

Chapitre 4-2

La gestion de services chez un organisme public

1. Le contexte du client

Voici un exemple de programme de mise en œuvre de la gestion de services chez un client que j'ai accompagné pendant près de trois ans. Il s'agit d'un département informatique d'une organisation qui dépend directement d'un ministère. Ce département informatique compte un peu plus de 150 collaborateurs, pour gérer plusieurs milliers d'utilisateurs répartis sur l'ensemble de la métropole et des départements d'outre-mer. Il est en charge de la fourniture d'une offre bureautique et des services dits administratifs (gestion financière, gestion du personnel, intranet...). Il n'est pas responsable des applications dites métier des utilisateurs et s'appuie sur des services informatiques communs à l'administration centrale (comme le réseau). Les applications métier sont sous la responsabilité d'organisations informatiques internes spécifiques : l'informatique a été "métierisée", car elle demande un savoir-faire particulier et très pointu à chaque domaine.

Ce département informatique héberge dans ses centres ses serveurs et ses applications, et il est responsable du support et de la maintenance niveau 1 et niveau 2. Il sous-traite la plupart de ses développements à des sociétés de services en informatique. Il garde la maîtrise de la gestion des projets, c'est-à-dire la maîtrise d'œuvre, voire dans certains cas la maîtrise d'ouvrage également.

2. La demande de la direction informatique

Ce département informatique a besoin de montrer aux entités métier qu'il offre un certain niveau de qualité pour la fourniture de ses services informatiques. N'étant pas certifiée ISO 9000, la direction informatique a décidé d'obtenir un niveau de qualité équivalent à la norme ISO 20000 et, si nécessaire, d'obtenir cette certification. C'est un enjeu vital pour le département informatique qui est face à ses homologues, les entités informatiques gérant les applications métier. Elles sont toutes soumises à des exigences de qualité et de sécurité très élevées.

Les conditions étaient bien sûr de faire avec les ressources existantes (pas de nouvelle embauche de personnel). Seul le responsable qualité a été déchargé d'une partie de son travail quotidien pour m'accompagner dans la démarche.

Après des discussions, un délai de deux années maximum pour être au niveau d'une certification ISO 20000 a été décidé.

Je suis donc intervenu pour accompagner ce département informatique pour l'amener à un niveau qui lui permettrait un passage à une certification ISO 20000 dans des conditions satisfaisantes.

3. La mise en œuvre de la gestion de services ISO 20000

La mise en œuvre a consisté à planifier la démarche, basée sur des audits de maturité qui vont amener des plans d'action, à mettre en œuvre ces plans d'action, à adapter l'outillage de gestion de services existant, et à sensibiliser et former le personnel des équipes.

Un chef de projet certification ISO 20000 a été nommé. Il s'agit du responsable qualité. Il est accompagné par deux consultants externes à mi-temps.

3.1 Le périmètre

Le périmètre de la certification a été défini sans trop d'ambition, pour réduire la durée de la phase de préparation et tenir le délai de deux années demandées par la direction, quitte à étendre ce périmètre dans un deuxième temps.

Le périmètre couvre la fourniture de l'ensemble des services bureautiques et des services dits administratifs (gestion financière, gestion du personnel, intranet...). En termes d'infrastructure, il couvre les serveurs centraux, les postes de travail fixes et mobiles avec leurs périphériques et les équipements des réseaux locaux. L'ensemble des équipements réseau WAN ne fait pas partie du périmètre. Concernant les utilisateurs, seuls les utilisateurs de France métropolitaine sont dans le périmètre de la certification. Comme il n'existe pas d'équipes support dans les agences des DOM-TOM, les utilisateurs d'outre-mer ne font pas partie du périmètre, car il est difficile de s'engager sur les délais de rétablissement avec un engagement de résultat : on restera sur un engagement de moyen.

3.2 La démarche des audits de maturité

Dans les travaux d'accompagnement, il a été nécessaire de bâtir la démarche d'audit de maturité et les différents paliers d'amélioration, c'est-à-dire définir un référentiel qui permet d'obtenir un état des lieux initial objectif, pouvoir le rejouer tout au long de la période d'accompagnement et identifier simplement les plans d'amélioration. Pour cela, on s'est appuyés sur la démarche d'audit de maturité proposée par l'OGC pour auditer une implémentation ITIL V2. Avec ses questionnaires associés couvrant les processus ITIL V2, on a ajouté les questionnaires des processus manquants pour couvrir le périmètre de la certification ISO 20000 et même un peu plus (ajout du processus de gestion des événements), en créant des questionnaires dans la même orientation que ceux de l'OGC. D'autre part, on a complété cette démarche par les questionnaires concernant les exigences ISO 20000 (voir le chapitre La norme ISO 20000 de cet ouvrage sur la norme ISO 20000).

Pour le premier état des lieux, les personnes interviewées pour tous les questionnaires étaient :

- un membre de la direction,
- le chef de projet préparation à la certification ISO 20000,
- un consultant expert externe,
- et, pour chaque processus, le gestionnaire concerné.

Suite à ce premier état des lieux, les premiers plans d'amélioration ont été bâties pour une période de trois ou quatre mois. Puis, un état des lieux (avec uniquement interview du gestionnaire de processus et avis de consultant externe) est à nouveau rejoué et un autre plan d'amélioration, et ainsi de suite...

L'objectif à atteindre est au minimum le niveau 3 de maturité pour tous les processus et 80 % des exigences ISO 20000 remplies.

3.3 La mise en œuvre des plans

À chaque plan d'amélioration correspond une liste de points à améliorer. Cette liste est limitée, une vingtaine maximum répartis sur cinq à six processus ou type d'exigences. Elle tient compte des priorités données par la direction informatique, l'urgence et le besoin, et la disponibilité des personnes concernées.

Tous les points sélectionnés ont un objectif atteignable dans les trois ou quatre mois à venir. À chaque point sont associés un responsable et un petit groupe de travail de quelques personnes expertes sur le sujet, auxquels viendront se joindre si nécessaire le responsable qualité interne et le consultant externe accompagnateur. Il avait été décidé, choix délibéré de la direction informatique, que tous les documents produits soient rédigés par le responsable qualité ou le consultant accompagnateur, pour des raisons de cohérence de l'ensemble de la documentation liée à la gestion de services et pour ne pas surcharger les équipes.

Ce choix me parut tout à fait judicieux dans ce contexte, mais dans d'autres cas, on peut laisser le groupe de travail rédiger lui-même ses documents. On a alors une appropriation plus rapide par les équipes.

3.4 L'adaptation de l'outillage

Le département informatique avait fait le choix quelques années auparavant d'un outil de gestion de services auprès d'un grand éditeur de logiciels. Cet outil, à l'époque focalisé sur la gestion des incidents, avait été adapté (customisé) pour les besoins du moment. Au fil des années, il avait évolué avec les diverses versions du logiciel fourni par l'éditeur et la prise en compte des sollicitations utilisateurs au travers d'un catalogue des demandes utilisateurs. Il devint l'outil complet du centre de services.

Pour la gestion des changements, la décision fut prise d'utiliser un produit existant destiné à la gestion des projets pour son implémentation : un produit open source, bien maîtrisé par certains développeurs, qui pourraient de ce fait l'adapter facilement. Il était trop compliqué d'implémenter le module de gestion des changements de l'éditeur à l'outil du centre de services, et surtout le coût de la licence de ce module était prohibitif. Le choix de l'outil de gestion des projets avait un autre avantage : il était maîtrisé par l'ensemble des chefs de projet, maîtrise d'œuvre et développeurs. De ce fait, l'appropriation de la gestion des changements fut facilitée pour cette population. La méthodologie de gestion des projets fut donc incluse dans le processus de gestion des changements.

Concernant la CMDB, on fit le choix d'un produit open source pour bâtir dans un premier temps une maquette. Plusieurs outils de gestion de parc et d'inventaire étaient déjà utilisés. Pour des raisons de simplification, on décida de se contenter de cela pour la certification et en montrant la maquette de la CMDB.

3.5 La sensibilisation et la formation du personnel

La démarche de sensibilisation et de formation du personnel à la gestion de services fut assez classique par son déroulement et sa couverture.

Au niveau direction informatique, un séminaire d'une demi-journée fut organisé pour informer tous les responsables du staff informatique sur les enjeux de la certification ISO 20000, et surtout de la non-certification, les implications et les exigences, et le déroulement et les contributions de chacun.

L'équipe en charge du projet de certification fut présentée : chef de projet et consultants accompagnateurs.

Au niveau des chefs de service, des responsables d'équipe et des encadrants, une journée de formation basée sur les fondamentaux ITIL V2 et adaptée au contexte de l'organisation a été dispensée. Une large documentation sur la gestion de services ITIL et ISO 20000 a été diffusée. Un message de rappel sur les enjeux de la certification et l'avance du projet est diffusé à chaque réunion des chefs de service. Pour ceux qui le souhaitent, une formation ITIL les fondamentaux avec certification est proposée.

Au niveau des gestionnaires de processus, la formation ITIL les fondamentaux avec certification est obligatoire. Certains ont même souhaité suivre le niveau "intermediate" ou "practitioner" correspondant au domaine de leurs processus.

Au niveau de l'ensemble du personnel, on a utilisé le programme d'information mis en place par l'informatique depuis plusieurs années, les "mercredis de l'informatique" (deux heures d'information, questions-réponses tous les mois), pour véhiculer les messages d'information. Une campagne promotionnelle par affichage est venue compléter ce dispositif.

4. Les processus à certifier

Les processus ont été regroupés en cinq domaines comme demandé par la norme ISO 20000, mais on a ajouté le processus de gestion des évènements qui était déjà déployé (même s'il ne fait pas partie du périmètre de la norme). La fonction centre de services a été intégrée au domaine de la résolution.

La fourniture des services

- La gestion des niveaux de services
- La gestion de la continuité informatique et la gestion de la disponibilité
- La gestion de la capacité
- La gestion de la sécurité
- La gestion financière (budgétisation et comptabilité)
- La gestion des rapports de services

La gestion des relations

- La gestion des fournisseurs
- La gestion des relations métier

La résolution

- La gestion des incidents
- La gestion des problèmes
- La fonction centre de services
- La gestion des évènements

Le contrôle

- La gestion des changements
- La gestion des configurations

La mise en production

- La gestion des mises en production

Voici l'état de maturité initial des processus pour cette organisation, suivant le questionnaire proposé par l'OGC.

4.1 Le processus de gestion des changements

Ce processus a atteint le niveau 4. Il est donc déployé, documenté, contrôlé et suivi. Son score est de 60 points sur 107, d'où un pourcentage de réponses positives de 56 %. Ceci est un pourcentage assez bas compte tenu du niveau de maturité élevé. Les fondamentaux de ce processus sont bien en place ; par contre, on doit solidifier un certain nombre de points (voir le plan d'amélioration associé) et atteindre un pourcentage de réponses positives de 70 % minimum, sinon on risque de perdre rapidement en niveau de maturité.