



GROUPE DE TRAVAIL Référentiel ITIL

Animateur : Eric Ruelle

Réunion du 9 juin 2010

Participants :

Sandrine SEYER (April Technologies), Joël BARBIER (HP), Bertrand BARIOZ (Sapiens), Pierre BELIN (GIPS), Fabrice CORMORANT (Conseil Général Rhône), Thierry COVOLO (Siderlog), Bruno LALO (Alcyor), Jean-Luc LAROCHE (Grand Lyon), Jean LAMBERT (Merial), Vincent MASFRAND (D²X Expertise), David NAouRES (Alcyor), Nicolas PIGNAL (Siderlog), Eric RUELLE (Areva-NP)

Axe de travail du groupe en 2009-2010 :

Quelle est la bonne organisation qui permette de concilier les évolutions du SI avec les impératifs de la production-exploitation ?

- Problématiques associées : gestion des changements et des configurations, implémentation (rôles et processus ITIL), jointure entre les études et la production, gestion des services dans une organisation matricielle...
- Objectif 2009-2010 : lister des bonnes pratiques d'organisation, des conseils, des manières de faire, des écueils à éviter dans la mise en œuvre et la pérennisation d'une approche ITIL par les processus. On regardera en particulier la manière dont les Études et la Production s'interfaçent.

Rappel de l'adresse du document de synthèse CIGREF (référentiels de la DSI):

http://www.cigref.fr/cigref_publications/2009/10/2009-r%C3%A9f%C3%A9rentiels-de-la-dsi-et-atd-de-lart-usages-et-bonnes-pratiques.html

Plan

1/ Apport de référentiels (ITIL, Cobit, PMbok, CMMI) pour organiser la relation Etudes-Production: synthèse/conclusion de nos lectures

2/ Orientation des travaux du Groupe ITIL sur l'année 2010-2011

3/ Prochaine réunion

1/ Apport des référentiels

ITIL V3

Il ressort du volume Service Transition de ITIL v3 (qui englobe Configuration, Changements, Mises en production, Tests et Validation, Connaissance, Évaluation) que c'est du côté des bonnes pratiques plus qu'au sein des processus que l'on peut trouver les clés d'une bonne relation Études/Production, avec comme objectif premier l'alignement sur les enjeux stratégiques de l'entreprise.

Parmi ces bonnes pratiques, les suivantes (retravaillées pour répondre à notre problématique) semblent les plus intéressantes :

- Le cadre de travail (processus, rôles) doit être partagé entre la Production et les Études, avec des points d'interface clairement définis
- Des pré-requis obligatoires: maîtrise des environnements de production et tests, gestion des priorités et capacité du système à prendre en compte des urgences

- Les changements et mises en production doivent prendre en compte les enjeux et contraintes « métier » prioritairement aux contraintes « techniques » et les représentants du métier (chef de projet Études la plupart du temps) doivent être associés aux décisions
- Etudes et Production doivent partager vision et gestion des risques (notamment, mobiliser les moyens nécessaires pour tenir les échéances, prévoir les retours-arrières...)
- Au-delà de la qualité des processus, la bonne qualité des relations entre les représentants des parties prenantes est un élément clé de la réussite (travailler en équipe)
- Les processus doivent s'intégrer dans le système qualité de l'entreprise chaque fois que possible, et s'inscrire dans une démarche d'amélioration permanente (prenant en compte les remontées de toutes les parties, y compris Études).

Les processus sont en fait une déclinaison structurée des bonnes pratiques, ils disent comment mettre en place effectivement des activités vertueuses.

Une des garanties de bonne relation Etudes/Production pourrait être de ne pas seulement implémenter une gestion des changements et des mises en production, mais aussi le processus "Transition planning and support" qui s'apparente plus globalement à un pilotage transverse des activités assurant la transition des services. Cela se ferait au travers de 2 de ses objectifs: "Assurer que les problèmes, risques, écarts, de la transition de service sont rapportés aux parties prenantes et décideurs concernés" et "coordonner les activités entre les projets, fournisseurs et équipes opérationnelles nécessaires".

CobIT V4

CobIT est un référentiel orienté audit ("controller" au sens US). Par exemple, Merial l'a utilisé comme outil pour s'aligner sur les contraintes Sarbanes Oxley. Pour mémoire, Val IT est une extension de CobIT axée en particulier sur le ROI des investissements informatiques.

CobIT s'attache à la gouvernance (est-ce les choses sont bien gérées ?), il ne décrit pas comment faire ni comment s'organiser.

Quand on regarde les questions posées par CobIT, elles induisent des conséquences sur l'organisation et sous tendent des bonnes pratiques. Exemple: si CobIT vous demande le nombre de retours ("reworks") suite à un changement, cela signifie qu'il cherche à mesurer la qualité des changements. Mais cela implique aussi que vous devriez vous organiser pour gérer les changements et mesurer les retours...

CobIT comprend 34 processus positionnés sur une similitude de Deming ("Information, Plan and organize, Acquire and Implement, Deliver and Support, Monitor and Evaluate").

Les deux processus concernés par notre questionnaire études/production sont: "AI6 Manage Change", "AI7 Install and accredit solutions and changes" (environ 4 pages chacun).

L'échelle de maturité est décrite pour chacun d'eux, elle permet à la fois de pondérer les jugements et d'organiser l'amélioration continue.

Nous nous accordons sur la complémentarité de CobIT par rapport à ITIL. En s'attachant aux "résultats" de l'informatique plutôt qu'à la manière de s'y prendre (les bonnes pratiques), le discours CobIT peut paraître moins nominaliste et plus proche des centres d'intérêts des managers de l'entreprise. C'est probablement donc un bon levier de communication.

PM-BOK

PM-BOK signifie "Project Management Book of Knowledge".

C'est un recueil de bonnes pratiques de pilotage de projet, publié par le Project Management Institute (PMI). Ces pratiques sont élaborées via un processus de normalisation dans lequel des bénévoles parviennent à un consensus. Le PMI utilise le PM-BOK comme référence dans la certification de professionnels en management de projets.

Le périmètre de projets décrits est large: développement produit/service, modifications d'organisations, conception d'un véhicule, construction d'un bâtiment, mise en place d'un nouveau SI, construction d'un réseau d'alimentation en eau, campagne électorale...

Selon PM-BOK, le management de projet comprend les points suivants:

- déterminer les exigences,
- définir des objectifs clairs et réalisables,
- équilibrer les exigences concurrentes de qualité, de contenu, de délai et de coût,
- enfin adapter les spécifications les plans et l'approche aux préoccupations et attentes des parties prenantes.

Les chapitres du PM-BOK (3^{ème} édition, 2004) couvrent 44 processus de management de projet répartis en 9 groupes. Exemples de processus: maîtrise intégrée des modifications (4.6), créer la structure de découpage du projet (5.3), identification des activités (6.1), estimation des coûts (7.1), mettre en œuvre le contrôle qualité (8.3), diriger l'équipe de projet (9.4), établissement du rapport d'avancement (10.3), identification des risques (11.2), choisir les fournisseurs (12.4).

Dans PM-BOK, les spécificités propres aux projets informatiques ne sont jamais détaillées. Encore moins la charnière entre études et production; on ne peut donc pas s'appuyer sur PMBok pour avancer dans notre questionnement.

CMMI IT

Deux composants du référentiel semblaient utilisables.

CMMI-DEV couvre les développements proprement dit. On y décrit l'organisation des déploiements. Ses recommandations sont cependant trop générales pour être adaptées à la question des relations Etudes/Production. Il est simplement demandé que les déploiements soient coordonnés et correctement supportés, dans une optique globale de gestion de projet.

CMMI_SVC décrit en particulier le "Service System Transition", où l'on apporte une attention au client et à la manière de passer en production, avec des recommandations (comme par exemple le retour-arrière à prévoir). La limite du référentiel est qu'il ne parle jamais des acteurs (et donc jamais de la relation Etudes/Production), seulement de processus, il va moins dans le détail qu'ITIL.

En conclusion, CMMI est un référentiel destiné aux Etudes, qui ne donne pas de conseil direct et explicite sur la manière de gérer la relation Etudes-Production.

Conclusion sur l'approche "Référentiels"

Seuls deux référentiels semblent susceptibles d'améliorer la relation Etudes/Production:

- D'une part CobiT prend suffisamment de recul pour considérer la DSI dans son ensemble. CobiT ne formule pas de recommandations explicites, en revanche les questions posées sont pertinentes et peuvent donner une impulsion pour traiter le sujet de la relation Etudes/Production.
- D'autre part ITIL, par son approche pragmatique, est un outillage qui permet de travailler la relation Etudes/Production. Le référentiel est riche, plein d'exemples, les chapitres locaux organisent l'échange de bonnes pratiques...

La faiblesse d'ITIL est qu'il n'est pas connu des Etudes. Les soucis de continuité de service sont surtout portés par la Production et c'est donc elle qui doit défendre une approche service dans l'intérêt des clients. Or comme les Etudes sont en relation directe et régulière avec les clients à l'occasion des projets, cette dimension "service" peut être oubliée...

- La clé d'une bonne relation Etudes-Production repose sur une connaissance mutuelle des métiers, enjeux et objectifs de chacun.
- C'est au niveau de la Direction des SI que se rejoignent les conflits de priorité des Etudes et de la Production, et c'est donc à ce niveau qu'ils peuvent se traiter.
- ITIL V3 semble pouvoir se raccrocher à la stratégie Client et aux projets via le catalogue de service (ce point reste néanmoins à approfondir, le volume Stratégie de l'ITIL V3 est en cours de traduction).
- Enfin, travailler avec plusieurs référentiels nous semble propice à enrichir la vision d'ensemble, les experts se doivent d'en utiliser plusieurs ne serait-ce que pour faciliter leur communication vers des acteurs différents.

Résultat du vote (chacun a voté pour 3 sujets: préféré=3, intermédiaire=2, dernier=1):

1	Comment piloter les prestations externalisées et l'"outsourcing", comment passer d'engagements de moyens à des engagements de résultats ?	21
2	Dans quels référentiels autres qu'ITIL peut-on puiser pour répondre à tous les besoins d'une DSI ?	11
3	Quelle approche faudrait t-il avoir pour se doter d'un outillage intégrant les bonnes pratiques ITIL ?	7
4	Le SI de la DSI: quelles fonctions doit t-il remplir, quels outils associés, quels modes de déploiement ?	3
5	Le Tableau de bord de la DSI, les "balance scorecards": comment l'élaborer, quelle méthode pour répondre aux attentes clients, ...	18
6	Comment piloter l'amélioration continue avec comme problématiques associées: tableaux de bord, amélioration continue et transition, rôle des indicateurs, pertinence des indicateurs, pilotage des prestations... (deuxième thème envisagé pour 2009-2010, non retenu)	12
7	La gestion des problèmes (écarté en sept 2009)	0
8	Le portefeuille de service (écarté en sept 2009)	0
9	La conduite du changement vers ITIL (organisation, adhésion...)	12

Nous nous sommes aussi posé la question de la faible participation au groupe ITIL Adira, et avons évoqué plusieurs causes possibles, notamment le fait qu'ITIL fasse partie du paysage: on ne s'attend plus à y trouver du nouveau. D'autre part se pose la question du recouvrement avec les activités du chapitre itSMF régional: il semble nécessaire de se démarquer d'une approche strictement centrée sur ITIL.

L'une des possibilités, pour signifier que le Groupe a des centres d'intérêt sont plus larges, serait de le rebaptiser. Un rapide remue-méninge a donné:

- Les référentiels et bonnes pratiques de la DSI,
- ITIL et référentiels,
- Les référentiels au service de la DSI,
- ITIL pour la qualité de service,
- la qualité de service,
- ITIL et services associés,
- Bonnes pratiques au service de l'amélioration des services,
- gestion des services informatiques,
- ITIL et eSCM, ITIL et le sourcing,
- ITIL-IT/utilité,
- Outils et boîtes à outils de la DSI,
- ITIL et autres bonnes pratiques.

Enfin, nous ignorons si cela peut avoir une influence, mais pour faciliter la participation de jeunes professionnelles qui pourraient être gênées par une réunion le mercredi matin, nous allons dans le futur prévoir **nos réunions les 3^{ème} mardi matin du mois.**

PROCHAINE REUNION : Mardi 21/9 de 9h à 11h, locaux de l'ADIRA

Ordre du jour

- Confirmation du programme de l'année
 - *Comment piloter les prestations externalisées et l'"outsourcing", comment passer d'engagements de moyens à des engagements de résultats ?*
- Plan de travail et planification des réunions de l'année
- Confirmation du nouveau nom (ou pas) du Groupe
 - *ITIL et autres bonnes pratiques ?*