

ADIRA ITIL

Livrable 2011-2012

ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT ...

... dans une démarche de
déploiement ITIL

Octobre 2012

ADIRA

Parc du Chêne
5 allée Général Benoist
69500 Bron
T. 04 72 33 06 90
adira@adira.org
www.adira.org

ADIRA ITIL : Accompagnement du changement

- « Les cordonniers... »
- Synthèse des recommandations, bonnes pratiques, solutions
- Difficultés rencontrées, points de vigilance
- Concepts, théorie, méthodes
- Processus ITIL analysés avec retours d'expérience: IM, PM, CM, RM, KM, SLM, Multiprocessus

Synthèse et Livre blanc:

*disponibles auprès de l'ADIRA
et sur le site www.adira.org*



Plan

- Objectif
- Constat
- Synthèse des recommandations
- Retours d'expérience et présentations Multiprocessus
- Concepts, théories et méthodes
- Par processus
 - ❖ Multiprocessus
 - ❖ Gestion des Incidents (IM)
 - ❖ Gestion des Problèmes (PM)
 - ❖ Mises en Production et déploiements (RM)
 - ❖ Gestion des Changements (CM)
 - ❖ Gestion des Connaissances (KM)
 - ❖ Gestion des Niveaux de Service (SLM)
- Synthèse
- Participants

Objectif



Thème 2011-2012: Accompagnement du changement dans la démarche de déploiement ITIL

- Partager des **méthodes et bonnes pratiques** d'accompagnement du changement, dans la démarche de déploiement ITIL, lors d'un projet ITIL,
- **Processus ITIL** par processus ITIL,
- En abordant d'abord les processus le plus souvent mis en place (IM, PM, Service Desk, Service Requests, CM, etc.)
- Et en privilégiant les **retours d'expérience**.

➡ **Résultat:** des recommandations, des retours d'expérience, des outils et méthodes, face aux problèmes fréquemment rencontrés.

Livrable sous 3 formats: **Livrable, Synthèse, Livre blanc**

Constat

« Les cordonniers...



... sont souvent les plus mal chaussés. »

Les informaticiens sont :

- « **agiles** » vis-à-vis des **évolutions** des **technologies** et des métiers,
- paradoxalement « **résistants** » vis-à-vis des **changements** de l'**organisation** de leur propre travail.

Et s'ils avaient besoin eux aussi d'**accompagnement du changement**...

Synthèse des recommandations

- Implication de la **hiérarchie** DSI
- Importance de la **communication** et du vocabulaire utilisé (« évoluer » plutôt que « changer »)
- Création de **nouveaux rôles** et responsabilités transverses: « Pilotes de Processus »
- **Gestion des Incidents, Gestion des Problèmes (IM / PM)**
Une véritable Gestion des Problèmes, distincte de la Gestion des Incidents, permet de dédier des ressources aux Problèmes et aux Incidents, et d'améliorer l'efficacité et les niveaux de service.
- **Gestion des Changements (CM)**
D'abord mettre en place les « Comités de Gestion des Changements » (CABs), avec étude d'impact et analyse des risques, puis la **Mise en Production (RM)** qui en dépend.
- Outiller la **Demande de Changement (RFC)**
- **Gestion des connaissances (KM)**
Outillage dédié et organisation dédiée (exemple: Comité de « KM »)
- **Les Accords de Service (SLM)**
doivent être préparés très tôt dans le projet (exemple: ouverture 24/7)

Retours d'expérience et présentations multiprocessus



- « Accompagnement au changement, concepts, théories et méthodes »
Jean-Baptiste ETIENNEY, 15 novembre 2011
- « Méthodologie d'amélioration de processus Lean 6 Sigma »
Jean LAMBERT, 20 décembre 2011
- « Projet SANOFI PROMISE ITSM »
Jean LAMBERT, 17 janvier 2012
- « Éléments d'accompagnement au changement SANOFI IS »
Jean LAMBERT, 20 mars 2012
- « Gestion des Mises en Production et Déploiements Grand Lyon »
Stéphane COUTIN, 25 avril 2012
- « Le processus Incidents au Grand Lyon »
Catherine BRON, 16 mai 2012

Concepts, théories et méthodes

ITIL V3 introduit la notion de « cycle de vie » des services.

➡ *Le déploiement ITIL au sein d'une DSI peut être appréhendé comme la mise en œuvre d'un service additionnel de gestion du SI*



1. **Stratégie:** Exprimer et expliquer les besoins, fixer les objectifs
2. **Design:** Cibler les acteurs, challenger les besoins par les contraintes, élaborer le plan de mise en œuvre
3. **Transition:** Former et mobiliser les équipes, communiquer à tous
4. **Opération:** Mettre en œuvre les processus ITIL retenus, communiquer et accompagner

Concepts, théories et méthodes

Le déploiement ITIL doit être considéré comme un **projet d'entreprise**.



Il nécessite:

- d'être porté et motivé par le management
- d'être cadré et réaliste
- d'être visible et approprié par tous

Cette approche « cycle de vie » met en lumière l'importance des phases structurantes qui interviennent **en amont du déploiement**.

Multi-processus

Points de vigilance et difficultés rencontrées



Les informaticiens sont :

- ❖ « **agiles** » vis-à-vis des **évolutions** des **technologies** et des métiers,
- ❖ paradoxalement « **résistants** » vis-à-vis des **changements** de l'**organisation** de leur propre travail.
- Différence de culture
- Différence dans le rapport au temps
- Importance de la **communication** et du vocabulaire utilisé (« évoluer » plutôt que « changer »)
- La non-communication peut être un choix, à assumer par la Direction générale
- La « ligne hiérarchique » est très importante, et doit être « soignée » lors d'un déploiement: Communication, validation...

Multi-processus

Recommandations, bonnes pratiques, solutions

- Implication de la **hiérarchie** DSI
- Importance de la **communication** et du vocabulaire utilisé (« évoluer » plutôt que « changer »)
- Création de **nouveaux rôles** et responsabilités transverses: « Pilotes de processus »
- Mise en place d'un **pilote**, pour tester et faire accepter le changement
- Partir de l'**existant**, avec les équipes, plutôt que d'un processus cible, pour une meilleure appropriation
- **L'évolution des indicateurs** est parfois plus importante à suivre que les indicateurs eux-mêmes



Incidents (IM)

Points de vigilance et difficultés rencontrées



- Résistance parfois plus importante car le processus IM est déjà « géré » et « outillé »
- Différence de perception de la sévérité d'un incident
- Problématique du manque de compétence du niveau 0 (SPOC)
- Différence de vision entre le client et l'informaticien qui va résoudre l'incident (enjeux métiers comparés à enjeux techniques)

Incidents (IM)

Recommandations, bonnes pratiques, solutions

- *Importance de la communication et du vocabulaire utilisé (ex.: « évoluer » plutôt que « changer »)*
- Les VIP (Very Important Persons) sont définis par la Direction Générale
- Des VOP (Very Operational Persons) peuvent être définis en fonction de la période d'usage (ex.: Paie mensuelle)
- La DG doit assumer le choix d'un nouveau processus IM, avec des engagements de service DG/DSI définis avec les métiers pour l'ensemble de l'organisation
- Gérer les incidents de la même façon en interne et en externe (Helpdesk interne ou externe, SPOC, SLAs)
- Exemple d'indicateurs KPIs et de tendance :
Le % d'incidents résolus par N1 doit croître ET le nombre absolu d'incidents doit décroître



Problèmes (PM)

Points de vigilance et difficultés rencontrées



- Coexistence de plusieurs définitions de « Problème » dans une même entreprise
- La pratique de la « Gestion de Problème » est assez répandue, avec analyse des causes (RCA), mais pas toujours avec des outils ni des procédures ni des processus ITIL

Problèmes (PM)

Recommandations, bonnes pratiques, solutions

- Une véritable Gestion des Problèmes, distincte de la Gestion des Incidents, permet de dédier des ressources aux Problèmes et aux Incidents, et d'améliorer l'efficacité et les niveaux de service
- Etablir une définition simple et commune d'un « Problème »
- Selon la définition ITIL, un problème peut correspondre à 3 cas: 1. Incident de cause inconnue 2. Incident récurrent 3. Afflux d'incidents, incidents multiples
- Les suites logicielles ITSM permettent de créer un Problème à partir d'un Incident et de lier de 1 à n Incidents à un Problème. Puis leurs cycles de vie peuvent être dissociés



Mises en Production (RM) Points de vigilance et difficultés rencontrées



- Le périmètre de la « mise en production » ne doit pas être limité au « déploiement », avec une procédure « lourde », car sinon elle risque d'apparaître comme un « stoppeur ».
- L'absence de processus de Gestion des Changements (CM) est une véritable difficulté, car c'est le processus de pilotage des « mises en Production »

Mises en Production (RM) Recommandations, bonnes pratiques, solutions

- *D'abord mettre en place les « Comités de Gestion des Changements » (CABs), avec étude d'impact et analyse des risques, puis la Mise en Production (RM) qui en dépend. Outiller la Demande de Changement (RFC)*
- L'anticipation est nécessaire avec notamment:
 - l'Infrastructure participe à la conception de l'architecture
 - le coût d'un projet doit intégrer le coût de l'Infrastructure
 - définir des OLA dans un Catalogue de Services techniques
 - définir une « matrice d'exploitabilité »
 - établir un « chronogramme de bascule »
- Partir du processus existant et l'améliorer (plutôt que de plaquer un processus cible) pour améliorer l'appropriation
- Définir le processus pour une nouvelle application. Puis le mettre en œuvre pour une application existante



Changements (CM)

Points de vigilance et difficultés rencontrées



- *Différence dans le rapport au temps, les durées, dans la Gestion des Changements*
- La définition ITIL du CAB est essentiellement informatique. Elle peut être étendue aux Métiers, comme dans l'industrie pharmaceutique (référentiel GAMP)
- La gestion des risques avec étude d'impact avant une « modification » est une activité souvent mal définie

Changements (CM)

Recommandations, bonnes pratiques, solutions

- *D'abord mettre en place les « Comités de Gestion des Changements » (CABs), avec étude d'impact et analyse des risques, puis la Mise en Production (RM) qui en dépend. Outiller la Demande de Changement (RFC)*
- La gestion des risques est la première priorité
- Le CAB doit aussi répondre aux besoins de coordination avec l'Infrastructure
- L'outillage de la Demande de Changement (RFC) apporte obligatoirement un référentiel commun à toute l'organisation informatique



Connaissances (KM)

Points de vigilance et difficultés rencontrées



- Ce processus ITIL est peu ou pas pris en compte
- Le périmètre peut être large, infini... sans limite, et ne s'arrête jamais

Connaissances (KM)

Recommandations, bonnes pratiques, solutions

- *Outillage dédié et organisation dédiée*
(exemple: Comité de « KM »)
- La problématique du « KM » tient dans 3 questions:
Quoi conserver? Combien de temps? Comment mettre à jour?
- Selon le besoin ciblé, les recommandations sont différentes:
 - Besoin documentaire, pour la production, et pour le support des applications (notamment si Outsourcing)
 - Besoin pour le « Service Desk », pour la gestion des Incidents (IM) avec transfert d'expertise
 - Besoin pour l'utilisateur final, en « self-service »
- En cas d'Outsourcing il faut se poser les questions: Quelles connaissances garder à la DSI? Et comment exercer la réversibilité?



Niveaux de Services (SLM)

Points de vigilance et difficultés rencontrées



- Processus pas toujours couvert ou de façon partielle par rapport aux services rendus
- Lié à la notion de Catalogue de Services, catalogue qui est plus ou moins développé

Niveaux de Services (SLM)

Recommandations, bonnes pratiques, solutions

- *Les Accords de Service (SLM) doivent être préparés très tôt dans le projet
(exemple: ouverture 24/7)*
- Introduire la notion de « Business Representative » ou « Customer Relation » avec un rôle d'« acheteur de service » et qui « challenge » la DSI pour améliorer la qualité de service rendu aux métiers



Synthèse

Recommandations, bonnes pratiques, solutions

Implication de la **hiérarchie** DSI

Importance de la **communication** et du vocabulaire utilisé (« évoluer » plutôt que « changer »)



Création de **nouveaux rôles** et responsabilités transverses:
« Pilotes de Processus »

Synthèse

Recommandations, bonnes pratiques, solutions

- **Gestion des Incidents, Gestion des Problèmes (IM / PM)**

Une véritable Gestion des Problèmes, distincte de la Gestion des Incidents, permet de dédier des ressources aux Problèmes et aux Incidents, et d'améliorer l'efficacité et les niveaux de service.



Synthèse

Recommandations, bonnes pratiques, solutions

- **Gestion des Changements (CM)**

D'abord mettre en place les « Comités de Gestion des Changements » (CABs), avec étude d'impact et analyse des risques,

- puis la **Mise en Production (RM)** qui en dépend.

- Outiller la **Demande de Changement (RFC)**



Synthèse

Recommandations, bonnes pratiques, solutions

- ◉ **Gestion des connaissances (KM)**

Outillage dédié et organisation dédiée
(exemple: Comité de « KM »)

- ◉ **Les Accords de Service (SLM)**

doivent être préparés très tôt dans le projet
(exemple: ouverture 24/7)



Participants ADIRA ITIL 2011-2012

- Pierre AMSTUTZ, Groupe SEB
- Karine ANCAROLA, D2X eRdF
- Catherine BRON, Grand Lyon
- Jean-Baptiste ETIENNEY, Devoteam
- Julie GOHON, Cofely Inéo Gdf Suez
- Jean-Bernard LAFARGE, Proxival
- Jean LAMBERT, MERIAL Sanofi
(animateur, coordinateur)
- Jean-Luc LAROCHE, Grand Lyon
- Vincent MASFRAND, eRdF
- Raphael MUNOZ, Département du Rhône
- Jean-Paul PARANIER, SITIV
- Gilles QUIBLIER, Siderlog





Synthèse, Livre blanc et contacts:
*disponibles auprès de l'ADIRA
et sur le site www.adira.org*

ADIRA

Parc du Chêne
5 allée Général Benoist
69500 Bron
T. 04 72 33 06 90
adira@adira.org
www.adira.org