

Business Case



Gestion efficace des changements : un gage de stabilité



Javier Bonny & Thomas Merti
Experts ITOSM

Client

- Département informatique d'une manufacture transnationale de biens de consommation
- Une cinquantaine de personnes à la DSI
- Environ 1000 utilisateurs des services informatiques
- Maturité ITIL élevée

Raisons du succès

- Impliquer les équipes de support lors de la planification des mises en production
- Prise en compte des besoins opérationnels lors de la définition des processus
- Équilibre entre pragmatisme et contrôle
- Consultants avec des expériences de plus de 10 ans dans le domaine

Certaines mises en production provoquaient des interruptions de service qui perturbaient l'utilisation des applications métier. Dans les situations les plus extrêmes, un retour en arrière était nécessaire. Cela provoquait le mécontentement des utilisateurs qui ne pouvaient pas bénéficier des nouvelles fonctionnalités. L'amélioration du processus de Gestion des Changements supporté par un outil adapté était alors indispensable. Grâce au contrôle et à la traçabilité des changements jusqu'à leur mise en production, et grâce à un lien étroit avec la gestion des configurations, la stabilité de l'environnement de production a été renforcée et le service continu a été amélioré de plus de 50%.

Planifiés de manière incorrecte, les changements qui touchaient aux applications métiers ou à l'infrastructure sur laquelle elles reposaient retardaient souvent la mise en œuvre des projets. Dans le cas extrême où la mise en production d'un changement échouaient, les effets négatifs pouvaient se traduire par des interruptions de service plus ou moins longues. En effet, l'absence de procédure de définition de solutions de retour en arrière empêchait la diminution du temps moyen de rétablissement de service (MTRS).

Ayant pris conscience des coûts engendrés par une gestion des changements peu efficace, la direction informatique a décidé qu'il fallait améliorer ce processus. En premier lieu, une évaluation de la maturité du processus en place a été réalisée et un plan d'actions permettant d'atteindre les niveaux de maturité cibles

a ensuite été rédigé.

Ces actions ont principalement visé à systématiser l'utilisation de procédures (par exemple, celle des changements pré-autorisés), à renforcer l'analyse des collisions entre les changements, à redéfinir et faire valider les exigences outil et à former les personnes concernées aux nouvelles instructions de travail. Il a également été nécessaire de mettre en place un accompagnement de ces personnes dans leurs tâches quotidiennes.

Une fois les niveaux de maturité cibles atteints, l'environnement de production a gagné en stabilité grâce au contrôle et à la traçabilité des changements. Les utilisateurs, plus motivés, ont repris confiance dans le service informatique et ont pu pleinement bénéficier des nouvelles fonctionnalités introduites en production sans aucune interruption.

Démarche

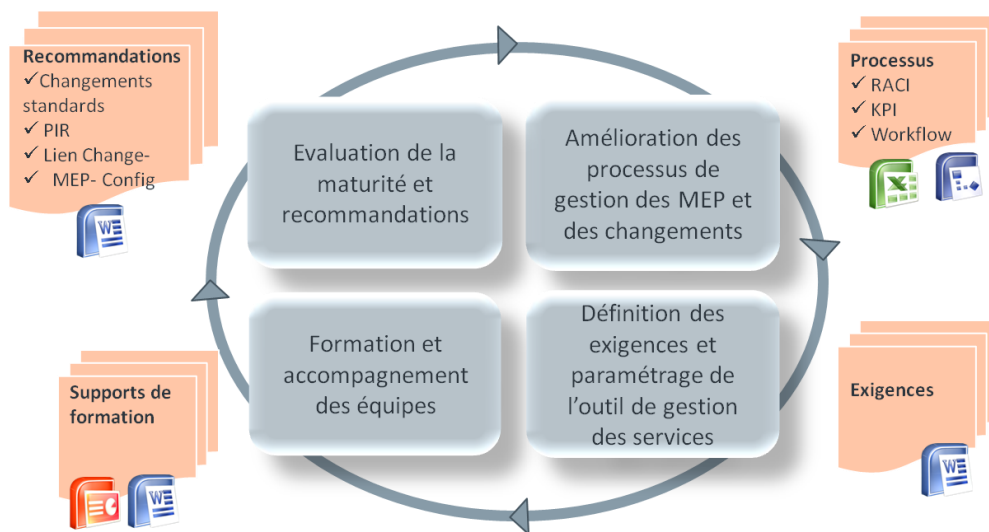
La démarche a été mise en pratique en 4 phases :

- ➊ Évaluer la maturité des processus de gestion des services en place.
- ➋ Instaurer l'utilisation dominante des procédures de changements pré-autorisés. Renforcer l'analyse des collisions entre les changements (calendrier des changements, services impactés).
- ➌ Redéfinir et faire valider les exigences outil lors d'ateliers. Identifier les parties des processus qu'il est utile de codifier dans les flux de l'outil. Définir de nouvelles instructions de

Catalyseurs

Les éléments clés qui ont favorisé la réussite du projet d'amélioration sont :

- L'implication des équipes de support lors de la planification et préparation des MEP
- La création d'un lien fort entre la gestion des changements (aspect contrôle), la gestion des MEP (aspect physique) et la gestion des configurations (aspect logique)
- La prise en compte des besoins opérationnels lors de la définition des processus
- L'équilibre entre pragmatisme et contrôle
- La connaissance des outils et des technologies



travail. Former et accompagner les personnes concernées.

- ➍ Revue et amélioration des Processus de Gestion des Changements et de Gestion des Mises en Production (Politique de MEP, RACI, Workflows, KPIs, et fenêtre de mise en production). Organiser des revues post implémentation (PIR).

Risques et réponses

Le risque de perte d'efficacité et de créativité a été traité par la promotion auprès des équipes concernées du processus de gestion des demandes et de l'option « changement standards ».

La résistance au changement a été réduite par la mise en place d'une gestion des changements organisationnels, c'est-à-dire d'une évaluation continue des besoins des acteurs clés en matière de préparation, de formation et d'accompagnement.

- L'expérience de plus de 10 ans des consultants dans le domaine

Bénéfices

Les bénéfices principaux ont été :

- Une meilleure maîtrise des risques et des impacts liés aux changements permettant d'éviter les réactions d'urgence
- Une augmentation de la capacité de contrôle des mises en production
- Une diminution des incidents majeurs et du temps de résolution par incident réduisant ainsi les délais de commercialisation.
- Une meilleure préparation des parties prenantes aux futurs changements.

De par la discipline qu'elle impose, la gestion des changements représente également un facteur d'innovation puissant.

Itecor Geneva
Rue de Berne 9
1201 Geneva / Suisse
Tél. +41 (0) 22 715 04 10
info.geneva@itecor.com

Itecor Paris
Rue Tronchet 11
75008 Paris / France
Tél. +33 (1) 42 68 87 70
info.paris@itecor.com

Itecor Vevey
Avenue Paul Cérésole 24
Case postale 568
1800 Vevey 1 / Suisse
Tél. +41 (0) 21 923 07 07
info.vevey@itecor.com

Itecor Zürich
Stampfenbachstrasse 48
Postfach
8021 Zürich / Suisse
Tél. +41 (0) 44 201 44 20
info.zurich@itecor.com



www.itecor.com

Itecor is a consulting firm that specializes in testing and organizing information systems. Itecor's activity lies both in governance and in implementation.

Itecor is recognized by major companies and European governmental organizations such as Nestlé, Alstom, ZFS, Credit Suisse, UBS, Givaudan, Roche, Sodexo, ISS, Etat de Genève.