme ITIL « **Exécution des requêtes** », processus destiné à traiter les demandes de service en provenance des utilisateurs.

2.2. Acronymes

- **SLA** : *Service Level Agreement*, ou **accord de niveau de service**
- **SLR** : *Service Level Requirements* ou **exigences de niveaux de service** (ensemble de cibles de niveaux de service à atteindre convenu entre le métier et la DSI)
- **OLA** : *Operational Level Agreement*, un **accord de niveau d'opérations** est lié à un ou plusieurs services d'opérations
- **UC** : *Underpinning Contrat*, un **contrat de sous-traitance** est lié à un ou plusieurs services d'opérations

3. Présentation de la démarche globale

Etant donné le délai court de mise en œuvre (fin 2015), la démarche classique de mise en œuvre des processus ITIL ne sera pas efficace car beaucoup trop longue à fournir les résultats concrets attendus par les métiers.

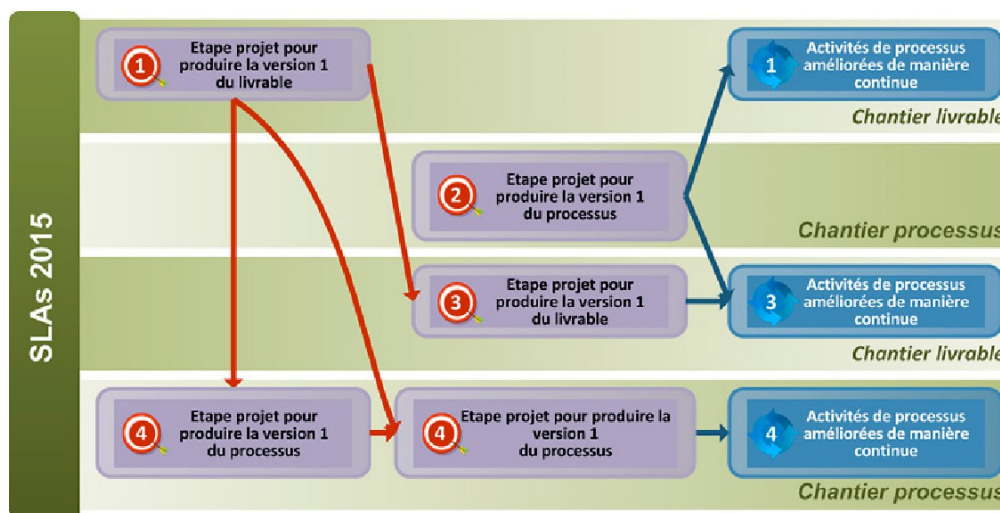
Elle ne sera pas non plus efficace car la mise en œuvre d'ici 4 mois des accords de niveau de service concerne un périmètre restreint d'accords mais impliquant un nombre important de processus ITIL.

En effet, certaines activités de conception ou opérationnelles des processus nécessitent la même charge de travail quel que soit le périmètre (de un à la totalité des services par exemple).

La démarche proposée se base sur les principes ITIL d'amélioration continue appliqués sur les processus et les livrables du périmètre :

- des versions initiales (versions 1) des livrables sont à produire en mode projet en s'inspirant de manière simplifiée des activités des processus ITIL destinés à produire ces livrables
- des versions initiales des processus afin d'enclencher dès leur livraison la gestion des livrables produits en mode projet, notamment pour garantir que les livrables sont toujours pertinents et à jour
- une fois les versions initiales de processus démarrés, ils seront soumis à l'amélioration continue (suivi qualité) pour les faire évoluer vers des processus couvrant mieux le périmètre d'intervention de ces processus décrits dans ITIL

Les étapes projet (que se soient pour produire les livrables ou les processus) sont en mauve et associées à une icône de cible dans le schéma suivant tandis que les activités de processus actifs après la fin du projet sont en bleu et associées à une icône d'amélioration continue PDCA (quatre flèches circulaires) :



D'autre part, le rôle du consultant sera axé sur l'accompagnement du chef de projet dans la démarche et les livrables produits. Sur chaque objectif projet, la séquence proposée sera :

- formations données par le consultant pour préparer le chef de projet à être autonome sur le déroulement des activités concernées (information ou formation spécifiques complémentaires aux connaissances qualité et ITIL du chef de projet) ; il s'agit de journées permettant d'utiliser du budget formation)
- autonomie du chef de projet sur les activités et production des livrables avec un support par mail ou téléphone du consultant
- activité de revue pour valider ensemble le résultat des activités et les livrables produits et définir un éventuel plan d'actions correctives à la fin et, éventuellement, à un point d'étape important

Les activités où le consultant intervient sont notées en italique dans les schémas.

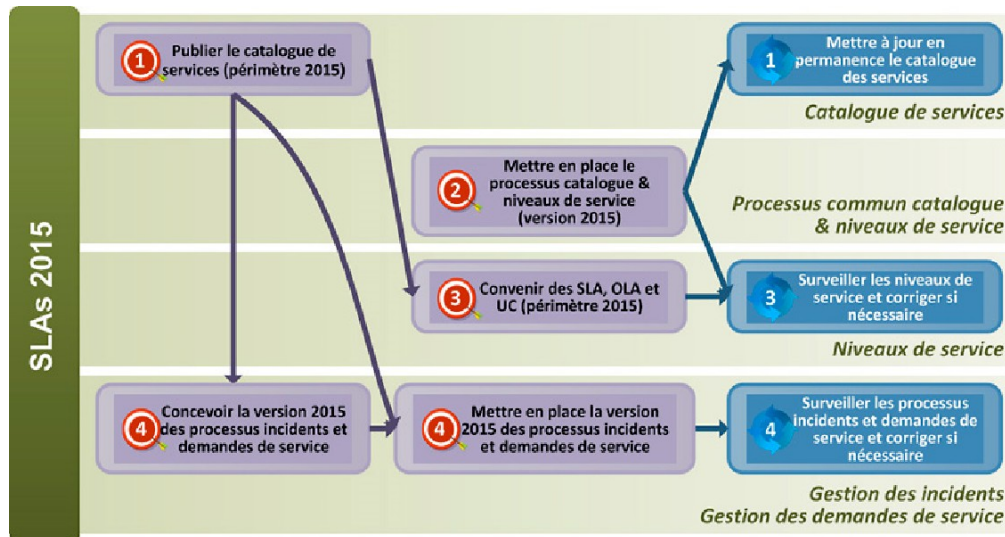
Dans l'objectif de mettre en place les premiers accords de niveau de service à fin 2015, la démarche va consister à mettre en place en parallèle :

- les processus fortement concernés par le périmètre : la gestion des incidents, la gestion des demandes de service (exécution des requêtes), la gestion du catalogue de services, la gestion des niveaux de service ; les autres

processus impliqués de manière marginale seront traités sous la forme de procédures spécifiques si besoin

- les accords de niveau de service du périmètre eux-mêmes et les livrables associés : le catalogue de services et le portefeuille de SLA, OLA et contrats de sous-traitance

Quatre chantiers sont identifiés, avec les étapes et les dépendances suivantes :



Chantier 1 : le catalogue de services lié au périmètre

Préalablement à la mise en place des accords de niveau de service, il est nécessaire de définir les services fournis aux métiers (services d'affaires) et les services d'opérations sous-tendant la fourniture et le support des services d'affaires.

Une approche spécifique permet de s'affranchir de la formalisation des processus ITIL et des rôles associés pour inventorier qui fait quoi (ou qui est responsable de quoi) dans la gestion des différentes technologies et domaines de l'environnement de production.

Chantier 2 : processus commun de gestion du catalogue de services & des niveaux de service

Une version minimale de ces deux processus doivent être en place pour assurer une pérennité sur les deux livrables par le biais de l'amélioration continue.

Par exemple, il faudra surveiller les évolutions en 2016 du contenu du périmètre 2015 pour gérer le risque d'avoir des SLAs ne correspondant plus à la réalité en cas de changement.

Les deux processus étant proches dans leur partie opérationnelle, il est proposé de fusionner les deux processus pour répondre à cet objectif de maintien de l'intégrité du contenu des deux livrables.

La priorité pour 2015 n'étant pas d'avoir une conformité avec le référentiel ITIL pour ces deux processus, il est justifié de s'en écarter pour restreindre les objectifs de ces processus à ce qui nous intéresse et de diminuer la charge de travail estimée sur cette partie.

Chantier 3 : mettre en place les niveaux de service

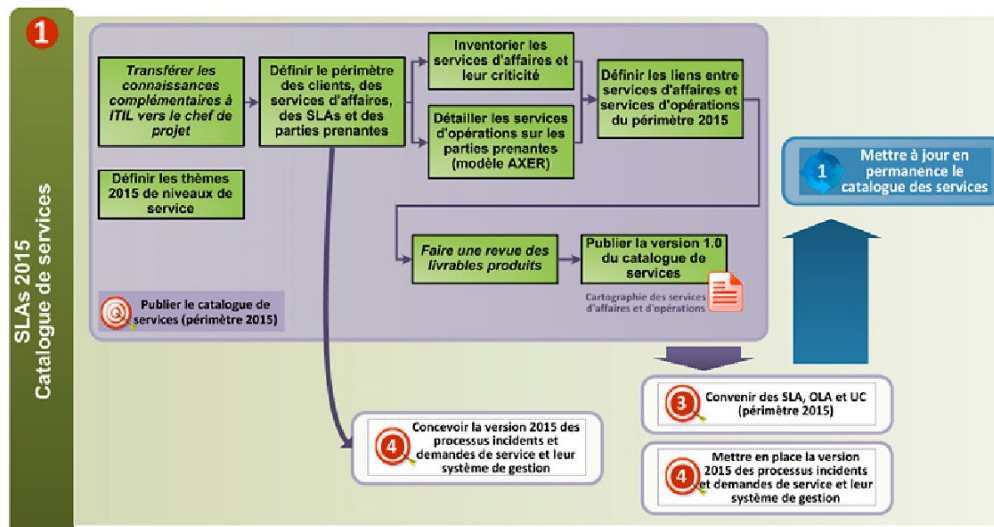
Cette partie est le cœur du projet et nécessite au préalable de travailler sur le catalogue de services et a comme facteur critique de succès un fonctionnement efficace des processus de gestion des incidents et des demandes de service sur le périmètre.

Chantier 4 : réactualiser les pratiques de gestion des incidents et des demandes de service

Cette partie permet de consolider les pratiques actuelles sur ces deux domaines afin de mieux garantir le respect des niveaux de service des SLAs 2015.

La suite du document détaille ces quatre chantiers.

4. Chantier : 1-Catalogue de services



Besoin

Afin de travailler sur les livrables de niveaux de service, il est nécessaire de déterminer quels sont les services d'affaires couverts par les accords de niveau de service, les services d'opérations présents en arrière-plan des services d'affaires du périmètre et les liens entre ces deux couches de services.

Il est aussi nécessaire de préciser qui dans l'organisation du fournisseur de services (intervenants internes et externes) fait quoi dans la gestion de chacun des services d'opérations.

Cela permettra d'aborder la mise en cohérence des SLAs avec les accords OLAs en interne et les contrats de sous-traitance et de relever des points d'amélioration.

5. Chantier 1 - Objectif 1 : publier le catalogue de services (périmètre 2015)

Le livrable à fournir :

- servira de base de travail à l'élaboration des SLAs, OLAs et UCs du périmètre
- permet aussi de décrire l'utilité des services d'affaires du périmètre ainsi que l'apport de valeur côté métier

Les activités à conduire sont décrites dans les pages suivantes.

6. Chantier 1.1 : Transférer les connaissances complémentaires à ITIL vers le chef de projet

Une formation de 2 jours sur le catalogue de services et les niveaux de service avec au moins 25 % de travaux pratiques pour le chef de projet permettra de présenter :

- les compléments pratiques de la création du catalogue de services et des documents sur les niveaux de service adaptés au projet
- les compléments pratiques de conception et de mise en œuvre des processus ITIL de gestion du catalogue de services et de gestion des niveaux de service
- les compléments pratiques pour définir les points fonctionnels à vérifier et à mettre en place dans les outils logiciels accompagnant les deux processus et les processus liés
- les compléments pratiques pour passer d'un mode projet à un mode processus (avec amélioration continue) pour les activités des deux processus et les processus liés
- les liens concrets existant entre ces processus et les processus de gestion des événements, des incidents (typologie d'incidents) et des demandes de service (typologie des demandes)

7. Chantier 1.1 : Définir le périmètre des clients, des services d'affaires, des SLAs et des parties prenantes

En partant des objectifs du projet, il s'agit de lister les clients (filiales, métiers, etc.) du périmètre 2015.

Pour chacun de ces clients, il s'agit de déterminer la partie des services d'affaires qu'il utilise pour déterminer un périmètre significatif de services d'affaires.

L'ensemble des services d'affaires sélectionnés doit aussi répondre à un ensemble de critères (non exhaustif) :

- trouver un équilibre entre services ayant un taux de satisfaction client correct et services qui sont motifs d'insatisfaction (pour enclencher le plus tôt possible l'amélioration continue sur ces services)
- répondre aux critères imposés par la direction et la stratégie informatique (s'ils existent)

Les parties prenantes sur le périmètre 2015 sont :

- les différentes équipes internes à la DSI ; d'une manière plus globale, les « groupes de compétences » avec un niveau de détail plus fin éventuel comme, par exemple, une personne experte sur une technologie avec un backup dans la même équipe (si besoin) ; la formation spécifique sur le catalogue de services aborde dans le détail ces notions
- les différents sous-traitants impliqués dans la maintenance et le support des technologies (plus généralement des services d'opérations) impliqués dans la fourniture des services d'affaires du périmètre 2015 ; cela nécessite d'identifier clairement chaque fournisseur et les contrats de sous-traitance convenus déjà en place

Activités

- pour les clients et services d'affaires : atelier de deux heures puis rédaction des livrables
- pour les équipes internes : atelier de deux à quatre heures pour les équipes internes (selon le niveau de complexité actuel et le niveau de détail nécessaire) et rédaction des livrables correspondants
- pour les sous-traitants : atelier de deux heures pour réaliser l'inventaire des contrats de maintenance et de support (nécessite peut-être une collecte préalable des différents contrats si sources diverses) et rédaction des livrables

Livrables

- liste des clients retenus
- liste des services d'affaires retenus (un titre et, en cas de confusion possible, une description plus ou moins détaillée du contenu, avec un propriétaire de service identifié côté informatique et un représentant du métier avec qui convenir des niveaux de service plus tard)
- liste des équipes internes et des compétences au niveau de détail pertinent
- liste des sous-traitants du périmètre et les contrats de sous-traitance associés

Forme des livrables

- ensemble de documents Word et Excel
- paramétrage de l'outil ITSM cible

8. Chantier 1.1 : Définir les thèmes 2015 de niveaux de service

En préalable de la partie élaboration des niveaux de service, il faut préciser le périmètre des thèmes de niveaux de service (liés par la suite à des indicateurs de niveau de service à mettre en place).

Cela se fait en fonction de plusieurs critères (liste suivante non exhaustive) :

- ce sur quoi il est possible de s'engager : habituellement, la première version ne comprend que le thème de la disponibilité avec les deux indicateurs classiques de taux de disponibilité sur une période donnée et le délai maximal de rétablissement du service (indisponibilité) en cas d'incident
- ce qui est déjà convenu dans les contrats de sous-traitance en matière de niveau de service
- ce qu'il est possible (ou sera possible) de mesurer comme niveaux de service
- le ressenti des clients et des métiers sur ce qu'il est important de mesurer (motifs d'insatisfaction, ce qui est important pour les métiers, etc.)

Activités

- atelier de 2 heures avec les parties prenantes pour s'accorder sur ces thèmes et rédaction des livrables

Livrables

- compte-rendu de la réunion
- version préliminaire d'un modèle de SLA

Forme des livrables

- documents Word

9. Chantier 1.1 : Inventorier les services d'affaires et leur criticité

Chaque service d'affaires du périmètre devrait être:

- décrit en termes d'apport de valeur : ce que le service d'affaires facilite ou améliore côté métiers, les processus métiers utilisant le service
- détaillé en technologies visibles des utilisateurs (applications, matériels, etc.), en processus (ou procédures identifiées pour traiter les demandes de service) et en personnes (ou équipes ou parties prenantes dans le support du service d'affaires)
- associé à des niveaux de criticité des processus métiers identifiés

Activités

- atelier de 2 heures avec les parties prenantes pour détailler les services d'affaires du périmètre 2015 et rédaction des livrables

Livrables

- description des services d'affaires (modèle de fiche et fiches)

Forme des livrables

- documents Word

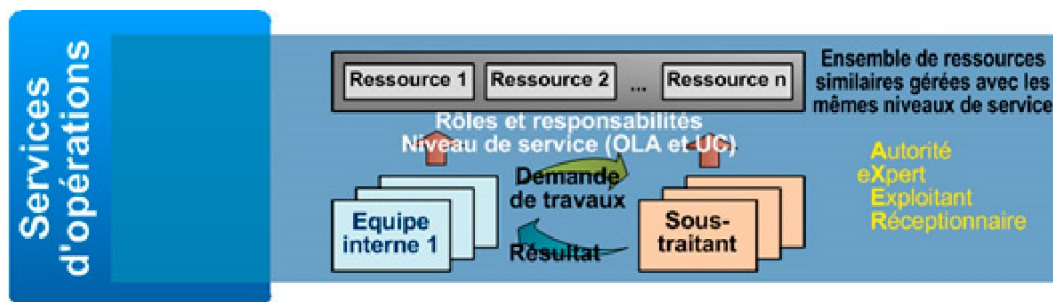
10. Chantier 1.1 : Détailler les services d'opérations sur les parties prenantes (modèle AXER)

Les services d'opérations (ou services techniques) sont très peu détaillés dans la démarche ITIL. Il est donc possible, dans le respect des bonnes pratiques ITIL, de proposer une définition plus précise et d'utiliser une alternative simple aux activités et rôles décrits dans les processus ITIL.

La définition proposée est la suivante :

Ensemble de prestations fournies par les équipes internes du fournisseur de services et par ses sous-traitants sur un ensemble de ressources techniques similaires en production avec des niveaux de service identiques

De plus, une responsabilité précise (exploiter, supporter, etc.) est confiée à une seule équipe (ou à un seul « groupe de compétences » afin de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun dans la gestion des ressources techniques associées au service d'opérations.



Cette définition restreinte ne fonctionne pas sur l'ensemble des services d'opérations, certains services complexes n'étant pas couverts par celle-ci lorsqu'interviennent dans les niveaux de service des thèmes autres que la disponibilité.

Dans le cas du périmètre 2015, seuls les services d'opérations correspondant à la définition proposée sont à inventorier.

Activités

- atelier de deux heures pour lister les technologies utilisées sur le périmètre 2015 de services d'affaires
- de 4 à 6 ateliers de deux heures avec les différentes équipes internes selon le niveau de complexité actuel et le niveau de détail nécessaire et rédaction des livrables
- pour les sous-traitants : inventaire à réaliser des contrats de maintenance et de support et rédaction des livrables/intégration dans TraCon

Livrables

- liste des rôles d'opérations classés selon le modèle AXER ; cette liste se sera enrichie au fur et à mesure des ateliers (initialement, 4 rôles Autorité/eXpert/Exploitant/Réceptionnaire pouvant être complétée selon les besoins)
- catalogue des services d'opérations avec titre, description éventuelle (si confusion possible avec le titre) et intervenants AXER (fiches et modèle de fiche)

Forme des livrables

- ensemble de documents Word et Excel et/ou
- paramétrage de l'outil ITSM cible

11. Chantier 1.1 : Définir les liens entre services d'affaires et services d'opérations du périmètre 2015

Ces liens vont permettre de lier les futurs SLAs avec les OLAs à mettre en place et les contrats de sous-traitance déjà en place en garantissant une cohérence et une exhaustivité sur les futurs niveaux de service.

La documentation d'architecture des composants d'infrastructure liés à ces services est la source d'informations principale de cette activité.

Activités

- atelier de 2 heures avec les parties prenantes pour définir ces liens et rédaction des livrables

Livrables

- détail des liens entre services d'affaires et services d'opérations

Forme des livrables

- ensemble de documents Word et Excel et/ou
- paramétrage de l'outil ITSM cible

12. Chantier 1.1 : Faire une revue des livrables produits

Les livrables produits par les activités précédentes seront revues par le chef de projet et le consultant ITIL et un plan d'actions correctives sera éventuellement défini et exécuté avant et après la publication du catalogue de services (activité suivante) selon l'impact et les délais.

Le consultant pourra recevoir au fur et à mesure de la réalisation des activités précédentes une copie des livrables pour analyse au fil de l'eau.

Activités

- journée de revue des différents livrables, réalisation des corrections rapides éventuelles, élaboration d'un plan d'actions correctives complémentaires si besoin

Livrables

- livrables du catalogue de services revus

13. Chantier 1.1 : Publier la version 1 du catalogue de services

La cartographie organisations/processus métiers <-> services d'affaires <-> services d'opérations/rôles d'opérations AXER devra être accessible de l'ensemble des parties prenantes internes à l'entreprise.

Avant sa publication, il sera nécessaire de valider l'ensemble des résultats et livrables produits précédemment. Ceci permet de restituer de l'information aux personnes ayant participé aux ateliers afin de les tenir informés et de recueillir leurs commentaires et critiques.

Activités

- préparation du support de présentation par le consultant avec validation par le chef de projet
- réunion de restitution par le chef de projet et/ou le consultant ITIL d'une demi-journée avec les parties prenantes pour recueillir les commentaires et critiques
- corrections de la cartographie
- publication de la version 2015 définitive : forme et media à définir et à mettre en place

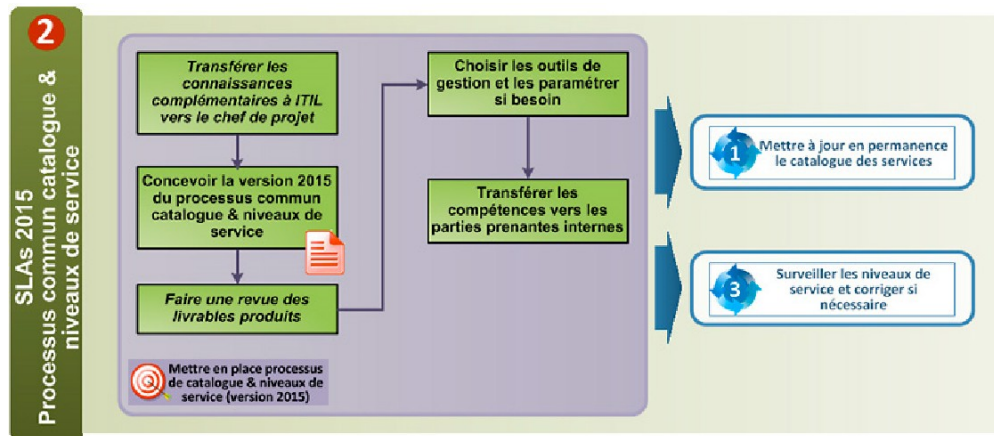
Livrables

- support de restitution
- catalogue de services 2015

Forme des livrables

- document Powerpoint (restitution)
- autre forme à définir pour le catalogue de services

14. Chantier 2 : Processus commun catalogue & niveaux de service



Besoin

Afin de gérer correctement le catalogue de services et les SLAs, OLAs et contrats de sous-traitance, ITIL préconise la mise en place des deux processus :

- gérer le catalogue de services
- gérer les niveaux de service

Etant donné la taille de la DSI, d'une part, et les cycles de vie et intervenants des parties opérationnelles des deux processus, d'autre part, il sera intéressant de fusionner ces deux processus en un seul dans une version initiale.

Lorsque le besoin se fera sentir, il sera possible de séparer les deux processus. Cela n'impactera que la documentation des processus mais pas les procédures opérationnelles en place.

Le principe de ce chantier est de concevoir ce processus et son système de gestion (Management System) intégrant les outils de gestion et de mettre en place l'ensemble, avec les indicateurs de performance pertinents.

15. Chantier 2 : Objectif 1 : mettre en place le processus commun de gestion du catalogue & des niveaux de service (version 2015)

Il s'agit de concevoir le processus et son système de gestion et de le mettre en production par le biais des procédures développées, des outils logiciels utilisés et du transfert de connaissances vers les équipes opérationnelles.

Les activités à conduire sont décrites dans les pages suivantes.

16. Chantier 2.1 : Transférer les connaissances complémentaires à ITIL vers le chef de projet

Une formation de 2 jours sur la conception d'un processus avec les points pratiques à considérer en fonction du contexte avec au moins 25 % de travaux pratiques pour le chef de projet permettra de présenter les points à considérer en partant de la documentation ITIL théorique jusqu'au points concrets en fonction des risques et du contexte.

Cette formation inclut l'ébauche de la conception du processus commun catalogue de services & niveaux de service réalisé dans les différents travaux pratiques de la formation

17. Chantier 2.1 : Concevoir la version 2015 du processus commun catalogue & niveaux de service

Pour la version fin 2015, l'objectif principal est d'assurer une cohérence sur les procédures et les outils mis en place en définissant les activités opérationnelles du processus, les rôles et responsabilités.

Ce processus sera nécessaire pour 2016 :

- pour assurer une cohérence sur le reporting et le suivi des SLAs 2015
- pour étendre le périmètre des SLAs en 2016 en conservant la cohérence de la démarche

Activités

- détailler le processus et remplir le document le décrivant
- définir le plan d'actions pour former les parties prenantes internes

Livrables

- modèle de document processus
- document décrivant le processus de gestion du catalogue de services & des niveaux de service
- support de restitution aux parties prenantes de la partie processus

Forme des livrables

- selon méthodologie qualité en place

18. Chantier 2.1 : Faire une revue des livrables de conception du processus

Les livrables produits par les activités précédentes seront revues par le chef de projet et le consultant ITIL et un plan d'actions correctives sera éventuellement défini et exécuté avant et après la publication du catalogue de services (activité suivante) selon l'impact et les délais.

Le consultant pourra recevoir au fur et à mesure de la réalisation des activités précédentes une copie des livrables pour analyse au fil de l'eau.

Activité

- journée de revue des différents livrables, réalisation des corrections rapides éventuelles, élaboration d'un plan d'actions correctives complémentaires si besoin

19. Chantier 2.1 : Choisir les outils de gestion et les paramétrer si besoin

Les fonctionnalités à couvrir par les outils logiciels sont les suivants :

- gestion documentaire du catalogue de services (cartographie) et des SLAs, OLAs et contrats de sous-traitance
- surveillance de la disponibilité des composants techniques
- agrégation des données de base pour déterminer la disponibilité des services d'opérations puis des services d'affaires
- suivi des incidents et reporting (traité dans un chantier spécifique)
- reporting et tableaux de bord sur les niveaux de service 2015

Il s'agit de mettre en place la version 1 du système de gestion qui va rendre opérationnel le processus.

Il est difficile d'évaluer la charge de travail que représente ces activités. Ces activités devraient être traitées en mode projet (et suivre la méthodologie projet en place ou s'en inspirer).

Activités

- définir le périmètre fonctionnel (ce qu'il est possible de réaliser pour fin 2015) du système de gestion du processus et identifier/sélectionner les outils de gestion
- travail des équipes techniques pour définir le paramétrage de ces outils en vue de supporter les activités opérationnelles de gestion du catalogue & des niveaux de service
- mise en place de ces outils ou paramétrage par les équipes techniques

Livrables

- compte-rendu de la réunion initiale
- documents de paramétrage et outils/paramétrage en place

Forme des livrables

- selon méthodologie qualité en place

20. Chantier 2.1 : Transférer les compétences vers les parties prenantes internes

Afin d'assurer la conduite du changement sur ces aspects, il est nécessaire d'envisager un transfert de compétences vers les équipes d'exploitation (même s'il s'agit une présentation de deux heures).

Activités

- compléter le support de présentation avec les aspects outils logiciels
- définition d'un plan d'actions de transfert de compétences
- réalisation du transfert de compétences

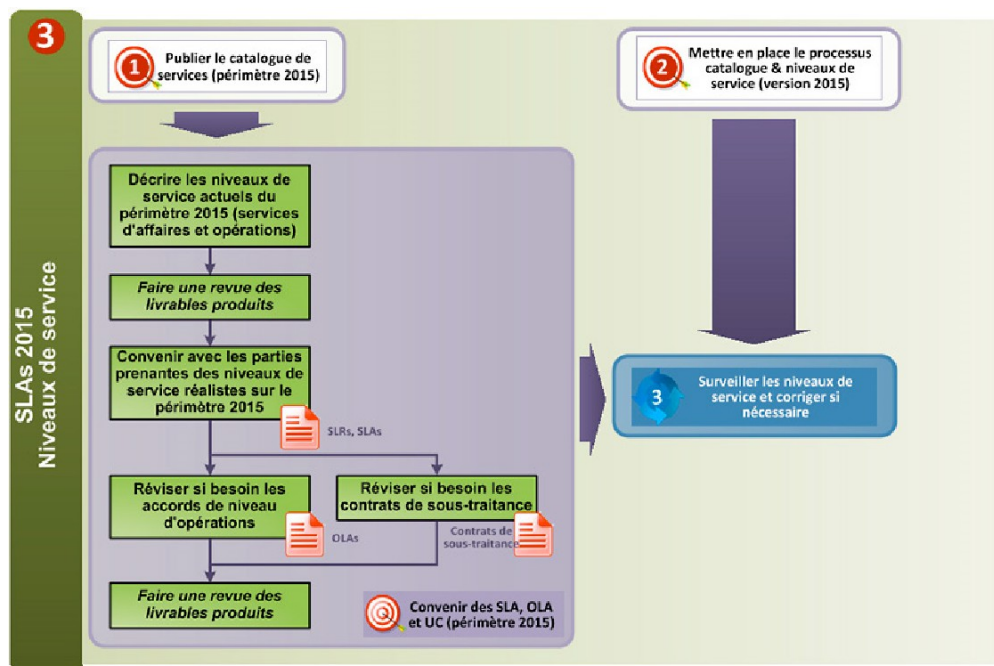
Livrables

- plan de transfert de connaissances
- support de présentation ou de formation

Forme des livrables

- selon méthodologie projet et/ou qualité en place

21. Chantier 3 : Niveaux de service



Besoin

Il s'agit de structurer la démarche de mise en place de SLAs avec des niveaux de service convenus et réalistes afin d'éviter que les accords négociés présentent dès le début un non-respect des cibles de niveau de service ou démontrent une atteinte des cibles de niveaux de service sans que les métiers soient satisfaits des services rendus.

Cette démarche à utilisation unique (mode projet) s'applique aux SLAs mis en place en 2015, les contrats suivants respecteront la version 1 du processus commun catalogue & niveaux de service.

Cette démarche sera aussi une base pour l'élaboration du processus.

22. Chantier 3 - Objectif 1 : convenir des SLAs , OLAs et contrats de sous-traitance (périmètre 2015)

Même si les principes ITIL insistent sur le fait qu'il faut convenir avec les clients des cibles de niveau de service, il est préférable dans la pratique de pouvoir débiter les négociations avec une connaissance préalable de ce que la DSI propose ou peut proposer en matière de niveau de service.

C'est pour cela qu'en préalable à toute discussion avec les métiers, il faut déterminer les niveaux de service actuels sur les services d'opérations pour en déduire des niveaux de service réalistes à proposer sur les services d'affaires.

Les activités à conduire sont décrites dans les pages suivantes.

23. Chantier 3.1 : Définir les niveaux de service actuels du périmètre 2015 (services d'affaires et d'opérations)

Les niveaux de service d'opérations actuels dépendent des critères suivants (liste non exhaustive) :

- niveaux de service convenus avec les sous-traitants pour les responsabilités opérationnelles externalisées (contrats de support et de maintenance en cours)
- la fiabilité des infrastructures de production (architecture, redondance, outils de supervision, etc.)
- le dimensionnement des équipes opérationnelles pour l'exploitation et le support, leur niveau de compétence et de connaissance
- la documentation existante sur les procédures de traitement des demandes utilisateurs
- le paramétrage et l'utilisation du logiciel de gestion des tickets d'incident et de demandes de service

Les niveaux de service d'affaires sont un assemblage cohérent et réaliste des niveaux de service d'opérations les sous-tendant.

Ils intègrent éventuellement un engagement de délai de la DSI pour traiter les demandes standard les plus fréquentes et les plus sensibles pour les métiers (convenir aussi d'un nombre limité et réalistes de ces engagements de délai).

Activités

- services d'opérations : de 6 à 10 ateliers de deux heures avec les équipes internes et les gestionnaires de contrats de sous-traitance et rédaction des livrables ; pour le consultant ITIL, participation à 3 ateliers maximum et 1 jour de rédaction des livrables correspondants
- services d'affaires : une réunion d'une demi-journée pour proposer des niveaux de service réalistes à partir des niveaux relevés pour les services d'opérations et rédaction du compte-rendu par le consultant

Livrables

- pour chaque service d'opérations : liste des cibles de niveaux de service avec indicateurs de performance et mesures associés
- pour chaque service d'affaires : liste des cibles de niveaux de service à proposer aux métiers

Forme des livrables

- documents Word

24. Chantier 3.1 : Faire une revue des livrables produits

Les livrables produits par les activités précédentes seront revus par le chef de projet et le consultant ITIL et un plan d'actions correctives sera éventuellement défini et mis en œuvre.

Activités

- journée de revue des différents livrables, réalisation des corrections rapides éventuelles, élaboration d'un plan d'actions correctives complémentaires si besoin

Livrables

- livrables de niveau de service revus

25. Chantier 3.1 : Convenir avec les parties prenantes des niveaux de service réalistes sur le périmètre 2015

La démarche est d'organiser des réunions avec les différentes organisations métiers du périmètre 2015 pour convenir de niveaux de service et ajuster, si nécessaire, les niveaux de services d'opérations (OLAs et contrats de sous-traitance).

Il faut aussi s'entendre sur les indicateurs de performance associés aux niveaux de service convenus.

Pour faire simple (et court), le principe d'un seul aller-retour d'ajustement entre exigences de niveau de service d'affaires (SLR) et possibilités en interne devrait être retenu. Un autre principe est de ne pas faire évoluer les contrats de sous-traitance actuels (sauf incohérence flagrante nécessitant une modification immédiate).

Activités

- préparer les réunions : définir le nombre de réunions (probablement une par SLA prévu), identifier les parties prenantes (interlocuteur métier, représentant de la DSI et, éventuellement, responsables d'équipes opérationnelles-clés permettant d'ajuster pendant la réunion les niveaux de service d'opérations)
- préparer les modèles de document SLR (peut-être à reprendre de la méthodologie projet et/ou qualité) et de SLA et OLA : 1 jour avec le consultant
- pour chaque réunion :
 - réaliser la réunion,
 - rédiger les SLRs,
 - faire valider le document par les métiers concernés et le consultant,
 - convenir des ajustements d'OLAs impactés,
 - rédiger un projet de SLA et des éventuelles révisions d'OLAs
 - obtenir l'accord du métier pour le SLA et l'engagement des équipes internes sur les OLAs (y compris la collecte des mesures destinées à calculer les indicateurs de performance du SLA négocié)

L'intervention du consultant dans les réunions avec les métiers n'est pas nécessaire si une démarche projet et/ou qualité est en place sur ces aspects SLR et si les interlocuteurs métiers de la DSI sont habitués à cette démarche.

Livrables

- SLAs signés par les métiers
- OLAs avec engagement des équipes techniques

Forme des livrables

- documents Word

26. Chantier 3.1 : Réviser si besoin les contrats de sous-traitance

Dans la mesure où certains contrats de sous-traitance s'avèreraient définitivement incompatibles avec les SLRs exprimées par les organisations métiers, il faudra lancer une initiative de révision et de renégociation de ces contrats.

Livrables

- contrats de sous-traitance révisés et en accord avec les SLRs

Forme des livrables

- selon ce qui est préconisé ou imposé par la gestion des fournisseurs.

27. Chantier 3.1 : Faire une revue des livrables produits

Les livrables produits par les activités précédentes seront revus par le chef de projet et le consultant ITIL et un plan d'actions correctives sera éventuellement défini et mis en œuvre.

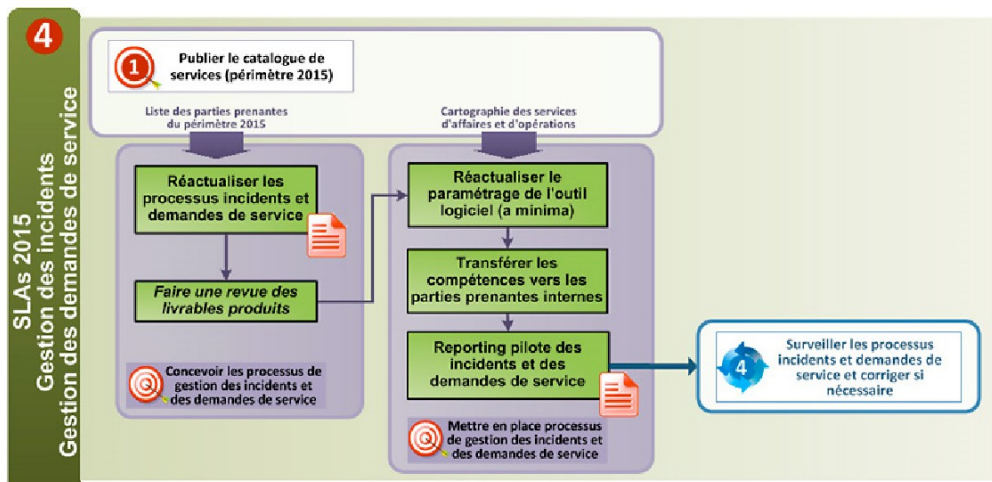
Activités

- journée de revue des différents livrables, réalisation des corrections rapides éventuelles, élaboration d'un plan d'actions correctives complémentaires si besoin

Livrables

- livrables de niveau de service revus

28. Chantier 4 : Gestion des incidents et des demandes de service



Besoin

Sous-tendant en premier les niveaux de service, le traitement structuré des incidents et des demandes de service doit être opérationnel et efficace.

Pour cela, il faut s'appuyer sur les bonnes pratiques ITIL en étudiant la maturité des activités des deux processus gestion des incidents et gestion des demandes de service (ou exécution des requêtes), en définissant une cible réaliste à fin 2015 et en établissant un plan d'actions pour arriver à la cible.

29. Chantier 4 - Objectif 1 : concevoir les processus de gestion des incidents et des demandes de service

Il s'agit de définir la cible à fin 2015 en proposant des améliorations du fonctionnement actuel pour les activités couvertes par les deux processus ITIL.

Les activités à conduire sont décrites dans les pages suivantes.

30. Chantier 4.1 : Réactualiser les processus de gestion des incidents et des demandes de service

Seul le processus de gestion des incidents est à documenter complètement dans sa forme processus. Le processus de gestion des demandes de service n'a pas besoin d'être décrit en 2015 car sa performance est essentiellement liée à la complétude et à la qualité des procédures traitant les demandes fréquentes des utilisateurs ainsi que la performance de ces procédures.

Il s'agit de :

- rédiger la documentation initiale du processus de gestion des incidents en utilisant le modèle de document défini dans le chantier 2
- d'inventorier les procédures de traitement des demandes de service standard pour lesquelles un engagement de délai sera pris dans les SLAs et de déterminer les mises à jour à faire
- de préciser les indicateurs de performance qui seront disponibles avec l'outil de gestion des tickets d'incidents et de demandes de service.

Activités

- concevoir dans un atelier avec le chef de projet, des responsables-clés des équipes internes et au moins une personne connaissant bien l'outil actuel pour détailler le processus incidents et remplir le document le décrivant
- rédiger le document décrivant le processus incidents par le chef de projet
- inventorier les procédures de traitement des demandes de service du périmètre 2015 et des workflows correspondants présents dans l'outil logiciel par le chef de projet
- rédiger une version réactualisée des procédures de traitement des demandes du périmètre 2015
- définir le plan d'actions visant à réactualiser le paramétrage de l'outil logiciel (incidents et demandes) en trouvant un compromis entre charge de travail et contraintes imposées par le périmètre 2015 des SLAs
- définir le plan d'actions pour former les parties prenantes internes

Livrables

- document décrivant le processus de gestion des incidents
- liste de documents de procédures et le plan d'actions de réactualisation
- plan de paramétrage de l'outil logiciel
- support de restitution aux parties prenantes de la partie processus

31. Chantier 4.1 : Faire une revue des livrables produits

Les livrables produits par les activités précédentes seront revus par le chef de projet et le consultant ITIL et un plan d'actions correctives sera éventuellement défini et exécuté en tenant compte des impacts et des délais.

Le consultant pourra recevoir au fur et à mesure de la réalisation des activités précédentes une copie des livrables pour analyse au fil de l'eau.

Activités

- journée de revue des différents livrables, réalisation des corrections rapides éventuelles, élaboration d'un plan d'actions correctives complémentaires si besoin

Livrables

- livrables de niveau de service revus

32. Chantier 4 - Objectif 2 : mettre en oeuvre les processus de gestion des incidents et des demandes de service

Il s'agit maintenant de mettre en oeuvre ce qui a été validé dans le plan précédent.

Les activités à conduire sont décrites dans les pages suivantes.

33. Chantier 4.2 : Réactualiser le paramétrage de l'outil logiciel (a minima)

Il s'agit d'exécuter le plan d'actions défini dans l'activité précédente.

Activités

- dérouler le plan d'actions

34. Chantier 4.2 : Transférer les compétences vers les parties prenantes internes

Il s'agit de transférer les connaissances sur les parties suivantes :

- processus gestion des incidents adapté au contexte de l'entreprise et processus gestion des demandes de service (processus standard)
- procédures de traitement des demandes standard du périmètre 2015
- réactualisation de paramétrage de l'outil logiciel

Activités

- compléter le support de présentation processus par la partie outils logiciels
- rédaction du support de présentation
- une ou plusieurs sessions de présentation

Livrables

- support de présentation du transfert de compétences

Forme des livrables

- document Powerpoint

35. Chantier 4.2 : Reporting pilote des incidents et demandes de service et revue

Avant de démarrer le reporting sur les SLAs début 2016, il sera intéressant de faire un pilote sur le reporting des indicateurs sur les processus de gestion des incidents et de gestion des demandes de service.

Cela permettra d'anticiper d'éventuels problèmes qui pourraient perturber l'atteinte des objectifs de niveau de service.

Activités

- produire le reporting des processus incidents et demandes de service
- faire une revue (consultant et chef de projet) pour identifier des domaines susceptibles de correction avant le démarrage opérationnel des SLAs du périmètre 2015

Livrables

- reporting indicateurs
- plans d'actions correctifs si nécessaire

36. Formations ITIL standard et spécifique

36.1. Formations ITIL standard

D'une manière plus large que les seuls enjeux du projet, il peut être intéressant d'élaborer un plan de formation pour faire passer la certification ITIL Fondamentaux à un maximum de personnes de la DSI.

Ensuite, il peut être intéressant pour le chef de projet et certaines personnes ciblées de la DSI de suivre la formation ITIL intermédiaire SOA (Service Offerings and Agreements) et d'éventuellement de passer la certification correspondante.

Cette formation aborde dans le détail tous les processus concernés par la gestion de l'offre de services (niveaux stratégique et tactique) et les accords de niveau de service :

- gestion du portefeuille de services (stratégie des services)
- gestion du catalogue de service (conception des services)
- gestion des niveaux de service (conception des services)
- gestion de la demande (stratégie des services)
- gestion des fournisseurs (conception des services)
- gestion financière des services informatiques (stratégie des services)
- gestion des relations business (stratégie des services)
- rôles et responsabilités dans le détail de tous ces processus
- considérations technologiques et considérations de mise en œuvre

36.2. Formation spécifique au catalogue de services et aux niveaux de service

Une formation de 2 jours aux concepts du catalogue de services (incluant la matrice de responsabilités AXER) et l'élaboration des niveaux de service est proposée afin de gagner du temps et de la qualité dans les ateliers d'élaboration des fiches du catalogue de services.

Elle s'adresse en premier lieu au chef de projet (et peut être étendues à certaines parties prenantes dans l'élaboration du catalogue de services).

Une ancienne version du support de formation est disponible sur le site www.itilfrance.com.

36.3. Formation conception d'un processus en pratique

Une formation de 2 jours sur la conception d'un processus avec les points pratiques à considérer en fonction du contexte avec au moins 25 % de travaux pratiques pour le chef de projet permettra de présenter les points à considérer en partant de la documentation ITIL théorique jusqu'au points concrets en fonction des risques et du contexte :

- propos et objectifs du processus
- liens entre objectif de processus et workflow mis en place dans un outil de gestion des workflows (système de gestion du processus)
- risques identifiés sur la mise en œuvre du processus et son fonctionnement courant en exploitation (risques spécifiques au contexte de l'entreprise)
- facteurs critiques de succès (ou d'échec) et déduction des indicateurs-clés de performance utiles à mettre en place
- activités et rôles (dont le gestionnaire de processus), matrice RACI
- mécanisme de révision du processus
- conduite du changement en 5 étapes dans un projet de mise en œuvre d'un processus

Cette formation utilisera le processus commun de gestion du catalogue de services & des niveaux de service dans l'ensemble des exercices pratiques et permettra une ébauche de la conception de ce processus qui sera à détailler par le chef de projet ensuite.