

Change Management

DOSSIER CHANGE MANAGEMENT
EN COLLABORATION AVEC ITECOR

Apporter de la valeur, de l'efficacité et du contrôle

La gestion des changements doit répondre à une triple exigence: apporter de la valeur au métier au plus tôt, améliorer l'efficacité du département informatique et respecter les exigences de conformité venant de l'extérieur.

La maîtrise de la gestion des changements est un élément indispensable de toute bonne gouvernance informatique. Au delà des préconisations des référentiels standard - ITIL, Cobit, Microsoft Operations Framework - les enjeux d'une bonne maîtrise de la gestion des changements est de répondre aux exigences des trois parties prenantes que sont le métier, le département informatique et l'auditeur.

Pour le métier, la gestion des changements doit être source de création de valeur. Le *time to market* est probablement le plus grand défi à relever. Car c'est dans la capacité du département informatique de répondre aux demandes du métier dans le temps requis que la valeur est vraiment apportée à l'entreprise.

Le département informatique quant à lui est à la recherche perpétuelle d'optimisation de ses coûts. La gestion des changements doit être une source d'efficacité accrue notamment par l'optimisation du traitement des

demandes. Toutefois la démonstration des gains de productivité est souvent longue et la mise en œuvre de *quick wins* permet de faire accepter plus facilement la mise en place d'un mode de fonctionnement plus formel souvent vécu comme contraignant.

Un certain nombre de directives et normes comptables ont un impact sur les processus informatiques qui génèrent les données financières. C'est le cas en Suisse, où les auditeurs doivent procéder à la vérification de l'existence d'un Système de Contrôle Interne (SCI) pour les entreprises soumises à une révision ordinaire et répondant à certains critères définis (total bilan, CA et effectif). Les attentes spécifiques des auditeurs par rapport notamment au processus de gestion des changements sont la formalisation, l'implémentation et le respect des rôles et responsabilités dans le cadre de la séparation des tâches et la traçabilité des changements apportés. <

> **page 26**

«Time to market»: le grand défi de la gestion des changements

> **page 27**

Les gains immédiats de la gestion des changements

> **page 28**

Pascal Rossé, Romande Energie;
Bruno Barbarin, Neo Technologies:
«Nous avons obtenu un meilleur contrôle de notre environnement»

«Time to market»: le grand défi de la gestion des changements

Les entreprises sont engagées dans un changement presque continu pour faire face aux évolutions métiers et technologiques. Les délais de livraison sont de plus en plus courts, mais les critères de coût, de qualité eux sont fixes. Pour les départements informatiques les défis sont donc considérables. Franck Belmont et Blaise Guignard

Un des nombreux bénéfices attendus de la gestion des changements est l'amélioration de l'efficacité du département informatique par une évaluation des coûts et des risques au plus tôt. De même, la gestion des changements se doit d'être plus efficace en termes de maîtrise financière et de temps de réponse pour que son industrialisation puisse être



L'amélioration du *time to market* est souvent le résultat d'une approche simple qui vise à travailler de manière rigoureuse et à appliquer des modes de fonctionnement éprouvés.

Source: Fotolia

envisagée. La standardisation des pratiques et la cohérence dans les projets participent également à l'efficacité des services IT. Ces éléments sont capitaux pour le respect des délais de livraison et des règles de conformité et de sécurité en vigueur. Enfin, la traçabilité de tous les changements permet de mesurer et contrôler la performance (temps, qualité, prix) et de participer à l'amélioration continue des services IT.

Pour répondre à ces enjeux et apporter la valeur au bon moment, trois activités sont primordiales: la formalisation du besoin, la mesure d'impact et la livraison aux utilisateurs.

La formalisation du besoin

Un changement débute par l'identification d'un besoin. Celui-ci peut tout aussi bien venir des clients, du business que de l'IT. Sa nature, son importance, son impact et son coût peuvent être extrêmement variables. Il est donc indispensable de le catégoriser, de le qualifier et de le prioriser.

La gestion des changements à travers des modèles standard permet de traiter une grande partie des changements mineurs. Les outils actuels simplifient les procédures et la prévision des délais de livraison. Pour les changements majeurs, un ensemble d'activités doivent être mises en œuvre afin de définir les impacts, les coûts et les risques associés. La centralisation de tous les changements est capitale car elle permet l'identification des demandes redondantes ou contradictoires. Elle assure également la traçabilité et le respect des normes de qualité, de sécurité et de fiabilité.

Cette activité, qui peut-être perçue comme longue ou bureaucratique, voire en contradiction avec la réduction du *time to market*, est une condition nécessaire pour assurer la gouvernance et la prise de décision en fonction des capacités humaines, techniques et budgétaires de l'entreprise. Le gain de temps se mesure sur un ensemble plus que sur la performance d'un projet spécifique.

La mesure d'impact

Dans un contexte où les architectures sont de plus en plus complexes et utilisent des infrastructures partagées et virtualisées, chaque changement doit être analysé en termes d'impact afin de déterminer les risques, anticiper et éviter les éventuelles indisponibilités sur les services fournis.

La mesure d'impact et son corollaire la gestion des risques sont au cœur de la gestion des changements. Deux éléments sont fondamentaux: la gestion des configurations du parc informatique et le comité d'approbation des changements. Un outil de gestion de parc informatique, si l'information sur les éléments de configuration et leurs liens et dépendances

est de qualité, apporte une aide déterminante. Les comités d'approbation ont quant à eux un rôle central en amont et avant la mise en production. Aujourd'hui, le rapprochement de ces deux éléments est un facteur clé de succès dans la maîtrise des risques.

La livraison aux utilisateurs

L'étape ultime du changement est sa mise à disposition aux utilisateurs. D'une part, la mise en production des composants doit être conforme à la planification faite en amont ainsi qu'au calendrier des changements (le respect des priorités réduit considérablement les risques de «collisions» des différentes mises en production). Elle doit aussi être optimisée afin d'assurer le respect des accords sur les niveaux de services.

D'autre part, une communication vers le demandeur et vers les personnes concernées s'avère essentielle pour une adoption optimale du changement. Pour apporter toute sa valeur, la transition entre le monde du développement et celui de la production doit être dûment préparée et une solution de retour en arrière doit être envisageable.

Ici encore, la planification permet la préparation de la communication, voire dans certains cas de la standardiser et de l'automatiser. <



Franck Belmont,
Senior Consultant
ITOSM chez Itecor



Blaise Guignard,
Directeur - Région
Suisse Romande
chez Itecor

Les gains immédiats de la gestion des changements

Les gains en stabilité et rentabilité associés à la mise en place d'une gestion des changements mettent du temps à se manifester. Pour vaincre le scepticisme du département informatique, il est nécessaire d'identifier et d'instrumentaliser des gains rapides en image, organisation et processus. Jacques Panchard et Anne Hervo



Pour préparer la mise en place de processus de gestion des changements, une analyse coûts-bénéfices permet de justifier l'investissement consenti en quantifiant les retours attendus. Source: Fotolia

La formalisation de la gestion des changements fait souvent face à un rejet de la part de ses bénéficiaires potentiels. Il existe généralement un décalage entre les résultats obtenus et la perception de ceux-ci par les acteurs impliqués, les coûts étant immédiatement apparents alors que les économies réalisées en termes d'efficacité et de qualité de service (typiquement, la réduction du nombre d'incidents par changement effectué) sont peu visibles dans un premier temps. Pour modifier ce défaut de perception, il est nécessaire de capitaliser sur des *quick wins*.

Meilleure visibilité

Afin de convaincre les protagonistes des bienfaits de l'approche, il importe d'effectuer une analyse de retour sur investissement avant même l'implémentation de la nouvelle gestion des changements. La première étape consiste dans la segmentation adéquate des coûts/bénéfices. Il est par exemple judicieux de distinguer les dépenses/gains liés à l'implémentation des processus (entrées/sorties, activités, responsabilités...), de ceux liés aux outils qui les supportent. Pour les premiers, ITIL fournit une grille d'analyse pratique. Pour les outils, les acteurs du marché sont aujourd'hui bien identifiés. Grâce à une analyse de l'existant, un benchmarking devient dès lors possible. Si l'organisation est assez mature, des indicateurs de performance (KPI) «maison» s'avèrent très utiles pour évaluer la situation actuelle.

Une telle approche a plusieurs vertus. En premier lieu, elle permet de valoriser les KPI disponibles dans l'entreprise et d'identifier ceux qui manquent. Elle rend également possible un réel benchmarking en se comparant objectivement au marché. Par dessus tout, elle permet d'obtenir une adhésion du business et contribue à convaincre les acteurs de la valeur ajoutée de la démarche, ce qui les responsabilise et les encourage à accompagner le changement.

Gains organisationnels

D'un point de vue procédural, la formalisation des demandes de changement permet de s'interroger sur la pertinence des outils supportant cette activité du début à la fin, et de consolider ceux qui sont utilisés et maintenus. Il n'est pas rare que le développement et la maintenance d'un ou plusieurs outils puissent être abandonnés à ce stade.

Des gains similaires surviennent quant aux activités quotidiennes, par la définition et l'attribution des rôles et responsabilités de chacun. Via l'établissement de procédures claires et d'une matrice de responsabilités par tâche – de type RACI – il est d'ordinaire possible de libérer une portion substantielle des activités de suivi et de contrôle vers la production ou le support.

Au niveau opérationnel, gérer les changements demande réflexion et communication de la part des personnes en charge de la construction et du déploiement. Les acteurs

des changements deviennent ainsi des instruments précieux pour la gestion de ceux-ci. Sur la base de leur retour, le management peut se mettre en capacité de gérer son budget de manière plus efficace et selon des critères plus objectifs.

Procédures simplifiées

La traçabilité apporte aussi une vue claire des changements récurrents. De cette manière, des procédures simplifiées peuvent être mises en place pour les changements répondant à certains critères, comme un impact réduit et clairement identifié, une procédure définie précisément et validée, un budget alloué, ou des autorisations accordées par avance.

De tels changements standard présentent le double avantage de requérir moins de ressources – soit d'offrir des gains en temps et en argent – et de constituer un argument de poids pour s'assurer du soutien des équipes techniques, qui ont tendance à considérer, a priori, les efforts de formalisation comme un surcroît de travail administratif. Dans la mesure où l'adoption de nouvelles méthodes de travail ne peut se faire qu'avec l'adhésion des premiers intéressés, celle-ci constitue un allié irremplaçable pour des résultats durables et une amélioration à long terme. <



Jacques Panchard,
Senior Consultant
ITOSM chez Itecor.



Anne Hervo,
Directrice – bureau
de Genève chez
Itecor.

«Nous avons obtenu un meilleur contrôle de notre environnement»

Romande Energie vient d'optimiser son processus de gestion des changements IT dans le cadre de son Système de Contrôle Interne (SCI). Retour sur ce projet avec Pascal Rossé, responsable informatique de Romande Energie, et Bruno Barbarin de Neo Technologies – société en charge des systèmes SAP de l'entreprise électrique. Interview: Rodolphe Koller

Quelles sont les caractéristiques de l'informatique de Romande Energie?

Pascal Rossé: Pour rappel, le Groupe Romande Energie est actif dans la production, la distribution et la commercialisation d'électricité. Notre service informatique est composé de sept personnes et nous travaillons donc intensivement avec des partenaires externes, à commencer par la société Neo Technologies dont nous sommes actionnaires à près de 49 % et qui s'occupe de notre système SAP.

Comment le projet de gestion des changements IT est-il né?

PR: Vu la somme de notre bilan, le montant de notre chiffre d'affaires et le nombre de nos collaborateurs, les nouvelles dispositions légales entrées en vigueur récemment nous obligent à formaliser notre Système de Contrôle Interne. Ce système englobe toutes les procédures et mesures garantissant la tenue d'une comptabilité et une présentation des comptes régulières. Notre organe de révision doit désormais délivrer une opinion d'audit sur l'existence du SCI. L'informatique est directement impliquée dans cette démarche puisque tous nos états financiers sont réalisés avec notre système SAP. Il faut donc que l'auditeur puisse contrôler que tous les changements qui interviennent au niveau IT sont dûment documentés avec des rôles et des étapes clairement définis – ce qui est d'autant plus important que la gestion de notre système SAP est entièrement confiée à une entreprise tierce. C'est la raison principale de ce projet. Par ailleurs, l'idée était également d'en profiter pour normaliser nos processus, optimiser la gouvernance de nos systèmes d'information et mieux maîtriser certains risques.

Quelles sont les contraintes dont vous avez dû tenir compte pour ce système de gestion des changements?

PR: En premier lieu, les auditeurs avaient certaines attentes concernant la formalisation des processus de gestion des changements. Ils voulaient qu'ils soient clairement décrits et connus de tout le monde, qu'il y ait une ségrégation claire des tâches et des rôles et, surtout, que chaque étape soit traçable. En interne, il y avait des contraintes essentiellement organisation-



Pascal Rossé, IT Manager chez Romande Energie.



Bruno Barbarin, Consultant Senior Utilities chez Neo Technologies.

nelles et humaines tant chez Romande Energie que chez Neo Technologies, parce que l'on a dû modifier et adapter les pratiques qui avaient cours tant du côté des métiers demandeurs de changements que des informaticiens qui les réalisent. Nous avons donc énormément impliqué les personnes dans la redéfinition des processus. Certains se sont naturellement montrés un peu réfractaires et craignaient que leur travail ne devienne plus compliqué. Toutefois, en leur expliquant les bénéfices de la démarche au niveau de la clarté et des gains de temps qui en résultent, on a gagné leur adhésion et cela s'est tout compte fait très bien passé.

Quelles ont été les principales étapes de ce projet?

PR: Le projet a été initié en avril 2009. Nous avons lancé un appel d'offres afin de trouver une société compétente dans le domaine à même de nous accompagner et de porter un regard neuf sur notre manière de travailler. Notre choix s'est porté sur Itecor, car ils combinaient des compétences dans les domaines de l'audit et des processus ITIL, tout en ayant dès le départ une approche pragmatique et ciblée.

Bruno Barbarin: Nous avons ensuite démarré les premiers workshops en juin 2009 avec les *key users* responsables pour chacun des domaines afin de définir les processus que nous avons ensuite documentés. En parallèle, nous avons commencé à faire des pré-audits avec Itecor pour identifier des problèmes et décider d'actions correctrices. Au niveau de l'outil de workflow, nous utilisons à ce stade une solution

existante adaptée pour répondre rapidement aux besoins du SCI – il était ainsi possible de lier une demande à une modification dans SAP. Dans un second temps, nous avons décidé de déployer un applicatif du marché – JIRA – pour encore mieux sécuriser les workflows et ne laisser en quelque sorte aucune alternative à l'utilisateur. Le prochain pré-audit sera le premier avec cette nouvelle solution et le dernier avant l'audit officiel qui est prévu en février 2010.

Au-delà de la mise en conformité, quels sont les autres avantages de la démarche?

PR: Il faut tout d'abord souligner que la mise en conformité nous a apporté de nombreux bénéfices, par exemple la ségrégation des rôles et la responsabilisation des différents intervenants. Nous avons également obtenu un meilleur contrôle de notre environnement avec une trace de toutes les demandes et modifications qui sont faites, et par conséquent une plus grande transparence dans notre collaboration avec Neo Technologies. Ensuite, un avantage indirect est le temps gagné pour les collaborateurs parce que l'on a supprimé des redondances et parce que la qualité des demandes de changement évite de multiples allers-retours pour demander des précisions.

BB: L'adaptation aux exigences du Système de Contrôle Interne de Romande Energie a également été bénéfique pour Neo Technologies. Nous avons en effet profité de la mise en place d'un nouvel outil et de nouveaux processus pour les proposer également à nos autres clients, s'ils le souhaitent. <