

**Analyse**

Des méthodes de plus en plus prisées **P 18**

**Management**

Des profils expérimentés pour gérer la qualité **P 21**

**Pratique**

Auchan débute par la gestion des incidents **P 22**

# Le DSI dans la jungle des démarches qualité



MARE GUILLAINOT

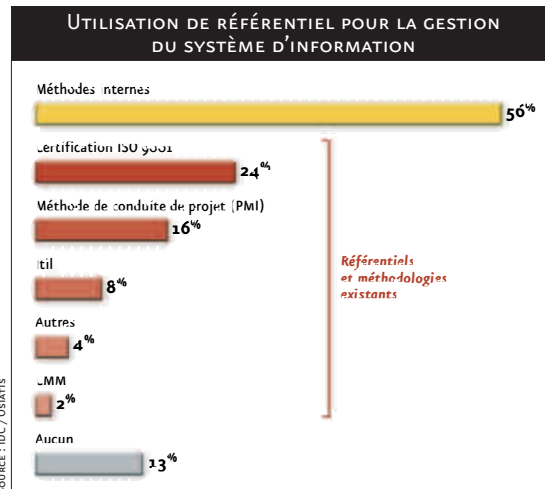
Normes de qualité, référentiels de bonnes pratiques, certifications... Quand il s'agit de se doter d'outils assurant une bonne gouvernance de l'informatique, autrement dit l'alignement de ce service sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, le DSI n'a que l'embaras du choix. Mais comment s'y retrouver dans la profusion de modèles aujourd'hui disponibles ? *Le Monde Informatique* dresse un premier état des lieux.

# Analyse Des cadres de travail de plus en plus prisés par les DSI

Malgré sa complexité apparente et un vocabulaire encore confus, l'univers des démarches qualité autour de la gestion des systèmes d'information offre des modèles qu'adoptent de plus en plus de DSI français. En vedette, les référentiels Itil, Cobit et CMM. La norme ISO 9001, trop généraliste, est progressivement délaissée.

**C**obit chez Renault ou Thales, Itil chez Auchan, aux AGF ou à l'ANPE, CMM chez BNP Paribas... Depuis l'an dernier, avec une décennie de retard sur leurs homologues anglo-saxonnes, plus matures en matière de services aux utilisateurs et plus procédurières, les grandes entreprises françaises se lancent enfin massivement dans la mise en œuvre des démarches d'amélioration de la gestion de leurs systèmes d'information. Certes, selon une récente étude menée par IDC pour Osatis, 56 % des entreprises s'appuient encore sur des méthodes internes et 13 % ne font appel à aucun référentiel (voir schéma ci-contre). Mais, de l'avis de tous, les comportements changent.

Pourquoi cet intérêt soudain ? "Les mentalités ont évolué en même temps que le besoin et la maturité des orga-



D'après l'enquête menée par IDC auprès de 170 entreprises et administrations françaises, les DSI misent encore avant tout sur des méthodes internes pour contrôler leur système d'information.

nisations, résume Rémy Berthou, DSI de France 3 et président de l'itSMF France, l'association qui favorise la diffusion du référentiel Itil dans l'Hexagone. En quelques années, les DSI stratégiques, innovateurs, porteurs de projet, ont perdu de leur superbe. Sous la pression du marché et des différents acteurs de l'entreprise, les directions informatiques sont transformées en véritables prestataires de services internes. Les priorités des DSI se sont déplacées vers l'amélioration de la qualité, le contrôle des coûts, l'alignement sur les métiers, la maîtrise des risques."

Dans le même temps, note Renaud Phelizon, chargé de mission au Cigref (Club informatique des grandes entreprises françaises), "la montée de la gouvernance a mis en évidence le décalage entre les directions informatiques,

## DÉMARCHE N°1

### COBIT

#### DÉFINITION

Cobit (*Control Objectives for Information and Related Technology*), développé en 1996 par l'IT Governance Institute (émanation de l'Isaca, représentée en France par l'AFai, Association française de l'audit et du conseil informatiques), définit les contrôles, les pratiques et les processus à mettre en place pour une bonne gouvernance des systèmes d'information.

#### OBJECTIFS

Principalement destiné à vérifier le bon alignement entre l'informatique et les métiers, Cobit permet d'une part de comprendre et de gérer les risques attachés aux systèmes d'information, et d'autre part de contrôler les investissements. Il repose sur une approche très fine, autour de trente-quatre processus liés aux technologies de l'information, classés en quatre grands domaines fonctionnels : planification et organisation, acquisition et mise en place, distribution et support, surveillance.

#### MISE EN ŒUVRE

La troisième édition du modèle Cobit, qui date de 2000, comprend six fascicules indissociables, que l'on peut se procurer auprès de l'Isaca ou de l'AFai en France. Parmi ces fascicules, le *Guide de management* propose un dispositif d'évaluation des trente-quatre processus par rapport aux "meilleures pratiques", ainsi que les éléments nécessaires à la mise en place de "balanced scorecard". A ce jour, il n'existe pas de certification officielle liée à Cobit.

#### COMMENTAIRES

La traduction de Cobit en français, réalisée par l'AFai, rend le modèle très abordable par les entreprises françaises. Les évolutions les plus récentes portent sur le développement d'une version allégée pour les PME (Cobit Quickstart) ainsi qu'une version en ligne (Cobit Online).

#### EN SAVOIR PLUS

Site de l'Isaca : [www.isaca.org](http://www.isaca.org)  
Site de l'AFai : [www.afai.fr](http://www.afai.fr)

Source : APELI / LMI

## DÉMARCHE N°2

### ITIL

#### DÉFINITION

Itil (*Information Technology Infrastructure Library*) est un référentiel des meilleures pratiques pour la fourniture de services de production informatique, afin d'aider les directions informatiques à atteindre dans ce domaine leurs objectifs de qualité et de maîtrise des coûts. Développé au Royaume-Uni sous l'impulsion du gouvernement britannique en 1989, Itil est diffusé par l'OGC (Office of Government Commerce).

#### OBJECTIFS

Le dispositif, qui s'articule autour de dix processus clés de gestion (configurations, incidents...), permet de mettre en place une organisation de support et de conseil pour une optimisation des services informatiques. Il s'attache notamment à mesurer la qualité de services sur trois plans : la fréquence d'indisponibilité, sa durée et son impact au niveau des utilisateurs. Le tout dans une logique permanente de maîtrise des coûts.

#### MISE EN ŒUVRE

Promu par l'itSMF France, association consacrée au management des services IT, Itil comprend deux recueils couvrant respectivement le support de services (*Best Practice for Service Support*) et la fourniture de services (*Best Practice for Service Delivery*). La formation des collaborateurs est structurée en trois niveaux : gestion de l'infrastructure, gestion de processus, manager/consultant. Les programmes de certification sont gérés par l'Exin (Examination Institute for Information Science) et l'Isb (Information Systems Examination Board).

#### COMMENTAIRES

Surtout utilisé dans les pays anglo-saxons, Itil se développe aujourd'hui partout dans le monde. Son déploiement le positionne aujourd'hui comme un standard de fait. Il n'a pas de traduction en français, hormis le petit guide publié par l'itSMF.

#### EN SAVOIR PLUS

Site de l'itSMF France : [www.itsmf.fr](http://www.itsmf.fr)  
Site de l'OGC : [www.ogc.gov.uk](http://www.ogc.gov.uk)

Source : APELI / LMI

générales et fonctionnelles. Et donc la nécessité de se doter de référentiels communs au niveau du vocabulaire ou des schémas de process". Des référentiels permettant également d'apporter une plus grande transparence, ajoute Vincent Loret, directeur informatique de CDC Zantaz, filiale de la Caisse des dépôts : "Alors que les systèmes et les métiers de la DSI sont de plus en plus complexes, et que les interactions avec les autres directions de l'entreprise (directions générale, juridique, financière, métier...) et les prestataires se multiplient, instaurer un climat de confiance est devenu fondamental."

## Des démarches complémentaires

Les prestataires informatiques ont également contribué à l'adoption massive de ces démarches, assure Jacqueline Sidi, vice-présidente de l'Adeli (Association pour la maîtrise des systèmes d'information), qui vient de publier l'Odoscope, un guide cartographiant les différentes approches dans ce domaine : "Ils ont compris qu'il y avait un réel marché et ont multiplié les offres d'audit, de conseil, de formation, d'accompagnement, de certification, etc." Ces offres ont d'ailleurs reçu un bon accueil auprès des entreprises, qui avaient besoin d'accompagnement dans cette jungle des certifications. "Il

ya effectivement profusion, reconnaît Vincent Loret. Néanmoins, par grands domaines d'activité des systèmes d'information, c'est beaucoup plus clair et plus concret que par le passé."

Un point de vue partagé par Renaud Phelizon : "Il y a une dizaine d'années,

on dénombrait beaucoup plus de démarches et de méthodes qu'aujourd'hui, entre cinquante et cent. Mais peu d'entre elles faisaient référence. Aujourd'hui, on assiste à un phénomène de standardisation, avec une concentration autour de Cobit, Itil et CMM, et

un désintérêt pour ISO 9001, trop généraliste." Jacqueline Sidi, qui reconnaît également le foisonnement, préfère parler de "jungle organisée". "Car il existe une réelle complémentarité entre toutes ces démarches, et l'ensemble est cohérent", explique-t-elle. Les différents référentiels s'appliquent, en effet, à des domaines distincts et sur des périmètres divers : développement logiciel, services de production informatique, audit et gestion globale des systèmes d'information, etc. Reste que le vocabulaire employé ne contribue pas à clarifier les choses. Faut-il parler de démarches, de dispositifs, de modèles, de méthodes, de référentiels, etc. ? A-t-on affaire dans tel ou tel cas à des standards ou à des normes ? Le flou est d'autant plus grand que l'approche du sujet n'est pas partout la même, y compris au niveau des systèmes normatifs, un univers pourtant très strict. Et que la logique anglosaxonne a ses particularités...

Comment, dès lors, se lancer sereinement dans la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration ? Et par où commencer ? "Il faut d'abord s'informer sur les démarches qui existent et qui sont utilisées, puis affiner son analyse domaine par domaine", explique Vincent Loret. De nombreux prestataires proposent aux entreprises de leur expliquer les avantages et les inconvénients de chaque démarche, et de les aider à choisir la solution la plus

## ILS ONT DIT



"Si la norme ISO 9001 a bien préparé les esprits, il faut, pour aller davantage dans le détail, se tourner vers d'autres démarches", analyse Patrick Anglard, DSI du groupe Thales.



"Les mentalités ont évolué en même temps que le besoin et la maturité des organisations", résume Rémy Berthou, DSI de France 3 et président de l'itSMF France.



"Il existe une réelle complémentarité entre toutes ces démarches, et l'ensemble est cohérent", explique Jacqueline Sidi, vice-présidente de l'Adeli (Association pour la maîtrise des systèmes d'information).

Suite page 20 ➤

## DÉMARCHE N°3

### CMM

#### DÉFINITION

CMM (*Capability Maturity Model*), ou plus précisément le SW-CMM (à l'époque de sa création, il n'existait que cette déclinaison du modèle, consacrée au logiciel), développé par le Software Engineering Institute (SEI), définit les meilleures pratiques en matière de développement et de maintenance de logiciels. CMMI (/ pour intégration), la dernière version du modèle, étend son application à l'ingénierie des systèmes et peut se généraliser à d'autres activités : développement matériel, assistance au client, etc.

#### OBJECTIFS

Le référentiel SW-CMM contribue à l'amélioration du processus logiciel et permet de mesurer le niveau de maturité de l'entreprise dans ce domaine en termes de qualité, de productivité, etc. Il décrit les pratiques réparties en dix-huit secteurs clés, eux-mêmes regroupés en cinq niveaux de maturité : initial, reproductible, défini, maîtrisé, optimisé.

#### MISE EN ŒUVRE

En plus d'aider à l'optimisation des processus logiciels (la description du modèle SW-CMM, comme celle du CMMI, est disponible auprès du SEI ou sur son site), le dispositif permet surtout d'évaluer l'entreprise sur l'échelle de maturité à cinq niveaux. Les évaluateurs, accrédités par le SEI, doivent avoir suivi un cursus spécial. Il n'existe pas de certificat délivré par un organisme accrédité. Seules sont reconnues conformes les évaluations conduites par un *lead assessor* (évaluateur en chef) qui a suivi une formation spéciale et délivre une attestation.

#### COMMENTAIRES

Si le SW-CMM est largement utilisé, le SEI ne le maintient plus depuis fin 2003. Des formations restent encore assurées par les partenaires du SEI et les modèles d'évaluation pourront être employés jusqu'à la fin 2005. A partir de 2006, seul sera applicable le modèle d'évaluation CMMI.

#### EN SAVOIR PLUS

Site du SEI : [www.sei.cmu.edu](http://www.sei.cmu.edu)

## DÉMARCHE N°4

### ISO 9001

#### DÉFINITION

ISO 9001 est le référentiel de certification le plus connu, notamment depuis sa version 2000 (qui a été rédigée dans le cadre du programme de simplification et clarification de l'ISO 9000). Il porte sur le système de management de la qualité de tout ou partie de l'entreprise. Très généraliste, il s'applique à n'importe quelle activité, quel que soit le produit ou le service, et bénéficie d'une reconnaissance mutuelle entre organismes d'accréditation de différents pays. Il est généralement souhaitable, pour l'entreprise, de le compléter par des normes plus spécifiques.

#### OBJECTIFS

Les exigences formulées concernent principalement l'identification et la maîtrise des processus, à des fins d'amélioration continue de ceux-ci. Des exigences particulières portent également sur les produits (par exemple conformité, traçabilité...) ainsi que sur les personnes (responsabilités, compétences...).

#### MISE EN ŒUVRE

La démarche nécessite la mise en place d'indicateurs de management des processus, mais aucune directive précise n'est donnée sur le choix de ces indicateurs qui dépendent des objectifs de l'entreprise. Très général, l'ISO 9001 doit souvent être complété par des guides ou des exigences spécifiques au domaine d'application. La norme est disponible en France auprès de l'Afnor (association française de normalisation), et en ligne. A noter que sa compréhension exige la lecture préliminaire de la norme ISO 9000 (principes et vocabulaire).

#### COMMENTAIRES

Du fait de son caractère universel, l'ISO 9001 se révèle insuffisant dans certains secteurs. En informatique, son utilisation décline d'ailleurs régulièrement au profit des démarches plus spécifiques et applicables à des activités précises.

#### EN SAVOIR PLUS

Site de l'ISO : [www.iso.ch](http://www.iso.ch)  
Site de l'Afnor : [www.afnor.fr](http://www.afnor.fr)

➤ appropriée à leur problème. Voire de les accompagner dans leur projet. L'aide d'un prestataire sera d'autant plus appréciée que l'accent porté sur le "quoi faire" au détriment du "comment faire" peut compliquer l'application de ces démarches. C'est notamment le cas de la norme ISO 9001. "Si elle a bien préparé les esprits, il faut, pour aller davantage dans le détail, se tourner vers d'autres démarches", analyse Patrick Anglard, DSI du groupe Thales.

### Commencer petit, avancer progressivement

Une bonne solution consiste à procéder par étapes, en retenant ce qui semble intéressant et en laissant de côté ce qui paraît moins adapté au contexte de l'entreprise. Voire en prélevant des morceaux dans chaque dispositif, en tenant compte de son marché, de ses contraintes, de son environnement, etc. "On peut piocher dans plusieurs démarches, à condition d'avoir une approche rigoureuse pour limiter les risques d'incohérence et ne pas dévier de ses objectifs de départ", prévient Claire Delalande, responsable marketing Europe du Sud de l'éditeur Peregrine. Le "big bang" est en tout cas à proscrire, selon Jacqueline Sidi : "Mieux vaut commencer petit et avancer progressivement, pour gérer efficacement les changements induits par ces démarches."

## LA CERTIFICATION N'EST PAS UNE PRIORITÉ

La recherche d'une certification, si elle peut servir à créer une dynamique, ne doit pas être une fin en soi. "A moins d'y être contraint par l'environnement, il vaut mieux ne pas chercher absolument ce type de reconnaissance", conseille Vincent Loret, directeur informatique de CDC Zantaz, filiale de la Caisse des dépôts. D'autant que, hormis pour les normes ISO, on ne sait pas trop ce que valent les certifications. Et que le vocabulaire est, là aussi, plutôt confus : certification, labellisation, attestation, agrément... "La certification ne vaut que par la réputation de l'organisme certificateur", tranche Jacqueline

Sidi, vice-présidente de l'Adeli (Association pour la maîtrise des systèmes d'information). Qui rappelle que les sociétés de services indiennes affichent fréquemment des certifications CMMI de niveau 4 ou 5, à comparer aux 2 ou aux 3 difficilement atteints en France. Concernant Itil et Cobit, parler de certification s'avère même abusif, comme c'est le cas avec CMM. "Une certification peut tout de même faire office de charte de qualité, permettant notamment d'encadrer les pratiques.

La dimension humaine constitue, en effet, un volet clé, insiste Rémy Berthou : "L'implication du management (direction générale, direction financière, direction des ressources humaines), des directions métier, des partenaires (fournisseurs de services, prestataires d'infogérance...) et clients est une condition primordiale des succès." "En plus de l'insuffisance des moyens alloués pour mettre en place une telle démarche, la

non-implication du management et du personnel concerné est, en effet, le principal risque d'échec", confirme Laurent Czerniewicz, responsable qualité chez Sogeti-Transiciel. Ainsi que le manque de soutien au plus haut niveau. "Il faut que ce soit une démarche d'entreprise, soutenue par la direction générale", résume Claire Delalande.

Une chose est sûre, poursuit Patrick Anglard, "il ne faut pas se laisser en-

traîner par toute la machinerie". Une analyse partagée par Renaud Phelizon : "On est certain d'aller à l'échec lorsque l'on applique la démarche trop à la lettre et en la considérant comme un outil magique. A trop vouloir respecter des règles strictes, on peut très vite tomber dans l'absurdité." Comme le résume Claire Delalande, "ces démarches n'apportent qu'un cadre de travail et méthodologique pour augmenter la qualité de service, réduire les coûts et améliorer l'alignement stratégique des systèmes d'information". Avec, en aval, mille façons de les mettre en œuvre. "Il faut trouver le juste nécessaire", confirme Laurent Czerniewicz, c'est-à-dire répondre aux exigences du référentiel par des processus et procédures adaptés et efficaces. Plus que dans la conformité aux référentiels, c'est dans l'efficacité des processus et des procédures mis en place, complétés de la boucle d'amélioration permanente, que réside cette utilité. "Car une fois la démarche mise en place, l'autre objectif essentiel consiste à se maintenir à niveau. ●

THIERRY PARISOT

### Plus sur le Web:

L'Adeli (Association pour la maîtrise des systèmes d'information) : [www.adeli.org](http://www.adeli.org)

Le Cofrac (Comité français d'accréditation) : [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

L'IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) : [www.ieee.org](http://www.ieee.org)

## DÉMARCHE N°5

### ISO 17799

#### DÉFINITION

La norme ISO 17799, déclinaison internationale (depuis fin 2000) de la BS 7799 inventée par la British Standards Association, rassemble les bonnes pratiques en matière de sécurité des systèmes d'information. Elle propose une série de recommandations, davantage axées sur les aspects organisationnels que techniques.

#### OBJECTIFS

Complétant aussi bien les méthodes publiques (Marion, Mehari, Ebios...) que les méthodes privées qui permettent d'évaluer les risques en matière de systèmes d'information, l'ISO 17799 identifie de façon universelle les objectifs visant à assurer la sécurité dans ce même domaine. Ces objectifs sont regroupés en dix grandes thématiques : politique de sécurité, organisation de la sécurité, classification des informations, ressources humaines, sécurité physique, gestion des opérations et des communications, contrôles d'accès, développement et

maintenance des systèmes, continuité d'activité, conformité à la réglementation interne et externe. Cet ensemble assure une vision globale des aspects sécuritaires dans l'entreprise.

#### MISE EN ŒUVRE

Le respect des objectifs listés par cette norme permet de mettre en place des processus sécuritaires transversaux, continus, pérennes, validés et formalisés. La communication est un volet important de la mise en œuvre de l'ISO 17799. La norme impose en effet des changements de comportement.

#### COMMENTAIRES

En France, pour l'instant, l'ISO 17799 n'est pas associée à un système de certification. En outre, bien que diffusée par l'Afnor, cette norme n'est pas encore disponible en français.

#### EN SAVOIR PLUS

Site de l'ISO : [www.iso.ch](http://www.iso.ch)  
Site de l'Afnor : [www.afnor.fr](http://www.afnor.fr)

SOURCE : ADELI / LMI

## DÉMARCHE N°6

### SPICE

#### DÉFINITION

Spice (*Software Process Improvement Capability Determination*) est un modèle d'évaluation de l'aptitude des processus logiciels à répondre aux objectifs fixés. Plus précisément, il s'agit du nom de code du projet international autour de ce modèle (rapport technique XP ISO 15504 de 1998) qui a conduit à la norme ISO 15504, plus générale, car applicable à tout processus.

#### OBJECTIFS

Cet outil permet à l'entreprise de mieux identifier ses forces et ses faiblesses dans la mise en œuvre de ses processus logiciels. Cette connaissance facilite le choix des objectifs d'amélioration et de leurs priorités. Spice définit l'aptitude des processus selon une échelle de cotation à six niveaux, sans toutefois donner de précisions sur les indicateurs à utiliser.

#### MISE EN ŒUVRE

Le dispositif est décrit dans la norme ISO 15504, qui comprend cinq

parties : concepts et vocabulaire, réalisation d'une évaluation, conseils pour la réalisation d'une évaluation, conseils d'utilisation pour l'amélioration de processus et la détermination de l'aptitude des processus, un modèle type d'évaluation des processus. Aujourd'hui, les évaluations ne donnent lieu ni à une attestation ni à un certificat reconnu. L'autoévaluation est explicitement encouragée.

#### COMMENTAIRES

Le modèle d'évaluation peut sembler compliqué au premier abord. Mais, pour faciliter son appropriation, de nombreux documents sont disponibles sous forme de guides, de formulaires, de grilles de lecture, etc. Il s'agit surtout d'un cadre servant de base pour organiser et piloter les initiatives d'amélioration de la qualité des processus.

#### EN SAVOIR PLUS

Site de l'ISO : [www.iso.ch](http://www.iso.ch)  
Site de l'Afnor : [www.afnor.fr](http://www.afnor.fr)

SOURCE : ADELI / LMI

# Management La qualité réclame des informaticiens expérimentés

Les "hommes qualité" de la DSI se recrutent en premier lieu parmi les informaticiens aguerris, capables de comprendre les tenants et aboutissants des démarches à mettre en œuvre.

**L'**implémentation d'ISO 9001 est rarement une initiative de la DSI, confie Renaud Phelizon, chargé de mission au Cigref (Club informatique des grandes entreprises françaises). Le projet est souvent coordonné par une direction qualité qui sensibilise la DSI. Mais celle-ci peut disposer de sa propre entité qualité et méthode pour la mise en œuvre de démarches spécifiquement informatiques, telles que le CMM ou Itil. Et Cobit peut être lancé par une direction de l'audit et du contrôle interne, conjointement avec la DSI. Reste que, dans ce domaine, rien n'est obligatoire. Tout dépend de la sensibilité du DSI et de la direction de l'entreprise.

"A l'exception, peut-être, du développement, on peut encore difficilement parler, dans le monde des systèmes d'information, de systèmes qualité tels que ceux mis en place dans l'industrie", clame Chaouki Chaabane, ingénieur avant-vente et fondateur de Netqost. Une société de conseil, d'audit et d'intégration spécialisée dans la qualité de service des systèmes d'information, qui intervient encore trop souvent en "pompiers". Mais qui constate, chez ses clients, le développement croissant de cellules de métrologie chargées de fournir à leurs différents interlocuteurs les outils de mesure et de contrôle appropriés. "Il est trop tôt, cependant, pour parler d'un vrai besoin de qualitatifs", ajoute Chaouki Chaabane.

## Une demande qui reste anecdotique

L'approche qualité reste d'ailleurs très limitée dans les formations initiales en informatique, et "en décalage avec les besoins de l'industrie", selon Annie Combelles, PDG du groupe Q-Labs, spécialisé dans l'optimisation des processus de développement et de maintenance du logiciel. "Même si un informaticien débutant ne peut comprendre les tenants et les aboutissants d'une telle démarche avant d'avoir réellement mis les mains dans le cambouis", tempère-t-elle. Exception dans le paysage universitaire, le DESS Quassi de l'université d'Angers, créé en 1999 pour répondre aux demandes d'entreprises industrielles, est résolument positionné sur la

## QUELQUES FORMATIONS AUTOUR DES PRINCIPAUX RÉFÉRENTIELS

Référentiel	Contenu	Etablissement	Durée	Coût
<b>CMM/CMMI</b>	Formation à l'utilisation du modèle CMM du SEI (Software Engineering Institute)	Q-Labs (www.q-labs.fr)	2 jours	1 100 € HT
	Formation à l'utilisation du modèle CMMI	Q-Labs	2 jours	1 100 € HT
	Introduction au CMMI	Qualium Formation (www.qualium.fr)	3 jours	2 100 € HT
	Introduction au CMMI (cursus SEI)	Qualium Formation	3 jours	2 100 € HT
<b>Cobit</b>	Formation à l'utilisation du modèle CMMI	Orsys Formation (www.orsys.fr)	2 jours	1 100 € HT
	Initiation à l'audit informatique	Afai (www.afai.fr)	2 jours	1 100 € HT
	Prise en main de Cobit	Afai	2 jours	900 € HT
<b>Itil</b>	Audit informatique	IAE de Paris - université Paris-Panthéon-Sorbonne (www.iae-paris.org)	12 jours	3 000 € HT
	Gouvernance et Itil	Valtech Training (www.valtech.fr)	1 jour	n.c.
	Premiers contacts	Synopse (www.synopse.fr)	1/2 journée	780 € HT
	Les fondamentaux	Synopse	2 jours	1 100 € HT
	Les fondamentaux avec certification	Synopse	3 jours	1 700 € HT
	Pratique de la gestion des changements	Synopse	2 jours	1 100 € HT
	Les fondamentaux	CA Education (http://ca.com/france/education)	3 jours	1 400 € HT
	Sensibilisation pour les décideurs	CA Education	1/2 journée	1 500 € HT
	Atelier gestion des problèmes	CA Education	1 jour	600 € HT
	<b>Six Sigma</b>	Comprendre les enjeux d'une démarche Six Sigma	Sigma Plus (www.sigmaplus.fr)	3 jours
Mode d'emploi du Six Sigma		Cegos (www.cegos-formation.fr)	2 jours	990 € HT
S'initier aux principes d'une approche Six Sigma		Demos (www.demos.fr)	2 jours	1 040 € HT
<b>Spice</b>	Modèle et évaluation Spice	Q-Labs	5 jours	n.c.
	Evaluation de processus (ISO/IEC 15504)	Qualium Formation	5 jours	2 600 € HT

qualité et la sûreté de fonctionnement des systèmes informatiques. ISO 9001, CMM, CMMI, Spice, etc. figurent au programme de ce diplôme. D'autres acteurs de l'enseignement

supérieur s'y mettent peu à peu. Paris-Sud Orsay, l'Ecole des mines de Paris et l'IUT d'Evry ont ainsi été distingués par l'ITSMF France, l'association qui assure la promotion d'Itil en France,

pour avoir intégré le référentiel à leur cursus.

Ce qui n'ouvre pas, pour autant, la filière qualité aux juniors (hormis pour les titulaires du DESS Quassi). Certes, "une formation sur l'une ou l'autre de ces démarches peut permettre à un jeune ingénieur de devenir le référent qualité dans un projet", reconnaît Vincent Monnet, consultant au sein de la division informatique du cabinet Michael Page. Mais "les hommes qualité, dans les entités spécialisées, sont généralement des profils expérimentés issus des études ou de la production, qui se sont formés à ces différents concepts, ont compris la démarche formelle et la façon dont elle peut s'intégrer dans le quotidien de la DSI", explique Renaud Phelizon. Qui précise aussitôt que les DSI trouvent habituellement ces profils en interne. Sur le marché, la demande demeure, du reste, anecdotique, observe Vincent Monnet: "Les offres émanent essentiellement de certains secteurs où le contrôle qualité est omniprésent, la pharmacie par exemple. Et le choix se porte toujours sur des profils ayant un minimum de vécu." ●

## TÉMOIGNAGE

**Eric Maillard,**  
ingénieur méthode et qualité aux Pages Jaunes



## "Travailler de façon cohérente et standardisée"

**E**ric Maillard, 28 ans, titulaire du DESS Quassi (université d'Angers), a rejoint la DSI des Pages Jaunes (groupe France Télécom) en 2002, au poste d'ingénieur méthode et qualité. Attaché à l'entité qualité, méthode et sécurité, qui comprend une dizaine de personnes, il est chargé de concevoir le système de management de la qualité. Impulsée par la DSI, la démarche débute par l'élaboration d'un manuel qualité, détaillant les divers processus. "Nous travaillons déjà dans le processus projet

de façon cohérente et standardisée. Nous basons notre démarche sur la norme ISO 9001, version 2000, et nous adaptions, pour les Pages Jaunes, les méthodes élaborées au sein du groupe. Mais nous allons certainement puiser aussi certaines briques du modèle CMMI, pour les processus de développement, et du référentiel Itil, pour la production." Eric Maillard ajoute: "La démarche qualité à la direction informatique des Pages Jaunes n'en est encore qu'à ses débuts." **H. T.**

HÉLÈNE TRUFFAUT

## AUCHAN EN FAITS ET EN CHIFFRES

**Activité :** grande distribution.  
**Chiffre d'affaires :** 14,3 milliards d'euros (2003).  
**Effectif :** 52 700 (en équivalents temps complet en 2003).  
**Effectif informatique :** 900.  
**Nombre de sites :**  
 120 hypermarchés en France ;  
 190 sites de production.

## PROBLÉMATIQUE

**Limiter les incidents techniques perturbant le personnel des hypermarchés.** Une réflexion sur la qualité de la production informatique a montré que les incidents sur le poste de travail des personnels des hypermarchés ont d'importantes répercussions sur les ventes et la perception des clients. Pour faire face à ce problème, le responsable de la qualité de la production informatique a mis en place une démarche fondée sur les "bonnes pratiques" d'Itil afin de résoudre les incidents dans de meilleurs délais.

## LE PROJET

**Historique :**  
**Décembre 2002** Obtention de la certification ISO 9001:2000.  
**Début 2003** Fusion de la DSI des hypermarchés France avec celle de l'ensemble des activités du groupe, et naissance d'une entité unique : la Dosi (direction de l'organisation et des systèmes d'information).  
**Mars 2003** Abandon d'ISO.  
**Courant 2003** Mise en production de ServiceCenter 5 de Peregrine Systems ; mise en place de processus Itil pour le traitement des incidents et enrichissement de la base de connaissances incidents.  
**Fin octobre 2004** Démarrage de la nouvelle gestion des incidents et des problèmes.  
**2005 (prévisions)** Conception et mise en œuvre d'autres processus Itil : gestion des changements, des configurations et des mises en production ; puis gestion des niveaux de service.

**Solution technique :**  
 Mise en place de la version 5 du logiciel ServiceCenter de Peregrine Systems, qui s'appuie sur les spécifications Itil.

**Investissement :**  
 300 jours-hommes pour la première tranche (processus de gestion des incidents et des problèmes).

# Pratique Auchan adopte Itil pour résoudre les incidents

La démarche Itil a été mise en œuvre par la production informatique d'Auchan. Plus concrète et plus légère à mettre en place qu'une certification ISO, elle vise, entre autres, à apporter plus de confort aux utilisateurs.

L'approche d'Auchan est à l'opposé de celle de la plupart des autres entreprises. En général, Itil (Information Technology Infrastructure Library) est vu comme une phase préalable pour obtenir une certification ISO. Chez Auchan, au contraire, c'est d'abord la certification ISO 9001:2000 qui a été obtenue, en 2002. Cependant, une restructuration de la direction informatique, conduisant à un doublement des effectifs, du périmètre et du nombre d'applications, est survenue juste après l'obtention du certificat. Ce service gère à présent 1 300 serveurs répartis sur 190 sites de production. "Ce changement impliquait de réinvestir en moins de six mois la même énergie que celle qui avait été dépensée à obtenir la certification pour rester conforme et se présenter à l'audit de suivi", explique Hubert Rauwel, responsable de la qualité de la production informatique au sein de la DSI d'Auchan France. Nous avons donc monté un dossier de résiliation du certificat, tout en entamant une démarche différente afin de préserver les principes de qualité.

La qualité dans la production informatique a, en effet, des répercussions très concrètes. Par exemple, le chef de rayon électroménager doit pouvoir renseigner immédiatement son client sur



Auchan compte plus de 50 000 utilisateurs de postes de travail, pour lesquels toute panne se traduit par une perturbation de l'activité. D'où l'importance des démarches qualité dans la production informatique.



**Hubert Rauwel,** responsable de la qualité de la production informatique au sein de la DSI d'Auchan France : "Une personne suffit pour commencer avec trois ou quatre applications critiques pour l'entreprise."

le stock de réfrigérateurs, afin de lui proposer un rendez-vous de livraison. Une défaillance du poste du vendeur à ce moment risque de faire perdre la vente ou de conduire à une proposition de livraison irréaliste. "Il faut réagir très vite pour rétablir ces postes de travail, afin d'éviter de perturber les utilisateurs internes, ce qui entraîne toujours des coûts", martèle Hubert Rauwel. D'où l'intérêt pour une méthode comme Itil,

qui paraît alors en adéquation avec les objectifs d'Auchan : "On y trouve des sources d'inspiration qui ont démontré leur efficacité, sous la forme de bibliothèques applicables et adaptables à nos propres bonnes pratiques héritées de la certification ISO." La nouvelle approche est abordée en parallèle avec la mise en production de ServiceCenter 5 de Peregrine Systems, version qui s'appuie sur les spécifications Itil.

## AVIS D'EXPERT



**Jean-Jacques Perroux,** directeur de projet chez ITS Group, expert Itil

### "Une source d'inspiration, pas une norme"

Généralement, un projet commence par l'identification d'un processus qui doit être amélioré. Souvent la gestion des incidents. C'est ce que tout le monde voit, et qui met en évidence la non-qualité. Après une analyse de l'existant, on compare le processus actuel avec la cible telle qu'elle est définie par Itil. Le référentiel décrit ce qui doit être fait, mais l'entreprise doit définir elle-même comment cela doit être fait, ce qu'il faut mettre en place comme processus en s'inspirant d'Itil. C'est à l'opposé

d'une approche normative ou de type "big bang".

La démarche est ensuite étendue à l'ensemble du "service desk", c'est-à-dire la gestion des problèmes, la gestion des configurations, la gestion du changement. La force d'Itil, ce sont les relations entre les différents processus et la démarche d'amélioration constante, à partir de modèles de fonctionnement valables dans tous les cas, et qui sont adaptés aux pratiques de l'entreprise. Pour que la démarche soit efficace, il faut

clairement décrire les rôles et les responsabilités, bien prendre en compte la dimension humaine et la conduite du changement. C'est seulement après la définition des processus et la conduite du changement, passant par la formation, la communication et l'adhésion de la direction, que l'on choisit l'outil permettant d'automatiser les processus. Itil nécessite l'adhésion de l'ensemble des acteurs de la direction informatique, et le soutien très fort du management.

Le responsable de la qualité de la production informatique s'attaque d'emblée à la résolution des incidents. "Auparavant, les délais de résolution atteignaient trois jours en moyenne et le stock d'incidents en cours de résolution était de trois mille, dont le tiers dataient de plus de trente jours. Cette situation avait tendance à stagner depuis un an, voire à empirer."

### Augmenter l'autonomie du premier niveau

Itil apporte une solution à ce problème avec la combinaison des notions de processus et de "service desk" (point de contact unique, au quotidien, entre les utilisateurs du système d'information et le département informatique). Le référentiel aide à concevoir et mettre en place des processus, c'est-à-dire des enchaînements de tâches confiées à des rôles. Par exemple, le premier niveau dans le traitement de l'incident permettait de résoudre moins de 40 % des incidents, alors que, selon Itil, on peut atteindre 85 %. Pour y parvenir, Auchan met en place des processus de gestion des problèmes avec l'enrichissement d'une base de connaissances, afin d'augmenter le taux d'autonomie du premier niveau et, surtout, de faire diminuer le

### DOUZE CONSEILS CLÉS POUR SE LANCER DANS ITIL

- 1 Chercher à améliorer ce que l'on considérait faire déjà bien.
- 2 Commencer petit, avec des gains immédiats.
- 3 Etendre la démarche à l'ensemble de la DSI.
- 4 Eviter le cloisonnement.
- 5 Mettre en place des indicateurs de performances (KPI, Key Performance Indicators) pour savoir ce qu'on fait.
- 6 Obtenir le soutien de la hiérarchie.
- 7 Choisir un personnage clé qui garantisse l'obtention des objectifs en convergence avec les canons Itil. Cette personne doit jouir d'une autorité naturelle, consacrée par la direction.
- 8 Accepter dans un premier temps un compromis entre ce qui est réalisable pour la production informatique et ce qui est acceptable par les utilisateurs.
- 9 Viser le confort de l'utilisateur plutôt que le top de la technologie.
- 10 Dégager des ressources du "mode pompier" pour les impliquer sur des travaux de fiabilisation et d'amélioration.
- 11 Privilégier la communication avec les utilisateurs, surtout lors de changements de versions.
- 12 Se préparer à des changements d'organisation et de comportement.

délai de résolution. "Nous avons pu séparer dans Itil des idées de réorganisation. La gestion des incidents permet de faire baisser les délais de résolution ; la gestion des problèmes et la gestion des changements doivent réduire d'un quart les incidents dus à une mauvaise préparation des modifications à mettre en œuvre dans l'infrastructure."

Auchan a utilisé son expérience et le rôle prescripteur du help-desk. "Avec

très peu de moyens et une réorganisation très parcellaire, nous avons mis en place une résolution de problèmes." Aujourd'hui, le responsable de la qualité de la production informatique se heurte à une difficulté : faire comprendre que, pour obtenir plus vite un retour sur investissement, il faut mettre en place les autres processus. "La démarche Itil ne peut pas se limiter aux basiques de la production. Nous devons la synchroniser

avec les autres processus, notamment les projets et la maintenance évolutive, pour arriver à une mise en cohérence et une vision globale des évolutions. Or, dès qu'on aborde la gestion des changements, il faut avoir l'adhésion de la DSI complète, même si ce sont les gens de production qui ont soutenu le projet au démarrage", insiste Hubert Rauwel.

La nouvelle gestion des incidents a démarré fin octobre 2004. Actuellement en cours de rodage, elle devrait porter ses premiers fruits au premier trimestre 2005. Hubert Rauwel insiste sur la légèreté de cette démarche par rapport à ISO. "Une personne suffit pour commencer, en ciblant trois ou quatre applications critiques pour l'entreprise."

Autre bénéfice de la démarche : mettre en rapport le niveau du service et son coût. "Aujourd'hui, nous sommes incapables de dire combien de modifications sont apportées à l'infrastructure, ni combien de nouveaux incidents génère chaque changement. Une gestion de changement et de mise en production selon les pratiques Itil délivre ce genre d'informations. Cela permettra d'être plus exigeant sur le contenu des tests, et notamment les tests de retour arrière", conclut Hubert Rauwel. ●

CLAIRE RÉMY

# 3 solutions

## pour voir le monde différemment

**2 ANS** D'ABONNEMENT

**105 €**  
au lieu de 299 €  
soit 194 € d'économie

**1 AN** D'ABONNEMENT

**69 €**  
au lieu de 150 €  
soit 81 € d'économie

**6 MOIS** D'ABONNEMENT

**39 €**  
au lieu de 75 €  
soit 36 € d'économie

**Chaque semaine, entrez dans un nouveau Monde Informatique, un plus grand confort de lecture et un accès plus rapide à l'information**

### Bulletin d'abonnement

**à retourner sous enveloppe affranchie :**  
**Le Monde Informatique - BP 90006 - 59718 LILLE CEDEX 9**  
 Service Abonnements : Tél. : 03 20 12 11 17 - Fax : 03 20 12 86 09

**oui**, je m'abonne au Monde Informatique pour **2 ans**  
 Je recevrai 88 numéros au prix de 105 € ttc\* au lieu de 299 € ttc\*\*  
 Je réalise ainsi une économie de 194 €.

**oui**, je m'abonne au Monde Informatique pour **1 an**  
 Je recevrai 44 numéros au prix de 69 € ttc\* au lieu de 150 € ttc\*\*  
 Je réalise ainsi une économie de 81 €.

**oui**, je m'abonne au Monde Informatique pour **6 mois**  
 Je recevrai 22 numéros au prix de 39 € ttc\* au lieu de 75 € ttc\*\*  
 Je réalise ainsi une économie de 36 €.

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_  
 Fonction : \_\_\_\_\_ Société : \_\_\_\_\_  
 Secteur d'activité : \_\_\_\_\_  
 Effectif : \_\_\_\_\_  
 Adresse : \_\_\_\_\_  
 Code Postal [ ] [ ] [ ] [ ] Ville : \_\_\_\_\_  
 Tél. : \_\_\_\_\_ Fax : \_\_\_\_\_  
 Cette adresse est :  Personnelle  Professionnelle  
 e-mail : \_\_\_\_\_

Je règle par :  Chèque bancaire ou postal à l'ordre d'IDG Communications France  
 CB N° \_\_\_\_\_  
 Expire fin [ ] [ ] [ ] [ ]

Je règle à réception de facture  Je souhaite recevoir une facture acquittée

SIGNATURE OBLIGATOIRE

IDG 1A0361

\*Offre réservée à la France Métropolitaine, valable jusqu'au 30/06/2005.  
 \*\*Prix d'origine, contactez le service abonnements.  
 \*\*1 € par numéro séparément chaque numéro du Monde Informatique au prix de 3,40 €.