



Les Livres Blancs de MARTE

ITIL et l'organisation des Directions des systèmes d'information

Processus et organisation des services

Livre blanc rédigé
par Alain Sacquet

décembre 2009

Une organisation conforme à ITIL ?

« Voilà mes idées de réaménagement de la Direction Exploitation et Services. Qu'en penses-tu ? Est-ce que l'on peut dire que le résultat sera conforme à ITIL ? »

Une telle question, lorsqu'elle émane, qui plus est, d'un des auteurs de l'ouvrage : « Management des opérations informatiques et ITIL » conduit à une réponse d'autant plus réfléchie que le document *ITIL management structure* de David Wheeldon, malgré son intérêt ne correspondait pas à l'esquisse pressentie et ne justifiait pas suffisamment, selon moi, les options retenues.

La question d'une organisation « ITIL compliant » est troublante mais pragmatique. Troublante car nous savons tous qu'ITIL est un ensemble de bonnes pratiques, un référentiel de processus, tout comme CMMi, COBIT, eSCM - pour ne citer que les principaux- et que ces référentiels revendiquent leur caractère non organisationnel.

La question est aussi pragmatique, car les processus - série structurée d'actions ou d'activités réalisées afin d'accomplir un dessein ou un but - s'incarnent nécessairement dans l'organisation. Le management concret des opérations informatiques impose donc d'articuler les approches organisationnelles et processus, malgré le silence des référentiels. Voyons les éléments en présence, puis la manière de

les combiner pour proposer des « organisations conformes à ITIL ».



ITIL et les processus

ITIL dans sa version 2 énumère essentiellement dix processus regroupés en deux domaines : la fourniture de services et le support aux services. La gestion de la sécurité complète ce dispositif. La mise en ligne de l'application de comptabilité de 7 H à 19 H est un exemple de service. L'indisponibilité acceptée étant de 2 % de ces horaires d'ouverture même pendant les périodes de clôture.

Les processus qui veillent à la qualité du service rendu et à la pertinence de l'offre de service à moyen et long terme sont les cinq processus de la fourniture de service :

- la gestion des niveaux de services dans une négociation client - fournisseur
- la gestion financière des services informatiques,
- la gestion prévisionnelle de la capacité de production des services et son adéquation à l'évolution des besoins
- la gestion de la continuité des services comprenant les plans de secours après sinistre
- la gestion de la disponibilité des services et des durées d'interruption.

Les actions faites aux quotidiens par les opérateurs ne sont pas explicitement décrites. En revanche le domaine du « support des services » dont l'objectif est de garantir le bon fonctionnement des

services à très court terme donne lieu à cinq autres processus :

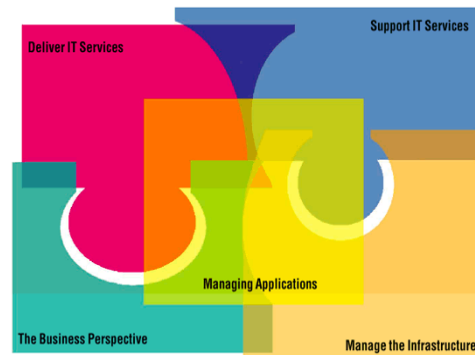
- la gestion des incidents
- la gestion des problèmes
- la gestion des configurations
- la gestion des changements
- la gestion des mises en production

Du point de vue des processus ITIL V2 présente la particularité de compléter la description sous forme de processus par la définition d'une « fonction » de centre de services (service desk). Le centre de services accueille les demandes de toutes natures des utilisateurs et collecte les incidents qu'ils rencontrent.

La préconisation de constituer un centre de service est indéniablement déjà une recommandation organisationnelle, même si le « service desk » peut encore être centralisé ou réparti sur plusieurs équipes lorsque, par exemple, les services sont déployés sur plusieurs continents.

La nomination d'un propriétaire et d'un responsable de processus est une autre recommandation organisationnelle forte d'ITIL commune aux différents référentiels anglo-saxons déjà évoqués.

Le propriétaire de processus s'assure que le processus fonctionne. Lors de la mise en place du processus, il s'assure que les ressources sont disponibles et que l'équipe travaille dans de bonnes conditions. Lorsque le processus est déployé, le propriétaire reste responsable de son bon



fonctionnement et de la pertinence du processus vis-à-vis des métiers.

Le gestionnaire du processus n'est pas un manager d'aussi haut niveau que le propriétaire. Il est responsable de la fluidité du fonctionnement au quotidien.

Quatre points d'ancrage pour une approche organisationnelle d'ITIL

En synthèse, ITIL est un référentiel centré sur les processus et les clients. Il présente quatre points d'ancrage pour une approche organisationnelle.

Tout d'abord, les processus découpés en activités et en tâche donnent lieu à la définition de « rôle » affecté à chacune des tâches.

Ensuite, les rôles de propriétaires de processus et de gestionnaire sont identifiés, tout comme les clients, avec lesquels le fournisseur négocie les conventions de services et les utilisateurs des services.

De plus ITIL V2 propose une organisation logique, appelée « fonction » à savoir le centre de service.

Enfin, les processus de support sont qualifiés de « tactiques » et ceux de du domaine « fourniture » apparaissent plus « stratégiques ».

Processus et organisation

Les référentiels de processus sont aujourd'hui bien connus et constituent d'ailleurs une avancée remarquable en direction de la professionnalisation des métiers informatiques.

Qu'en est-il des règles et des modèles d'organisation ?

La littérature sur le management contient de très nombreuses réflexions et théories sur l'organisation des entreprises. Elles soulignent tour à tour l'importance de la stabilité de l'environnement

informels ainsi que le poids que fait peser la bureaucratie interne sur l'agilité et l'innovation. Malheureusement, aucune synthèse simple ne répond à la question : Quels critères prendre en compte pour déterminer le découpage d'une direction en départements et services. En effet le champ de ces théories est plus vaste - l'entreprise dans sa globalité- et moins opérationnel puisqu'elles tendent davantage à analyser la performance d'entreprise en place, qu'à fournir au manager quelques heuristiques pour rationaliser les évolutions à conduire.

l'organisation des services restent soumises aux préconisations toujours renouvelées des cabinets de conseils, parfois sujettes à la mode (le matriciel, les pools de compétences l'organisation innovante ou par processus), et parfois enclines au conformisme et à l'imitation des organisations rencontrées préalablement. Elles sont alors présentées comme exemplaires ou destinées à enrichir une liste de solutions alternatives dont émergera le choix optimal à l'issue d'une prestation de conduite du changement participative.

Pour autant, **une méthode simple de micro-organisation existe** dont je m'étonne qu'elle ne soit pas plus connue. En voilà donc les grandes lignes.

Rappelons la question à traiter : comment organiser en départements et services une direction au sein d'une entreprise et plus généralement en fait, une structure dans son environnement. La question est incontournable car il est difficile à un manager d'encadrer directement plus de dix personnes. Notons, comme point de départ, que la direction en question a une raison d'être : sa mission. Elle a aussi des moyens internes à organiser et des partenaires au sein de l'entreprise et à l'extérieur : les clients par exemple. Des processus, au service de ces partenaires, « traversent » la direction dès lors que ses ressources réalisent une séquence d'activités constitutives du processus.



http://www.gestiondeprojet.net/articles/organisation_projet.html

de l'entreprise dans son choix d'organisation, l'opposition entre les fonctionnements procéduraux et

On ne s'étonnera donc pas qu'en l'absence de méthode de référence,

Une autre formulation de la question d'organisation est donc de savoir comment regrouper hiérarchiquement au sein de la direction les diverses activités des processus qui la traversent.

Le rangement hiérarchique de ces activités conduit au découpage de la direction en départements et équipes et précise le rattachement hiérarchique des personnels de la direction.

Soit, mais quels critères pour ce découpage / regroupement des activités/ personnels ?

Voyons les conséquences d'un de ces découpages.

Ecartons la solution qui consiste à mettre dans la même équipe tous les contributeurs à un même processus

(C'est-à-dire tous les personnels qui réalisent des tâches correspondant à des activités d'un même processus). Ce schéma ne fonctionne en général pas et voici un contre exemple. Dans le processus ITIL de gestion des incidents, le mécanisme d'escalade mobilise progressivement des acteurs de plus en plus experts, susceptibles de régler rapidement le dysfonctionnement.

Lorsque l'incident concerne une application maintenue en interne, cette escalade peut mobiliser un chef de projet des études. Le processus met donc à contribution plusieurs directions. Le palliatif, qui consisterait à restreindre le regroupement aux personnels de la production, ne marche pas beaucoup mieux, car il consiste à mettre l'essentiel des équipes de la production dans le service Desk.

Il faut donc trouver autre chose, c'est à dire un autre critère de répartition.

Que se passe-t-il lorsque l'on choisit un critère de répartition des activités de la direction dans deux départements par exemple. Et bien, on répartit les ressources de la direction au tour de deux grands objectifs, qui doivent bien évidemment, tous deux, contribuer à la mission globale de la direction. Par exemple, une direction commerciale dans une entreprise mondiale va créer un département par continent. Le critère est géographique, les deux départements concourent à l'objectif commun de commercialisation des produits.

Si les services proposés par une autre entreprise se distinguent lorsque les clients sont des grands comptes et des entreprises de plus petite taille, les départements de la division commerciale pourront retenir ce critère de taille. Evidemment les choix se compliquent lorsque les deux situations précédentes se combinent. L'organisation étant hiérarchique, un critère doit devenir principal et l'autre secondaire. Par exemple, un éditeur de logiciel américain peut voir la filiale française gérer directement la vente de logiciel et le conseil à leur utilisation, ou bien, les consultants opérant en France peuvent recevoir leurs consignes hiérarchiques depuis la direction du conseil aux états unis.

On voit donc qu'organiser une entité, c'est choisir un critère majeur de spécialisation.

Dès lors comment choisir le bon critère ? La méthode ne répond pas

directement à cette question et il n'y a pas de réponse clé en main lorsqu'on parle d'une direction ou d'une entreprise en général, sans fournir plus d'éléments. Il y a bien sûr une panoplie habituelle de critères de spécialisation : la géographie, le type de produit, la segmentation client etc.

Mais la question du bon critère ne doit pas nous retenir plus longtemps. D'une part parce que dans le champ des processus couverts par ITIL et donc dans le cas de l'organisation des DSI ou des centres de production informatiques, certains critères s'imposent et seront présentés plus loin, mais aussi parce que **la**

question théorique pertinente est moins celle du bon critère de spécialisation que la prise en compte de la conséquence de ce choix, quel qu'il soit.

De quelle conséquence parle-t-on ?

La création de deux départements, chacun en charge de son objectif particulier, chacun pourvu d'un chef et d'incitations à la performance conduit au risque inévitable que la poursuite des objectifs propres à chaque département finisse par nuire à la poursuite de l'objectif commun. Rien n'est plus humain que ce mécanisme qui conduit à l'apparition d'effets pervers. Par exemple, si vous organisez un projet en maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage, il faut s'assurer que la relation ne devienne pas conflictuelle et que tout le monde vise bien le même logiciel ! Si vous distinguer maintenance et développements, il faut que les développements restent maintenables, si vous distinguez Etudes et exploitation, il faut que

les logiciels restent exploitables, etc.

La méthode indique, qu'après avoir choisi la spécialisation, il faut mettre en place la régulation des effets pervers éventuels de ce choix. Le slogan étant : une bonne organisation est une organisation bien régulée, comme l'économie de marché (spécialisation) doit être bien réglementée.

Nous avons vu qu'en général, un département n'accueille pas toutes les activités d'un même processus. L'effet pervers qui découle de la perte de vue de l'objectif global par les acteurs des différents départements, se traduira dans ce cas par un mauvais fonctionnement du - ou des - processus qui les traversent.

La régulation des « effets pervers » consiste alors à veiller au bon fonctionnement de processus transversaux à l'organisation.

Les processus fournissent ainsi la description des activités à organiser et la solution pour réguler les dysfonctionnements des choix d'organisation, mais pas le critère majeur pour définir l'organisation !

Mais que dire enfin sur les critères de spécialisation d'une Direction d'Exploitation et Services conformes à ITIL ?

La démarche d'organisation suit un mouvement simple en trois temps:

1. On considère la **mission reçue** par l'entité à organiser. On choisit **un critère de spécialisation** majeure pour répartir les activités et les moyens. On décompose ainsi la mission reçue par l'entité principale en **objectifs contributifs** à cette mission, que l'on assigne aux niveaux inférieurs. Les managers à la tête de ces nouvelles entités se voient confiés la responsabilité d'atteindre ces objectifs, les moyens correspondants, la délégation de pouvoir et l'autonomie pour mener les opérations internes. Ils doivent exercer leur autorité dans **l'esprit et le système de valeur de l'entreprise**, à la direction de laquelle ils rendent compte de leur contribution.
2. Parallèlement - ou plutôt perpendiculairement ! - **on s'assure que les effets pervers de ces choix principaux n'altèrent pas la performance des processus, transversaux à l'organigramme vertical**. Pour cela on nome des propriétaires de processus suffisamment haut placés dans la hiérarchie, et des gestionnaires qui veillent à la fluidité de leur fonctionnement quotidien lorsqu'ils sollicitent plusieurs équipes.
3. Un **système de mesure et d'incitation** est enfin mis en place pour le pilotage croisé de la performance des équipes et de la qualité des processus, dans le **respect de la culture** et des grands « styles » de fonctionnement (procédural, hiérarchique, réglementaire) qui découlent souvent de la nature privé ou public des établissements et du caractère plus ou moins concurrentiel des entreprises.

Critères d'organisation des productions informatiques

Critères pour les opérations

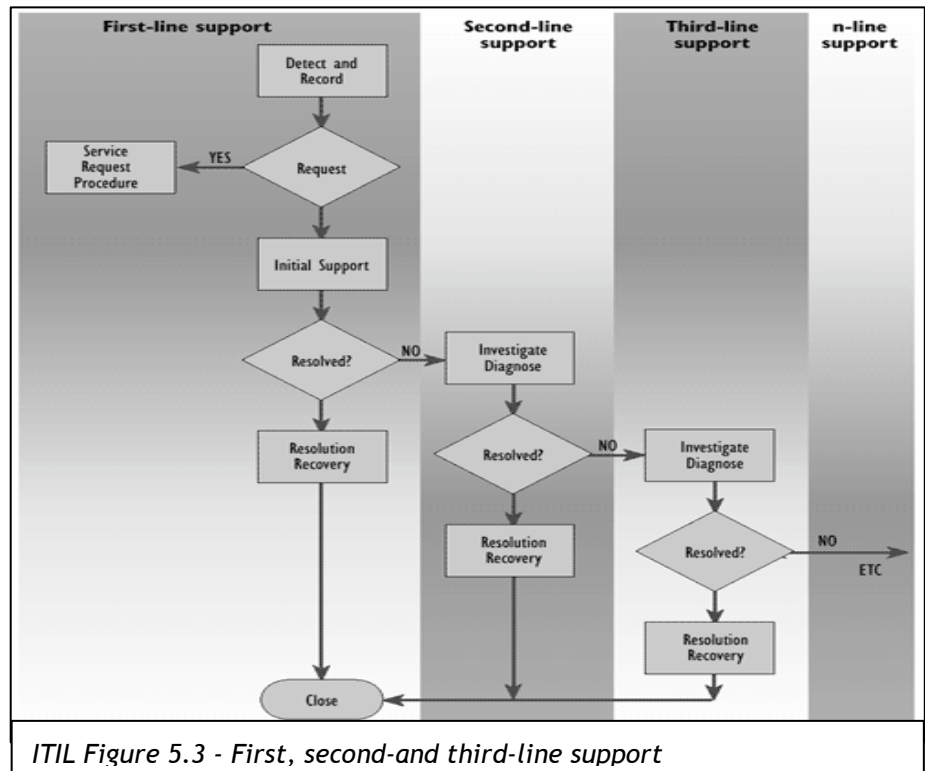
Voyons comment organiser les activités. Pour cela, regardons comment organiser chacun des processus d'ITIL puisqu'ils enchaînent l'ensemble des activités. Tout d'abord le processus de gestion des incidents. Il est décrit en détail par ITIL. Il se caractérise par la séquence : prise en compte et enregistrement des symptômes, classification et premier niveau d'assistance, investigation et diagnostic, résolution et retour à la normale, fermeture de l'incident.

Du point de vue organisationnel trois éléments caractérisent la gestion des incidents :

1. la prise en charge par une structure unique, le service desk.
2. le classement qui détermine l'urgence de l'intervention
3. un procédé d'escalade qui sollicite progressivement des expertises de plus en plus pointues en respectant des délais maximaux pour chaque niveau d'analyse.

Ces éléments caractérisent l'organisation des urgences qu'il s'agisse de l'informatique, de l'hôpital ou de tout service sollicité massivement et de façon aléatoire par des clients ou des patients.

Le traitement des demandes de services conventionnelles, c'est-à-



dire prévues dans le catalogue des prestations à la demande, est très comparable en termes d'organisation. Les demandes sont concentrées sur le service desk qui donne suite par ses propres ressources, ou qui déclenche la procédure prévue. Dans tous les cas, comme pour les incidents il s'assure de la bonne fin de la demande, et communique avec l'utilisateur. En revanche, la notion d'urgence s'efface au profit d'un engagement de délai pour le traitement.

La réactivité est l'objectif de la relation avec l'utilisateur. Le traitement de masse des demandes simples par des équipes disposant de

compétences techniques légères et variées repose sur un ensemble de procédures. L'efficacité de ces équipes de premier niveau est moins le fait de leur technicité (relative) que de l'industrialisation du traitement des demandes types (guide opératoire) ou de l'existence de questionnaire permettant de cerner les incidents les plus courants. La diversité des sujets à traiter évite la taylorisation des tâches. Les équipes développent la qualité du contact avec l'utilisateur.

L'organisation se structure donc selon un axe qui peut être décrit de trois façons équivalentes :

- proximité de l'utilisateur, versus expertise technique du niveau 2
- front office, back office,
- qualité des services, versus qualité des produits logiciels et des infrastructures à la base de la fourniture du service.

Cette spécialisation s'oppose à une approche « par technologie » qui se heurte à des difficultés de planification des tâches (voir encadré).

Au-delà des processus dont le service desk est le point d'entrée, le fonctionnement de la production donne également lieu à des activités de maintien en conditions opérationnelles des équipements et de supervision - technique et métier - des services tels que la mise en ligne permanente des applications.

Où ranger la supervision sur un axe : front office, back office ? Faut-il la regrouper avec le service desk pour un management commun ou avec les administrateurs de second niveau, en charge des incidents plus complexes ? La réponse organisationnelle est clairement de regrouper la supervision du fonctionnement des infrastructures et des services avec le service desk. L'argument est un critère central de l'organisation : **on met sous le même management les activités de même « horizon**

Les limites de l'organisation exclusive par technologie

L'organisation par technologie se caractérise par un fonctionnement où tous les incidents, toutes les demandes, même les plus simples sont traités par des équipes réunissant chacune toutes les compétences techniques de l'entreprise sur un sujet.

Les experts de chaque sujet doivent répartir entre eux et au fil du temps les actions visant :

- la satisfaction de demandes ponctuelles,
- la résolution technique d'incident plus ou moins urgents, plus ou moins graves et donc plus ou moins prioritaires

Cette répartition est compliquée par le fait que ces activités sont en concurrence avec des tâches de plus longs termes, en général beaucoup plus gratifiantes du point de vue des techniciens, tels que la qualification de nouvelles solutions techniques d'avenir. Une organisation exclusive par compétence se heurte ainsi au problème du « conflit sur la ressource », qui conduit à un traitement erratique des priorités, basé non plus sur une approche procédurale explicite, mais sur des décisions hiérarchiques successives du responsable de l'équipe d'experts concernée.

La spécialisation par technologie garde toutefois tout son sens lorsque cette organisation est bien adaptée aux technologies pour lesquelles

- La totalité des tâches - d'étude d'évolution technique, d'administration courante, de résolution des problèmes simples et complexes - autour d'une même technologie peut être réalisée avec moins de trois personnes
- La technologie n'est pas encore bien maîtrisée parce que nouvelle pour la structure. L'apprentissage collectif est nécessaire.
- La technologie est instable ou innovante.

Dans les choix extrêmes de spécialisation par technologie, le service desk se transforme en centre d'appel et ne réalise aucune tâche opérationnelle sur la technologie en question, ne satisfait aucune demande utilisateur la concernant et ne fait que le suivi administratif des incidents.

Le traitement de tous les types d'incident par une équipe experte dédiée à une technologie sensible n'altère pas le choix majeur d'organisation - front office back office, et en aménage le fonctionnement. Il évite les écueils d'une approche dogmatique de répartition systématique d'une compétence rare sur plusieurs niveaux qui empêcherait l'atteinte d'une toute masse critique de compétence sur un sujet donné.

de gestion », quels que soient les processus auxquels elles participent. Or, la supervision est permanente, éventuellement en 7x24, le service desk est permanent, traite les incidents à la volée, et

n'a qu'un délai bref avant l'escalade vers les experts qui prendront plus de temps pour trouver une solution. Il y a donc une « boutique » à gérer en temps réel, avec beaucoup de réactivité, à l'écoute des

incidents remontés des utilisateurs ou détectés, souvent simultanément par les outils de supervision. Cette entité est autonome et règle par elle-même 80 % des difficultés détectées par la supervision, ou remontées par les utilisateurs. Elle applique pour cela des procédures prédéfinies. Supervision et service desk sont donc sous le même commandement.

Evidemment, l'exploitation des enregistrements de supervision, l'analyse des dysfonctionnements sont réalisés à froid, par le back office pour régler les problèmes de fond en déterminant les actions correctives à mener. Ces actions, lorsqu'elles se traduisent par la mise en œuvre de procédures définies sont également confiées au front

office qui réalisera la séquence de gestes techniques demandés. Le même schéma répartit sur le front et le back office les activités de maintenance préventive qui relèvent au sens d'ITIL de la gestion des problèmes et de la gestion de la capacité.

On voit donc que les équipes de services desk, de gestion des demandes et d'incidents, de pilotage et de surveillance de la production, de détection des ruptures de services, ainsi qu'éventuellement, les équipes d'intervention sur sites gagnent à être gouvernées sous la même responsabilité, et donc dans le même département, puisqu'elles assurent, au quotidien, en contact avec les utilisateurs et à l'aide d'un ensemble de procédures précises, le

fonctionnement de « l'usine de production informatiques » pour l'exécution des conventions de services en vigueur.

Beaucoup d'activités et de processus ITIL ne sont pas couverts pas ce département de production des services. Nous avons évoqué déjà un « back office » intervenant à moyen terme pour définir les actions de maintenance en condition opérationnelle et l'investigation des incidents plus complexes. On a vu qu'il regroupait les compétences techniques plus pointues (réseau par exemple) pour lesquels les contributions du service desk sont minimales et administratives.

Critères			
Horizon	Court terme	Moyen terme	Long terme
Responsabilité et focus	Qualité du Service Utilisateur Réactivité et procédures Respect des conventions en vigueur	Qualité des produits logiciels et des infrastructures à la base de la fourniture du service	Satisfaction des clients Valeur ajoutée aux métiers. Pertinence de la convention de service
En charge de	Les ressources en place pour la production des services	L'infrastructure et les logiciels	Convention des services
Est une entité du type :	Front office opérationnel « Boutique »	Back office opérationnel	Définition de la cible opérationnelle
Est un département que l'on peut nommer :	Département de production des services, gestion des opérations	Département d'appui à la production des services	Département client

Ce back office opérationnel est donc en charge de la qualité de l'infrastructure à la base de la fourniture des services. Ces

activités de moyen terme, et de court terme laisse entendre que ce critère « d'horizon de gestion » doit permettre

d'accueillir des activités de long terme. Ce sont évidemment celles, tournées non plus vers les utilisateurs, mais les clients, qui

visent la satisfaction des métiers. En régime de croisière, c'est-à-dire lorsque des conventions de services formalisant les attentes des clients sont stables, l'activité consiste à s'assurer que la satisfaction des clients est au rendez-vous. Si ce n'est pas le cas, et que les raisons de mécontentement coïncident avec des non respects de la convention de service, certains problèmes sont à régler. Si le mécontentement ne s'explique pas par des ruptures de services, la convention, telle l'ouvrage, doit être remise sur le métier ! Le processus correspondant au sens ITIL est bien sûr le processus de gestion des niveaux de services (SLM).

Critères pour le cycle de vie des services

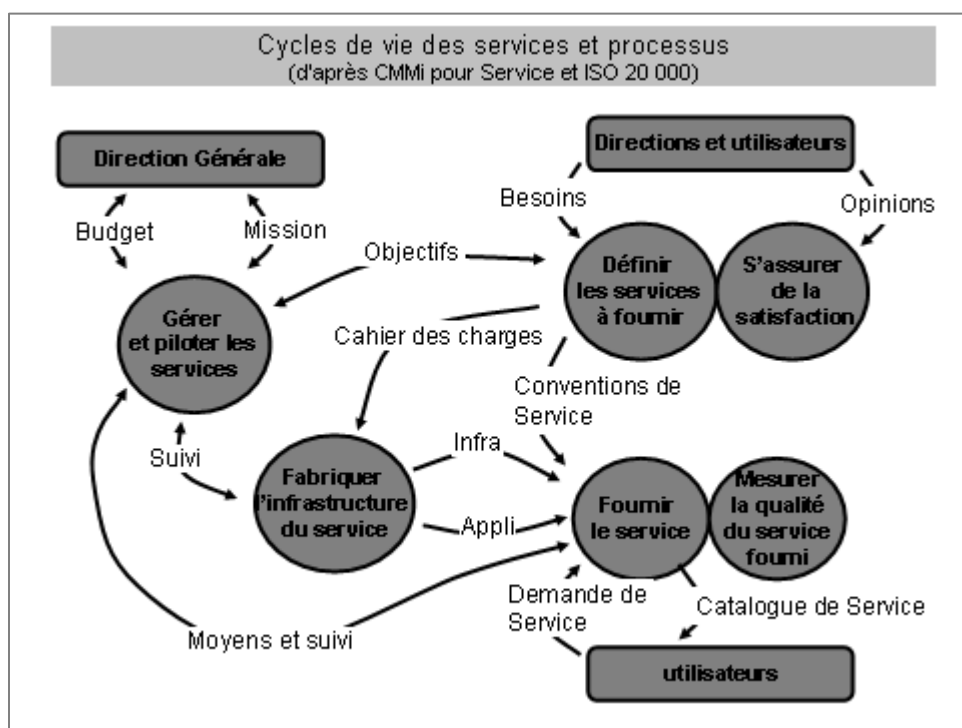
L'organisation ainsi élaborée semble complète puisqu'elle couvre le fonctionnement intégral de la fourniture des services depuis le contrôle de la satisfaction du client jusqu'au management de l'infrastructure ainsi que les relations entre ces différentes entités. Mais que sont alors devenus les processus vedettes de gestion des changements (change management) et de mise en production (release management) ?

Ces activités n'ont pas été décrites car l'organisation proposée jusqu'ici ne présente que le fonctionnement en régime de croisière - ou en palier - c'est-à-dire le fonctionnement pour un

ensemble stable de conventions de service, sans changement susceptible de déstabiliser la production. Cette absence n'est pas un oubli mais au contraire une démarche d'étude : il faut au moins que l'organisation soit susceptible de fonctionner correctement en régime de croisière avant d'envisager le changement de palier, c'est-à-dire le déploiement de nouveaux services. Sous l'angle organisationnel, les processus de changements et de mise en production ne sont pas du tout de même nature que la gestion des incidents. Les premiers modifient le standard de fonctionnement à respecter (la consigne), alors que le second aide à le respecter à nouveau. Le cas de la gestion des problèmes est un peu différent puisque les problèmes peuvent

par exemple. Sur ce sujet, l'approche d'ISO 20 000 ou de CMMi-pour-service qui affectent le processus de gestion des problèmes au thème de l'amélioration continue me semble plus pertinente. Mais revenons au processus de gestion des changements et de mise en production. Les activités couvertes par ces deux processus trouvent un cadre de présentation plus satisfaisant à travers ITIL V3 ou les référentiels évoqués ci-dessus. Ce cadre est en fait le cycle de vie des services.

L'organisation décrite à « périmètre de services » constant doit bien sûr être complétée par la prise en compte du « cycle de vie des services ». Les services découlent de nouvelles



concerner le fonctionnement courant, mais aussi des difficultés de ... gestion des changements

exigences. Ils sont développés comme de nouvelles solutions composées d'applicatifs et

d'infrastructure dont le fonctionnement donne lieu à une nouvelle convention de service. Voyons donc comment chacune des étapes du cycle de vie des services impacte l'organisation de la DSI et complète les missions de la direction de l'exploitation et des services - D.E.S - déjà construite.

La conception des services en réponse aux exigences - ou spécifications - des métiers est assurément à prendre en compte par le département dédié aux clients qui agit sur le long terme. Cette activité déborde cependant les attributions du « département client » au sein de la Direction de l'Exploitation et des Services, non pas parce

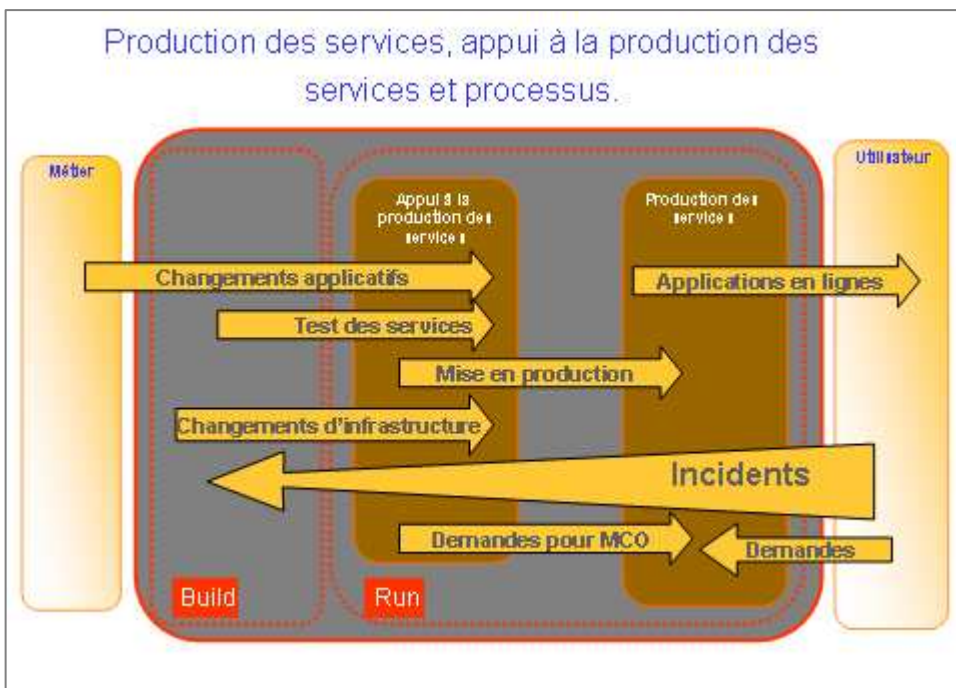
que notre critère de spécialisation serait à mettre en cause, mais parce qu'elle déborde la mission de la D.E.S et concerne son « pendant », c'est-à-dire une direction des Etudes ou du Développement. En effet la solution revêt un aspect « convention de services » mais aussi un aspect « applicatif ».

Les logiciels ne sont « que » des moyens de la fourniture des services ! De même que le processus de gestion des incidents

remonte des utilisateurs, traverse les deux départements de la D.E.S et atteint la Direction des Etudes dans le cas des incidents applicatifs, le processus de conception des services traverse les directions des études et de la production. Le critère de spécialisation qui a permis de distinguer les deux directions d'étude et de production est le cycle de vie des applications : on les construit dans l'un, puis on les

effet pervers - habituels d'une organisation qui confond les critères : études versus exploitation, application versus infrastructure et build versus Run. Pour être plus clair, tout va bien tant qu'il s'agit de fabriquer l'application que l'on a étudiée, ou quand il s'agit d'exploiter l'infrastructure en production. L'étude de la convention de service, ou la fabrication de l'infrastructure de

développement est souvent moins heureuse. Un des moyens de régler le problème consiste, par exemple, à détacher en mode projet des ressources de la production pour la fabrication de ces composants. Quoiqu'il en soit, le schéma d'organisation proposé de la D.E.S conduit à affecter sans hésitation cette



exploite dans l'autre. L'effet pervers de ce choix est que la conception globale - application + infrastructure et convention de services - manque souvent de d'homogénéité. C'est l'éternel problème de la participation de la production aux études.

La phase de fabrication (build) du service est essentiellement réalisée par les études. Le choix organisationnel de savoir qui fabrique les scripts techniques et autres « produits d'exploitation » est alors une des difficultés -

activité particulière de fabrication au département « d'appui à la production des services » parce qu'il est déjà en charge de la qualité de l'infrastructure et des logiciels au sein de la direction. Il accueille de même toutes les activités de test des services et de qualification des systèmes - qui sont des actions de moyens termes, qui correspondent à la technicité de ses personnels, forment le support et prépare la transition.

La phase de transition et surtout de mise en production du service est conduite sous la responsabilité du service de production qui réalise par définition tous les gestes techniques modifiant les ressources en production.

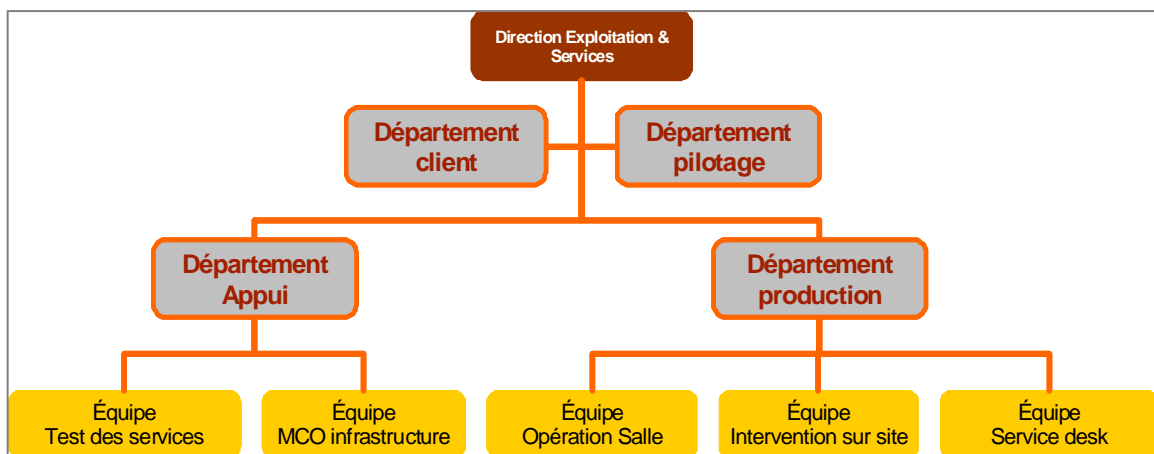
Ainsi les différentes phases du cycle de vie des services s'installent-elles naturellement sur les trois départements déjà identifiés au titre du fonctionnement.

Pour finir, un pôle de gouvernance assure le pilotage de l'ensemble pour le directeur. Il anime la boucle d'amélioration continue de la direction et accueille les gestionnaires des processus de gestion des

problèmes, des incidents et des changements qui ne doivent pas dépendre hiérarchiquement de départements dont ils régulent le fonctionnement. Les activités de gestion financières sont affectées au département client ou au pôle

reviennent au pôle de gouvernance (ou de pilotage).

Les indicateurs d'activités et la mesure du respect des conventions de services sont collectés dans le département Production et transmis au



de gouvernance selon les choix de refacturation. Les activités de gestion des actifs et de contrôle des licences qui n'ont pas de caractère opérationnel, mais une sensibilité financière et légale

département Client.

La performance du processus de SLM est suivie par le département de pilotage

Département Client

- horizon long terme
- Alignement métier
- Satisfaction client (fonctionnement)
- SLM et validation des conventions de services
- Gestion du portefeuille de services
- Accueille les chefs de projet production

Département pilotage

- Gouvernance
- Accueille les gestionnaires de processus transversaux
- Amélioration continue
- Gestion des Problèmes
- Gestion des actifs et licences (réglementaire)
- Gestion financière

Département Appui

- Horizon moyen terme
- Appui à la production et accueil projet
- Point d'entrée des changements
- Préparation des mises en production
- Traitement des incidents escaladés
- Qualité de l'infrastructure (capacité) et des logiciels

Département Production

- Horizon court terme
- Services aux utilisateurs
- Supervision continue du fonctionnement
- Point d'entrée des demandes
- Traitement des incidents au premier niveau
- Mise en production et traitement des demandes

Conclusion et remerciements

En conclusion, ce document ne vise évidemment pas à produire LA description de LA BONNE organisation d'une direction de la production - ce qui n'a pas beaucoup de sens - mais de montrer comment les référentiels de processus gagnent à être complétés par un savoir-faire organisationnel de bon aloi qui facilite le déploiement harmonieux de ces bonnes pratiques et constitue un savoir faire précieux lorsque le schéma d'organisation est un schéma d'externalisation. Mais c'est là un autre livre blanc.

Remerciements

Ces quelques lignes doivent beaucoup à deux fortes personnalités avec lesquelles l'auteur a eu le plaisir de collaborer. Il est parfois difficile lors de certaines missions de déterminer qui, du client ou du consultant, contribue le plus à la qualité du résultat final. Cette parité est probablement le signe d'un commerce équitable, condition d'un développement durable de nos métiers de conseil. Tous mes remerciements donc à Marc et Flemming pour leur professionnalisme et leur contributions originales.