



Club des Pilotes de Processus

ATELIER ITIL

« Comment se servir des bonnes pratiques ITIL afin de piloter tous types de processus »

Octobre 2007 – octobre 2009



Organisation de l'atelier

- Atelier lancé sous la responsabilité de Gad Koskas et de Gilles Teneau, commencé en octobre 2007 sous l'égide de Gad Koskas, et pour finir, sous celle de Gilles Teneau.
- Comme tous les ateliers un travail fastidieux pour le lancement : définir les objectifs, fixer la cible, le livrable et délimiter le périmètre de l'atelier.
- Bonne tenue de l'objectif sans tomber dans le piège de l'expertise ITIL et ce malgré un décalage dans le temps (2 ans) dû à l'instabilité des participants et au double pilotage.
- A ce jour le groupe a finalisé son atelier, et a le plaisir de vous présenter le livrable (en annexe)



Inscrits à l'Atelier

- Anthony Bordes
- Eric Prudhomme
- François De Joux
- Gad Koskas
- Gilles Teneau
- Henri Paul Soulodre
- Jean Faget
- Jean François David
- Jean-Guy Ahanda
- Jean Michel Zini
- Joël Lapraye
- Marc Laburte
- Nadia Frontigny
- Patrick Gastaud
- Patrick Le Déaut
- Philippe Dubernet

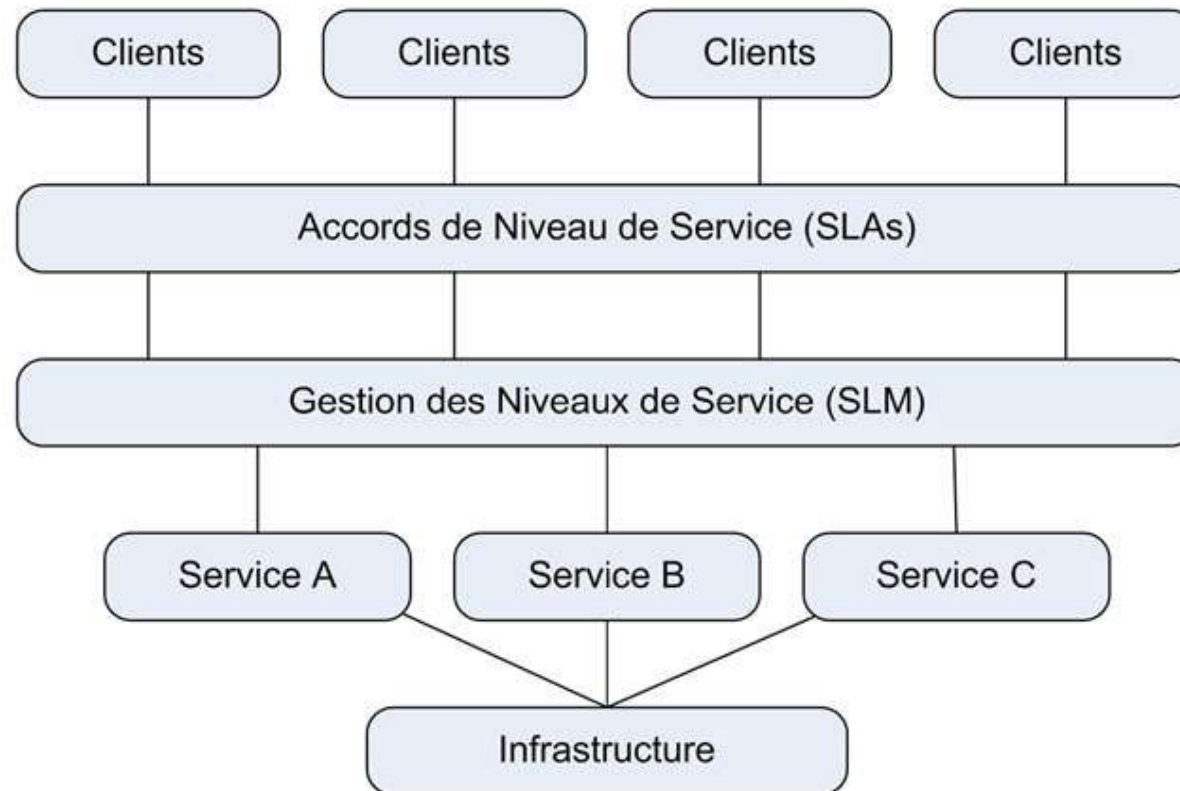


Postulat

- Un système complet comme ITIL, basé essentiellement sur des processus de services informatiques, peut-il s'appliquer avantageusement au pilotage des processus dans d'autres métiers de service ?
- Sachant que cette démarche d'étendre les bonnes pratiques ITIL est déjà initialisée par l'ISO à travers la norme ISO 20000 et ses prochaines évolutions.

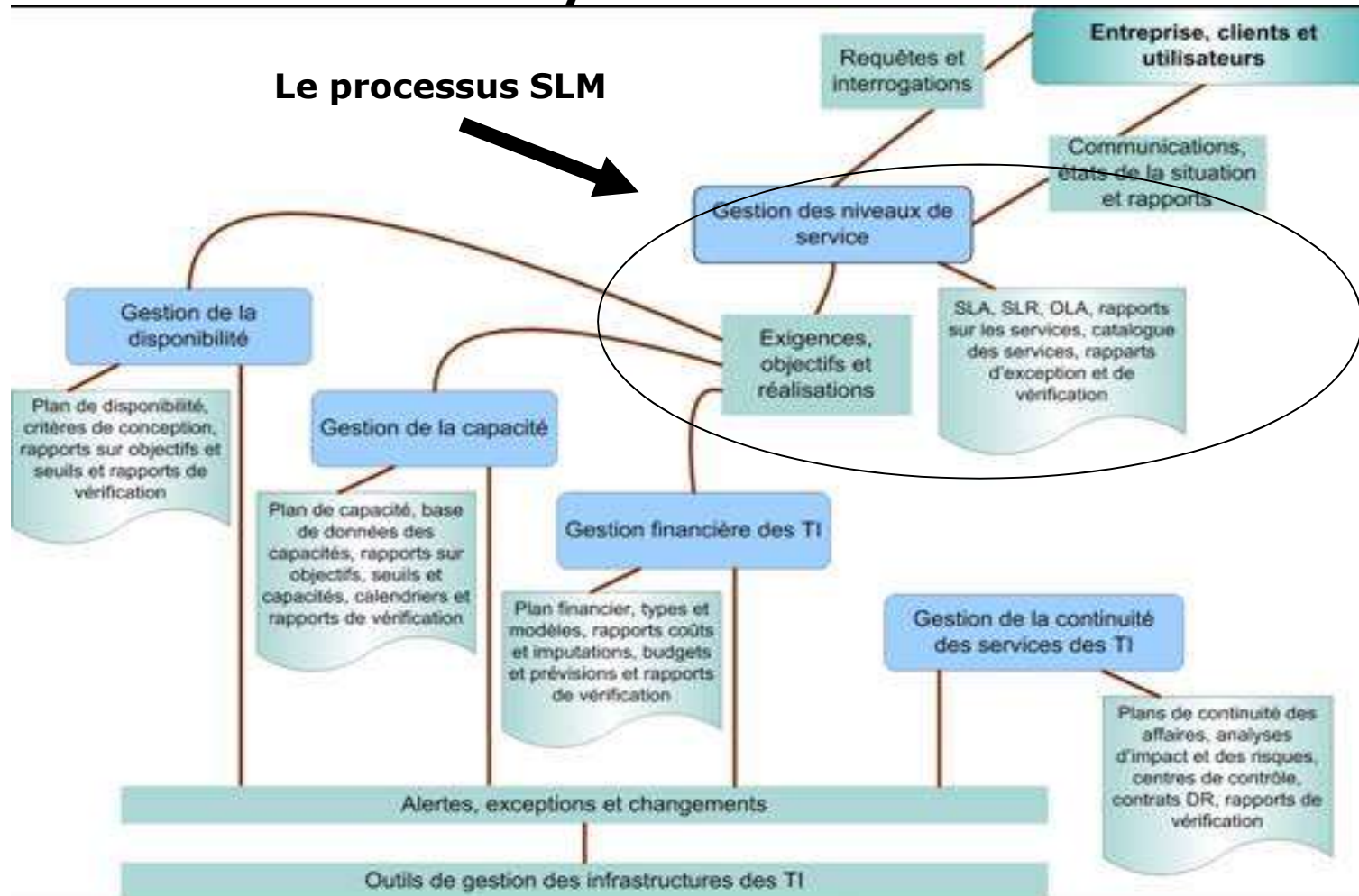
Les SLA du processus SLM d'ITIL

- **Relation entre les Clients et la Gestion des Niveaux de Service**



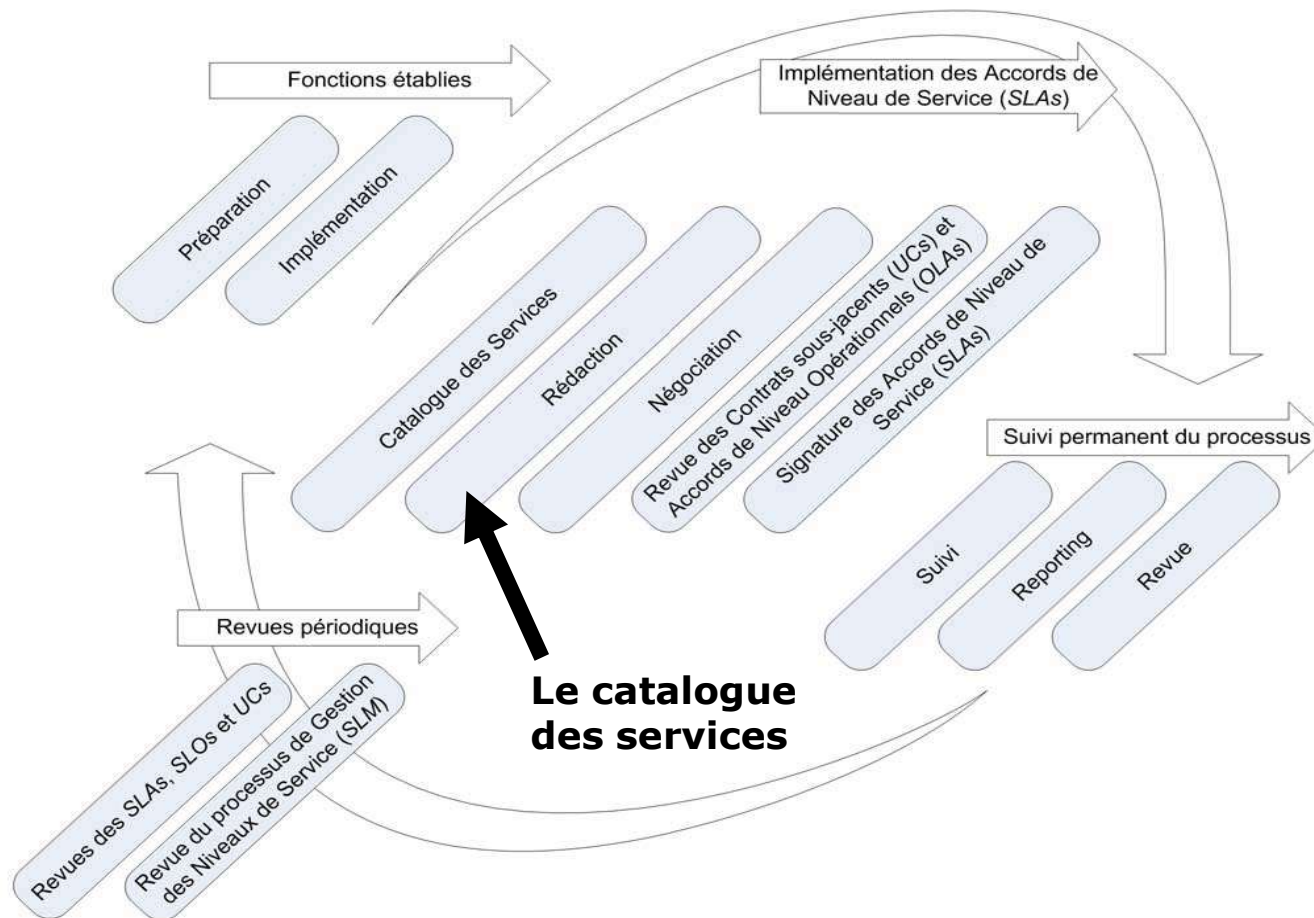
Les SLA du processus SLM d'ITIL

○ Le Service delivery de ITIL V2



Les SLA du processus SLM d'ITIL

- Le processus de Gestion des Niveaux de Service





SLM : Service level management

- Une Gestion des Niveaux de Services pourquoi faire ?
 - Elle permet à toute organisation de piloter le niveau de services à délivrer pour supporter les métiers de l'entreprise. C'est l'appréciation de l'atteinte des objectifs qui déterminera en partie la satisfaction des clients et des utilisateurs
 - Elle permet de maintenir et d'améliorer la qualité de service à travers un cycle permanent d'accords, de suivis et de rapports sur l'atteinte des objectifs et sur les actions menées pour éradiquer la mauvaise qualité
 - Une meilleure relation entre les parties prenantes devrait s'instaurer.
- Des accords différents mais orientés vers le même service
 - Les Accords de Niveaux de Service (SLAs) → pour les services fournis pour les Métiers.
 - Les Contrats sous-jacents (*UCs* ou *Underpinnings contracts*) → Sous traitance, partenariat.
 - Les Accords de Niveaux Opérationnels (*OLAs* ou *Operational Level Agreements*) → Accords entre les fournisseurs d'une même organisation (internes)
- Qu'est-ce qu'un Accord de Niveau de Service ?
 - C'est un accord écrit et signé entre les deux parties, le fournisseur des services et son Client et définit les objectifs et les responsabilités de chacun.

Un vrai partenariat permet d'avoir une relation Gagnant-Gagnant en évitant de tomber dans des relations conflictuelles dues à une négociation mal menée sur les différents accords.



Bénéfices attendus du SLM

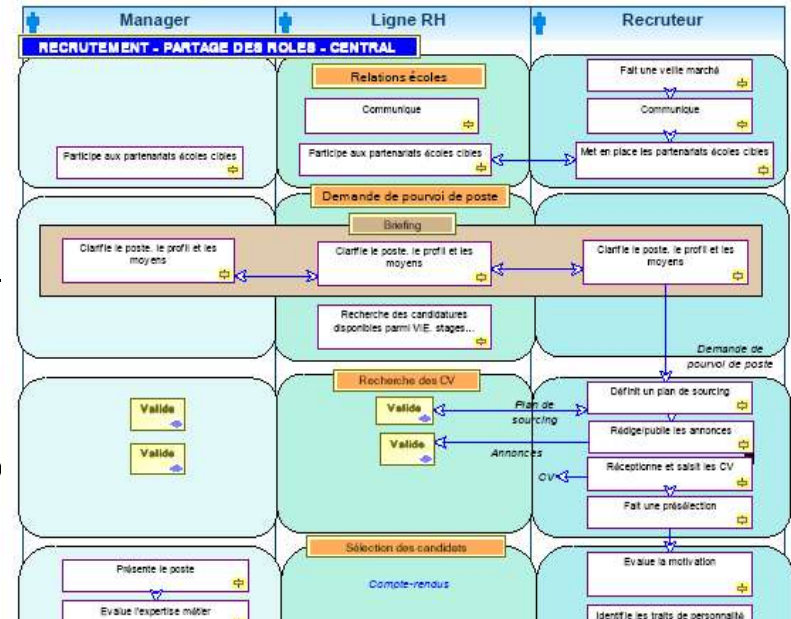
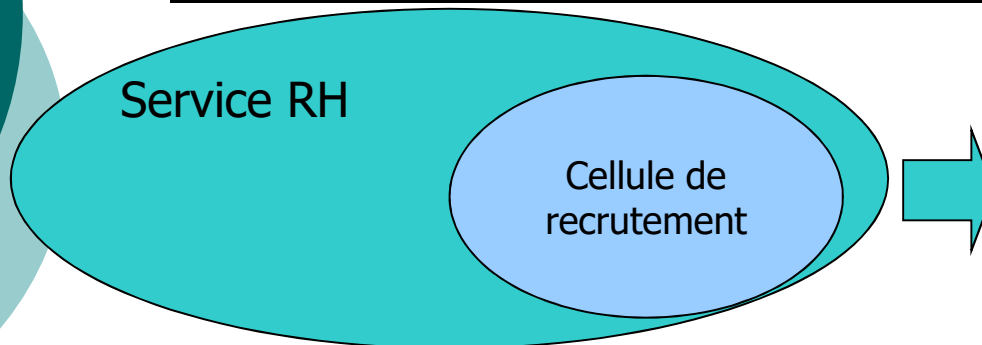
- L'amélioration de la qualité de service et la diminution des ruptures de service même partielles peuvent amener au final à des économies budgétaires significatives.
- Les services sont élaborés pour répondre aux besoins définis dans les Accords avec les Clients afin d'améliorer leurs relations avec l'informatique et les rendre plus satisfaits.
- Identification des points forts et les points faibles
 - des plans continus d'amélioration sont lancés et suivis.
- Les parties ont une vision claire, objective et cohérente sur :
 - Leur rôle et responsabilités
 - Les objectifs à atteindre et le niveau de service demandé
 - Le pilotage de la qualité de service associée



Choix du groupe de travail

- Je suis une société « C2P », je veux recruter 2000 personnes sur l'année. Le sponsor est le GRH et il est le garant du résultat.
Mettre en œuvre le processus SLA avec les bénéficiaires (fabrication et achat), définir les rôles et responsabilités, les indicateurs, ...
- Pour resserrer notre travail nous avons choisi de ne prendre que le contenu d'un accord de niveau de service
- Nous suivons le mode opératoire du processus recrutement

Méthode de travail



- Faire correspondre le processus ci-dessus, accord des niveaux de service, en posant les questions aux regard de la nouvelle cellule créé à cet effet (recrutement de 2000 jeunes)
- Positionner les questions au regard du logigramme de traitement, présenté ci-après
- Exemple de service :
 - Titre bref description de l'accord : besoin de ressource
 - Formalisation de la demande de ressource
 - Outil de demande de ressource et responsabilité
 - Date, début, fin revue
 - Janvier à décembre 2009
 - Revue trimestrielle
- Etc... Faire de même avec l'ensemble des éléments constituant le document « contenu d'un accord de niveaux de services »
- *Puis ensuite analyser éventuellement les autres processus, centre de service (cellule de recrutement), gestion des incidents, des problèmes, des changements, ...*

Processus Recrutement

- Mise en conformité du SLA décrit ci-dessus avec le processus de recrutement de la Société Générale

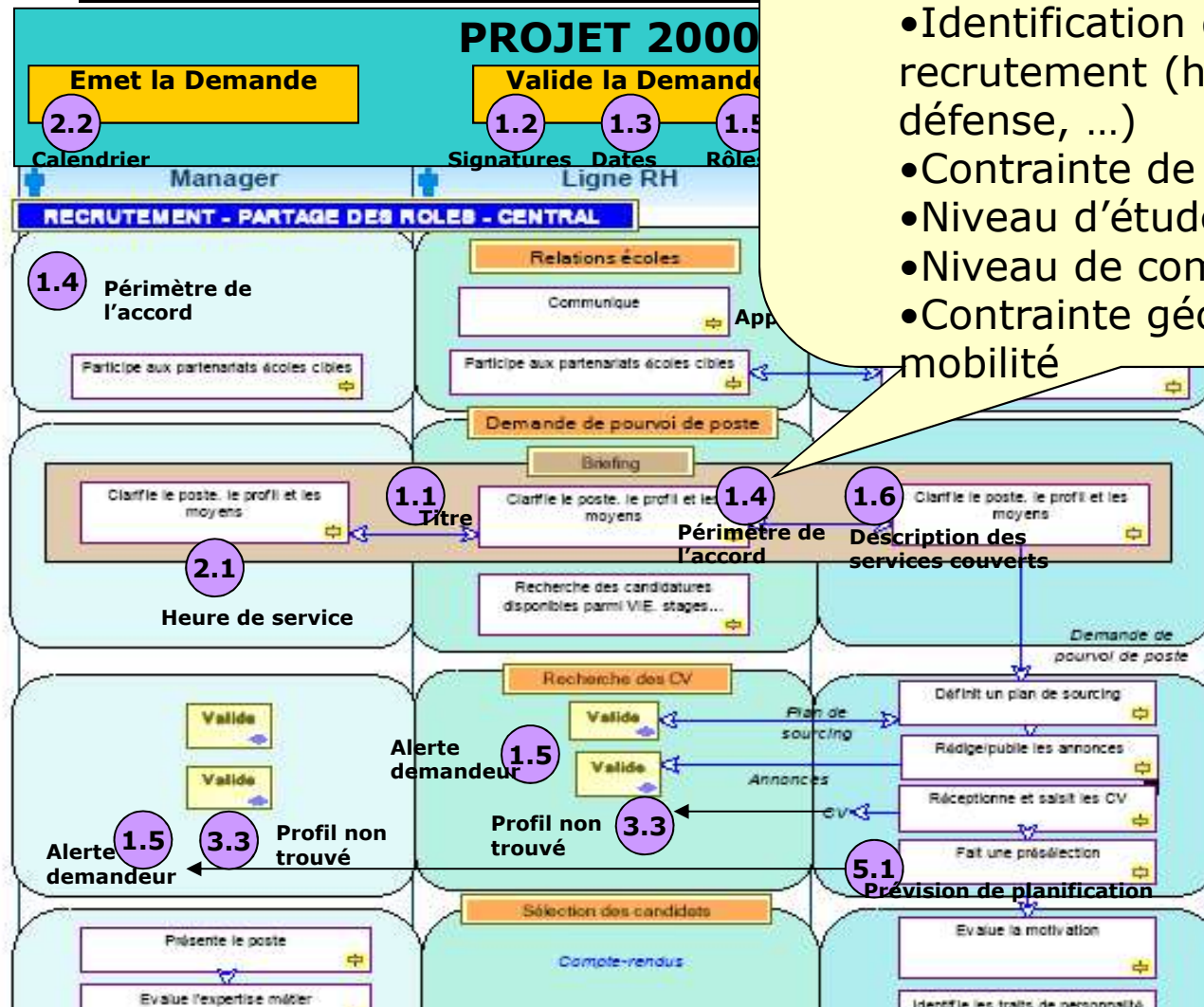
SOCIETE GENERALE		Processus Recrutement	
Ressources Humaines DRHG		Carte d'identité	
		Février 2008	
Finalité			
<input checked="" type="checkbox"/> Recruter dans un délai optimum et au juste coût, des profils dotés de potentiel qui répondent aux exigences des métiers et adhèrent aux valeurs du Groupe.			
Enjeux			
<input checked="" type="checkbox"/> Attirer les profils permettant aux managers d'atteindre leurs objectifs <input checked="" type="checkbox"/> Mettre en oeuvre la diversité et la non discrimination dans les pratiques RH <input checked="" type="checkbox"/> Capturer l'expertise <input checked="" type="checkbox"/> Clarifier la responsabilité des acteurs du recrutement			
Périmètre			
<input checked="" type="checkbox"/> Défini par les grandes phases du processus : Relations écoles → Demande de pourvoi de poste → Diffusion des annonces → Recherche des CV → Sélection du candidat → Embauche → Accueil du recruté → Période d'essai			
Clients		Rôles	
Les managers		<ul style="list-style-type: none"> Le manager décrit le besoin de pourvoi de poste et sélectionne un candidat avec la ligne RH et le recruteur La ligne RH contribue à la définition du profil et au choix final Le recruteur s'approprie le besoin lors du brief initial, recherche et propose des candidats 	
Evénement déclencheur			
Une demande de pourvoi de poste non pourvue en interne			
Indicateurs Groupe			
Délai de pourvoi de poste	Taux d'acceptation des offres	Taux de rupture de contrat en période d'essai	
Cible Débutants/masse : 1 mois Expérimentés/indiv. : 3 mois	Cible Débutants/masse : 80 % Expérimentés/indiv. : 70%	Cible < 5%	
Documentation disponible			
<input checked="" type="checkbox"/> Processus Recrutement Groupe : Evénements/résultats, étapes, actions <input checked="" type="checkbox"/> Partage des rôles Recrutement filiales <input checked="" type="checkbox"/> Partage des rôles Central (France) Débutants/masse <input checked="" type="checkbox"/> Carte de progrès			

Processus de re

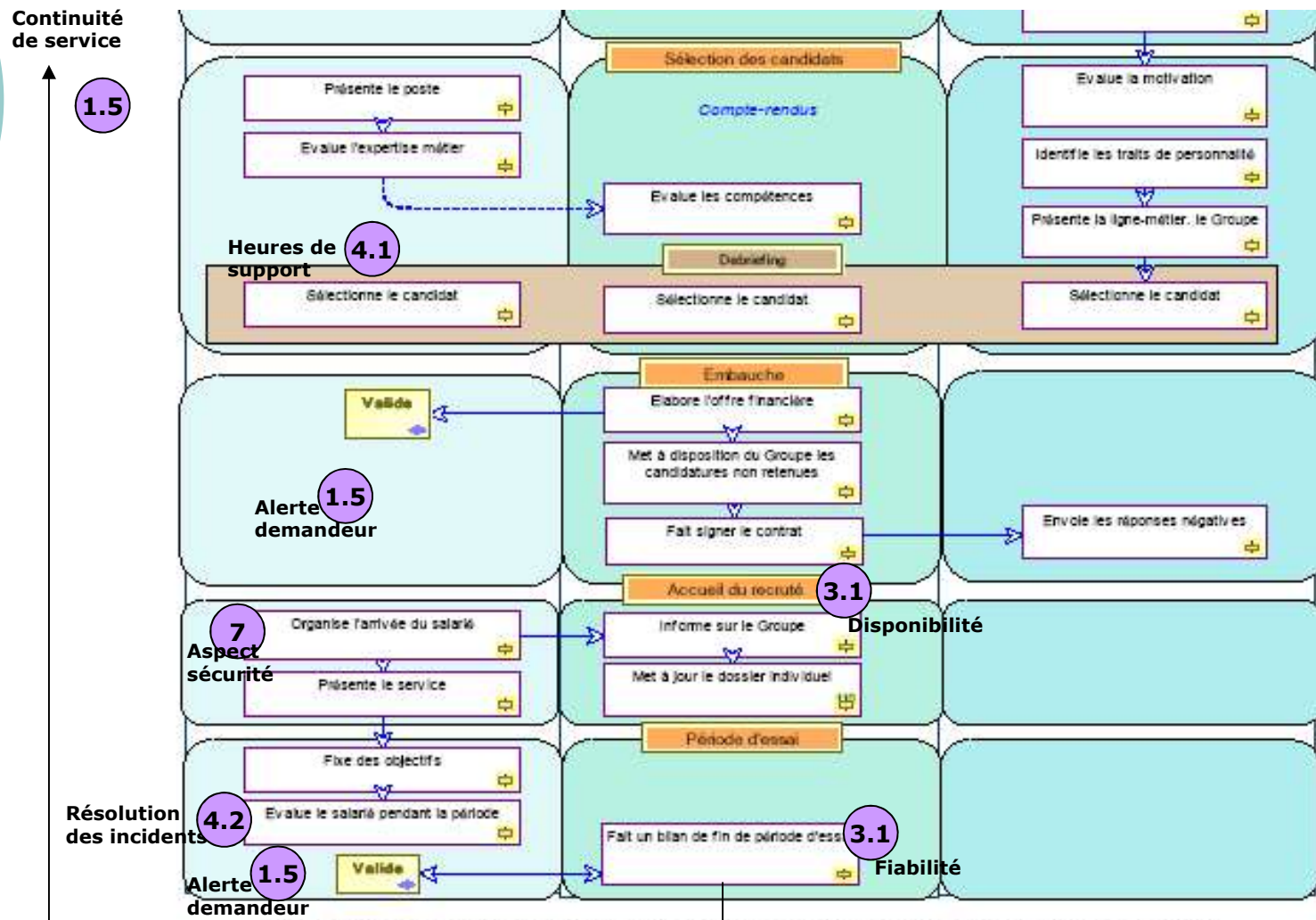
1. Introduction

1.4 périmètre de l'Accord

- Type de profil : définition de 10 profils standards
- Identification des contraintes de recrutement (habilitation secret défense, ...)
- Contrainte de salaire
- Niveau d'étude selon profil
- Niveau de compétence
- Contrainte géographique et mobilité



Processus de recrutement 2/2





En synthèse

- Nous pouvons constater que ce Processus s'applique bien au métier RH-Recrutement
- Cette application permet :
 - de bien définir des niveaux partagés attendus entre la RH, la cellule recrutement et les clients
 - de bien prendre en compte les nouveaux besoins à travers des revues et l'amélioration continue
 - de garantir la performance du service



Suite de l'atelier

- Cette atelier a bien conforté l'intuition de départ : ce qui a été défini par les bonnes pratiques ITIL peut s'appliquer à toute organisation qui réalise une prestation de service.
- Comment valoriser ces bonnes pratiques au sein du club comme levier pour les pilotes ?
 - Ne pas réinventer ISO 20 000
 - Amener les pilotes à mieux connaître le découpage des processus pour ne plus se poser cette question ; utiliser directement cette connaissance, les composants, les limites, les retours d'expérience de mise en œuvre.
- Cet objectif ambitieux de capitaliser sur l'existant n'est pas toujours naturel : Qui prends la barre pour la suite de l'atelier ?



Annexes 1

- Détail du contrat de service appliqué au processus métier : RH- Recrutement
 - basé sur des hypothèses de travail fictifs mais réalistes au vue du métier

1. Introduction

- 1.1 titre et brève description de l'Accord
 - L'entreprise « C2P » a un besoin de 2000 candidats sur l'année pour le projet « 2000 »
 - **Description**
 - Pourvoir les nouveaux postes
 - Définir la typologie des postes
 - Définir la planification selon l'évolution des besoins du projet
 - Mesure de la qualité de service (analyse du turn over)



Gestion des Niveaux de Services – Exemple de **Contenu d'un accord de niveau de service**

1. Introduction

○ 1.2 signatures

- Client : Responsable du projet "2000"
- Fournisseur : Responsable de la cellule de recrutement

○ 1.3 dates

- Début : janvier
- Fin : décembre
- Revue
 - Suite à décisions prises dans les comités de suivi, pilotage du projet "X"
 - Exemple : modification des profils demandés, du nombre de candidats



Gestion des Niveaux de Services – Contenu d'un accord de niveau de service

1. Introduction

- 1.4 périmètre de l'Accord
 - Type de profil : définition de 10 profils standard
 - Contrainte de recrutement (habilitation secret défense)
 - Contrainte de salaire
 - Niveau d'étude selon profil
 - Niveau de compétence
 - Contrainte géographique et mobilité

- 1.5 Rôles et responsabilités
 - Client
 - Responsable du projet (MOA)
 - Autorité validant la demande initiale
 - Valideur technique
 - Fournisseur (MOE)
 - Cellule de recrutement
 - Responsable de la cellule
 - Chargé de recrutement
 - Valideur technique



Gestion des Niveaux de Services – Contenu d'un accord de niveau de service

1. Introduction

- 1.6 description des Services couverts
 - Embaucher les profils demandés pour les dates définies

Description :

- Décrire l'ensemble des profils
- Décrire l'ensemble des contraintes

2. Heures de service

- 2.1 heures normales de service
 - 24 x 24 et 7 x 7 (couverture internationale)
 - Selon les profils
- 2.2 calendrier
 - Planification stratégique (cadencement)
 - Demande sur anticipation par profil
 - Répondre à la demande selon la planification



Gestion des Niveaux de Services – Contenu d'un accord de niveau de service

3. Disponibilité et fiabilité

○ 3.1 En pourcentage sur les heures de service

- Disponibilité d'une ressource avec contrat signé, à la date planifié (adéquation profil disponible et date de la demande)
- Fiabilité : Correspondance aux critères de la cellule RH et à la demande du candidat (adéquation poste et profil)

○ 3.2 définir les périodes d'indisponibilité maximale acceptables

- Nombre de candidat demandé ne correspondant pas à l'offre
 - Demande de 10 candidats pour un profil donné, j'en trouve que 9 (latitude sur le cadencement)
 - Demande de 10 candidats pour un profil donné, j'en trouve 5 à la date, puis 5 autres 15 jours plus tard (latitude sur le nombre)
- Fiabilité :
 - - de 10 % de candidats partent avant 3 mois
 - Candidat ne correspond pas au profil attendu (période d'essai non validé)

3. Disponibilité et fiabilité

- 3.3 Nombre maximum de ruptures de service
- Absence de retour au-delà, de la latitude (exemple : latitude = 5%; la société « C2P », demande 100 personnes pour telle date, lié au projet « 2000 » à la cellule de recrutement. Il y a 93 profils trouvés, la tolérance admise est de 95 personnes).
- Profil rare non trouvé (cas du mouton à 5 pattes avec une queue rouge)

4. Support

- 4.1 heures de support
- Adapter à ceux du clients (astreinte ?) s'il s'agit de production
 - Adapter aux horaires du clients de 9h00 à 17h00
- 4.2 temps maximum de résolution des Incidents (par priorité)
- Selon typologie d'incident (critique (j+1), grave (j+2), normal (j+3))
- Critique : Si abandon de poste
- Grave : Si accidents ou maladie sur site
- Normal : Absence à la date d'embauche

5. Débit

- 5.1 Débit
- L'adéquation charge et ressources, avec prise en compte des charges, des évolutions et du turn over
- Exemple : prévision de planification d'embauche à avril (5 personnes) réel 4 personnes, replanification dynamique juin (7 personnes plus 1) par rapport à la prévision

6. Continuité de service et Sécurité

- 6.1 brève description des Plans de Continuité
 - Solliciter société d'intérim si demande ou incident absence de personne, accidents, faire des annonces sur l'intranet et sur l'internet, presse locale et nationale ...
- 6.2 Quand déclencher les plans de continuité
 - Lorsqu'il y a une rupture de service (selon PCA et PRA)
 - nombre de personnes absentes, accidents, maladies arrive à un certain seuil
 - Augmentation de la production (capacité) et que le nombre de personnes s'avère insuffisant. Avec un warning avant

7. Aspects sécurité, notamment les obligations des Utilisateurs

- Confidentialité des profil
- Intégrité
- Obligation de porter casques, lunettes, chaussures, gants, combinaisons, blouses,... conformément à leurs contrats.
- Ne pas fumer, ne pas boire, comportement normal à respecter, n règles à respecter.

8. Refacturation

- 8.1 détail de la périodicité et des formules de calcul
- Répartition des coûts de la cellule de recrutement pour le projet 2000

9. Reporting et revue des Services

- Tableau de bord du service avec KPI
 - Nbre d'accidents (arrêts de travail, durées...)
 - Nbre de départs (retraite, période d'essai, mutations;...)
 - Nbre d'arrivées (recrutements interne, externe, ...)
- CR comité semestriel ou annuel prévisions en terme d'activités → ressources

Performance (efficience)

Volumétrie

Financier

Processus

Qualité (efficacité)

10. Pénalités (optionnel)

- pénalités suite au non-respect de l'Accord
- Dans notre exemple le chapitre « Pénalités » est sans objet, parce qu'il n'y a pas de refacturation entre les services internes
- Dans notre exemple seule les ruptures de services ont été négociées. (se reporter au chapitre 3.3)