



Club Qualimétrie

**Possibilités et limites de de l'intégration de Six Sigma
dans les démarche COBIT, CMMi et ITIL
d'Industrialisation des processus de la DSI**

Réunion du 29 septembre 2009

Version 0.2

1 rue Albert Einstein 77420 Champs sur Marne
Tel : 01 64 11 34 62 - Fax : 01 64 11 35 68

	CMMI	ITIL	COBIT
Domaine d'application	Ingénierie des systèmes	Production informatique	Contrôle et audit des SI
Propriétaire / Diffusion	SEI	OGC pour ITIL ISO et AFNOR pour ISO 20000	ISACA AFAI/ITGI

- Ecoute des attentes Clients
- Pertinence validée par les Clients
- Reconnaissance par un organisme officiel
- Référentiel commun de comparaison

Niveau	Management de projet	Ingénierie	Support	Management de processus
5 En optimisation			Analyse causale et résolution	Innovation et développement organisationnel
4 Maîtrisé (Gestion quantitative)	Gestion quantitative de projet			Performances du processus organisationnel
3 Défini (Personnalisé)	Gestion de projet intégrée Gestion du risque Equipe intégrée Gestion de fournisseur intégrée	Développement des exigences Solution technique Intégration produit Vérification Validation	Analyse et prise de décision Environnement organisationnel d'intégration	Focalisation sur le processus organisationnel Définition de processus organisationnel Formation organisationnel
2 Reproductible (Discipliné)	Planification de projet Suivi et contrôle de projet Gestion des ententes avec les fournisseurs	Gestion des exigences	Mesure et analyse Assurance qualité processus et produit Gestion de configuration	
1 Initial				

- ITIL est composé de 8 modules :
 - Business perspective
 - Service delivery
 - Service support
 - Security management
 - Infrastructure Management
 - Application management
 - Software asset management
 - Planning to implement service management

- Soutien des services informatiques
 - Gestion de configuration
 - Centre services
 - Gestion des incidents
 - Gestion des problèmes
 - Gestion des changements
 - Gestion de la mise en production
- Fourniture des services informatiques
 - Gestion des niveaux de services
 - Gestion de la capacité
 - Gestion de la disponibilité
 - Gestion de la continuité
 - Gestion financière des services

- 34 processus repartis en 4 domaines :
 - Planification et organisation
 - Acquisition et mise en place
 - Distribution et support
 - Surveillance et évaluation

– Planification et organisation

- Définir un plan stratégique
- Définir l'architecture de l'information
- Déterminer l'orientation stratégique
- Définir l'organisation et les relations de travail
- Gérer l'investissement informatique
- Faire connaître les buts et les orientations du management
- Gérer les ressources humaines
- Se conformer aux exigences existantes
- Evaluer les risques
- Gérer les projets
- Gérer la qualité

- Acquisition et mise en place
 - Trouver des solutions informatiques
 - Acquérir des applications et en assurer la maintenance
 - Acquérir une infrastructure et en assurer la maintenance
 - Installer les systèmes et les valider
 - Gérer les changements

- Distribution et support
 - Définir et gérer les niveaux de services
 - Gérer des services tiers
 - Gérer la performance et la capacité
 - Assurer un service continu
 - Assurer la sécurité des systèmes
 - Identifier et imputer les coûts
 - Instruire et former les utilisateurs
 - Assister et conseiller les clients
 - Gérer la configuration
 - Gérer les problèmes et les incidents
 - Gérer les données
 - Gérer les installations
 - Gérer l'exploitation

– Surveillance et évaluation

- Surveiller les processus
- Evaluer l'adéquation du contrôle interne
- Acquérir une assurance indépendante
- Disposer d'un outil indépendant

Niveau	Management de projet	Ingénierie	Support	Management de processus
5 En optimisation			Analyse causale et résolution	Innovation et développement organisationnel
4 Maîtrisé (Gestion quantitative)	Gestion quantitative de projet			Performances du processus organisationnel
3 Défini (Personnalisé)	Gestion de projet intégrée Gestion du risque Equipe intégrée Gestion de fournisseur intégrée	Développement des exigences Solution technique Intégration produit Vérification Validation	Analyse et prise de décision Environnement organisationnel d'intégration	Focalisation sur le processus organisationnel Définition de processus organisationnel Formation organisationnel
2 Reproductible (Discipliné)	Planification de projet Suivi et contrôle de projet Gestion des ententes avec les fournisseurs	Gestion des exigences	Mesure et analyse Assurance qualité processus et produit Gestion de configuration	
1 Initial				

Niveau	Définition	Indices
5	Valeur	Rapprochement services et indicateurs business
4	Service	Capacity management, service level management
3	Proactif	Problème management, change management, availability management
2	Réactif	Service desk, Incident Management, Configuration management
1	Chaos	Help-desk hétérogènes et multiples, découverte des problèmes ...

Niveau	Nom	Description
0	Non-existent	Les processus de gestion ne sont pas appliqués
1	Initial	Les processus sont ad hoc et desorganisés
2	Repeatable	Les processus suivent un modèle répétable
3	Defined	Les processus sont formalisés et communiqués
4	Managed	Les processus sont surveillés et mesurés
5	Optimised	L'amélioration du processus est géré

- Pilotage par les processus
- Modèles de bonnes pratiques
 - Couverture d'un type de besoin par un processus
 - Dépendance entre les processus
 - Complétude, cohérence d'un d'ensemble de processus pour l'atteinte d'un niveau de maturité pour un domaine
- Modèles d'évaluation

- Chaque processus est analysé selon un modèle factuel et objectif :

Niveau	Critère	Exemple
1	Activité documentée	Dossiers de test existant
2	Méthodologie disponible Méthodologie utilisée	Méthodologie de test disponible
		Existence de stratégies de test
		Existence d'expressions de besoins de test
3	Outillage disponible Outillage utilisé Activité supportée	Outil de gestion de référentiel de test disponible
		Dossiers de test gérés avec un outil de gestion de référentiel de test
		Existence d'activité régulière d'administration et de support à la gestion du référentiel de test
4	Réutilisation possible Activité industrialisée Activité mesurée	Campagnes et reporting de test réalisés avec un outil de gestion de référentiel de test
		Réutilisation des dossiers de test
		Outil de gestion de référentiel de test déployé (en production, catalogue, modalités de service, guides, indicateurs)
5	Activité déployée Activité consolidée	Gestion du référentiel de test mis en place sur tout le cycle de vie
		Gestion du référentiel de test mis en place pour tous les acteurs
		Consolidation des reporting (avancements projets, statistiques activités, risques, répartition des charges et des coûts)

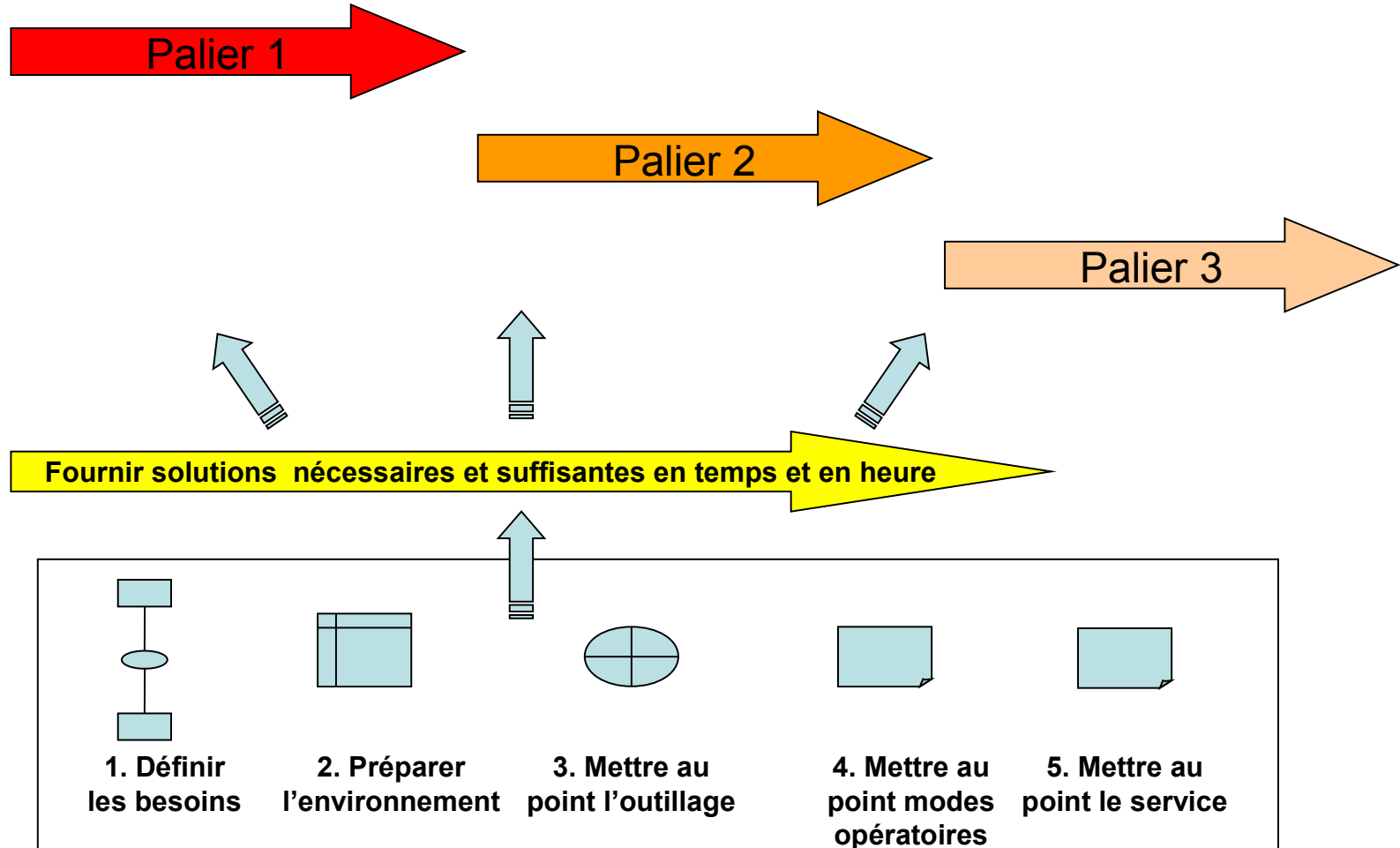
- Difficultés évoquées :
 - Solutions proposées ne résolvent pas les problèmes
 - Trop difficile à implémenter
 - Manque de ressources qualifiées
 - Redondances entre référentiels
 - Trop cher ...

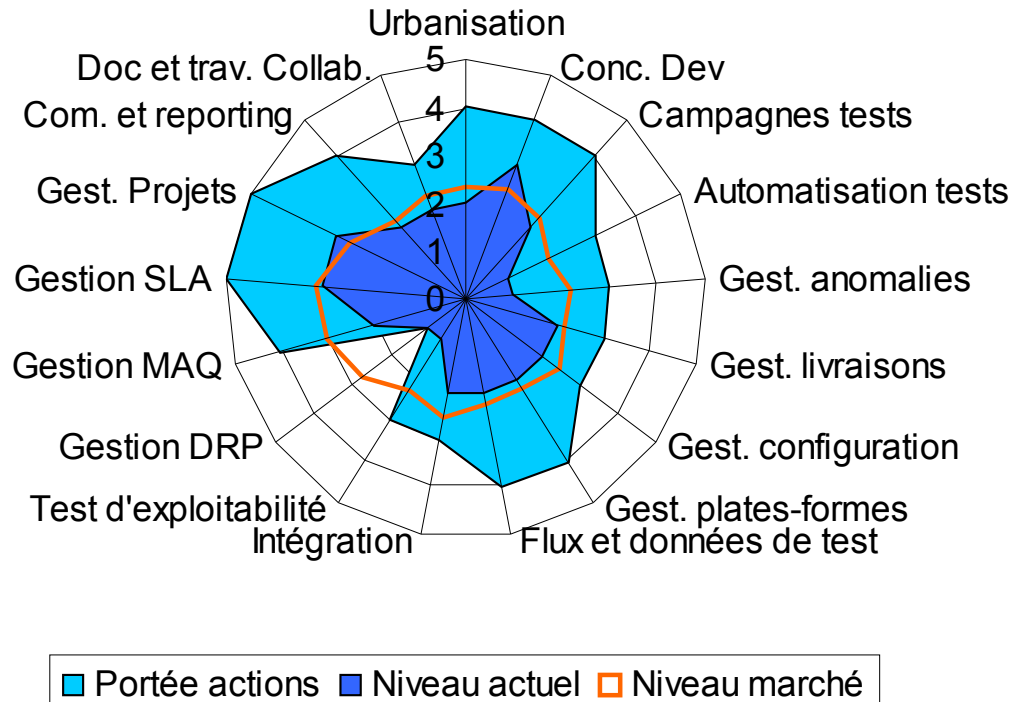
- Une vision centrée sur les attentes du Client à travers une organisation en processus (SIPOC)
- Une place adéquate aux aspects ROI des chantiers basée sur la résolution de problèmes
- Une démarche concrète de création de dynamique de progrès ($E = Q \cdot A$)
- Une démarche méthodologique de conception de processus (DFSS) et d'amélioration continue (DMAICS)
- Une panoplie d'outils, règles et de techniques de mesure et d'analyse factuelles et fiables

- Recherche de la réduction de la variabilité des processus nuisible à la qualité de service
- Observation poussée des sorties de processus (QTC) et des entrées
- Recherche d'optimisation des coûts du processus avec Lean Six Sigma

- **Piloter les chantiers d'évolution :**
 - **Responsabiliser les éléments moteurs sur une sélection de vraies problématiques prioritaires de performance du SI**
 - **Constituer un groupe de travail et d'échange transversal sur les chantiers majeurs**
 - **Motiver les chefs de projets pour la spécification, le test, l'organisation et le suivi de la mise en œuvre et du déploiement des solutions techniques**
 - **Mettre en place une dynamique outillage personnalisés :**
 - **La personnalisation des outils standard**
 - **la réalisation d'outils astucieux permettant d'éviter de coûteuses licences et redevances ...**

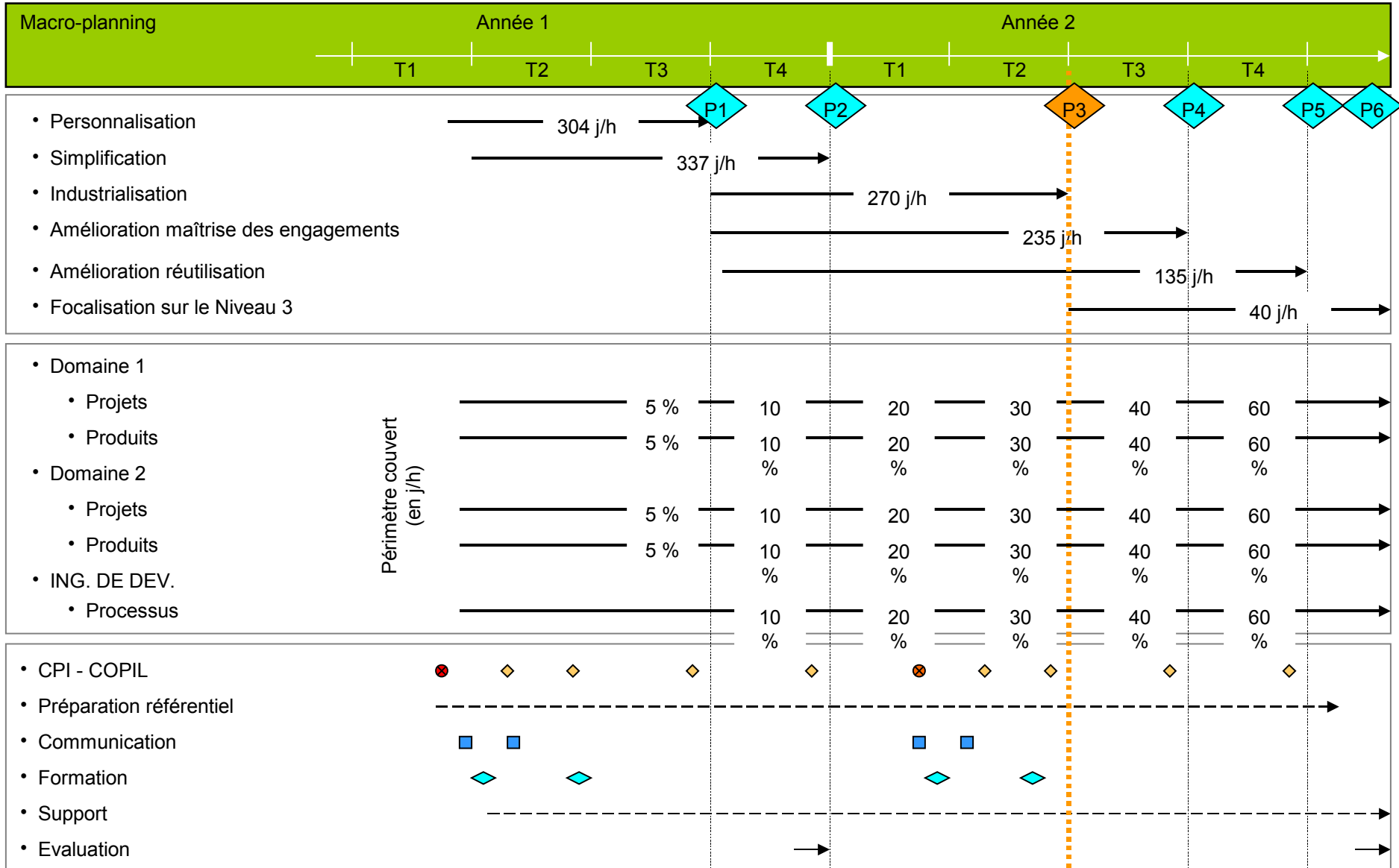
**Prioriser la mise à disposition immédiate des solutions
Optimiser progressivement le service**





- **Niveau du marché** : Représente la situation du marché sur un panel 20 entreprises semblables tout secteur d'activité
- **Niveau actuel** : Quasiment toutes les actions d'industrialisation de ce niveau ont été réalisées
- **Portée des actions** : Certaines actions menées relèvent d'un niveau élevé

- **Relire le process global dans une optique de fluidité et formaliser des règles de fonctionnement simples et pratiques**
- **Elargir la réflexion à tout le cycle de vie et à tous les acteurs du SI**
- **Soigner l'agilité par l'urbanisation des outils du processus**
- **Définir et jalonner la trajectoire pour passer de l'état actuel vers la situation cible :**
 - **Lots testables et livrables séparément**
 - **Paliers successifs de maturité du niveau de service rendu**



- Pas d'introduction de méthode sans objectif fédérateur
- Ne pas considérer la méthode comme une solution magique, éviter les effets de mode, de « secte » et les jargons
- Adapter l'approche aux ambitions et ressources :
 - Résultats en quelques semaines : approche de type Kaizen
 - Résultats en quelques mois : approche DMAICS
 - Résultats en plus de dix à douze mois : approche DFSS

- Ne pas détourner les statistiques de leur niveau de fiabilité pour faire passer des messages. S'assurer de la répétabilité et la reproductibilité et tenir compte des facteurs de variabilité du contexte
- Des calculs de ROI modestes en fiabilité et complétude et pessimistes peuvent suffire à la compréhension des efforts et des résultats

- **Eviter de lancer des réflexions concurrentes sur le même processus :**
 - Constituer des groupe de travail avec un représentant de chaque entité concernée
 - Constituer sa recette en prenant le meilleur de chaque référentiel

- **Eviter les acquisitions d'infrastructure dont les possibilités sont, en majorité, voire en totalité, inexploitées faute de moyens (délai par rapport aux objectifs à satisfaire)**

- **Eviter les mises en œuvre fastidieuses :**
 - Qui éloignent les équipes du cœur de métier de la banque
 - Dont le ROI est long à obtenir

- **Eviter d'imposer plus de changements que l'organisation et les équipes ne peuvent supporter ...**

- Identifier les besoins réels et les objectifs fédérateur
 - Entreprendre une démarche d'amélioration purement interne
 - Rassurer ses Clients et ses actionnaires
 - Convaincre un Client spécifique dans sa démarche de sélection des fournisseurs
 - Se mettre en conformité avec la réglementation en vigueur ...
- Prendre le temps de faire une feuille de route :
 - « Savoir où l'on va avant d'aller trop loin »
 - Identifier les vrais problématiques
 - Périmètres à couvrir et référentiels à utiliser
 - Anticiper sur le traitement des processus limitrophes
- Identifier et justifier les gains
 - A travers des lots testables et livrables séparément
 - Piloter les progrès