

ITSM : À la recherche du bonheur

La gestion des services informatiques par le bonheur

Thomas Morisse & Laurent Hanaud
ADELI

Le 26 novembre dernier, lors du forum annuel itSMF (Information Technology Service Management Forum) ADELI présentait une session sur la recherche du bonheur dans l'ITSM (Gestion des services informatiques). Un tel sujet, aurait pu paraître insolite, mais après avoir passé en revue les différentes facettes du bonheur, et pour répondre à cette problématique, les présentateurs ont cherché à répondre à un certain nombre de questions telles que :

Pourquoi les projets ITSM n'apportent pas les résultats attendus ?

Pourquoi une bonne partie de ces projets ne sont-ils pas « durables » ?

Est-il fatal de rater ses projets processus ?

Quels sont les facteurs qui tendent à l'échec et ceux plutôt vers la réussite ?



Présentation générale

La conférence s'est déroulée en trois phases :

- l'état des difficultés rencontrées dans l'ITSM¹ ;
- la structure des services ;
- la réponse : la capacité à être résilient.

Les difficultés de l'ITSM

Commençons par l'objectif.

Le bonheur en tant qu'objectif

Effectivement cela peut paraître saugrenu, il n'empêche que trois raisons peuvent être invoquées: Le bonheur est un état durable de satisfaction et de bien être.

Il est aussi l'objectif naturel de tout être humain (les formes pouvant être multiples).

De plus, on observe une tendance certaine à l'Happy culture (vecteur de performance économique au travail).

Bien sûr, des blocages existent. Les raisons sont multiples. Citons, le manque de reconnaissance dans les entreprises, le niveau d'abstraction du fait que cette notion est propre à chaque individu et aussi, la peur engendrée car difficile à contrôler dans les organisations. Alors on préfère occulter. Toutefois, force est d'observer que les entreprises les plus dynamiques du marché sont celles où les personnes se sentent les plus heureuses² ; Et à Shawn Achor, d'affirmer « Le bonheur est peut-être le levier le plus inconnu de la performance »³.

À présent posons-nous la question suivante : qu'est ce qui fait le non- bonheur dans l'ITSM ?

Pourquoi les projets ITSM n'apportent pas les résultats attendus ?

Comme tout projet, celui de l'ITSM repose sur deux éléments clés ; l'organisation avec son processus et les outils. Trop souvent, les chefs de projets mettent plus l'emphase sur l'un ou l'autre élément.

¹ ITSM : Information Technology Service Management.

² Une étude People and profit de Margolis et Walsh, sur 3 décennies a montré une corrélation positive dans 53 % des cas entre le bien être au travail et la performance financière de l'entreprise.

³ The happiness advantage : : The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work...

Il en résulte des difficultés à établir un cadre de référence déterminant le système de valeur et de performance, en parfaite compréhension avec l'ensemble des acteurs du projet. D'où certaines réflexions telles que :

- L'humain est considéré comme un « asset ».
- On ne se soucie jamais de qui va la faire.
- Ce n'est pas parce que c'est écrit, que tout le monde peut le faire.
- Etc... etc....etc....

En fait, face au changement qu'entraîne le déploiement d'un nouvel outil informatique, tout individu est amené à traverser quatre étapes de transition. Leur durée évoluera en fonction de facteurs internes et/ou externes au projet.

Afin d'adapter son message et sa stratégie de conduite du changement, le consultant en Système d'Information doit être capable de déterminer avec précision la phase par laquelle passe chacun des acteurs. Cela permet également de mettre en place un changement de manière continue et progressive tout en prenant en compte les différences de ressenti de chacun.

Quelles ces quatre étapes ?

- l'étape de choc et de déni, la personne prenant en compte l'arrivée des « nouveautés », mais refusant de les voir et de les accepter ;
- l'étape de révolte ou de colère, le futur « utilisateur » cherchant à empêcher la mise en place de ce changement ;
- la phase d'exploration, où chacun définit sa stratégie pour intégrer le changement ;
- la phase d'acceptation, le collaborateur motivant alors son entourage.

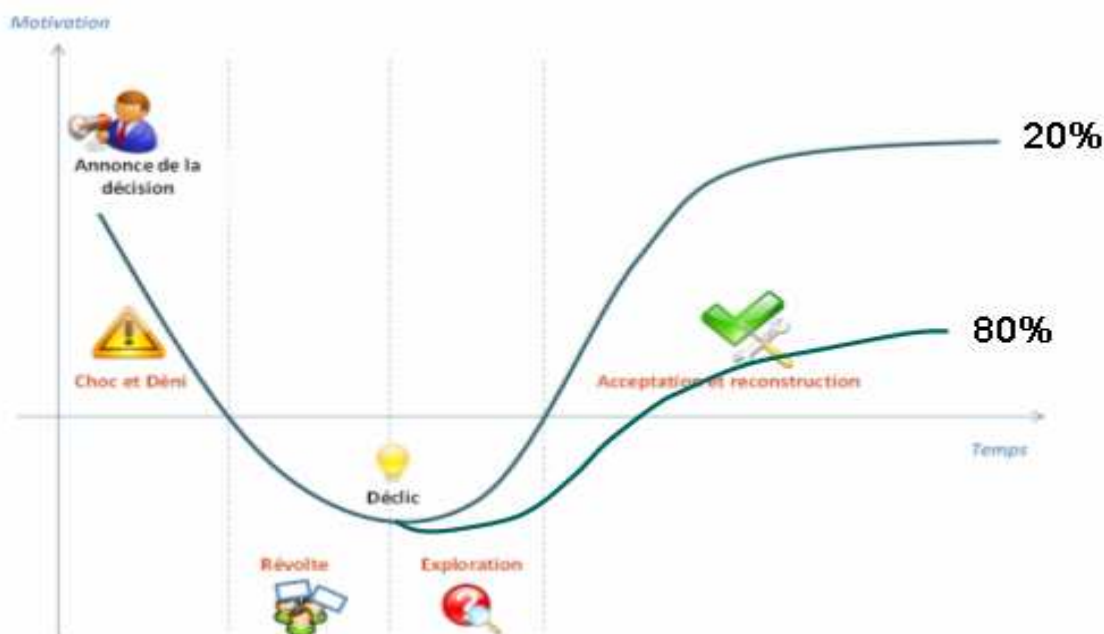


fig. 1 : Les 4 phases de motivation [Source du schéma : lecercle.lesechos.fr].

Ces difficultés ne sont pas sans conséquences. Ainsi :

- seuls 30 % des projets de reengineering de processus seraient menés à leur terme¹ ;
- 30 % d'entre eux se sont terminés dans les délais, en respectant le budget et en fournissant un retour sur investissement mesurable en fin de projet² ;
- le financement est en effet dépassé de 170 % en moyenne dans 75 % des projets ITSM.

La première tendance qui se dégage est catastrophique : les référentiels de bonnes pratiques se multiplient, mais les entreprises n'appliquent que rarement leurs principes, même ceux de bon sens. Il en résulte un taux d'échec élevé. Pire, les entreprises sont incapables de tirer parti des échecs passés : non seulement il y a un très faible partage des connaissances en cours de projet mais, en plus, en fin de projet, il n'y a quasiment jamais de capitalisation de l'expérience acquise. Mais la problématique ne s'arrête pas là. À présent, étendons notre réflexion au produit livré ; le service IT avec ses caractéristiques et son contexte.

¹ voir R. Sutton et J. Pfeffer "the knowing doing gap"

² Résultat confirmé par l'étude de l'observatoire de projet.

La structure des services

Quand on parle service IT, les premiers concepts qui viennent à l'esprit de tout un chacun, c'est « ITIL », « ISO 20000 », « processus », « bonnes pratiques » et accessoirement « gouvernance ».

Ce n'est pas faux. Mais compte tenu de l'évolution actuelle des marchés, il faut plutôt voir le service IT comme une étoile du berger. Explications.

L'étoile du berger

En fait, pour un contexte donné, il importe d'avoir toujours en ligne de mire la cible. Pour atteindre cette dernière, il faut disposer d'une rampe permettant d'asseoir le challenge. Cette rampe peut prendre la forme d'une étoile à quatre branches, représentant les 4 points cardinaux du service appelés aussi les facilitateurs ; les 4 « P », à savoir ; « Partners » (les partenaires), « People » (les hommes), « Process » (les processus), « Product » (les produits).



fig. 2 : Les 4 facilitateurs

Passons-les en revue :

- Partners :
 - Question : Qui ?
 - Activité principale supportée : Gouvernance ;
 - Éléments impliqués : comités, Tableaux de bord, indicateurs.
- People :
 - Question : Qui ?
 - Activité principale supportée : Opérations ;
 - Éléments impliqués : rôles, pratiques.
- Process :
 - Question : Où ? Quand ? Comment ?
 - Activité principale supportée : Métiers du prestataire ;
 - Éléments impliqués : Plans, procédures, instructions.
- Product.
 - Question : Quoi ? Avec quoi ?
 - Activité principale supportée : Maintenance, supports et outils ;
 - Éléments impliqués : Manuels, preuves documentées, instructions.

Or ces quatre facilitateurs sont d'autant plus importants qu'ils vont imposer une ligne de conduite dans la chaîne de livraison des services.

La ligne de conduite

Effectivement, sur les marchés, à travers les relations client/fournisseur, il s'opère une véritable chaîne de livraison des services. Sur cette chaîne, chaque acteur qu'il soit client ou fournisseur suit son étoile, et par conséquent définit et dispose de ses propres points cardinaux. Or quelle que soit la nature de ces derniers et de leur teneur ou ADN, il appartient à chaque acteur de suivre une ligne de conduite bien précise ; s'assurer de l'alignement des services sur la chaîne.

Pour illustrer ce propos, le schéma suivant résume parfaitement la situation.

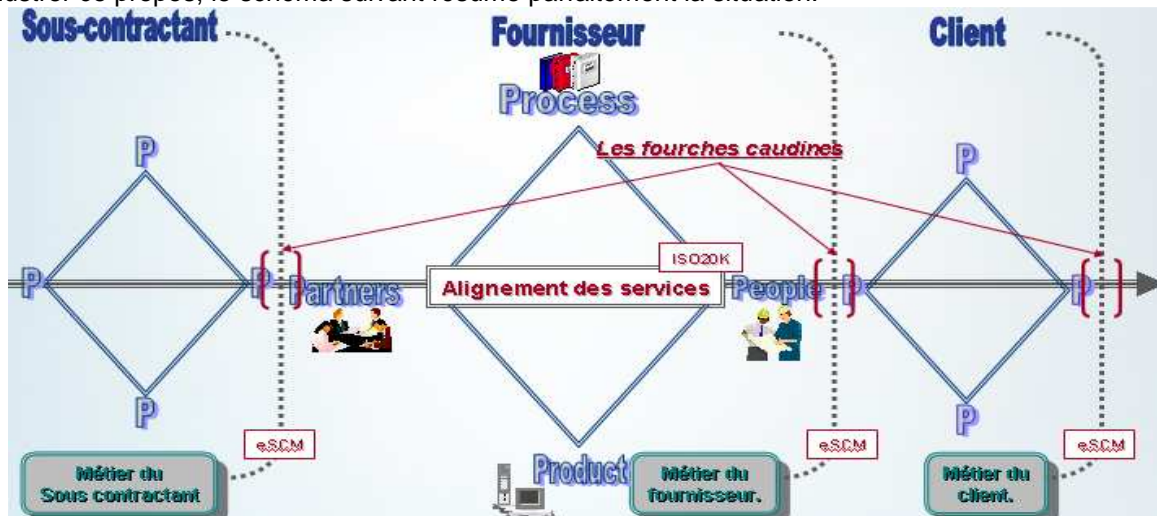


fig.3 : L'alignement des services à travers les 4 « P ».

Cette figure fait apparaître deux axes :

- L'un horizontal matérialisant l'exigence de gouvernance. Il se superpose à l'axe ISO 20000. À ce niveau, il s'opère une délégation d'autorité.
- L'autre vertical, se situant à la frontière des métiers. Il s'appuie plus sur le référentiel eSCM, celui-ci mettant une emphase plus en profondeur sur la relation client/fournisseur.

Toutefois, on peut mettre le doigt sur trois points critiques.

- Tout d'abord, il faut maintenir une attention toute particulière sur l'attache de la relation client/fournisseur. Cette dernière est matérialisée par le contrat, le plan d'assurance qualité. Elle se maintient à travers les comités de pilotage. Elles constituent de véritables fourches caudines.
- D'autre part, Il faut aussi se prémunir de tout conflit pouvant entraîner des ruptures, dues à une différence de culture ou à des difficultés d'échanger. Pour cela deux « moteurs » sont à prendre en considération ; la culture organisationnelle et le leadership. Ils encadrent l'étoile du berger.
- Enfin, l'alignement des services doit être régulièrement contrôlé. Priorité doit être faite sur la mesure.

Ce que met en évidence ce schéma, c'est l'indépendance des acteurs. Ainsi, le client définit le besoin, le transmet à son sous-contractant, pour en retour évaluer le résultat. Il peut le contrôler sous couvert de la clause d'audit. En aucun cas, il ne peut exiger une manière d'opérer de sa part.

Au final, les services s'enchaînent tous les uns aux autres. La comparaison pourrait se faire avec celle d'un train dont les caractéristiques seraient les suivantes :

- On n'est maître que de son wagon.
- On ne se déplace pas dans les autres wagons ou très peu.
- Qui connaît la longueur hors tout de la rame ? Pas grand monde, pour ne pas dire personne.
- Les attelages doivent être solides et doivent être contrôlés régulièrement.
- De plus, ils doivent être suffisamment résilients pour absorber tout choc accidentel éventuel venant des wagons latéraux.

Bien entendu, ce n'est qu'une image, mais elle illustre bien l'évolution des marchés. Ces derniers reposent sur des chaînes de services rattachées les unes aux autres, amenant les acteurs à positionner des gouvernances opérationnelles aux frontières de leurs métiers.

Approfondissons.

La voie lactée

Et encore une fois, utilisons une image avec le modèle suivant.

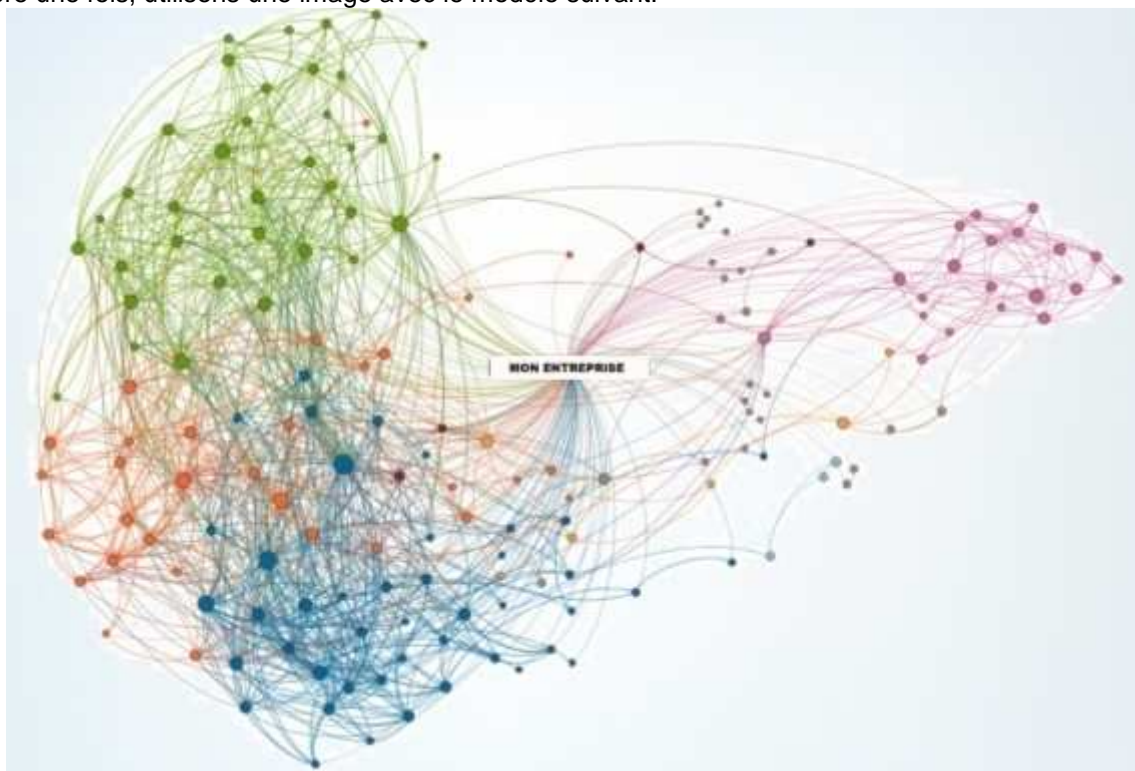


fig. 4 : La chaîne des services façon LinkedInMaps.

Beaucoup d'entre nous vont reconnaître ce schéma. Il s'agit de la cartographie « LinkedInMaps » du réseau social LinkedIn. Il modélise toutes les relations existantes entre nous (notre compte LinkedIn) et nos contacts.

À présent, remplaçons notre compte LinkedIn par une entreprise où toutes les relations s'établiraient avec des clients ou fournisseurs. Dans cette nouvelle interprétation, elles les retrouveraient matérialisées par des nœuds. Plus le nœud est gros, plus cela signifierait que l'entreprise disposerait de relations communes.

De là deux réflexions, s'imposent :

- D'une part, cela simule bien un maillage qui peut devenir très complexe. Se posera alors la question de savoir comment l'entreprise est positionnée dans cette « voie lactée ». Gageons que le big data saura donner des éléments de réponse.
- D'autre part, il en ressort trois constats :
 - L'économie devient de plus en plus collaborative. Chaque entreprise dégage, autour de ses 4 « P », une aptitude commerciale financière, d'ingénierie, de communication, d'image de marque, etc. Elle est un nœud du maillage, élément de base du mode collaboratif ; d'où cette montée en puissance de gouvernances opérationnelles aux frontières des métiers.
 - Ensuite force est de constater qu'il n'y a pas de grand Manitou au-dessus de la tête de ces organismes. Si nous modérons notre propos, il existe tout de même des régulateurs. Mais si un nœud venait à tomber, quelle serait l'onde de choc sur l'ensemble du maillage ?
 - Ce qui nous amène au troisième constat ; en termes d'analyse de risque, comment mesurer l'impact d'un nœud défaillant ? Comment le prévoir ? Quelle attitude tenir ? De quelle manière peut-on absorber le choc ? Cela pose la question de la résilience ce qui, lorsque du service IT est livré, conditionne la structure d'un projet ITSM.

Comment être résilient ?

La résilience est la capacité d'un système ou d'un individu à s'adapter à un environnement changeant. Il ne s'agit en aucun cas de le confondre avec la définition, liée aux composants électroniques ou informatiques, qui se caractérise par la capacité de fonctionnement en cas de panne.

L'Agilité au sens large peut contribuer au travers de ses principes, méthodes et outils à rendre le projet ITSM plus résilient.

Nous ne retiendrons que 2 principes qui ont démontré leur efficacité depuis bien longtemps dans l'industrie manufacturière :

- Être à l'écoute du client : principe de base du Lean, la « voix du Client » est l'élément déclencheur de toute demande et de tout projet. Il s'agit pour un projet ITSM de se poser les questions du client voire des clients (l'expérience montre qu'il y en a toujours plusieurs bien qu'il n'y ait qu'un seul sponsor), et de mettre en place les mécanismes qui vont permettre de recueillir leurs besoins et de s'assurer de leurs satisfactions.
- Just in time ou « adaptation continue » est également une clé de la résilience. Pour un projet ITSM, c'est par exemple, l'organiser en itérations suivant les méthodologies agiles (de type SCRUM), mettre en place une organisation DEVOPS (c'est-à-dire aligner les objectifs du développement sur ceux de l'exploitation afin de fluidifier les échanges et favoriser la coopération).

Utiliser les méthodes Agiles pour mener les projets ITSM conduit à :

- impliquer le client dans l'élaboration du processus ;
- assurer l'alignement du processus avec le métier ;
- mettre en place une équipe autogérée et motivée ;
- fournir au client et à l'équipe les outils nécessaires au suivi du projet ;
- livrer régulièrement un processus partiellement fonctionnel ;
- intégrer parfaitement le changement (éviter « l'effet tunnel »).

Le succès d'un projet ITSM repose également sur un certain nombre de « facteurs clés de succès » souvent mentionnés, mais rarement utilisés (le fameux : « ça ne marchera pas chez moi »).

À titre d'exemple, il est mentionné dans de nombreux guides de bonnes pratiques (dont ITIL) qu'il faut mettre en place des Quick Wins¹.

Oui mais comment ?

¹ Actions à effet rapide.

Le plus difficile n'est pas de les identifier, mais d'en parler. Voici cinq astuces pour communiquer sur les « Quick Wins » :

- décrire le contexte avec suffisamment de détails pour susciter l'intérêt ;
- mettre en avant les raisons qui ont poussé les collaborateurs à agir ;
- présenter les résultats, certes mais aussi la méthode ;
- présenter les résultats de manière créative ;
- démontrer qu'il est simple de transposer.

De plus, il est important de prendre en compte qu'il est illusoire de croire que l'on peut changer « l'Autre ».

En effet, l'expérience montre que l'on pense à tort que l'on peut changer les habitudes de travail par des procédures et des outils.

Chercher en tout point la perfection par la formalisation et le contrôle : il faut laisser des zones de libertés aux personnes qui auront les tâches à réaliser et organiser un autocontrôle et une autogestion.

Pour conclure

En guise de conclusion, un simple rappel des quelques briques pour rendre les effets des projets ITSM durables :

- ne jamais perdre du regard l'étoile du Berger (les 4 « P ») ;
- les intégrer dans les deux « moteurs » que sont la culture organisationnelle et le leadership ;
- faire le focus sur l'alignement ;
- suivre tout le cycle de vie des projets ;
- se démarquer de la règle des 30.30.170 énoncée par Robert Sutton et Jeffrey Pfeffer ;
- utiliser l'agilité pour être résilient ;
- fédérer les équipes.

Sur quoi repose le bonheur ?

Le bonheur ne se décrète pas. Il est propre à chacun. Mais au travers des quelques briques précitées, on se rend compte que l'élément central reste l'humain, qui conçoit, met en œuvre et maintient systèmes, outils et processus.

Par conséquent, se poser la question des facteurs de sa performance est primordial dans le contexte changeant actuel des entreprises. De nombreux cas d'entreprise ont bien su le démontrer¹.

Toutefois, il ne faut pas non plus sous-estimer les dangers du mode agile. Suite aux premiers retours d'expérience dans ce domaine, les difficultés peuvent venir de deux éléments : le contrat et la définition du périmètre.

Effectivement, le contrat doit pouvoir s'adapter au mode agile. À ce sujet, sous la conduite de l'itSMF, ADELI a contribué à l'élaboration d'un livre blanc intitulé « Contrat de services IT agile² ».

Ensuite, à partir du moment où on développe à budget constant mais à périmètre variable, il importe de bien contrôler la livraison des besoins clés et les conditions dans lesquelles cela se fait. Gageons que les Business Analystes auront du pain sur la planche.

Voilà, rien n'est simple. Aussi, n'oublions pas, et cela sera notre mot de la fin, qu'« Avec les technologies modernes, on peut obtenir le meilleur comme le pire, seuls les hommes feront la différence³ ».

Laurent Hanaud
laurent.hanaud@adeli.org
www.laurent-hanaud.fr

Thomas Morisse
thomas.morisse@adeli.org

¹ À ce sujet on ne saurait que trop recommander l'étude d'Isaac Getz et Brian Carney, publiée aux éditions Flammarion, Liberté & Cie collection Champs essais.

² Téléchargeable à l'adresse suivante ;
<http://www.adeli.org/contenu/livre-blanc-it-smf-contrat-services-it-agile>.

³ Rapport "Modernisation, mode d'emploi" commandé à Antoine Riboud par Jacques Chirac en 1987 alors que ce dernier était premier ministre.