

Accompagnement du changement - ITIL

Livre blanc rédigé par le Groupe *Référentiel ITIL* de l'ADIRA

Livrable 2011-2012

« L'Accompagnement du changement dans la démarche de déploiement ITIL »

Introduction : Pourquoi ce thème ?

« Les cordonniers sont souvent les plus mal chaussés »

Le constat est le suivant : Les informaticiens sont agiles vis-à-vis des évolutions des technologies et des métiers. Mais paradoxalement ils sont souvent « résistants » vis-à-vis des changements de l'organisation de leur propre travail.

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

Le déploiement de processus ITIL semble largement réalisé dans la plupart des organisations informatiques, en tout cas pour les processus « de base » : Gestion des Incidents et « Service Desk » par exemple. Toutefois, pour aller plus loin dans les bonnes pratiques ITIL, pour déployer mieux et plus de processus ITIL, pour aider à harmoniser l'organisation informatique, des obstacles apparaissent, souvent liés à la résistance au changement. Quelles démarches, quelles méthodes peuvent être mises en œuvre, et quels sont les retours d'expérience.

Structure du document

La structure de ce document reflète la démarche suivie au cours de l'année par le groupe de travail :

- Les points multi-processus sont regroupés
- Pour chaque processus abordés sont détaillées les « Points de vigilance et difficultés rencontrées » et les « Recommandations, bonnes pratiques, solutions »
- Une conclusion avec des recommandations.

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)

Rappel de 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

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

Retours d'expérience et présentations « Multi-processus »

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

Accompagnement du changement pour les processus ITIL : Points communs multi-processus

Points de vigilance et difficultés rencontrées :

- Problématique de la différence de culture (différents pays, par exemple la Chine).
- Le rapport au temps dans la gestion du changement peut-être très différente et est importante à prendre en compte.
- Plus généralement : Les informaticiens semblent assez « agiles » et positifs par rapport à l'évolution technologique dans leurs spécialités. Par contre, ils semblent paradoxalement plus « frileux » et « résistants » au Changement de l'organisation de leur travail que ne semblent l'être les « utilisateurs » métiers.
- Importance de la communication et du vocabulaire utilisé. Par exemple : « évoluer » plutôt que « changer », car l'objectif d'ITIL V3 est le service rendu aux Métiers de l'entreprise, et donc l'informatique doit « évoluer » avec l'entreprise.
- La non-communication peut-être un choix de communication, par contre elle doit être assumée par la Direction Générale.
- La « ligne hiérarchique » est très importante, et doit être « soignée » lors d'un déploiement : communication, validation,

Recommandations, bonnes pratiques, solutions :

- Mise en place d'un pilote pour tester et faire accepter le changement.
- Implication de la hiérarchie pour asseoir le projet : la DSI doit assumer ITIL et définir le besoin, l'expliquer et fixer les objectifs de manière claire.
- Importance de la communication et du vocabulaire utilisé : Dans le cadre de la mise en œuvre de processus ITIL, comment faire évoluer des informaticiens : « ce que tu fais, c'est bien ; toutefois nous allons évoluer », la présentation et la perception sont alors différentes de « changer » qui peut être mal ressenti.
- Une des erreurs est de partir d'un processus cible, au lieu de partir de ce qui était en place et de l'améliorer. Ainsi il y aura une meilleure perception et appropriation par les équipes en partant de l'existant.
- L'évolution des indicateurs est peut-être plus importante à suivre que les indicateurs eux-mêmes (« KPIs and Trends »).
A des indicateurs de Volumétrie, on ajoutera des critères qualitatifs.
Exemple : Enquête de satisfaction utilisateurs.
Exemple IM : Suivre le % d'incidents résolus au niveau 1, qui doit augmenter, et aussi suivre le nombre absolu d'Incidents, qui doit décroître.

Accompagnement du changement pour le processus ITIL : IM « Incident Management » (Gestion des Incidents)

Points de vigilance et difficultés rencontrées :

- La résistance est peut-être plus importante parce que l'IMP/PM est déjà géré d'une certaine façon, plus ou moins bonne/efficace, avec processus et outil existants, retour d'expérience. C'est une spécificité essentielle du déploiement de IM/PM.
- La perception de la sévérité d'un incident peut-être très différente, elle peut même être remise en cause plusieurs mois après.
- Problématique du manque de compétence du Niveau 0 (SPOC). Celui-ci peut-être mal ressenti par les utilisateurs.
- La différence de vision entre le client et l'informaticien qui va résoudre l'incident. (enjeux métier comparés à enjeux techniques)

Recommandations, bonnes pratiques, solutions :

- Dans le cadre de la mise en œuvre de IM : comment faire évoluer des informaticiens : « ce que tu fais, c'est bien ; toutefois nous allons évoluer », la présentation et la perception sont alors différentes de « changer » qui peut être mal ressenti. Ici le vocabulaire utilisé est important.(point commun multiprocessus, d'abord cité ici)
- La notion de VIP : Very Important Person, les VIP sont définis par la Direction Générale.
- Notion de VOP : Very Operational Person, les VOP peuvent être différents en fonction du temps (exemple du service Paie en fin de mois).
- Le choix doit être assumé par la DG pour mettre en place le processus IM, avec des engagements de service DG/DSI pour l'ensemble de l'organisation. Il s'agit notamment de définir les SLA et SLM en impliquant les métiers.
- La gestion des incidents doit se traiter de la même façon entre l'interne et l'externe (helpdesk interne ou externalisé. SPOC. SLAs identiques).
- Exemple de KPIs & Trends/tendances pour IM : Suivre le % d'incidents résolus au niveau 1, qui doit augmenter, et aussi suivre le nombre absolu d'Incidents, qui doit décroître.

Accompagnement du changement pour le processus ITIL : PM « Problem Management » (Gestion des Problèmes)

Points de vigilance et difficultés rencontrées :

- Plusieurs définitions ou interprétations de « Problème » au sein même d'une entreprise
- Constat : On pratique tous le « Problem Management » : à partir d'incidents, d'incidents récurrents, on réalise des RCA-Root Cause Analysis.
- Par contre ce n'est pas toujours avec des outils et des processus ITIL, et pas toujours avec des procédures décrites et finalisées.
- Un Problème doit être lié à de 1 à n Incidents; Puis leurs cycles de vie peuvent être dissociés (voir les processus ITIL IM/PM)
- On doit différencier un IM-Majeur (exemple : le PC d'un VIP tombe en panne) et un PM.

Recommandations, bonnes pratiques, solutions :

- Il est nécessaire d'avoir une définition simple et commune d'un « Problème ».
- Selon la définition ITIL, un Problème peut correspondre à 3 cas de figure :
 - 1.) (acception commune) : Incident de cause inconnue
 - 2.) Incident récurrent dans le temps
 - 3.) Afflux d'incidents, incidents multiples.Exemple : de 1 à N serveurs se bloquent, et l'unique expert est parti pour 15 jours en congé. C'est un problème.
- Les suites logicielles ITSM comme BMC et ALTIRIS/SD7 proposent de transformer un/des incident/s en un Problème.
- Avec une véritable gestion des Problèmes, différente de la gestion des Incidents, on peut dédier des ressources au PM et aux incidents.

Car un frein/obstacle connu au déploiement de PM est le fait que les mêmes experts de Niveau 3 s'occupent de résoudre les Incidents et les Problèmes. D'où l'importance d'un « Problem Manager », non expert, pour gérer les priorités (ressources) au sein des équipes Support.
- Rappel : l'Atelier itSMF RA sur la « Gestion de crise (informatique) » chez VOLVO IT à Lyon-Vénissieux, avec des responsables dédiés et formés de « crise IT », et 2 cellules distinctes : 1 cellule Communication et une Cellule Technique de résolution.

Accompagnement du changement pour le processus ITIL : Gestion des Mises en Production et des Déploiements (« Release Management »)

Points de vigilance et difficultés rencontrées :

- Le premier travail avait été de définir ce que l'on veut traiter dans ce processus gestion des déploiements et des mises en production ; Puis ce processus cible avait été présenté aux équipes informatiques, et les premiers blocages sont survenus, notamment dus à une problématique de vocabulaire : Pour beaucoup de personnes, mettre en production, c'est uniquement déployer. Ainsi la Production/Exploitation a pu apparaître comme un « stoppeur », avec une toute nouvelle procédure, introduisant de nouvelles contraintes, dues à ITIL...
- Deuxième point de difficulté : L'absence de la Gestion des Changements (CM). D'où le retour d'expérience : en fait, le processus de Gestion des Changements (CM) est le processus du pilotage, et il y a donc nécessité à déclarer le changement avant de parler de mise en production.

Recommandations, bonnes pratiques, solutions :

- L'anticipation est nécessaire, avec, par exemple, les bonnes pratiques suivantes :
 - => L'Infrastructure/Production participe à la conception de l'architecture, et donc à la gestion des Capacités.
 - => Dans le coût du projet, intégrer systématiquement l'architecture/infrastructure du projet, avec une Gestion des Capacités par projet et consolidée pour l'année.
 - => Pour mieux planifier, il faut avoir défini des « OLA » (exemple : durée de remise à disposition d'un serveur), dans un Catalogue de Services Techniques.
 - => L'équipe d'exploitation peut réaliser une « matrice d'exploitabilité », qui est une check-list des besoins pour la mise en production d'une application.
 - => Etablir un « chronogramme de bascule » (ou « Planning de Go-Live »), pour la « mise en production ».
 - => La période de garantie Post-démarrage permet une transition « en biseau » de l'équipe projet vers l'équipe d'exploitation/Production et l'équipe de support applicatif.
- Au début du projet, au lieu d'une « réunion de présentation », parler d'une « réunion de validation », pour avoir l'adhésion de l'exploitation.
- Une des erreurs est de partir d'un processus cible, au lieu de partir de ce qui était en place et de l'améliorer. Ainsi il y aura une meilleure perception et appropriation par les équipes en partant de l'existant.(point commun multiprocessus, d'abord cité ici)
- Une autre idée est de commencer à définir le processus de mise en production sur une mise en production nouvelle (nouvelle application, peu d'impact), puis d'améliorer ce processus sur une mise à jour d'une application, plus impactant pour les utilisateurs. Remarque : Ce n'est pas forcément l'optimum dans tous les cas, et l'inverse peut être fait suivant la maturité des processus et des équipes.

Accompagnement du changement pour le processus ITIL : CM « Change Management » (Gestion des Modifications)

Points de vigilance et difficultés rencontrées :

- Le retour d'expérience du Grand Lyon montre la difficulté –voire l'impossibilité- de mettre en place le processus « RM »(Release Management) de Gestion des Mises en production et des déploiements, sans avoir préalablement mis en œuvre le processus de « CM » Gestion des changements.
- Le rapport au temps dans la gestion du changement peut-être très différente et est importante à prendre en compte (point commun multiprocessus, d'abord cité ici).
- Dans certaines organisations, la définition ITIL du « CAB » -qui est essentiellement informatique- est étendue avec la participation des Métiers (exemple : dans l'industrie pharmaceutique avec les recommandations du GAMP pour la gestion des RFC-« Requests For Change » qui implique fortement les métiers)
- La gestion des risques, avec étude d'impact avant une « modification », est souvent peu/pas outillée, c'est une activité mal définie, avec des responsabilités mal définies.

Recommandations, bonnes pratiques, solutions :

- La recommandation ITIL est d'abord de mettre en place le processus « CM » avec un « CAB » ou « Comité de Gestion des changements », qui est une structure Informatique, avec de la gestion de Risques, puis ensuite le processus « RM » de Gestion des Mises en production et des déploiements
- La gestion des risques, avec étude d'impact, est la première priorité (selon, aussi, le retour d'expérience de CASINO)
- Le « CAB » doit aussi répondre au besoin de coordination avec l'infrastructure : Etudes/projets avec Infrastructure/Production.
- Une recommandation est alors d'outiller la « RFC – Request For Change », ce qui apporte obligatoirement un référentiel commun à toute l'organisation informatique.

Accompagnement du changement pour le processus ITIL : KM « Knowledge Management » (Gestion de la connaissance)

Points de vigilance et difficultés rencontrées :

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

Recommandations, bonnes pratiques, solutions :

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 :

1. Besoin documentaire pour la Production (notamment si Outsourcing Infrastructure), et pour le Support des Applications (notamment si TMA). De plus, le changement de prestataire (Outsourcing Infrastructure ou TMA) oblige à avoir préparé/fait préparé toute la documentation nécessaire, quand s'exerce la clause de « Réversibilité » (selon les Bonnes Pratiques eSCM).

2. Besoin pour le « Service Desk », pour la Gestion des Incidents (« IM »), avec capitalisation sur les enregistrements des incidents et des solutions apportées. Il s'agit ensuite de favoriser le Transfert d'expertise, et la Vulgarisation d'expertise, tout particulièrement sein du « Service Desk ». Impliquer les experts sur la vulgarisation : expliquer l'idée de transférer le « facilement traitable » sur le NO pour que les experts puissent se concentrer sur le « difficilement traitable ».

3. Besoin pour l'Utilisateur final, en « Self-service » .

Par exemple dans l'outil ITSM de « BMC » existe une fonction « Self-service », avec des « Fiches solution », un « Workflow » de validation, une comparaison possible.

Autre exemple , les Notes de l'éditeur ORACLE mises à disposition dans ORACLE eBusiness Suite sont passées en revue par un « Comité de KM » avant diffusion aux clients ORACLE.

Une recommandation forte va donc dans le sens de : Outillage dédié et organisation dédiée (exemple : Comité de « KM », Responsable de Service Desk).

Aussi, dans les différents cas d'Outsourcing (Infrastructure, TMA, etc), il faut se poser la question : « Quelles connaissances garder à la DSI », quel « KM » ? Ceci est lié à la Stratégie IS/IT d'Outsourcing, et aux Bonnes Pratiques eSCM, et quelles sont les fonctions stratégiques ou transverses qui doivent rester à la DSI (cf l'atelier Ae-SCM RA du 29 mai).

Le « KM » est à traiter dans les projets, avant livraison d'une nouvelle application. On peut commencer à initier une Base de Données « Incidents » avant le démarrage, par exemple pour répertorier les « problèmes » récurrents et les Solutions de contournement (« workaround »). Le « patrimoine documentaire » de l'application (ou « Repository ») se constitue là aussi.

Accompagnement du changement pour le processus ITIL : SLA/SLM « Service Level Agreement » (Gestion des niveaux de service)

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.

Recommandations, bonnes pratiques, solutions :

- Introduire la notion de « Business Representative » ou « Customer Relation » qui a un rôle d' « acheteur de service » et qui « challenge » la DSI pour améliorer la qualité de service rendu au(x) métier(s)
- Les Accords de Niveau de Service (« SLA ») devraient être préparés très tôt dans un projet, avec la définition des objectifs et des besoins, car les moyens techniques peuvent être très différents selon les niveaux de service demandés (exemple : ouverture 24/7 ou aux heures de bureau).

Documents disponibles

Sur ce thème, trois documents ont été produits par le groupe référentiel ITIL :

- 1) Le présent document « Livre blanc » sous forme « Word »
- 2) Une présentation Livrable 2011-2012 « Powerpoint »
- 3) Une présentation Synthèse du Livrable 2011-2012 « Powerpoint » avec les principales recommandations

Tous ces documents peuvent être demandés auprès de l'ADIRA.

Participants réguliers 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

Et associés :

Notamment : Catherine BRON (Grand Lyon), Thierry COVOLO (Siderlog), Benoit FRACHON (Proxival), Nicolas GOSSET (LinkByNet), Rosalie MILLAN (Alcyor), Jacques NEYRET (Aexecutive Corporate Management).

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que « les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que « les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration », toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement du conseil d'administration de l'ADIRA sont illicites.

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

Copyright ADIRA 2012