



HAL
open science

Rédaction du plan qualité opérationnel "gestion des incidents et des demandes de service"

Éric Janowski

► **To cite this version:**

Éric Janowski. Rédaction du plan qualité opérationnel "gestion des incidents et des demandes de service". Génie logiciel [cs.SE]. 2010. dumas-00495721

HAL Id: dumas-00495721

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00495721v1>

Submitted on 28 Jun 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

**Conservatoire National des Arts et Métiers
ARCNAM Nord – Pas de Calais**



**MEMOIRE
présenté en vue d'obtenir
le diplôme d'Ingénieur en Informatique**

Titre

**Rédaction du Plan Qualité Opérationnel
« Gestion des Incidents et des Demandes de Service »**



**Soutenu le jeudi 3 juin 2010 à 14H00
Auditeur : JANOWSKI Eric**

JURY

**Présidente
Membres**

**Mme METAIS
Mr VAST
Mr RAUDRANT
Mr DINNYES
Mr VANDAELE**

INVITES

Mr VANDEVELDE « Tuteur de stage & Responsable du Support de Proximité D.S.I.O Auchan »

Mme GUISLAIN « Responsable Support D.S.I.O Auchan »

Résumé

La société Auchan a pour objectif :

- de satisfaire en permanence ses clients au niveau de sa large gamme de produits et de ses prix attractifs,
- de se faire connaître sur tous les territoires français et aussi dans les pays étrangers par l'installation de nouveaux hypermarchés.

Néanmoins, il existe encore d'autres progrès et déficit à réaliser. Cela concerne le département informatique mais plus particulièrement le « Support » qui est implanté à la Centrale d'Achats de Villeneuve d'Ascq. Ce constat fait suite à un état des lieux. Après réflexion, la D.S.I.O Auchan a adopté de mettre en place la solution ITIL qui définit l'organisation de l'informatique comme elle doit l'être. Le projet ITIL a commencé en 2005. Le premier pas dans la démarche ITIL ciblait : le Service Desk, la gestion des incidents et la gestion des problèmes. Aujourd'hui, ces 3 modules sont matures et fonctionnent correctement au « Support D.S.I.O Auchan ». Le projet qui m'a été confié intervient dans le service « Support de Proximité » et a pour objectif :

- de rédiger une cartographie générale du service,
- de rédiger des processus dans le respect des règles régies par les processus ITIL « gestion des incidents » et « demande de services »,
- de faire une analyse des risques,
- de trouver des solutions face aux risques trouvés,
- de rédiger des fiches descriptives et consignes,
- de former et accompagner les intervenants aux nouvelles procédures.

Le fait d'écrire tous ces livrables génère un double effet : le premier présente l'activité du service et le second produit de la qualité de service.

Mots clés

Gouvernance informatique, ITIL, Bibliothèque d'Infrastructure des Technologies de l'Information, Gestion des incidents, Gestion des demandes de service, Démarche qualité, Processus.

Summary

The company Auchan is to:

- continually satisfy its customers at its wide range of products and good value for money,
- to raise awareness on all French territories and also in foreign countries by installing new hypermarkets.

However, there is still more progress and challenge to achieve. This applies to the department but especially the "Support" which is based in the Purchase of Villeneuve d'Ascq. This finding follows an inventory. After reflection, DSIO Auchan has adopted to implement the ITIL solution that defines the organization of IT as it should be. The ITIL project began in 2005. The first step in the process targeted ITIL: Service Desk, Incident Management and Problem Management. Today, these 3 modules are mature and function properly "Support DSIO Auchan". The project was entrusted to me comes within the "local support" and aims :

- prepare a global mapping service,
- drafting process in accordance with the rules governed by the ITIL process "Incident Management" and "Application Services"
- do a risk analysis,
- find solutions to the risks found,
- prepare fact sheets and instructions,
- train and assist stakeholders in new procedures.

The act of writing all these deliverables produces a double effect : the first presents the activity of the second service and product quality of service.

Keywords

IT Governance, ITIL, Information Technology Infrastructure Library, Incident Management, Request Management Service, Quality Approach, Process.

Remerciements

Mon projet professionnel a débuté en septembre 2002 avec le centre de formation CNAM de Lille.

Après quelques années de travail, il me reste à valider l'ultime épreuve : « le mémoire d'Ingénieur en Informatique ».

La réalisation du mémoire clôture ma formation d'Ingénieur CNAM.

Avant d'expliquer le sujet du mémoire, je tiens à remercier plusieurs personnes :

- Madame Metais « Présidente du jury » et le jury d'avoir accepté le sujet du mémoire et de l'exposer sous forme de soutenance
- Monsieur Vast « Directeur de la filière Informatique CNAM de Lille » pour son accompagnement et ses précieux conseils dans la réalisation du mémoire
- L'ensemble des professeurs qui m'ont permis d'acquérir et approfondir de nouvelles connaissances
- Le secrétariat CNAM de Lille de m'avoir aidé dans les démarches administratives
- Madame Guislain « Responsable Support Auchan de Villeneuve d'Ascq » et Monsieur Vandavelde « Tuteur et Responsable Support de Proximité Auchan de Villeneuve d'Ascq » de prendre la décision de collaborer ensemble sur un sujet de mémoire
- Monsieur Huberson « Responsable Econocom Managed Services de Villeneuve d'Ascq » d'avoir accepté ma demande d'autorisation d'absence au sein de EMS afin d'effectuer mon stage dans une autre entreprise
- Le FONGECIF de Marcq en Baroeul qui a financé le mémoire
- Et ma famille qui m'a soutenu et encouragé tout au long de ce parcours exceptionnel.

Merci à vous tous

Guide de lecture

Des annotations supplémentaires seront ajoutées dans ce document afin de mieux comprendre le sujet du mémoire.



Cette signalisation sera utilisée pour noter les points positifs du projet.



Cette signalisation sera utilisée pour noter les points négatifs du projet.



Cette signalisation sera utilisée pour apporter des informations complémentaires ou des remarques pertinentes.



Cette signalisation sera utilisée pour définir les éventuelles corrections à faire.

Table des matières

Remerciements	3
Guide de lecture	4
Table des matières	5
1. Présentation d'Auchan	11
1.1 Le fondateur	11
1.1.1 Gérard Mulliez.....	11
1.1.2 Sa jeunesse.....	11
1.1.3 La création d'Auchan.....	11
1.1.4 Le développement d'un groupe familial.....	12
1.1.5 Le chiffre d'affaires du groupe.....	12
1.1.6 Annexe.....	12
1.2 Les activités	13
1.2.1 Les hypermarchés.....	13
1.2.2 Les supermarchés.....	15
1.2.3 Immobilier.....	16
1.2.4 Banque.....	17
1.2.5 Annexes.....	18
1.3 Adresse Direction Générale	19
1.3.1 Groupe & Hypermarchés.....	19
1.3.2 Supermarchés.....	19
1.3.3 Immochan.....	19
1.3.4 Banque Accord.....	19
1.4 Cartographies	20
1.4.1 Dans le monde.....	20
1.4.2 En France.....	21
1.5 Organigramme des 4 activités	22
2. La Centrale d'Achat d'Auchan	23
2.1 Présentation	23
2.1.1 Rôle.....	23
2.1.2 Les directions représentées dans La Centrale d'Achat d'Auchan France.....	23
2.1.3 Adresse.....	23
2.1.4 Organigramme : Hypermarchés France.....	24
2.2 La D.S.I.O Auchan	24
2.2.1 Définition.....	24
2.2.2 Présentation.....	24
2.2.3 Organigramme de la D.S.I.O.....	25
2.3 La Direction Technique Informatique : le département Support	25
2.3.1 Qu'est-ce que le support ?.....	25
2.3.2 Organigramme Direction Technique Informatique.....	27
2.4 Le Service Desk D.S.I.O Auchan (le centre de service)	28
2.5 Le Support de Proximité D.S.I.O Auchan	29
2.6 Le Support Fonctionnel D.S.I.O Auchan	29
2.7 Le Support Nouveaux Pays D.S.I.O Auchan	30
3. Présentation du sujet de mémoire	33

3.1	Le déroulement.....	33
3.2	La mission.....	33
4.	ITIL	35
4.1	Généralités.....	35
4.2	Historique.....	35
4.3	Livres ITIL.....	36
4.3.1	version 1 ITIL	36
4.3.2	version 2 ITIL	37
4.3.3	version 3 ITIL	38
4.4	Qui utilise ITIL ?.....	39
4.4.1	En france.....	39
4.4.2	ITIL et les PME.....	39
4.4.3	Adoption d'ITIL par pays.....	40
4.5	Qu'est-ce que l'itSMF ?	41
4.6	Certifications.....	41
4.6.1	ITIL version 2	41
4.6.2	ITIL version 3	42
4.6.3	ITIL v2 vers v3.....	43
4.6.4	Annexe.....	43
4.7	Autres référentiels.....	43
4.7.1	Liste	43
4.7.2	Les plus utilisés.....	43
4.8	Conclusion sur ITIL	44
5.	ITIL version 2.....	45
5.1	Intégration ITIL à la DSIO	45
5.2	Service support (soutien des services).....	45
5.3	Service delivery (fourniture des services)	46
5.4	Gestion des incidents.....	48
5.4.1	Généralités.....	48
5.4.2	Relation entre incident, problème, erreur et changement	48
5.4.3	Le cycle de vie des incidents.....	50
5.4.4	Etablissement des priorités au sens ITIL.....	51
5.4.5	Etablissement des priorités au sens D.S.I.O Auchan.....	52
5.4.6	Etat d'un incident au sens ITIL	52
5.4.7	Etat d'un incident au sens D.S.I.O Auchan.....	53
5.4.8	Gestion des niveaux de support	53
5.4.9	Annexes	54
5.5	Gestion des demandes de service	54
5.6	Conclusion sur ITIL v2	55
6.	Démarche qualité.....	57
6.1	Définition de la qualité.....	57
6.2	Qu'est-ce que la démarche qualité.....	57
6.3	Pourquoi se lancer dans une démarche qualité	57
6.4	Chaque démarche qualité est unique.....	58
6.5	Le lancement d'une démarche qualité	58

6.6	Conclusion sur la démarche qualité.....	58
7.	Amélioration continue	59
7.1	Origine.....	59
7.2	Le modèle PDCA.....	59
7.3	Où se situe ma mission ?.....	60
7.4	Conclusion sur l'amélioration continue.....	60
8.	Conduite du projet.....	61
8.1	Tableau d'avancement	61
8.1.1	Présentation.....	61
8.1.2	Calendrier prévisionnel.....	61
8.1.3	Cas pratique.....	61
8.2	Compte rendu	62
8.3	Conclusion sur la conduite de projet.....	62
9.	Audit.....	64
9.1	Définition.....	64
9.2	Typologie d'audit.....	64
9.2.1	L'audit interne.....	64
9.2.2	L'audit externe.....	64
9.3	Etat des lieux	65
9.4	Comment faire ?	65
9.4.1	Méthodes officielles de l'audit.....	65
9.4.2	Méthodes employées au Support de Proximité	65
9.5	Conclusion sur l'audit	66
10.	Modélisation.....	67
10.1	Définition.....	67
10.2	Logigramme.....	67
10.2.1	Pourquoi avoir choisi le logigramme ?.....	67
10.2.2	Règles.....	68
10.2.3	Symboliques	68
10.2.4	Annexe.....	68
10.3	Conclusion sur la modélisation.....	68
11.	Cartographie et processus.....	69
11.1	Cartographie.....	69
11.2	Processus	69
11.2.1	Définition.....	69
11.2.2	Types de processus	70
11.2.3	Éléments constitutifs du processus	70
11.3	Livrables	73
11.3.1	Cartographie du Support de Proximité	73
11.3.2	Gestion des files d'attente	74
11.3.3	Gestion des demandes de service	76
11.4	Conclusion sur la cartographie et processus	79
12.	Analyse des risques	82
12.1	Qu'est-ce que l'analyse des risques ?	82

12.2	Définitions.....	82
12.2.1	Risque.....	82
12.2.2	Analyse de risque.....	82
12.3	Comment identifier les risques ?	83
12.3.1	Origine de la méthode.....	83
12.3.2	La méthode Auchan.....	84
12.4	Conclusion sur l'analyse des risques.....	85
13.	<i>Recherche de solutions.....</i>	86
13.1	Méthode	86
13.2	Méthode complémentaire	87
13.3	Livrables	87
13.4	Conclusion sur la recherche de solutions.....	89
14.	<i>Fiches descriptives.....</i>	91
14.1	Qu'est-ce qu'une fiche descriptive ?	91
14.2	Modèle d'une fiche descriptive.....	91
14.3	Livrables	91
14.4	Conclusion sur les fiches descriptives.....	93
15.	<i>Consignes.....</i>	94
15.1	Qu'est-ce qu'une consigne ?.....	94
15.1.1	Procédure	94
15.1.2	Mode opératoire.....	94
15.1.3	Consigne.....	94
15.2	Représentation d'une consigne	94
15.3	Livrables	95
15.4	Conclusion sur les consignes.....	97
16.	<i>Règles de gestion</i>	98
16.1	Qu'est-ce qu'une règle de gestion ?	98
16.2	Livrables	98
16.3	Conclusion sur les règles de gestion	98
17.	<i>Formations</i>	100
17.1	Pourquoi former ?	100
17.2	Qui est formateur ?	100
17.3	Comment faire ?.....	100
17.4	Questions – réponses	100
17.5	Conclusion sur les formations	101
18.	<i>Contrôler.....</i>	102
18.1	Objectif.....	102
18.2	Contrôles au Support de Proximité.....	102
18.2.1	Premier contrôle.....	102
18.2.2	Deuxième contrôle	102
18.3	Conclusion sur contrôler	104

19. Agir.....	105
19.1 Objectif.....	105
19.2 Corrections au Support de Proximité	105
19.2.1 Du point de vue « rédaction ».....	105
19.2.2 Du point de vue « qualité de service ».....	105
19.3 Conclusion sur agir.....	105
20. Retour d'expérience	107
20.1 Bilan	107
20.1.1 Support de Proximité.....	107
20.1.2 Mission.....	107
20.1.3 Auditeur CNAM.....	107
20.2 Perspectives d'avenir.....	108
20.2.1 Support de Proximité.....	108
20.2.2 D.S.I.O.....	108
20.2.3 Si c'était à refaire ?	108
Conclusion	110
Figure des illustrations	112
Tableau des illustrations.....	113
Abréviations	114
Annexes.....	116
Webographie.....	125
Bibliographie.....	127
Glossaire ITIL	129

Présentation de l'entreprise d'accueil

1. Présentation d'Auchan

Ce premier chapitre aborde le créateur d'Auchan et ses 4 activités principales.

Auchan est une enseigne et un groupe français de distribution et de finance fondés par Gérard Mulliez et dirigés par lui jusqu'en 2006. Depuis, la présidence du groupe est assurée par Vianney Mulliez, ancien président d'Immochan.

1.1 Le fondateur

1.1.1 Gérard Mulliez

Gérard, Paul, Louis Mulliez, né à Roubaix le 13 mai 1931, est un homme d'affaires français, le fondateur du groupe de distribution Auchan.



C'est la plus grande fortune professionnelle de France depuis 2008, selon un classement établi par le magazine Challenges.

Challenges est un magazine hebdomadaire économique français paraissant le jeudi. Fondé en 1982 par Patrick Fauconnier, il a été racheté ensuite par Claude Perdiel, propriétaire du Nouvel Observateur, il appartient au groupe de presse Perdiel.

1.1.2 Sa jeunesse

Fils de Gérard Mulliez, dirigeant de l'entreprise familiale textile Phildar, et de Françoise Robertine Marie Cavrois, il commence ses études à l'école Notre-Dame-des-Dunes à Dunkerque, les poursuit au lycée Jean-XXIII (maintenant lycée Saint-Rémi) de Roubaix, puis étudie au Mayfield College en Angleterre et termine sa formation à l'Institut technique de Roubaix.

En 1954, il entre dans l'entreprise familiale en tant que contremaître, dès 1956, il devient chef de fabrication et devient rapidement directeur.

1.1.3 La création d'Auchan

À la fin des années 1950, il part aux États-Unis pour assister aux séminaires de Bernardo Trujillo sur les nouvelles formules commerciales qui naissent en Amérique du Nord. (*Qui est Bernardo Trujillo ? Américain d'origine colombienne fut le premier à formaliser dans les années 1950 aux États-Unis, les principes théoriques et pratiques qui allaient porter vers le succès la grande distribution moderne.*)

S'inspirant du modèle Carrefour (dont le fondateur, Marcel Fournier (homme d'affaires), a appliqué les préceptes de Bernardo Trujillo), Gérard Mulliez ouvre en 1961 à Roubaix son premier magasin dans une ancienne usine du groupe Phildar située dans le quartier des « Hauts Champs ». Le nom qui est à l'origine de l'enseigne, avec une orthographe due au souhait d'apparaître les premiers dans l'annuaire.

Mais les débuts sont difficiles et les résultats piteux. Gérard Mulliez décide alors de prendre conseil auprès d'Édouard Leclerc (fondateur des magasins Leclerc) et il découvre que vendre moins cher fait vendre davantage. Il applique notamment ce principe au whisky, dont il casse les prix. Auchan devient alors l'un des magasins favoris des consommateurs roubaisiens.

1.1.4 Le développement d'un groupe familial

Après le premier succès, un deuxième magasin ouvre à Roncq. Gérard Mulliez a besoin de capitaux mais éprouve peu de sympathie pour les banques ou les marchés financiers. Il fait donc appel à sa propre famille et crée « l'Association familiale Mulliez » (AFM), appelée improprement « groupe Mulliez », dont il prend les rênes. Cette association prendra des parts dans Auchan, puis dans toutes les sociétés créées par les membres de la famille, qui explorent toutes les niches de la distribution. Cet autofinancement permet à l'entreprise Auchan une attaque du territoire national à partir de 1971, puis de l'international en 1981.

Gérard Mulliez a assuré la présidence du conseil d'administration du groupe Auchan jusqu'en 1996 avant de prendre celle du conseil de surveillance. En 2001, il fait voter le passage de 70 à 75 ans l'âge limite des membres du conseil de surveillance afin de préparer son remplacement. Le 10 mai 2006, alors qu'il approche de la limite d'âge de 75 ans, l'AFM, principale actionnaire du groupe Auchan, annonce que Gérard Mulliez quitte la tête du conseil de surveillance à compter du 6 juin 2006 et laisse la succession du groupe au fils de son cousin germain, Vianney Mulliez, le préférant à Arnaud Mulliez, le fils de Gérard Mulliez. Il conserve toutefois une assise dans le groupe en prenant la fonction de président du comité stratégique.

Il avait laissé précédemment à un de ses neveux, Thierry Mulliez, la présidence de l'AFM.

1.1.5 Le chiffre d'affaires du groupe

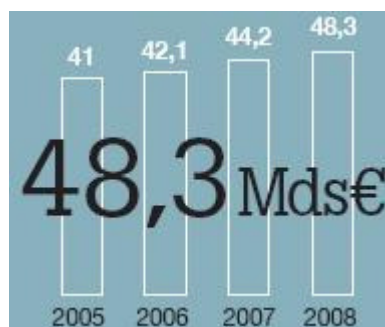


Figure 1 : Chiffre d'affaires

Source Document Auchan : Rapport Activité Auchan 2008

Le résultat obtenu est calculé par l'ensemble des hypermarchés et supermarchés français et étrangers sous enseigne Auchan.

Malgré la crise financière et le budget dédié aux achats des clients, l'enseigne Auchan voit son chiffre d'affaire augmenté car il adapte toujours le rapport qualité/prix des produits face à la concurrence et aux clients.

1.1.6 Annexe

Annexe 1 : Les plus grandes fortunes français en 2009

1.2 Les activités

Quatre cœurs de métier sont représentés dans le Groupe Auchan :

- Hypermarchés
- Supermarchés
- Immobilier
- Banque

1.2.1 Les hypermarchés

➤ **Des enseignes présentes dans 13 pays**

Représentant 80 % du chiffre d'affaires du groupe en 2008, l'activité regroupe 519 hypermarchés, dans 13 pays et région.

49% d'entre eux sont implantés en Europe occidentale (France, Espagne, Italie, Portugal, Luxembourg) et 51% en Europe centrale et de l'Est (Pologne, Hongrie, Russie, Ukraine, Roumanie), et en Chine, Taïwan, Dubaï.

A cela, s'ajoutent, par ailleurs, 5 hypermarchés RT Mart en mandat de gestion à Taïwan.



En France, en association avec le groupe Auchan, le groupe Schiever possède 7 hypermarchés à l'enseigne Auchan.

➤ **Une offre large répondant aux besoins de tous les clients**

Les hypermarchés développent des gammes larges : elles intègrent marques nationales, produits régionaux, produits Auchan et produits premiers prix, dont les produits Pouce, développés par l'entreprise.

La politique discount forte s'appuie sur une offre renforcée en produits économiques et sur des baisses de prix.

Dans six pays (France, Espagne, Italie, Portugal, Pologne et Hongrie), des espaces "self-discount" regroupent les produits les moins chers de l'hypermarché, vendus notamment en vrac.

La sélection, le contrôle et la qualité des produits sont soumis à des exigences strictes. En particulier, la sécurité alimentaire demeure une priorité constante pour garantir aux clients des achats en toute confiance.

Pour répondre aux besoins d'authenticité des clients, les enseignes travaillent étroitement avec les PME et producteurs locaux et proposent une offre en produits régionaux ou issus de filières agricoles. En Italie, par exemple, la gamme "les saveurs des régions" se compose de produits reconnus et typiques de différentes régions italiennes.

➤ **Des services innovants**

Depuis les laboratoires photos et les espaces santé-beauté, jusqu'aux bijouteries et l'optique, l'offre des magasins s'est diversifiée et étoffée de services immatériels : voyages, assurances, billetterie, téléphonie, produits financiers, club Rik & Rok pour les enfants (au Portugal, en France et en Espagne) ...

Afin de renforcer la relation de proximité avec le client, les enseignes développent également des cartes de fidélité.

➤ **Les dates clés**

1961 Ouverture du premier hypermarché à Roubaix dans les quartiers des « Hauts Champs ».

1967 Six ans après la création par Gérard Mulliez du premier magasin, ouverture du deuxième hypermarché Auchan à Roncq, dans le Nord de la France.

1981 Alcampo est créé en Espagne.

1989 Premier Auchan en Italie.

1996-1999 Premiers hypermarchés Auchan au Luxembourg, en Pologne, en Hongrie et en Chine.

2002 Premiers hypermarchés Auchan en Russie.

2006 Premiers hypermarchés à Bucarest, en Roumanie.

2008 En Ukraine, Auchan ouvre ses deux premiers hypermarchés à Kiev. Accord pour développer l'enseigne Auchan à Dubaï.

2009 Ouverture d'un premier hypermarché à Dubai.

➤ **Les chiffres**

- 519 hypermarchés dans 13 pays et région au 31/01/2010
- 31,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé HT en 2008
- 80 % du chiffre d'affaires du groupe dont 75 % en Europe occidentale (50 % en France)
- 179 000 collaborateurs

Un hypermarché, c'est :

- 3 000 à 22 000 m² de surface de vente
- 150 à 900 collaborateurs
- 5 000 à 30 000 clients par jour
- 30 000 à 100 000 références de produits alimentaires et non alimentaires
- 20 à 90 caisses
- 1 station essence
- 1 000 à 5 000 places de parking

1.2.2 Les supermarchés

➤ Une activité présente dans 5 pays

Démarrée en 1996, lors du rachat du groupe Docks de France (France, Espagne) et des activités espagnoles et portugaises de Pão de Açúcar, l'activité supermarchés est présente dans 5 pays : France, Espagne, Italie, Pologne et Russie.

Elle regroupe 736 points de vente intégrés et compte également près de 1600 supermarchés en association ou en franchise, en Italie, en France et en Espagne...



Organisés autour de la vente conseil et des services, les magasins proposent des gammes simples, couvrant les besoins essentiels de tous les clients, quel que soit leur pouvoir d'achat.

➤ **Simply Market : un concept novateur**

En France, en Italie et en Espagne le nouveau concept de supermarché discount Simply Market a une vocation résolument alimentaire ; ses produits frais sont son point fort.

La plupart des produits sont proposés en libre-service, dans une atmosphère chaleureuse et soignée.

Organisée en univers colorés (produits frais, beauté-bébé, cave...), l'offre s'équilibre entre marques nationales, de distributeur (produits Auchan) et premiers prix. Elle s'adapte à tous les budgets grâce à des prix bas permanents, des "affaires du moment"...

➤ **Les dates clés**

1996 C'est le démarrage de l'activité supermarchés en France (enseigne Atac) et en Espagne (enseigne Sabeco).

1997 L'activité se développe en Italie : les supermarchés portent les enseignes Sma et Cityper.

2001 Les magasins polonais portent l'enseigne Elea.

2005 La Russie ouvre son premier supermarché Atak. De nouvelles enseignes discount sont testées : Simply Market en Italie et en France, Easy Marché, Fredi en France...

2006 L'Espagne teste à son tour l'enseigne Simply Market. Celle-ci démarre son développement en France et en Italie.

2008 A fin 2008, Simply Market compte 363 magasins, en Italie, France, Espagne et Pologne soit 50% du parc des supermarchés intégrés.

2009 Finalisation du déploiement de Simply Market : 591 supermarchés au 30 juin ; 277 en France, 107 en Espagne, 195 en Italie et 12 en Pologne, soit 83 % du parc de magasins intégrés de ces 4 pays.

➤ **Les chiffres**

- 736 supermarchés intégrés au 31/01/2010
- Près de 1 600 supermarchés franchisés ou associés
- 5 pays
- 6,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2008 dont 52 % à l'international et 48 % en France
- 18 % du chiffre d'affaires du groupe
- 28 000 collaborateurs

Un supermarché, c'est :

- 800 à 4 000 m² de surface de vente
- 40 à 200 collaborateurs
- 1 000 à 5 000 clients par jour
- 7 000 à 10 000 références de produits alimentaires et non alimentaires
- 5 à 20 caisses
- 50 à 400 places de parking

1.2.3 **Immobilier**

➤ **Immochan**

Depuis la création du groupe Auchan, sa filiale immobilière Immochan l'accompagne dans son développement.

Immochan est aujourd'hui à la fois promoteur, commercialisateur, gestionnaire et investisseur des centres commerciaux du groupe et l'une des premières sociétés européennes de promoteurs spécialisés en urbanisme commercial.



Immochan gère 297 centres commerciaux dans les 12 pays où il est implanté.

La filiale immobilière du groupe possède 1,6 million de m² en galerie commerciale.

➤ **La vision d'Immochan**

L'ambition d'Immochan de « faire naître et faire vivre l'espace commercial au cœur de la vie » témoigne de sa volonté de créer des centres commerciaux accueillants, conviviaux et développant un commerce attractif pour les quelques 1,7 milliard de visiteurs accueillis chaque année.

De la conception architecturale à l'utilisation de matériaux locaux, en passant par l'animation commerciale, Immochan poursuit un objectif : faire de chaque centre un espace unique à l'image de sa région d'implantation.

Par exemple à Englos (Nord de la France), le parking du centre commercial a été réaménagé avec la plantation de 350 arbres et de 18 000 arbustes et plantes couvre-sols d'espèces variées. L'architecture du centre commercial s'inspire du passé industriel de la région. La façade intègre des éléments architecturaux locaux : les briques, les poutrelles d'acier et la zinguerie se mêlent à la pierre.

➤ Les dates clés

1976 La direction immobilière du groupe Auchan est créée ; elle prend le nom d'Immochan.

1996 Immochan devient une société immobilière à part entière.

2003 Une société commune "Gallerie Commerciali Italia" est créée en Italie avec Simon Property Group, pour gérer et développer les galeries marchandes du groupe dans le pays. G.C.I est détenue à 51% par Immochan et à 49% par Simon Property Group. En France, une nouvelle identité visuelle est créée : elle accompagne les clients tout au long de leur visite dans le centre commercial.

2004 Avec la réorganisation juridique du groupe Auchan en 4 divisions, une holding Immochan International est créée. Elle est suivie de la mise en place progressive de structures juridiques dans chaque pays.

2008 Création en France de Citania, filiale dédiée aux projets d'aménagement et de renouvellement urbains.

➤ Les chiffres

- 297 centres commerciaux gérés par Immochan au 31/01/2010
- 12 pays et région
- 1,6 million de m² loués en galerie commerciale dont 76 % en Europe occidentale
- 432 millions d'euros de revenus en 2008, dont 81 % en Europe occidentale
- 400 collaborateurs

1.2.4 Banque

➤ Banque Accord

Créée en 1983, Banque Accord, la filiale bancaire du groupe est spécialisée dans :

- la distribution de produits et services financiers : financement, épargne, assurances, cartes de paiement bancaires et privatives, services
- la monétique (en France) : paiement par cartes internationales ou privatives, par chèques, cartes cadeaux et événements des magasins Auchan, une expertise historique
- la gestion de la relation clients, à distance et sur les points de vente de ses enseignes partenaires.



Banque Accord est aujourd'hui présente dans 10 pays, soit à travers une filiale détenue à 100 %, soit en partenariat majoritaire avec un opérateur local.

➤ Des enseignes partenaires

En France, le réseau Accord : Auchan, Leroy Merlin, Flunch, Pizza Paï, Atac, Histoire d'Or, Amiland, Kiabi, Europa Quartz, Amarine, Boulanger, Tape à l'œil, TrèsOr, Saint-Maclou, La Poste (distributeurs automatiques de billets), Auto Sécurité, Auchan Direct, Louis Berthier, Marc Orian, Alinéa, Devianne, Nocibé, Xanaka, Pimkie, Générale d'Optique, Charles d'Orville, Pop Bijoux, Hair Coif, Picwic, Electro Dépôt, Norauto...

Au Portugal : Jumbo, Norauto, Decathlon, Leroy Merlin, Aki, @Jumbo

En Italie : Auchan, Cityper, Leroy Merlin, Norauto

En Hongrie : Auchan, Décathlon, Norauto

En Pologne : Auchan, Norauto, Leroy-Merlin

En Russie : Auchan, Décathlon, Leroy-Merlin

En Roumanie : Auchan

En Ukraine : Auchan

En Chine : Auchan, RT Mart

➤ **Les dates clés**

1983 Le groupe crée sa propre filiale bancaire : naissance de la carte Accord.

2000 Première filiale internationale au Portugal : CrediPlus, en partenariat avec Cofinoga.

2001 Création d'AccordFin en Espagne et démarrage de l'activité en Pologne.

2002 Création d'Accord Italia, filiale italienne détenue à 100 %.

2003 Une première dans la grande distribution : le lancement de la carte Visa Banque Accord, en France. Lancement de la carte de paiement en Italie. Accord Magyarozag est créé en Hongrie, en partenariat avec Cetelem.

2004 En France, rachat des activités "prêts personnels et cartes bancaires" de Egg France. Création d'Accordfinance en Pologne. Lancement de la carte MasterCard Accord en Italie.

2005 Egg France devient Oney.fr.

2006 Création de filiales en Chine et en Roumanie.

2007 Via Banque Accord, Auchan est le premier acteur européen à émettre une carte bancaire en Chine.

2008 Démarrage des activités en Ukraine. Une carte co-brandée Dragon Card - RT Mart est lancée dans une cinquantaine de magasins RT Mart.

➤ **Les chiffres**

- 10 pays
- 6,2 millions de clients
- 7,7 milliards d'euros de production totale
- 30 millions d'euros de résultat d'exploitation en 2008
- 1 700 collaborateurs

1.2.5 Annexes

Annexe 2 : Les enseignes d'hypermarchés

Annexe 3 : Les enseignes des supermarchés

Annexe 4 : Les filiales d'Immochan

Annexe 5 : Banque Accord dans le monde

1.3 Adresse Direction Générale

1.3.1 Groupe & Hypermarchés

40, avenue de Flandre - BP 139
59964 CROIX cedex
Tel. +33 (0)3 20 81 68 00
Fax +33 (0)3 20 81 69 09
www.groupe-auchan.com

1.3.2 Supermarchés

94 rue Albert Calmette
78350 JOUY EN JOSAS
Tel. +33 (0)1 30 67 26 26
Fax +33 (0)1 30 67 27 13

1.3.3 Immochan

rue du Maréchal de Lattre de Tassigny
BP 159
59964 CROIX cedex
Tel. +33 (0)3 20 81 68 00
Fax. +33 (0)3 20 81 69 75
www.immochan.com

1.3.4 Banque Accord

6, rue Jeanne Maillotte
59110 LA MADELEINE
Tel. +33 (0)3 28 38 58 00
Fax. +33 (0)3 28 38 58 99
www.banque-accord.com

1.4 Cartographies

1.4.1 Dans le monde



Figure 2 : Auchan dans le monde du 31/01/2010
Source Internet : http://www.groupe-auchan.com/groupe_auchan.html

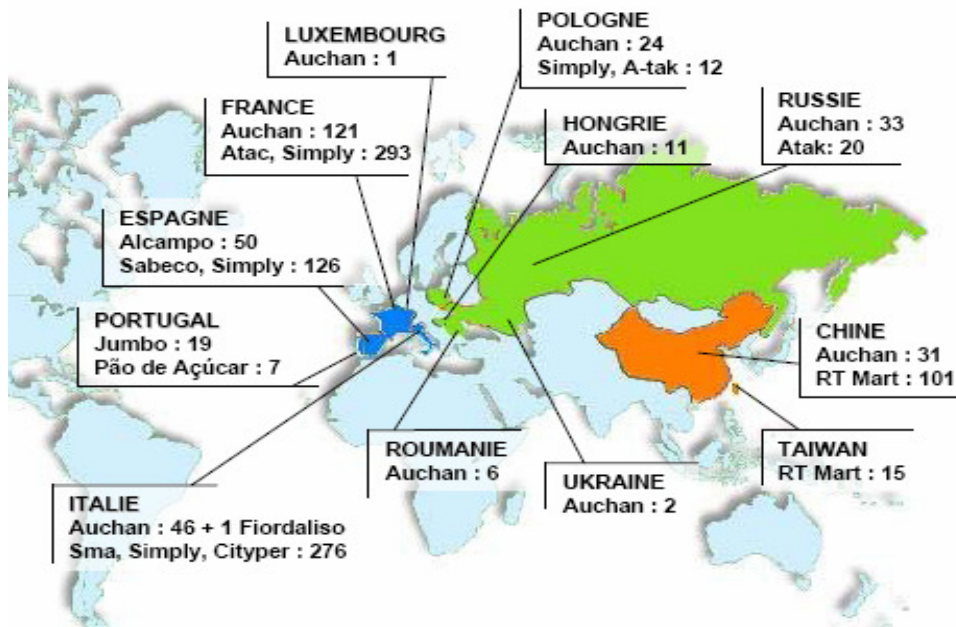


Figure 3 : Implémentation détaillée des hypermarchés & supermarchés dans le monde
Source Document Auchan : Le groupe Auchan Février 2009

1.4.2 En France

Auchan est présent dans 54 départements.

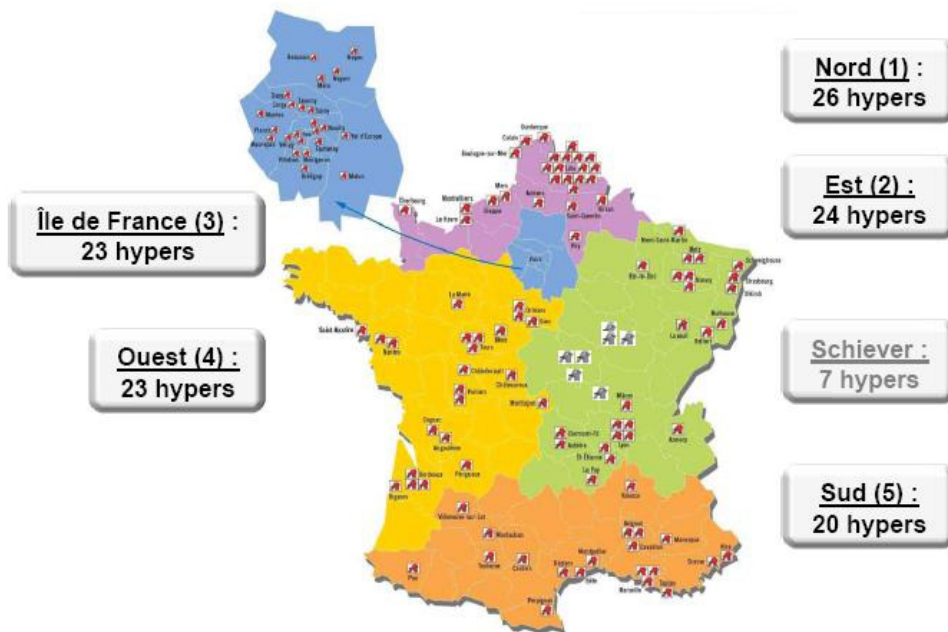


Figure 4 : Cartographie des hypermarchés Auchan en France
Source Document Auchan : Le groupe Auchan Février 2009

1.5 Organigramme des 4 activités

<p>CONSEIL DE SURVEILLANCE</p> <p>Vianney Mulliez, Président</p> <p>Daniel Bacrot Jean-Bernard Guillebert François Leclercq Arnaud Mulliez, Représentant de AUSSPAR Louis Mulliez Muriel Van der Wees</p> <p>DIRECTOIRE</p> <p>Christophe Dubrulle, Président du Directoire</p> <p>Benoist Cirotteau, Président Supermarchés</p> <p>Jérôme Guillemard, Président Banque Accord</p> <p>Benoît Lheureux, Président Immochan, Développement, Ressources Humaines</p> <p>Xavier de Mézerac, Finances</p>	<p>HYPERMARCHÉS</p> <p>Christophe Dubrulle, Président et Directeur général</p>	<p>France Arnaud Mulliez, Président</p> <p>Henri Mathias, Vice-Président</p> <p>Philippe Baroukh, Directeur général</p> <p>Luxembourg Philippe Baroukh, Président</p> <p>François Remy, Directeur Auchan Luxembourg</p>
	<p>SUPERMARCHÉS</p> <p>Benoist Cirotteau, Président Philippe Saudo, Directeur général</p>	<p>France Philippe Saudo, Président</p> <p>Denis Simon, Directeur général</p>
	<p>BANQUE ACCORD</p> <p>Jérôme Guillemard, Président Jean-Pierre Viboud, Directeur général (à compter du 21/04/2009)</p>	<p>France Gilles Marion, Directeur général Banque Accord France (à compter du 21/04/2009)</p>
<p>SERVICES D'APPUI GROUPE</p> <p>Patrick Bodin, Directeur Contrôle de gestion</p> <p>Marie-Hélène Boidin-Dubrulle, Directeur de la Communication en charge du développement durable</p> <p>Thierry Martin, Directeur délégué Développement</p> <p>Henri Mathias, Directeur Services d'appui</p>	<p>IMMOCHAN INTERNATIONAL</p> <p>Benoît Lheureux, Président Eric Deleplanque, Directeur général</p>	<p>France Hervé Motte, Directeur général Immochan France</p>

Figure 5 : Organigramme générale des 4 activités
Source Document Auchan : Rapport Activité Auchan 2008

2. La Centrale d'Achat d'Auchan

Le chapitre 2 présente le site où j'effectue le sujet de mémoire : présentation de La Centrale d'Achat d'Auchan et présentation de la D.S.I.O Auchan.

2.1 Présentation

2.1.1 Rôle

Une centrale d'achat est une structure gérant les achats de ses affiliés qui peuvent être des détaillants ou des grossistes et a pour but de :

- Etudier les produits
- Rechercher les fournisseurs
- Négocier les achats

La Centrale d'Achat représente aussi le siège des hypermarchés Auchan France

2.1.2 Les directions représentées dans La Centrale d'Achat d'Auchan France

Au sein de La Centrale d'Achat, plusieurs directions sont installées :

- Direction Ressource et Développement
- Direction Commerciale
- Direction Ressource Humaine
- Direction Communication Développement Durable
- Direction Marketing
- Direction Système d'Information et Organisation

2.1.3 Adresse

Auchan Centrale d'Achat
200 Rue De La Recherche
59650 Villeneuve d'Ascq

2.1.4 Organigramme : Hypermarchés France

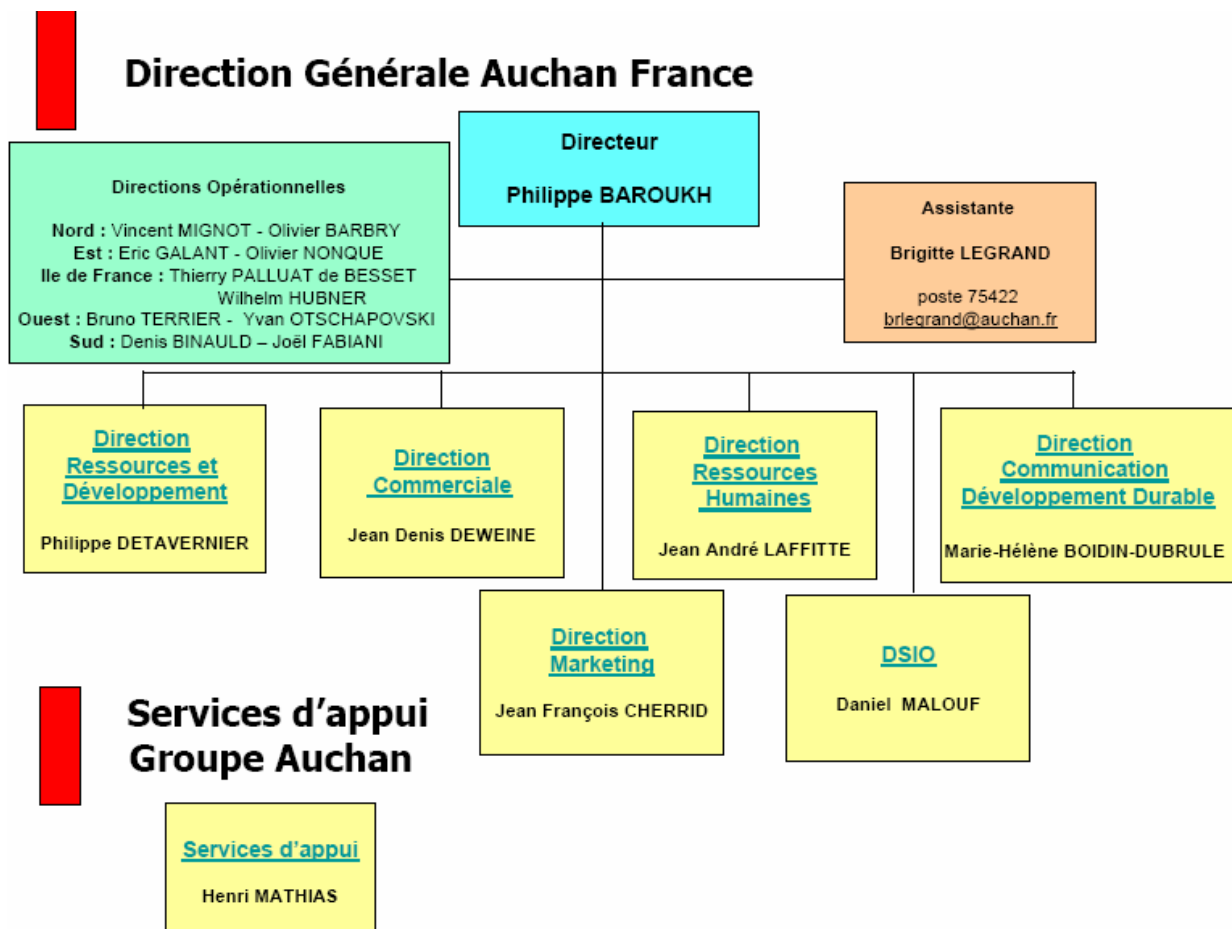


Figure 6 : Organigramme Direction Générale Hypermarchés France - Mars 2010
Source Document Auchan : Cartographie Service Centraux

2.2 La D.S.I.O Auchan

2.2.1 Définition

D.S.I.O signifie Direction des Systèmes d'Information et de l'Organisation.

2.2.2 Présentation

Elle assure la mise en place et le bon fonctionnement des outils informatiques (matériels et logiciels) nécessaires à l'établissement.

Elle procède aux études d'organisation préparant la mise en place de solutions informatiques optimales.

Elle définit avec les autres directions le schéma directeur des systèmes d'information déterminant les moyens techniques et l'organisation associés à mettre en place dans les prochaines années.

Plusieurs métiers informatiques sont représentés au sein de cette D.S.I.O.

2.2.3 Organigramme de la D.S.I.O

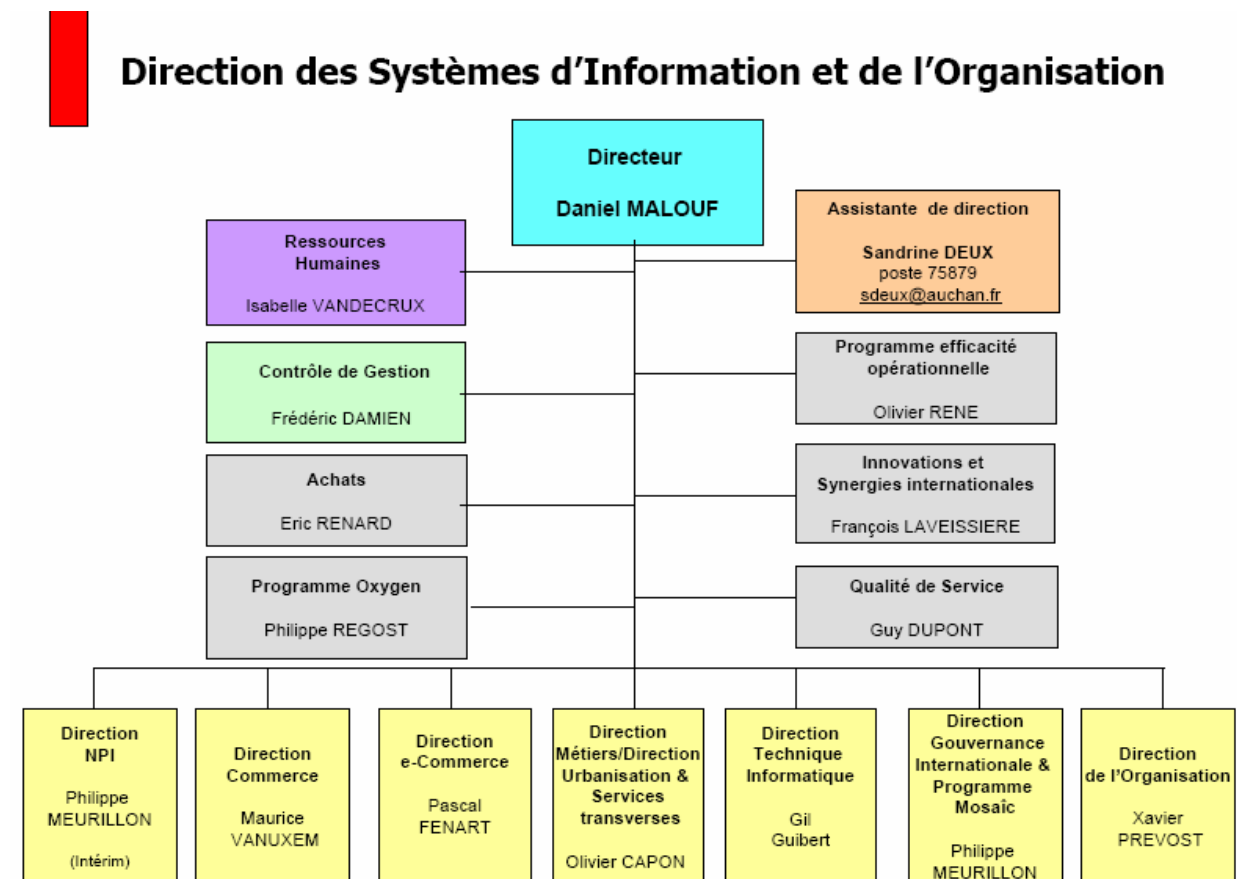


Figure 7 : Organigramme de la D.S.I.O - Mars 2010
Source Document Auchan : Cartographie Service Centraux

2.3 La Direction Technique Informatique : le département Support

2.3.1 Qu'est-ce que le support ?

En informatique, le support est l'assistance donnée par un technicien à un utilisateur pour l'aider à résoudre un problème logiciel (software) ou matériel (hardware), ou simplement pour lui donner une information dont il a besoin.

Différents moyens sont à disposition des techniciens pour apporter ce support : sur site (déplacement sur place), par téléphone via un centre d'appel, par une télémaintenance...

On considère en général deux niveaux d'intervention, parfois trois :

- Niveau 1 : Le technicien hotline prend l'appel, l'enregistre dans une base de donnée, (date, heure (*L'heure est une unité de mesure*), et le motif), donne un numéro de référence, diagnostique le problème et donne des conseils de base pour sa résolution. Son champ d'action est relativement limité, il a en général à sa disposition une documentation (papier ou écran) sur les problèmes les plus courants rencontrés par les utilisateurs (en relation avec son intervention...). Si la démarche n'aboutit pas (hors délais, niveau de compétence, etc...), il passe le relais à un intervenant de niveau 2.

- Niveau 2 : L'intervenant peut diagnostiquer la panne (si le niveau 1 ne l'a pas déjà fait), faire rentrer le matériel en atelier ou déclencher une intervention sur site. Il est à même de guider le client par téléphone pour la résolution complexe du problème. Selon les systèmes il peut être amené à prendre le contrôle à distance afin de rétablir le service défaillant.
- Niveau 3 est le prolongement du niveau 2 par un spécialiste du problème de référence.

En général, les supports techniques ont un temps d'intervention limité. Au bout du temps défini, l'utilisateur retrouve soit son service rétabli suite à un incident ou soit sa demande de service effectuée.

Ce sont les accords de niveaux de service (en anglais : Service Level Agreement appelé aussi « SLA ») entre la Direction Informatique et les autres Directions que régissent les règles d'incident ou les demandes de service.

Le technicien support est normalement diplômé du Brevet Technicien Supérieur ou du Diplôme Universitaire de Technologie en Informatique et détient de multiples connaissances et compétences dans divers domaines en informatique.

Savoir-faire Technologiques	Essentiels	E	Pratique du poste de travail informatique des utilisateurs (de ses différentes configurations existantes) et des principaux logiciels bureautiques.
		M	Principes de sécurité (et charte d'utilisation) du SI.
		M	Architecture fonctionnelle du SI de l'entreprise (logiciels, applications métiers...).
		M	Architecture fonctionnelle du SI de l'entreprise (réseau, serveurs,...) et des limites actuelles (débits, charges,...).
	Utiles	M	Culture générale I&T.
		N	Connaissance générale des enjeux stratégiques actuels de l'entreprise et de l'importance relative des différents composants du SI.
Savoir-faire Généraux	Essentiels	M	Pratique de la communication téléphonique.
		M	Sens de la perception du niveau de satisfaction client.
		M	Capacité d'expression et d'explication.
		M	Capacité d'écoute, de compréhension rapide et de reformulation des dysfonctionnements exprimés.
		M	Sens du service et de la relation commerciale.
Aptitudes Comportementales	Essentielles		Disponibilité, capacité à gérer des situations d'urgence et de stress.
			Amabilité, capacité à apaiser un demandeur.
			Parfaite connaissance des équipes de support, de leur domaine respectif d'intervention (technique, fonctionnel...) et de leurs modalités d'intervention.
N = Notions M = Maîtrise E = Expertise			

Tableau 1 : Les différents savoirs du support
Source Internet : <http://www.alaide.com/dico.php?q=Technicien+Support+SVP&ix=6006>

2.3.2 Organigramme Direction Technique Informatique

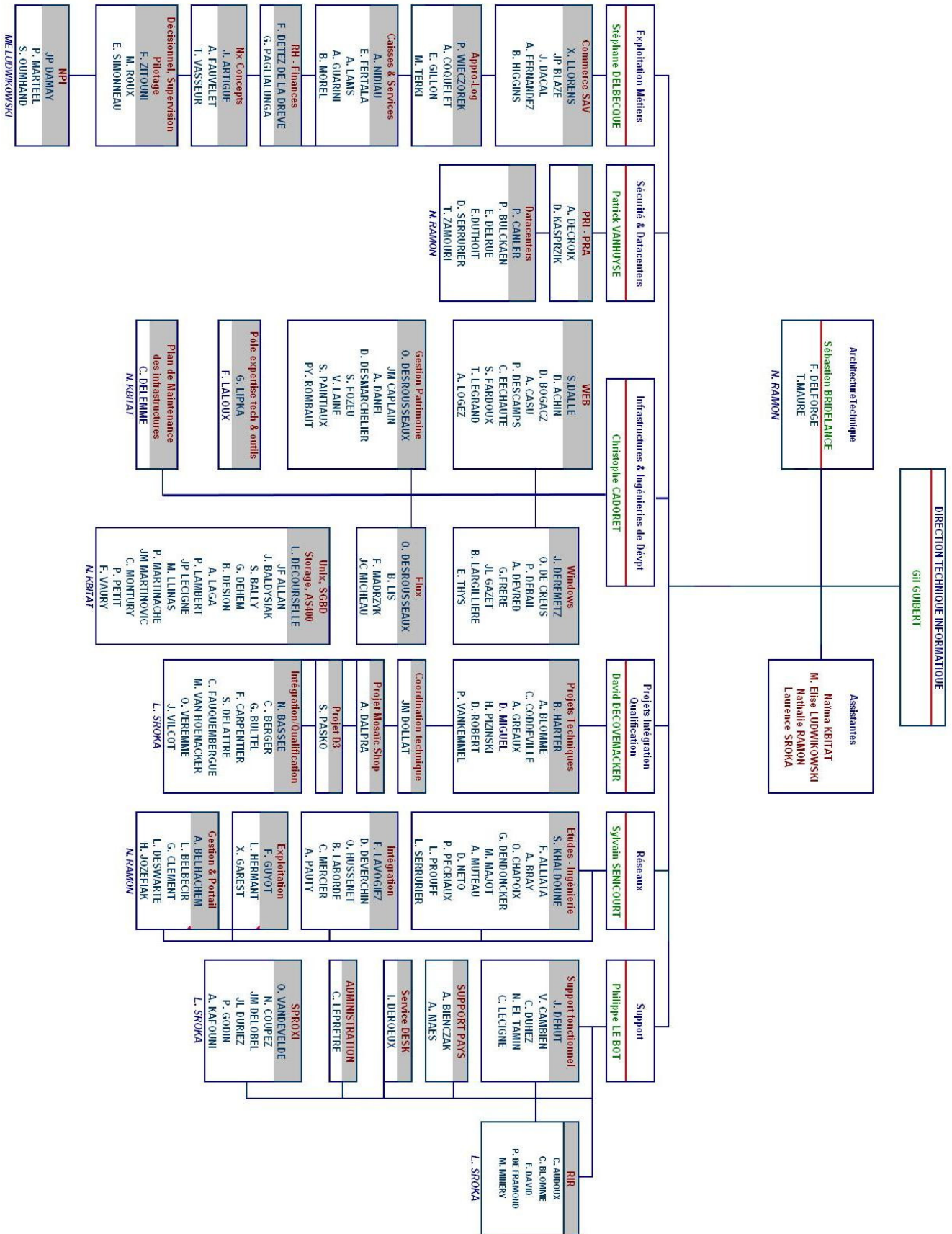


Figure 8 : Organigramme Direction Technique Informatique – Février 2010
Source Document Auchan : Organigramme

Le Service Desk, le Support de Proximité, le Support Fonctionnel et le Support des Nouveaux Pays sont rattachés au service « Support » au sein de la D.S.I.O Auchan.

Le « Support » vient en aide aux utilisateurs de la centrale d'achat, des hypermarchés Auchan France et Etrangers.

Le Support est composé de collaborateurs internes Auchan et des prestataires de service.

2.4 Le Service Desk D.S.I.O Auchan (le centre de service)

Le Service Desk est composé de :

- 1 responsable d'activité
- 55 techniciens « hot-liners » dont 2 superviseurs

et a pour rôle :

- D'enregistrer les demandes de service, de faire suivre les demandes aux équipes qui gèrent les demandes.
Une demande de service nécessite une action de la part de la D.S.I.O.
- D'enregistrer les incidents, de dépanner les utilisateurs soit en direct ou en différé ou soit en escaladant vers d'autres équipes
Les incidents symbolisent une perturbation pour l'utilisateur et qui nécessite une action de la part de la D.S.I.O.
- D'informer l'utilisateur sur l'état de la demande ou d'incident
- De relancer les équipes si celles-ci sont proches du délai de fin d'intervention défini ou sont hors délais
- De suivre de bout en bout les demandes et incidents

Le Service Desk résout les incidents et demandes de services à condition :

- De ne pas dépasser 10 minutes
- La solution est connue (connaissance personnelle du technicien ou utilisation de la base de solutions)
- L'intervention demandée est du périmètre Service Desk.

Le Service Desk est ouvert du lundi au samedi de 4h00 à 23h00 et représente le point d'entrée unique « SPOC » (Single Point Of Contact) entre la D.S.I.O et l'ensemble du personnel AUCHAN. La mission du Service Desk est aussi de prendre en charge un maximum d'appel et de ne pas en perdre.

Le Service Desk est organisé par grand domaine métiers :

- Service Assistance Métier Commerce
- Service Assistance Métier Service
- Service Nouveaux Concepts
- Service Assistance Métier Caisse
- Service Approvisionnement Logistique
- Service Assistance Technique

En moyenne, le Service Desk prend en charge par mois :

- 15 000 appels de tout type : demande et incident
- 95% des appels pris en ligne (l'utilisateur est en contact avec le Service Desk)
- 55% des incidents résolus dans l'immédiat

2.5 Le Support de Proximité D.S.I.O Auchan

Le Support de Proximité est composée de :

- 1 responsable d'activité
- 9 techniciens qui sont chargés :
 - De traiter les demandes de service
 - De traiter les incidents utilisateurs
 - D'accompagner les utilisateurs
 - De conseiller les utilisateurs

Les demandes de service et incidents proviennent généralement du Service Desk ou d'un autre service informatique. Ces services informatiques réclament l'intervention du Support de Proximité car ils n'ont plus l'autorité à exercer dans un autre service ou n'ont pas le niveau de connaissances et compétences demandé.

Comme son nom l'indique « Support de Proximité », les techniciens sont directement en contact avec les utilisateurs et reflètent l'image de la D.S.I.O comme rigoureux, attentif, sérieux, esprit relationnel ...

L'effectif de Support de Proximité est réparti sur 2 sites :

- Villeneuve d'Ascq « La Centrale d'Achat d'Auchan » : 1 responsable de service et 7 techniciens
- Croix « La Direction Générale » : 2 techniciens

Ces techniciens travaillent uniquement sur leur site respectif et ne se déplacent pas dans les hypermarchés Auchan.

En moyenne, le Support de Proximité traite 650 fiches par mois : 250 incidents et 400 demandes de service.

2.6 Le Support Fonctionnel D.S.I.O Auchan

Le Support Fonctionnel est composé de :

- 1 responsable d'activité
- 7 chargés d'étude

et a pour fonction d'être l'interlocuteur privilégié des hypermarchés Auchan, du Service Desk et des différentes équipes de la D.S.I.O.

Le correspondant du Support Fonctionnel a pour objectif de :

- Faciliter l'intégration des applications au support
- Accompagner le Service Desk sur la gestion des cas non connus
- Communiquer avec les différents sites AUCHAN Français et Etrangers
- Informer les utilisateurs
- Etudier et analyser les appels entrants au support, rechercher les récurrences
- Participer aux comités de fiabilisation
- Mettre en œuvre des actions visant à la réduction du nombre d'incidents
- Mettre en place les actions permettant d'améliorer l'autonomie du Service Desk et la résolution en ligne (identifier les procédures manquantes , mettre en place d'éventuelles formations...)
- Gérer les escalades des hypermarchés AUCHAN
- Créer les problèmes identifiés au niveau du support
- Mettre à jour les SCEMs (Schéma Composant Elément Module) et les mots clés sur l'application Service Center

Le périmètre de chaque collaborateur du Support Fonctionnel est globalement calqué sur l'organisation du Service Desk :

- Service Assistance Métier Commerce
- Service Assistance Métier Service
- Service Nouveaux Concepts
- Service Assistance Métier Caisse
- Service Approvisionnement Logistique
- Service Assistance Technique

2.7 Le Support Nouveaux Pays D.S.I.O Auchan

Dans le contexte international Auchan il y a :

- Les pays matures et autonomes qui s'appuient sur leurs propres structures (Supports, Exploitations, Etudes)
- Les nouveaux pays qui ont souvent une Direction des Systèmes d'Information en construction et qui s'appuient sur :
 - La fourniture par la DSIO France d'un package complet des applications sans source,
 - Un support local mais pas uniquement dédié au traitement des incidents (réalise aussi la mise en production, les projets),
 - Une connaissance / compétence limitée des environnements Auchan, avec une problématique forte de turn over des ressources qui engendrent des problèmes de capitalisation,
 - Pas ou peu d'Exploitations ou d'Etudes.

Le Support Nouveaux Pays appelé aussi NPI est composé de :

- 1 responsable d'activité
- 8 techniciens bilingues ou trilingues (anglais, français, polonais)

Le Support NPI a un champ d'action étendu, il réalise pour les nouveaux pays (ouverture récente : Russie, Roumanie, Pologne, Luxembourg, Ukraine, Dubaï, Hongrie) :

- La prise en charge et le suivi des incidents / demandes de service escaladés par les supports « niveau 1 » localisés dans les pays
- La création et le suivi des problèmes identifiés
- La résolution d'une partie des incidents / demandes de service, l'autre partie étant transférée aux structures compétentes
- La création des solutions de contournement appropriées permettant par la suite de réduire les délais et charges de résolution
- La capitalisation sur la résolution des incidents afin de développer un haut niveau de service.

Le support NPI réceptionnent les incidents / demandes de service à travers la messagerie ou Service Center. Ils traitent les incidents via Service Center et informent l'interlocuteur par mail.

Le Support NPI est le propriétaire de l'incident en DSIO et suit de bout en bout l'incident, informe l'utilisateur de l'état de l'incident et clôture l'incident si le Support Local valide que le service est rendu.

Pour exercer au Support Nouveaux Pays, il est important au technicien :

- Etre polyvalent : les incidents sont de tout type : commerce, caisse, décisionnel, finance...

- Avoir des connaissances et compétences très larges : réseau, bureautique, AS400...
- Etre bilingue ou trilingue : bon niveau de l'anglais lu, parlé et écrit

En moyenne, le Support Nouveaux Pays reçoit 650 incidents / demandes de service par mois et échange 1400 mails par mois avec les Pays clients.



Avant de commencer le sujet du mémoire, il est important de connaître l'entreprise d'accueil :

- l'historique (date de création, implantation...)
- Les activités
- Les acteurs
- L'organisation (organigramme)

Présentation du sujet de mémoire

3. Présentation du sujet de mémoire

3.1 Le déroulement

Le sujet du mémoire s'est déroulé sous forme de stage du 1er juillet 2009 jusqu'au 31 décembre 2009.

Ce planning a été validé par Mme GUISLAIN « Responsable du Support » et Mr VANDEVELDE « Responsable du Support de Proximité ».

3.2 La mission

Pendant la durée du mémoire, j'ai intégré le Support de Proximité.

La mission qui m'a été confiée est de :

- Rédiger, formaliser et organiser des processus utilisés par l'équipe Support de Proximité dans le respect des règles régies par les processus ITIL « gestion des incidents et des demandes de service »
- Rédiger le Plan Qualité Opérationnel

A la fin de ma mission, je dois fournir au Support de Proximité :

- Une cartographie générale des processus
- Des logigrammes détaillés de chacun des processus
- Une analyse des risques pour chacun des processus
- Un plan d'actions pour chacun des processus issus de l'analyse des risques
- Des fiches descriptives de chaque processus
- Des procédures détaillées reprenant les consignes à respecter

L'ensemble de ces documents constituera le Plan Qualité Opérationnel.



Il est important de rappeler à l'auditeur CNAM la mission que l'entreprise d'accueil lui a confiée.

C'est le début du contrat d'engagement et de résultat entre l'entreprise d'accueil et l'auditeur CNAM.

Qu'est ce que ITIL ?

4. ITIL



A la première lecture du sujet de mémoire, il était primordial d'aborder en premier le mot « ITIL » ? Il s'agissait du mot clef à retenir en priorité.

Même en ayant eu une formation ITIL lors de la session 2006-2007 au CNAM de Lille, il était important de se remettre en mémoire de la définition d'ITIL.

4.1 Généralités

Information Technology Infrastructure Library (en français : Bibliothèque de l'Infrastructure des Technologies de l'Information) est en fait une série d'ouvrages portant sur la gestion des services liés aux Technologies de l'Information.

Depuis quelques années, on entend beaucoup parler d'ITIL, un sujet qui, visiblement, est devenu à la mode.

ITIL n'est ni une démarche, ni une méthode, ni un modèle. Ce n'est qu'un ensemble de livres qui rassemblent quelques « bonnes pratiques » destinés à piloter la production informatique par les processus.

Les professionnels de l'informatique peuvent trouver ainsi une aide particulièrement intéressante pour aborder la gestion des services.

Les ouvrages qui composent la librairie n'ont pas été écrits par quelques universitaires en mal d'une nouvelle théorie ni par une entreprise cherchant à imposer son modèle.

C'est le monde de la production informatique qui a permis de rassembler tous ces ouvrages par le retour des expériences professionnelles et le vécu de chacun.

4.2 Historique

C'est l'agence centrale de l'informatique et des télécommunications du gouvernement Britannique (CCTA : Central Computer and Telecommunication Agency) qui a développé la librairie ITIL à la fin des années 80.

Le CCTA est devenu depuis l'OGC (Office of Government Commerce).

L'objectif était de proposer des règles destinées à améliorer l'efficacité et la bonne utilisation des ressources informatiques du gouvernement britannique.

Ce référentiel de meilleures pratiques a été élaboré par des groupes de travail réunissant des responsables opérationnels, des experts indépendants, des consultants spécialisés et des formateurs.

ITIL a connu un essor rapide en Angleterre, a été adoptée par plusieurs départements ministériels et par de grandes entreprises publiques et privées aux Pays-Bas et a poursuivi son développement dans de nombreux pays à travers le monde.

4.3 Livres ITIL

4.3.1 version 1 ITIL

Cette première version a été lancée par le gouvernement britannique fin des années 1980 et la production des 40 livres ITIL de cette version a duré jusqu'au début des années 1990. Dans sa première version, ITIL était organisée en familles de livres (des sets).

Le tableau suivant en donne une vue générale.

Set	Livres
IT service provision and IT infrastructure management set	Service support. Service delivery.
Manager's sets	Customer liaison. IT services organization. Managing facilities management. Managing supplier relationships. Planning and control for IT services. Quality management for IT services. IT infrastructure support tools. Service delivery tools. Data management standards. Data management. Security management.
Software support set	Software lifecycle support. Testing an IT service for operational use.
Computer operations set	Computer installation and acceptance. Computer operations management. Third party and single source management. Unattended operating.
Environmental strategy set	Cable infrastructure strategy. Environmental management set. Accommodation specification. Environmental standards for equipment accommodation. Fire precautions in IT installations. Management of electrical interference. Secure power supplies. Specification and management of cable infrastructure. Maintaining a quality environment for IT. Management of acoustic noise.
Office environment set	Human factors in the office environment. Office design and planning and IT. Office working environment and IT. Managing a quality working environment for IT users.
Business perspective set	In times of radical change. Surviving IT infrastructure transitions. Understanding and improving IT.

Tableau 2 : Livres version 1 ITIL

Source Livre : Introduction à ITIL – Service delivery – Service support

Il n'y a pas d'intérêt particulier à proposer une étude avancée puisque cette version est désormais obsolète. Toutefois, il est intéressant d'en connaître la structure pour en comprendre son évolution.

4.3.2 version 2 ITIL

Les livres de la version 2 parue en 2000 ont rencontré un très grand succès.

Après avoir été complètement restructurée, la version 2 ITIL se compose de sept livres :

- The business perspective (Perspective métier)
- Application management (Gestion des applications)
- IT infrastructure management (Gestion des infrastructures IT)
- Planning to implement service management (Planifier la mise en place de la gestion des services)
- Service delivery (Fourniture de services)
- Service support (Soutien des services)
- Security management (Gestion de la sécurité)

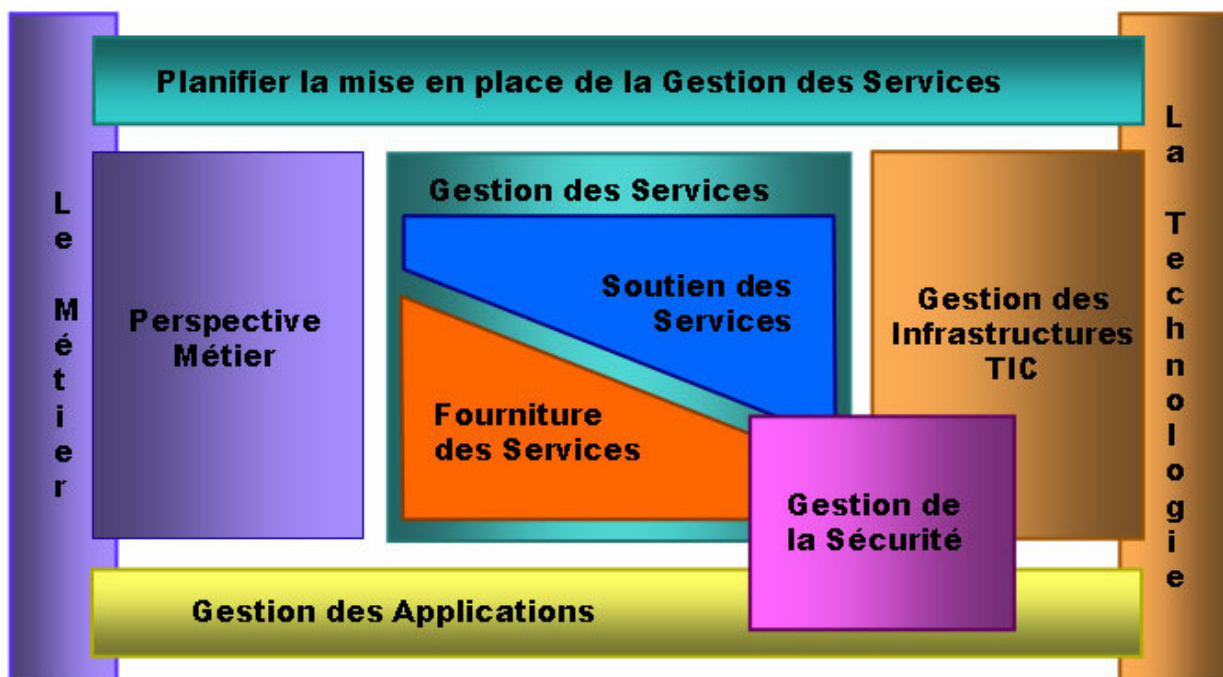


Figure 9 : Livres version 2 ITIL
Source Internet : <http://www.itsmf.fr/page.asp?id=180&o=97>

Les best-sellers de la librairie ITIL sont incontestablement Service Delivery et Service Support. Ces deux ouvrages présentent les principaux processus destinés à la gestion des services et la fonction service desk.

A eux deux, ces ouvrages présentent neuf processus et une fonction, le service desk. Chacun de ces deux livres pèse plus de 350 pages d'un format A4.

Néanmoins, il existe dans le marché d'autres livres plus simples et plus condensés qui décrivent aussi ITIL.

Comme le sujet du mémoire fait partie de la version 2 d'ITIL, des informations complémentaires seront apportées à la suite de ce rapport.

4.3.3 version 3 ITIL

ITIL, dans sa deuxième version, a été un vrai succès et a très vite été adopté par une multitude d'entreprises dans de nombreux pays. Avec le temps les entreprises ayant mis en place ITIL ont commencé à chercher à l'améliorer. C'est pourquoi en 2004 est lancé le projet ITIL Refresh dans le but de faire évoluer ce référentiel. De nombreuses entreprises et industries de part le monde vont alors participer à ce projet sous forme de forum et donner leur avis sur ITIL. Les buts recherchés à travers ce projet sont :

- Apporter plus de facilité à la mise en place d'ITIL,
- Permettre une meilleure adaptation des processus au métier de l'entreprise,
- Améliorer la structure des processus en incluant des exemples pour chacun d'eux,
- Faire des liens avec les autres référentiels notamment COBIT.

Le projet ITIL Refresh a abouti à la publication en 2007 d'ITIL version 3.

Cette nouvelle version d'ITIL comprenant 5 livres de base est organisée autour des services informatiques et non plus autour des processus. Chaque livre correspond désormais à une étape du cycle de vie d'un service informatique.

Au centre de la roue formée par ITIL V3, on retrouve le premier livre sur la stratégie des services c'est à dire la stratégie permettant de fournir des services créateurs de valeur. Autour, nous avons ensuite les trois livres correspondant aux grandes phases de la vie d'un service : la conception du service, la transition, et les opérations sur le service. Enfin nous trouvons autour de ceci la partie Amélioration continue du service informatique.

Les 5 livres du noyau sont les suivants :

- **Stratégie des services (Service Strategy)**
 - Gestion des besoins
 - Mise en place de la structure
 - Gestion du portefeuille des services
 - Gestion financière des services IT
- **Conception des services (Service Design)**
 - Gestion du catalogue des services
 - Gestion des niveaux de service
 - Gestion de la capacité
 - Gestion de la disponibilité
 - Gestion de la continuité de service
 - Gestion de la sécurité de l'information
 - Gestion des fournisseurs
- **Transition des services (Service Transition)**
 - Planning et support des transitions
 - Gestion des changements
 - Gestion des configurations
 - Gestion des mises en production
 - Validation et tests des services
 - Evaluation
 - Gestion de la connaissance
- **Exploitation (ou opérations) des services (Service Operation)**
 - Gestion des évènements
 - Gestion des incidents
 - Gestion des demandes
 - Gestion des problèmes
 - Gestion des accès
 - Gestion des opérations

- **Amélioration permanente des services (Continual Service Improvement)**
 - Mesure des services
 - Rapport sur les services
 - Amélioration des services



Figure 10 : Livres version 3 ITIL

Source Internet : http://www.itilfrance.com/pages/call_page.php?upage=docs/itilv3-01/01-000-introduction.inc&utitle=ITIL%20V3%20-%20Introduction%20au%20cycle%20de%20vie%20des%20services&lng=fr

4.4 Qui utilise ITIL ?

4.4.1 En france

De nombreux grands groupes français appliquent ITIL partiellement ou totalement.

Parmi eux, on compte notamment France Télévision, Accor, Airbus, AGF, La Redoute, la SNCF, la Société Générale ...

4.4.2 ITIL et les PME

Nous allons voir dans quelles mesures ITIL est adapté aux petites structures. ITIL traite de deux axes principaux qui sont l'orientation "client" par la gestion des services ainsi que la démarche d'amélioration de la qualité avec la mise en place de processus. L'objectif final est la réduction des coûts. ITIL permet de s'appuyer sur des expériences partagées afin d'éviter les erreurs fréquentes et permet ainsi de ne pas tout repenser. Toute entreprise y trouve donc son intérêt et ceci peu importe sa taille. On en déduit qu'ITIL peut donc être un outil intéressant pour les PME/PMI.

De plus, les PME possèdent des avantages par rapport aux grandes organisations qui leur permettent une intégration plus facile et plus rapide du référentiel ITIL. Du fait de leur taille réduite, les PME sont capables de s'adapter plus facilement au changement en mobilisant des ressources impliquées. De plus, leurs faisceaux de communication

raccourcis permettent une meilleure perception des résultats de l'utilisation des meilleures pratiques dans de très courts délais.

A l'inverse, il convient de nuancer cette réponse du fait qu'ITIL est une boîte à outils contenant les meilleures pratiques qui peut s'avérer trop lourde pour ces petites organisations. Des compromis doivent être réalisés car leurs ressources sont plus limitées. Ainsi, la mise en œuvre d'ITIL nécessite la plupart du temps de s'adapter à l'environnement, en simplifiant énormément certains processus. C'est pourquoi, les responsables dans les petites organisations excluent souvent ITIL car ils le considèrent trop complexe et consommateur de ressources.

4.4.3 Adoption d'ITIL par pays

En termes de tendances d'adoption on peut observer deux groupes. Le premier tend à déployer les processus ITIL touchant directement les équipes opérationnelles, notamment ceux concernant la gestion des incidents et des problèmes. Le second opte pour un déploiement global d'ITIL.

Pour la 3ème version, l'année 2008 compte 14% des entreprises européennes (source : IDC) qui auraient démarré la mise en place de cette mouture, contre 26% au États-Unis. Selon l'ensemble des sociétés de conseil et des SSII du marché, aujourd'hui quasiment 100 % des grands comptes sont engagés dans une démarche ITIL (avec évidemment des degrés d'avancement divers). Il faut rappeler ici que le référentiel ITIL engage les entreprises dans une démarche de longue haleine. En effet, il faut compter environ cinq ans pour mettre en place ITIL dans sa globalité.

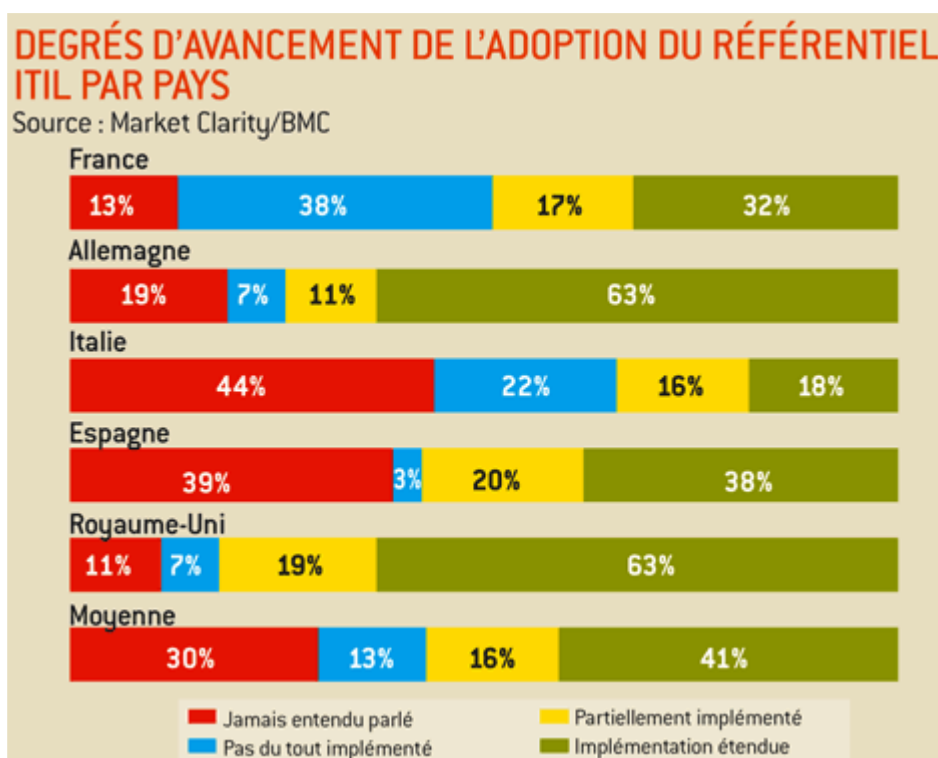


Figure 11 : Degrés d'avancement de l'adoption du référentiel ITIL par pays - Janvier 2007
 Source Internet : http://www.gouvsi.fr/livreblanc/chap-2_1_1.html

En France, on remarque que 38% des DSI n'ont pas du tout implémenté ITIL, les DSI n'étant pas convaincus par son apport en matière de qualité ou étant réticents face à sa complexité.

On peut prévoir qu'une grande partie de ces DSI vont adopter ITIL car la version 3 est améliorée et plus simple à mettre en œuvre.

40% des DSI italiens et espagnols n'ont pas connaissance d'ITIL. L'effet d'annonce suite à la publication de la V3 va permettre de mieux faire connaître le référentiel auprès de ces publics.

4.5 Qu'est-ce que l'itSMF ?

L'itSMF (Information Technology Service Management Forum) est une organisation elle aussi indépendante.

Elle assure la promotion des « meilleurs pratiques » ITIL. Cette organisation a été créée en 1991 au Royaume-Uni et s'est depuis structurée en chapitres locaux.

Le tableau suivant présente les sites Internet associés à chaque chapitre.

Chapitre	Internet	Chapitre	Internet
itSMF international	www.itsmf.com	Italie	www.itsmf.it
Afrique du sud	www.itsmf.org.za	Japon	www.itsmf.-japan.org
Allemagne	www.itsmf.de	Nouvelle Zélande	www.itsmf.org.nz
Australie	www.itsmf.org.au	Norvège	www.itsmf.no
Autriche	www.itsmf.at	Pays Bas	www.itsmf.nl
Belgique	www.itsmf.be	Pologne	www.itsmf.org.pl
Brésil	www.itsmf.com.br	Portugal	www.itsmf.pt
Canada	www.itsmf.ca	Roumanie	www.itsmf.ro
Danemark	www.itsmf.dk	Royaume Uni	www.itsmf.com/index.asp
Etats-Unis	www.itsmf.net	Singapour	www.itsmf.org.sg
Finlande	www.itsmf.fi	Suède	www.itsmf.nu
France	www.itsmf.fr	Suisse	www.itsmf.ch

Tableau 3 : Chapitres itSMF
Source Livre : Introduction à ITIL – Service delivery – Service support

Le chapitre français a été officiellement lancé le 12 mars 2003 à Sophia Antipolis.

Ce forum est ouvert à tous. Il suffit de s'y inscrire et de régler une cotisation annuelle.

Une conférence annuelle est organisée pour présenter les avancées réalisées sur ITIL et partager les retours d'expérience.

4.6 Certifications

4.6.1 ITIL version 2

Il existe 3 niveaux de certifications ITIL v2 : Foundation, Practitioner, Manager.

➤ **Foundation** : S'adresse aux individus qui cherchent à comprendre la terminologie ITIL et à se familiariser avec les meilleures pratiques de gestion des services informatiques.

Durée : 3 jours
 2 jours de formation et ateliers cas pratiques
 1 demi-journée préparation intensive à la certification
 1 demi-journée : passage de la certification

Tarif : 1 490 € H.T

- **Practitioner** : Approfondit et applique les processus ITIL spécifiques à la gestion de services.

La certification ITIL v2 Practitioner est souvent proposée sous la forme d'un « ensemble » dans lequel une seule certification recouvre plusieurs modules, fonctions et processus :

- Centre de services, gestion des incidents et des problèmes
- Changements, configuration et mise en production
- Gestion de la disponibilité, de la capacité et de la continuité des services informatiques.
- Gestion des niveaux de services et des finances

Ces différents thèmes sont également proposés sous la forme de 10 certifications ITIL v2 distinctes.

Une des certifications ITIL v2 Practitioner ne couvre qu'un seul processus :

- Gestion de la sécurité

Durée : 5 jours

4 jours de formation et ateliers cas pratiques

1 demi-journée préparation intensive à la certification

1 demi-journée : passage de la certification

Tarif : 2 690 € H.T

- **Manager** : S'adresse à ceux qui gèrent les solutions ITIL.

Durée : 13 jours

5 jours de formation Module Service Support

5 jours de formation Module Service Delivery

2 jours d'ateliers de révision intensifs

1 demi-journée passage de la certification Service support

1 demi-journée : passage de la certification Service Delivery

Tarif : 6 950 € H.T

4.6.2 ITIL version 3

Le processus de certification ITIL v3 repose sur un système de points. À la fin de chaque formation, vous cumulerez un certain nombre de points (*crédits*), qui vous permettront d'avancer vers l'obtention d'un nouveau diplôme ITIL :

- **Foundation** : Similaire à la certification ITIL v2, la certification Foundation se consacre à la connaissance fondamentale de ITIL, fournissant une solide base pour les concepts et les processus fondamentaux.
- **Intermediate** : Se concentre sur l'application de concepts ITIL fondamentaux.
- **ITIL Expert** : Le Diplôme ITIL v3 vous sera remis lorsque vous aurez cumulé un minimum de 22 points (crédits) et réussi à l'examen de la formation Managing across the lifecycle (La gestion tout au long du cycle de vie), qui renforce les concepts essentiels d'ITIL v3.
- **ITIL Master** : La certification ITIL Master se concentre sur votre capacité à appliquer et à analyser les concepts ITIL dans de nouveaux domaines.

4.6.3 ITIL v2 vers v3

Si vous êtes certifiés ITIL version 2, il est toujours possible de basculer vers la version 3 en suivant des formations complémentaires nommées « Bridge ».

4.6.4 Annexe

Annexe 6 : Certification ITIL v2 et v3

4.7 Autres référentiels

4.7.1 Liste

Avant de dévoiler les autres référentiels, il est important de signaler que cette liste est non exhaustive.

Voici une liste de référentiels « de bonnes pratiques » :

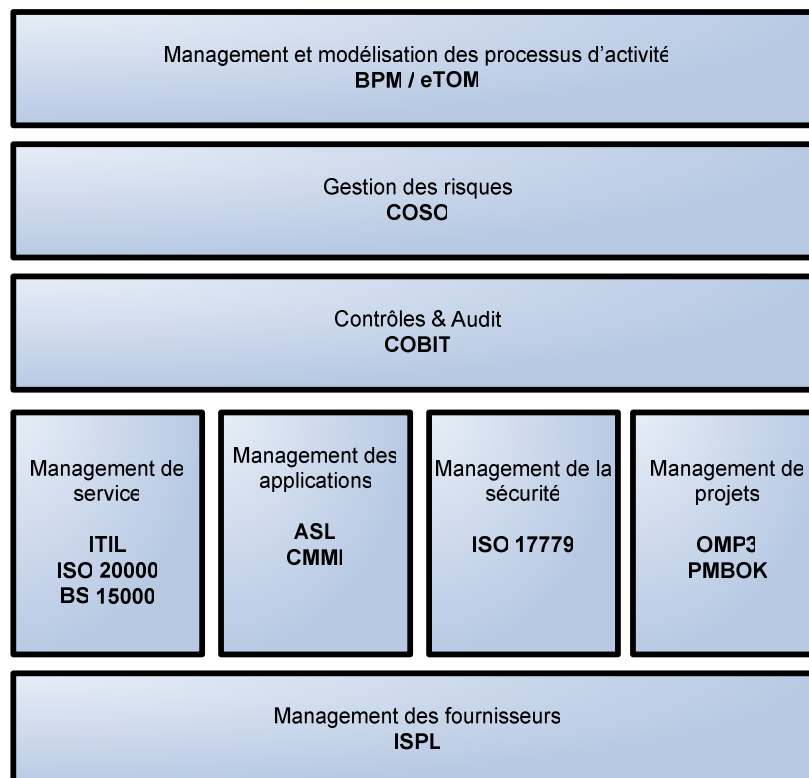


Figure 12 : Autres référentiels

Source Livre : IT Gouvernance – Management stratégique d'un système d'information

Chaque référentiel a son propre domaine d'application.

Il faut garder à l'esprit que les référentiels IT doivent répondre à des besoins clairement identifiés.

4.7.2 Les plus utilisés

Parmi la liste citée, 4 référentiels sortent leur épingle du jeu : TCO, ITIL, CMM, COBIT.

En effet, les entreprises choisissent les référentiels à partir de 2 critères :

- Le niveau d'abstraction
- L'intérêt pour l'informatique

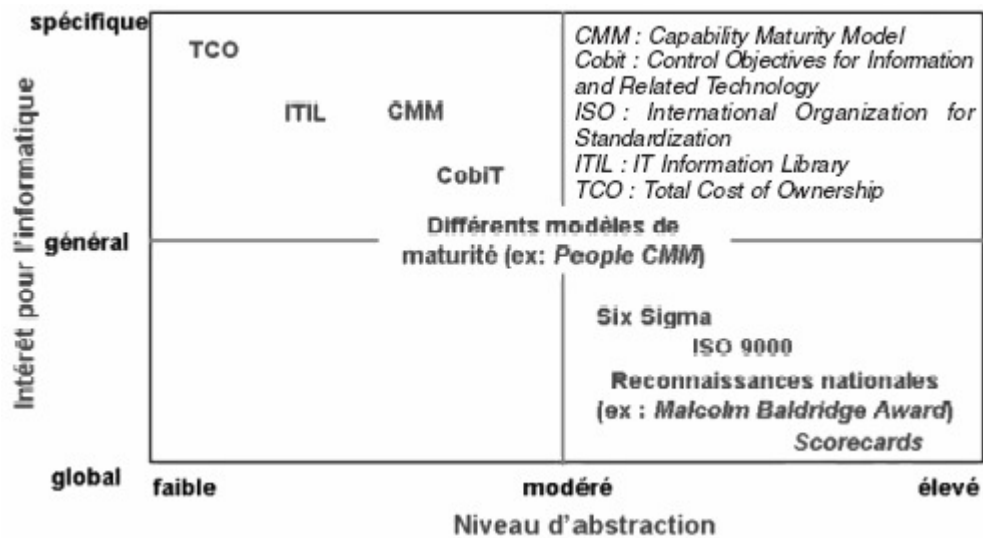


Figure 13 : Choisir son référentiel

Source Internet : <http://www.afai.asso.fr/public/doc/272.pdf>

4.8 Conclusion sur ITIL



Ce chapitre m'a permis de revoir la définition d'ITIL, les origines et les différentes versions possibles d'ITIL.



Sujet de mémoire intéressant car ITIL est aujourd'hui un des référentiels le plus connu au monde.

5. ITIL version 2



La D.S.I.O Auchan a choisi de mettre en place ITIL version 2.

A ce stade, il serait intéressant d'approfondir le sujet, de recueillir des informations et plus particulièrement de comprendre la gestion des incidents et des demandes de service au sens ITIL.

Seuls les deux best-sellers de la librairie ITIL « Service Delivery » et « Service Support » seront expliqués dans ce chapitre.

5.1 Intégration ITIL à la DSIO



Aujourd'hui, la D.S.I.O Auchan a implémenté avec succès : le service desk, la gestion des incidents et demandes de service, la gestion des problèmes.

L'intégration de la gestion des incidents et la gestion des problèmes s'est construite de la façon suivante :

- 2005 : Démarrage du projet ITIL
- 2006 : Test des prototypes « gestion des incidents » et « gestion des problèmes »
- 2007 : Démarrage du pilote
- 2008 : Déploiement des processus au sein de la D.S.I.O
- 2009 : Fin déploiement

Le déploiement d'ITIL a été réalisé et suivi par l'équipe « Qualité D.S.I.O Auchan ». Ce projet avait pour nom « AGIP » (Amélioration de la Gestion des Incidents et des Problèmes).

5.2 Service support (soutien des services)

Le soutien des services aux TI (technologies de l'information) est structuré de la façon suivante :

- **Le centre de services (Service Desk)**

Le service desk tient une place particulière dans ITIL Service support et il est le point de contact privilégié des clients utilisateurs. Tous les incidents, toutes les questions et demandes de service sont censés converger vers le service desk. C'est donc par celui-ci que circuleront les informations de suivi des dossiers et de communication. Positionnée entre les directions opérationnelles et la DSI, le service desk occupe une place stratégique dans l'entreprise.

- **La gestion des incidents (Incident Management)**

L'objectif de la gestion des incidents est la remise en service dans les délais les plus courts en minimisant l'impact sur les directions utilisatrices. Ceci en s'efforçant de

maintenir la qualité de service et le niveau de disponibilité conformément au contrat de service (SLA : Service Level Agreement). Autant dire que le processus de gestion des incidents s'impose naturellement pour toute entreprise quelle que soit sa taille ou son segment activité. Rappelons que la fonction service desk ne suffit pas à elle seul pour gérer l'incident. Il lui faut un processus, des procédures et des ressources.

- **La gestion des problèmes (Problem Management)**

L'objectif de la gestion des problèmes est de minimiser l'impact négatif des incidents et des problèmes causés par des erreurs d'infrastructure sur les directions opérationnelles. C'est aussi de prévenir tout nouvel incident causé par une erreur identifiée. Pour cela la gestion des problèmes travaille sur l'analyse de la cause des incidents et définit les actions pour améliorer la situation. Ce processus a un impact immédiat sur la charge du processus de gestion des incidents par son approche proactive qui permet d'éliminer les causes d'incidents potentiels.

- **La gestion des configurations (Configuration Management)**

L'objectif de la gestion des configurations est d'identifier tous les éléments qui composent l'infrastructure informatique et les services associés. Ce processus fournit l'information et la documentation sur les configurations pour alimenter tous les autres processus : gestion des incidents, gestion des problèmes, gestion des changements et gestion des versions.

- **La gestion des changements (Change Management)**

Le processus de gestion des changements répond essentiellement à deux problématiques. Une première liée à l'activité de support de la DSI, à savoir la gestion des incidents et des problèmes qui appelle le changement pour éliminer la cause d'un incident. Une seconde propre aux directions utilisatrices, à savoir l'adaptation du système d'information à une exigence métier particulièrement dynamique. Au-delà du Service Support, ce sont aussi les pressions technologiques qui activent ce processus pour permettre l'évolution des infrastructures au fur et à mesure des avancées technologiques. A travers ce processus, circulent des changements mineurs qui ne réclament que quelques minutes pour le déploiement mais aussi des changements de plus grandes ampleurs qui se transforment en véritables projets.

- **La gestion des mises en production (Release Management)**

L'objectif de la gestion des mises en production (versions) est de sécuriser les environnements informatiques de productions par un contrôle des versions des composants logiciels et matériels. Cette activité se décompose en trois familles principales de contrôle : la prévention contre les copies illégales de logiciel, la cohérence des produits déployés avec l'environnement de production et enfin la gestion des licences. Ce processus est fondamentalement attaché aux processus de gestion des changements et de gestions de configurations. Trop souvent négligé, il est important essentiel pour garantir l'intégrité des environnements de production.

5.3 Service delivery (fourniture des services)

La fourniture des services des TI est structurée de la façon suivante :

- **La gestion des niveaux de service (Service Level Management)**

L'objectif de la gestion des niveaux de service (SLM : Service Level Management) est de gérer et de contrôler de bout en bout la qualité de la production des services. Ce processus embarque les notions de contrat de service :

- SLA : Service Level Agreement
- OLA : Operational Level Agreements
- Contrats avec les partenaires.

Il suppose bien évidemment l'existence d'un catalogue des services informatiques. Ce processus se positionne sur l'axe de la qualité et traite tout particulièrement de la relation entre la DSI et les directions utilisatrices à travers les SLA. On ne peut concevoir ce processus sans le déploiement des autres processus du Service delivery et Service support. Il mérite toutefois d'être étudié en premier afin de structurer l'ensemble des processus.

- **La gestion financière des services des TI (IT Financial Management)**

ITIL introduit les bases d'une gestion financière permettant à la DSI de mieux maîtriser son budget, sa comptabilité, et sa facturation. Au moment où les investissements informatiques sont contrôlés de façon rapprochée, les décideurs de la DSI se doivent de maîtriser ce dossier pour équilibrer des budgets de plus en plus surveillés. Aussi, avant d'aller à la rencontre du directeur financier, le responsable informatique doit disposer des éléments financiers pertinents. L'investissement doit être profitable. Toutes les DSI doivent être en mesure de présenter des plans financiers équilibrés et justifiés.

- **La gestion de la capacité (Capacity Management)**

L'objectif du processus de gestion de la capacité (Capacity Management) est de veiller à ce que la capacité des infrastructures informatiques permette de couvrir les besoins actuels et futurs des directions métiers. Soumise aux pressions concurrentielles, l'entreprise est contrainte d'anticiper, de s'adapter ou encore de réagir. Deux éléments fondamentaux viennent alimenter ce processus. Le premier présente un caractère technologique puisqu'il concerne la capacité actuelle du système d'information. Cet élément relève de la performance et de la consommation des ressources informatiques. Le deuxième concerne l'activité métier. Cet élément apporte de la visibilité sur les projets d'évolution ou de transformation de l'entreprise afin d'évaluer les besoins futurs en ressources informatiques. Le processus de gestion de la capacité s'inscrit donc dans l'anticipation des événements.

- **La gestion de la continuité des services des TI (IT Continuity Management)**

La continuité des services n'est plus un luxe ni l'apanage de quelques grandes compagnies du monde. Ce processus est devenu un must pour toute entreprise dont l'activité utilise des flux d'informations importants. Il traite de l'incident majeur et impacte l'activité de l'entreprise. Souvent, l'incident majeur est associé à l'incendie, à l'évènement naturel dévastateur ou bien d'autres évènements. La question de la continuité des services ne peut être négligée. L'objectif de ce processus est de supporter l'activité métier en maintenant le flux d'information qui lui est nécessaire malgré des circonstances exceptionnelles.

- **La gestion de la disponibilité (Availability Management)**

La disponibilité du système d'information fait partie des principales préoccupations de la DSI. Il n'est pas d'isoler le processus de gestion de la disponibilité du processus de la continuité de services. Ils sont dépendants l'un de l'autre puisqu'ils traitent d'une problématique commune : le maintien en situation opérationnel de l'outil de production

d'information. Ce processus doit conduire la DSI à maintenir ses engagements de disponibilité.

5.4 Gestion des incidents

Faisons un point d'arrêt dans la gestion des incidents.

Le sujet du mémoire traite la gestion des incidents. Il est important de savoir ce qu'est la gestion des incidents au sens ITIL ?

5.4.1 Généralités

La gestion des incidents est incontestablement un des processus clefs des opérations informatiques.

Selon la définition ITIL, l'incident définit tout évènement qui n'appartient pas aux opérations normales et qui peut engendrer une interruption du service ou une diminution de sa qualité.

L'objectif de la gestion des incidents est de rétablir les services au client à un niveau « normal » le plus rapidement possible afin de réduire l'impact des incidents sur les opérations business en se focalisant sur l'effet et non la cause.

Nous qualifierons d'incident des évènements de type :

- Application ou fonction applicative non disponible
- Diminution de la performance d'une application
- Panne matériel
- Alerte détectée par un outil de supervision
- Les pertes de droits d'accès
- ...

De façon générale, chaque fois qu'un évènement perturbe ou menace le niveau d'un service, un incident doit être enregistré.

Son enregistrement présente plusieurs avantages :

- L'incident est consigné dans l'outil de gestion dédié à ce type d'évènement
- Tout le long du processus d'analyse et de résolution, l'incident est documenté
- Le transfert du dossier d'un niveau d'expertise vers un niveau supérieur

La gestion des incidents fonctionne en mode réactif. Ce processus ne traite pas de la prévention. Il a pour objectif de faire face à l'évènement dans les meilleures conditions d'efficacité pour rétablir le niveau de service normal dans les délais les plus courts.

La solution proposée pourra être temporaire (solution de contournement) ou définitive (résolution de l'incident).

La priorité n'est pas sur la solution mise en œuvre mais bien sur la restitution du niveau de service.

5.4.2 Relation entre incident, problème, erreur et changement

L'état d'un incident peut évoluer sur tout son cycle de vie.

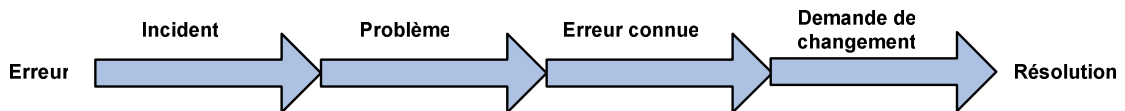


Figure 14 : Relation entre incident, problème, erreur et changement
Source Livre : Introduction à ITIL – Service delivery – Service support

L'incident se transforme en problème dès lors que sa cause première n'a pas été identifiée. Une solution de contournement a permis d'éliminer l'incident mais la non connaissance de l'origine de cet évènement ne permet pas de garantir une résolution pérenne. C'est le cas de l'équipement qui régulièrement de communiquer avec le réseau d'entreprise. Un reset de celui-ci le remet en fonction. L'incident peut être considéré comme résolu. Pourtant la cause de ce dysfonctionnement n'a pas été identifiée et l'incident réapparaîtra dans quelques jours.

Lorsque la cause de l'incident sera identifiée, elle viendra alimenter la base des erreurs connues et fera ensuite appel à une demande de changement. Tant que le problème n'a pas été résolu, la gestion de l'incident mettra en place une solution de contournement ou une solution temporaire.

Au final, la mise en œuvre de la solution définitive passera par une opération de changement.

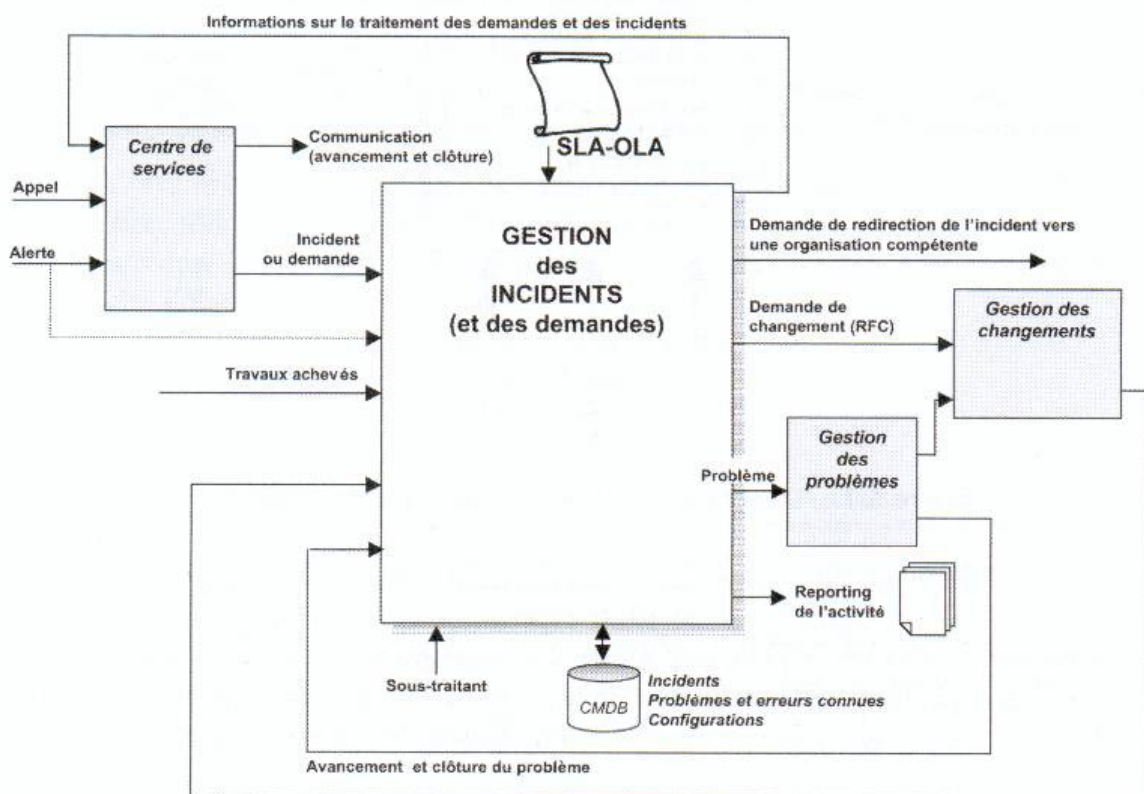


Figure 15 : Les activités et les flux de la gestion des incidents
Source Livre : ITIL et la gestion des services

Ce schéma met bien en évidence les relations entre incident, problème, erreur connue et changement.

D'autres relations avec la gestion des incidents apparaissent également :

- La gestion des niveaux de service
- La gestion des configurations
- Le service desk (le centre de services)

5.4.3 Le cycle de vie des incidents

Le cycle de vie des incidents au sens ITIL est présenté de la façon suivante :

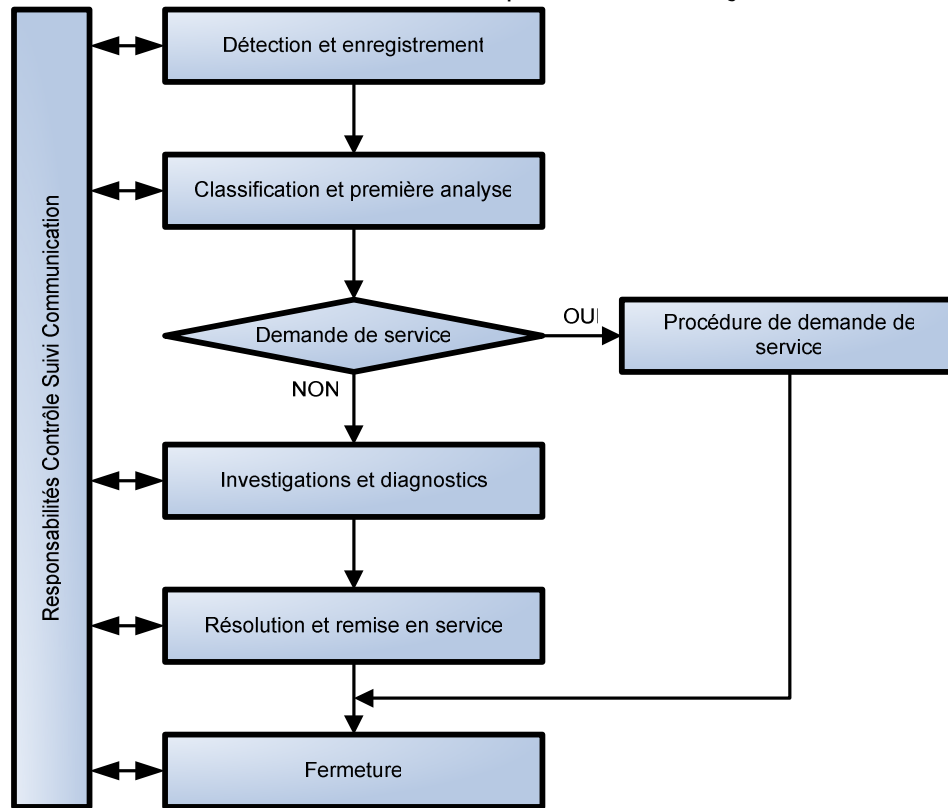


Figure 16 : Cycle de vie des incidents

Source Livre : Introduction à ITIL – Service delivery – Service support

- **Détection et enregistrement** : Première étape du processus, l'activité de détection et d'enregistrement se doit d'être particulièrement efficace. Il faut détecter vite et si possible avant qu'il y ait le moindre impact sur les processus métiers. Puis il s'agit d'enregistrer chaque évènement sous une référence unique pour en assurer le suivi, la documentation et l'analyse.
- **Classification et première analyse** : En préalable à toute action d'analyse, l'incident est associé à une catégorie généralement à caractère technologique (système, stockage, réseau ...). Ce paramètre facilitera la fonction d'analyse qui utilisera dans un premier temps les connaissances capitalisées dans la base de gestion des incidents. Le premier support essaie de résoudre l'incident. En cas de non compétence, le premier support escalera le dossier.
- **Investigations et diagnostics** : Lorsque l'incident ne peut être résolu par le premier niveau de support, alors une action de diagnostic plus avancée est engagée. ITIL recommande, chaque fois que cela est possible, de mettre en œuvre une solution de contournement pour minimiser l'impact de l'incident.
- **Résolution et remise en service** : L'incident peut être résolu par le biais d'une solution de contournement ou par un changement de composant (de composant ou de configuration). On veillera à ce niveau du processus de porter un soin tout particulier à la documentation de l'action dans la base de gestion des incidents. Cette information permettra de capitaliser sur l'expérience acquise pour faciliter par la suite la résolution d'autres évènements semblables.

- **Fermeture de l'incident** : La fermeture de l'incident ne peut être décidée par la ressource technique seule. L'utilisateur, directement concerné, doit à ce niveau du cycle de l'incident donner son approbation. C'est aussi l'opportunité de valider le niveau de satisfaction des directions métiers sur le traitement des incidents.
- **Contrôle et suivi des incidents** : C'est le centre de service qui est responsable de la gestion du dossier d'incident de bout en bout. Il a donc naturellement la responsabilité de suivre l'incident et de détecter tout dérapage potentiel sur la qualité du traitement.

5.4.4 Etablissement des priorités au sens ITIL

ITIL donne des priorités de traitement d'un incident par rapport à d'autres en qualifiant d'une part l'impact qu'il peut avoir sur le Business, et d'autre part l'urgence de la résolution ou de la mise en place d'une solution de contournement.

Si deux incidents ont la même priorité, ils sont traités dans l'ordre d'apparition (FIFO : First In First Out « Premier Entré Premier Sorti »).

Il est tout à fait possible qu'un incident initialement priorisé à un niveau 3, puisse être re-priorisé à un niveau 2, car mal qualifié en terme d'impact au moment de sa détection.

L'impact est défini selon trois classes :

- Bloquant pour plus de dix personnes ou pour un VIP
- Bloquant pour une personne
- Non bloquant

L'urgence est une évaluation de la rapidité avec laquelle un incident doit être résolu

- Critique
- Forte
- Faible

		Bloquant > + 10 personnes ou VIP	Bloquant 1 personne	Non bloquant
	IMPACT	➔		
Critique	↑	1	2	2
Forte	↑	2	2	3
Faible	↑	2	3	3
	URGENCE			

Tableau 4 : Gestion des priorités
Source Livre : ITIL et la gestion des services

5.4.5 Etablissement des priorités au sens D.S.I.O Auchan

Le tableau suivant montre les délais d'intervention en fonction de l'urgence et l'impact de l'incident.

L'urgence définit le niveau d'intervention ou de réactivité pour que l'incident soit résolu. Elle est jugée par le technicien lors de la prise d'appel.

L'impact correspond au SCEM « Schéma Composant Élément Module ». C'est une liste de tous les composants logiciels/matériels associés à des impacts différents. Il s'agit ici de l'impact sur le métier.

Exemple :

- Si le logiciel WORD est défaillant, il sera associé à un impact de niveau « moyenne »
- S'il s'agit d'un logiciel spécifique qui fait gagner 1 000 000 € par jour à l'entreprise, il sera associé à un impact de niveau « critique ».

		Urgence		
		Bloquante	Haute	Normale
Impact	Critique	4 heures	1 jour	2 jours
	Haute	6 heures	3 jours	4 jours
	Moyenne	8 heures	4 jours	7 jours

**Tableau 5 : Règle des incidents de la Centrale d'Achat
Source Document Auchan : Règles « incident »**

A savoir aussi que le temps donné pour résoudre l'incident est réparti sur 3 niveaux différents :

- Le niveau 1 comme le Support de Proximité a 20 % du temps alloué
- Le niveau 2 a 30 % du temps alloué
- Le niveau 3 a 50 % du temps alloué

5.4.6 Etat d'un incident au sens ITIL

Tout incident, depuis l'instant où il a été détecté, doit impérativement donner lieu à un enregistrement et va passer par des états successifs, témoins de l'avancement de son traitement.

Ces états doivent être connus de tous les acteurs.

Etat au sens ITIL	Description
Nouveau	Dès la détection d'un incident, celui-ci est enregistré. L'objectif de cette étape est de consigner l'évènement. La consignation sera réalisée dans l'outil déployé à cet effet et permettra son identification par une référence.
Accepté	Une rapide analyse permet d'étudier la faisabilité de la prise en compte de l'incident. Sinon, il sera rejeté en justifiant la raison de ce refus de prise en compte.

Affecté à une ressource ou à un spécialiste	En fonction du domaine concerné, le service desk affecte l'incident à l'organisation compétence. Sur le cycle de vie de l'incident, le service desk reste propriétaire de l'incident en cas d'escalade vers d'autres ressources compétentes.
En cours de résolution	Dès lors que les investigations ont démarré, l'incident est considéré en cours de résolution.
En attente	Cet état, généralement peu satisfaisant pour les directions utilisatrices impactées, correspond dans le cycle de vie aux périodes durant lesquelles le processus est en attente d'informations, de correctifs matériels ou logiciels.
Résolu	C'est le dernier état de l'incident avant sa fermeture. Le diagnostic est terminé et la solution a été déployée pour retrouver le niveau de service normal.
Fermé	Avec l'accord de l'émetteur de l'incident, le dossier est clos. La solution mise en œuvre est documentée. La base des connaissances est mise à jour.

Tableau 6 : Les différents états de l'incident au sens ITIL
Source Livre : Introduction à ITIL – Service delivery – Service support

5.4.7 Etat d'un incident au sens D.S.I.O Auchan

Dans l'outil de gestion des incidents « Service Center », on retrouve les mêmes états définis dans ITIL

Etat au sens ITIL	Equivalent Service Center
Nouveau	Ouvert
Accepté	Pris en charge
Affecté à une ressource ou à un spécialiste	Transmis
En cours de résolution	Pas d'équivalent
En attente	En attente
Résolu	Résolu
Fermé	Clos

Tableau 7 : Les différents états de l'incident au sens D.S.I.O
Source : Création personnel Auditeur CNAM

5.4.8 Gestion des niveaux de support

Pour obtenir la résolution de l'incident, il est fréquent que le service de maintenance puisse faire appel à une expertise extérieure à son organisation.

Cette expertise peut appartenir à l'entreprise ou encore dépendre d'un éditeur ou d'un constructeur.

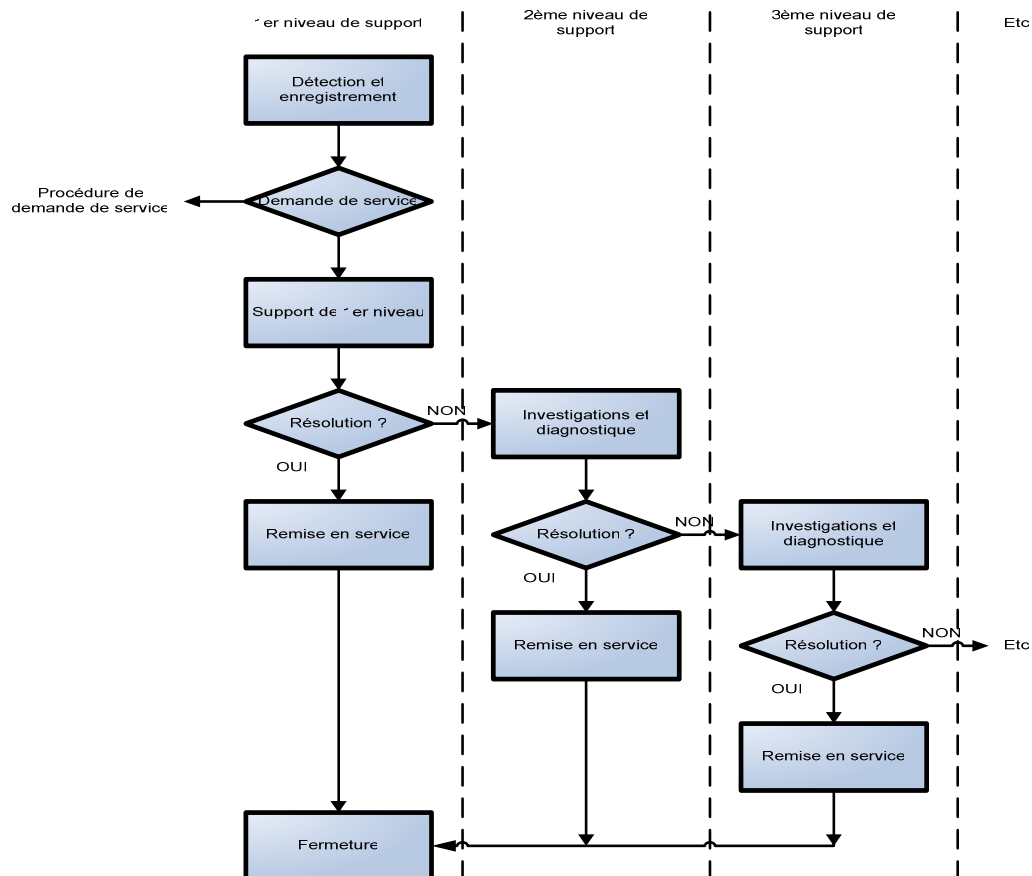


Figure 17 : Gestion des niveaux de service

Source Livre : Introduction à ITIL – Service delivery – Service support

Une grande difficulté réside dans le maintien des SLA en cas d'une demande d'intervention extérieure à l'entreprise. Dans le meilleur des cas, l'entreprise extérieure intervient à J+1. Sinon l'entreprise attend le passage de l'expertise. Ne pas hésiter à relancer si la demande d'intervention est tardive.

Le propriétaire du dossier est chargé de la communication vers les directions utilisateurs en cas de dépassement de délais des SLA.

5.4.9 Annexes

Annexe 7 : Gestion des incidents au sens D.S.I.O Auchan

Annexe 8 : Schéma Composant Elément Module

5.5 Gestion des demandes de service

Le sujet du mémoire traite aussi les demandes de service. Il était important d'approfondir ce point.

Il n'y a pas de grandes différences dans la gestion des incidents et des demandes de service.

Dès que les directions métiers exigent un besoin, les services informatiques doivent répondre à la demande.

Pour la D.S.I.O Auchan, les demandes de service s'appuient sur les mêmes règles d'incident, utilisent les mêmes états qu'un incident et s'enregistrent avec le même outil qu'un incident.

Le cycle de vie des demandes de service est identique au cycle de vie des incidents.

Nous qualifierons demande de service de type :

- Les installations de matériels, de logiciels
- Les mises à jour de logiciels
- Les créations de profil utilisateur et ajouts de droits
- Les demandes d'arrêt planifié de serveurs
- Les demandes d'informations
- ...

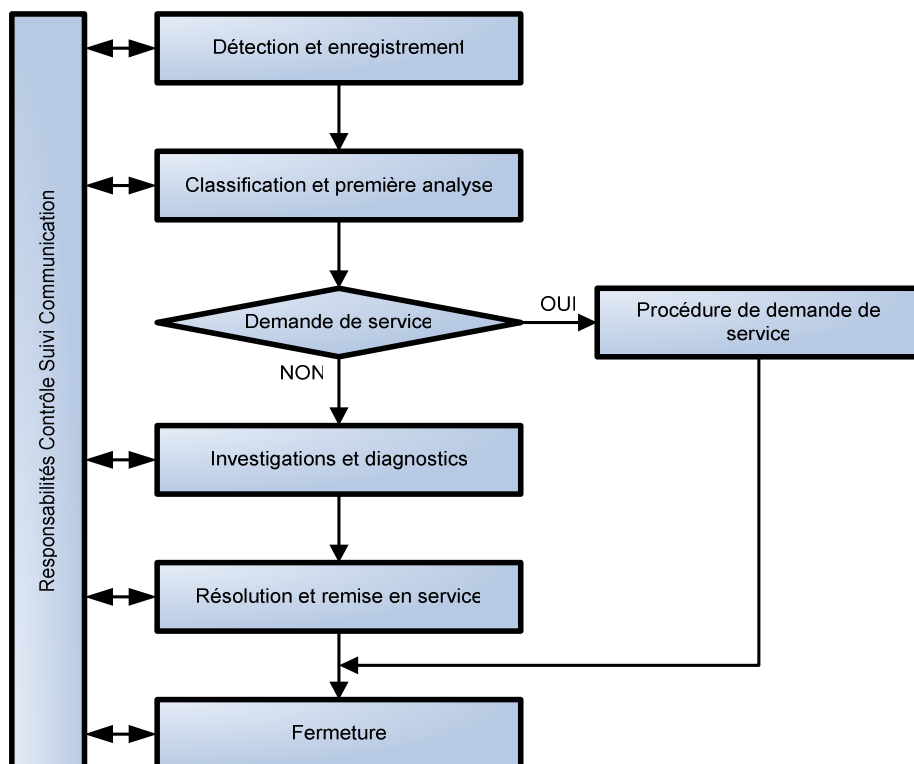


Figure 18 : Cycle de vie des demandes de service

Source Livre : Introduction à ITIL – Service delivery – Service support

5.6 Conclusion sur ITIL v2



Sachant que l'entreprise a déployé la version 2 d'ITIL, il était important d'approfondir afin de mieux cerner le sujet.

Ainsi, je serai capable de fournir les documents concernant la gestion des incidents et demandes de service.

**Démarche qualité
L'amélioration continue
Conduite de projet**

6. Démarche qualité



L'objectif de ce chapitre n'est pas de faire un cours magistral de la démarche qualité mais simplement de vous présenter les grandes lignes.

6.1 Définition de la qualité

La norme ISO 9000 2000 définit la qualité comme « L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

6.2 Qu'est-ce que la démarche qualité

Une démarche qualité est un outil de changement créant une dynamique de progrès continu dans le fonctionnement de l'entreprise (qualité interne) et la satisfaction de ses clients (qualité externe). Cela favorise la pérennité et le développement de l'entreprise. Une démarche qualité est avant tout un véritable projet d'entreprise qui doit porté par la direction et impliquer tout le personnel.

6.3 Pourquoi se lancer dans une démarche qualité

On s'engage dans une démarche qualité pour améliorer ses performances. La démarche qualité est un outil stratégique destiné à atteindre les objectifs (internes et/ou externes) fixés par la direction :

- Objectifs internes
 - Réduire les dysfonctionnements
 - Réduire les coûts de la non qualité
 - Fiabiliser les contrôles et les processus
 - Améliorer les méthodes de travail
 - Pérenniser le savoir faire
 - Faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs
 - Définir des méthodes de travail communes
 - Mettre en place une organisation efficace orientée résultats
 - Motiver le personnel
 - Mieux piloter les processus et responsabiliser les équipes
 - ...
- Objectifs externes
 - Améliorer la qualité des produits et services
 - Placer le client au cœur de l'entreprise
 - Améliorer la satisfaction et la fidélisation
 - Conquérir de nouveaux marchés
 - Instaurer un climat de confiance avec les clients
 - Se démarquer de la concurrence
 - Obtenir une reconnaissance externe (certification)
 - ...

6.4 Chaque démarche qualité est unique

Chaque démarche qualité est unique car même deux entreprises avec un objectif identique (par exemple une certification ISO 9001) ne partiront sans doute pas du même niveau (différence de management, de métier, d'organisation, d'exigences clients, de formation du personnel ...) et par conséquent prendront des stratégies différentes. Un consultant ne devrait donc pas reproduire à l'identique ce qu'il a déjà fait dans d'autres entreprises car les solutions précédentes ne colleront pas exactement à votre situation.

6.5 Le lancement d'une démarche qualité

Le caractère unique de chaque situation nécessite d'établir un état des lieux complet et fiable. Ce diagnostic qualité est mené par un consultant qui va examiner le fonctionnement de l'entreprise, le niveau de maîtrise des activités, l'efficacité des processus, les points faibles, les points forts... et permettra de déterminer la meilleure stratégie pour mener avec succès la démarche qualité.

L'implication de la direction doit être réelle car une démarche qualité nécessite des moyens humains et financiers, et va induire des changements. Les objectifs de la direction doivent être formalisés dans une politique qualité. Une campagne de communication doit être faite pour impliquer le personnel et que la démarche qualité soit un véritable projet d'entreprise partagé par tous.

6.6 Conclusion sur la démarche qualité



Le fait d'entreprendre une démarche qualité peut être parfois longue, lourde et coûteuse à l'entreprise. Néanmoins, les efforts déployés dans ce projet seront profitables à l'entreprise par la suite.



La démarche qualité au sein du Support de Proximité a pour objectif d'effacer les mauvaises habitudes (ne pas renseigner à temps la fiche Service Center, ne pas fermer / clôturer dès l'intervention terminée, ne pas prendre une fiche dans les délais SLA ...) et de satisfaire les directions métiers.



La décision de démarrer une démarche qualité au sein de l'équipe Support de Proximité est une réflexion interne. Il n'y a pas eu de consultant. Seuls les responsables « Support » et « Support de Proximité » ont planifié ce projet.



Généralement, les entreprises qui développent une démarche qualité cherche une certification ISO 9001 « Systèmes qualité – Exigences ».

En ce qui concerne le Support de Proximité, la certification n'est pas d'actualité.

7. Amélioration continue



Comment atteindre les objectifs fixés et améliorer le service ?

7.1 Origine

William Edwards DEMING (14 octobre 1900 - 20 décembre 1993) était un statisticien, professeur, auteur, conférencier et consultant américain.

Il a présenté notamment le modèle PDCA en 1950 au comité directeur Keidanren (syndicat patronal des entreprises du Japon). C'est ainsi que l'outil PDCA est connu aussi (surtout au Japon) sous le nom de "Roue de Deming".

Le principe du PDCA a été mis au point à la base par Walter Shewhart (statisticien et ami de Deming) mais il a été développé et popularisé par William Deming.

7.2 Le modèle PDCA

Le PDCA est une méthode pour aider à conduire l'amélioration d'un produit ou d'un processus. Elle s'articule autour de 4 étapes clés : **Plan - Do - Check - Act**.

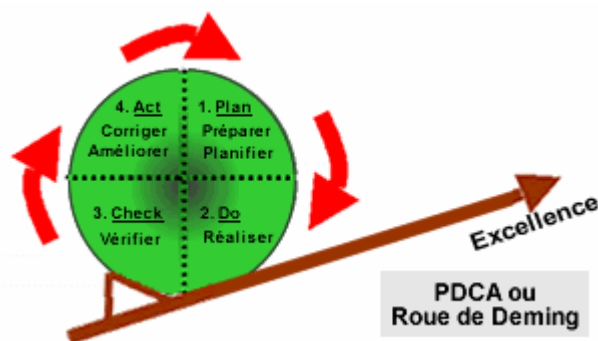


Figure 19 : Roue de Deming : modèle PDCA

Source Internet : <http://www.ch-aix.fr/generale/qualite.htm>

« **Plan** » (Planifier) : Il s'agit de définir les objectifs à atteindre et de planifier la mise en oeuvre d'actions,

« **Do** » (Mettre en place) : Il s'agit de la mise en oeuvre des actions,

« **Check** » (Contrôler) : Cette phase consiste à vérifier l'atteinte des objectifs fixés,

« **Act** » (Agir) : En fonction des résultats de la phase précédente il convient de prendre des mesures préventives ou correctives

De plus, pour éviter de "revenir en arrière", on représente une cale sous la roue, qui l'empêche de redescendre et qui symbolise par exemple un système qualité, un système d'audits réguliers, ou un système documentaire qui capitalise les pratiques ou les décisions.

Ce modèle est très efficace car il s'applique quel que soit le secteur alimentaire, industriel ou même dans le secteur des services, en particulier dans le monde informatique.

7.3 Où se situe ma mission ?

La mission qui m'a été confié intervient dans les 3 parties de la roue de Deming : « **PLAN** », « **CHECK** » et « **ACT** ».

« **Plan** » (Préparer) : Rédaction du Plan Qualité Opérationnel Support de Proximité contenant les logigrammes, l'analyse des risques et recherche de solutions, consignes et règles de gestion. Formation aux nouveaux processus. (Rôle de l'auditeur CNAM)

« **Do** » (Faire) : Application du Plan Qualité Opérationnel. (Rôle du Support de Proximité)

« **Check** » (Contrôler) : Contrôler le déroulement des opérations. (Rôle de l'auditeur CNAM et Support de Proximité)

« **Act** » (Agir, Corriger, Améliorer) : Apporter des corrections si des anomalies ont été détectées dans les processus. (Rôle de l'auditeur CNAM)

Néanmoins, on peut interpréter différemment la roue de Deming. Cette fois-ci, mes actions interviennent dans les quatre phases de la roue de Deming :

« **Plan** » (Planifier) : Planifier les actions (calendrier prévisionnel) (Rôle de l'auditeur CNAM)

« **Do** » (Faire) : Mettre en place les actions : Logigrammes, Fiches descriptives, Consignes, Règles de gestion, Formations. (Rôle de l'auditeur CNAM)

« **Check** » (Contrôler) : Contrôler le contenu des livrables. (Rôle de l'auditeur CNAM)

« **Act** » (Améliorer) : Apporter des corrections si nécessaires. (Rôle de l'auditeur CNAM)



Bien que les deux démarches se ressemblent et ont le même objectif, chacun joue un rôle bien précis.

La première version correspond mieux au traitement de la qualité de service. Alors que la deuxième version touche mon état d'esprit (la façon d'y arriver).

7.4 Conclusion sur l'amélioration continue



Roue de Deming : méthode facile à mettre en place.

Tant que les objectifs et la qualité ne sont pas atteints, il faut re-déclencher la roue de Deming autant de fois que possible.

8. Conduite du projet



Afin de suivre le projet et connaître l'état d'avancement, l'auditeur CNAM et le responsable de service ont mis en place un tableau d'avancement appelé aussi tableau de bord.

8.1 Tableau d'avancement

8.1.1 Présentation

C'est la publication périodique, à l'intention du responsable, de l'état d'avancement du projet.

Le tableau doit être facile à comprendre.

Le tableau de bord sert à l'action et à la décision. Il présente l'état « passé », l'état « présent ».

Il est important de le mettre à jour régulièrement. Cette action est à la charge de l'auditeur CNAM.

8.1.2 Calendrier prévisionnel

La mise en place d'un calendrier prévisionnel est essentielle dans la conduite de projet et permet aussi un découpage du projet.

En accord avec le responsable de service, voici le calendrier prévisionnel :

- Juillet - août 2009 : Cartographie - Logigrammes
- Septembre - octobre 2009 : Analyse des risques - Recherche de solutions
- Octobre - novembre 2009 : Fiches descriptives - Consignes - Règles de gestion
- Novembre - décembre 2009 : Formations - Approbations
- Décembre : Plan Qualité Opérationnel

8.1.3 Cas pratique

Nom processus	Numéro	Logigramme	Analyse de risque	Fiche descriptive	Règles de gestion	Consignes	Formation	Approbation

Ne pas à faire	Auditeur
Non fait	
En cours	
Terminé	
Lecture	Responsable
Annoter	
En cours de validation	Auditeur+Responsable
Validé	

Tableau 8 : Etat d'avancement du projet
Source : Création personnelle Auditeur CNAM

Le tableau met bien en évidence les livrables demandés mais aussi la formation et approbation du service.

Les codes couleurs indiquent la situation à l'instant « t » du processus.

Nom processus	Numéro	Logigramme	Analyse de risque	Fiche descriptive	Règles de gestion	Consignes	Formation	Approbation
Gestion des files d'attente	A	Validé	Validé	Validé	Non fait	Non fait	Non fait	Non fait
Gestion des incidents	B	Validé	Ne pas à faire	Validé	Validé	Ne pas à faire	le 13 novembre 09	Non fait
	BA	Validé	Validé	Validé	Ne pas à faire	Validé	le 13 novembre 09	Non fait
	BB	Validé	Validé	Validé	Ne pas à faire	Validé	le 13 novembre 09	Non fait
	BC	Validé	Validé	Validé	Ne pas à faire	Validé	le 13 novembre 09	Non fait
	C	Validé	Ne pas à faire	Validé	Validé	Ne pas à faire	le 13 novembre 09	Non fait
Gestion des demandes de service	CA	Validé	Validé	Validé	Ne pas à faire	Validé	le 13 novembre 09	Non fait
	CB	Validé	Validé	Validé	Ne pas à faire	Validé	le 13 novembre 09	Non fait
	CC	Validé	Validé	Validé	Ne pas à faire	Validé	le 13 novembre 09	Non fait
Gestion des prêts	D	Validé	En cours de validation	En cours de validation	Non fait	Non fait	Non fait	Non fait
Gestion des réceptions	E	Validé	Validé	Validé	En cours de validation	En cours de validation	le 2 novembre 09	le 13 novembre 09
Cloture des fiches	F	En cours de validation	Lecture	Lecture	Non fait	Non fait	Non fait	Non fait

Tableau 9 : Etat d'avancement du projet (13 novembre 2009)
Source : Création personnelle Auditeur CNAM



Pour remplir le tableau, l'auditeur CNAM doit s'assurer que tous les processus soient identifiés et validés par le responsable de service.

8.2 Compte rendu

Deux après-midi de la semaine (mercredi et vendredi) m'ont été réservés avec le responsable de service.

C'est l'occasion de présenter les travaux en cours, d'informer les difficultés du projet, de corriger les erreurs et de se fixer d'autres objectifs.

8.3 Conclusion sur la conduite de projet



Point positif du projet, il est important de mettre en place une démarche afin de respecter les délais, de réussir la mission et d'atteindre les objectifs attendus.

Il faut souligner qu'il n'y a eu aucun retard dans le projet. Tous les documents ont été livrés dans les délais.

**Cartographie
Logigrammes**

9. Audit



Afin de modéliser et comprendre les activités du Support de Proximité, il faut auditer le service.

9.1 Définition

Approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne :

L'Audit est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

L'audit s'exerce sur tout ou une partie des fonctions financières, techniques, commerciales, administratives et comptables de l'entreprise.

L'audit est alors considéré comme un outil de progrès et il n'est :

- Ni une inspection,
- Ni un moyen de contrôle,
- Ni un mode de surveillance.

9.2 Typologie d'audit

La norme ISO 9000 distingue 2 typologies d'audit.

9.2.1 L'audit interne

Les audits internes, appelés parfois « audit de première partie » sont réalisés par l'entreprise lui-même pour des raisons internes et accroître la confiance interne.

9.2.2 L'audit externe

Les audits externes comprennent ce que l'on appelle généralement les « audits de seconde ou de tierce partie ».

Les audits de tierce partie sont réalisés par des organismes externes indépendants. De tels organismes, généralement accrédités, fournissent la certification de conformité à des exigences.

9.3 Etat des lieux

Le point de départ est d'établir un état des lieux. C'est la première règle à respecter dans tout projet d'évolution d'une organisation, d'une entreprise ou service.
Il permet de prendre une photo à un instant « T » de la situation du service.

L'audit constitue une base solide pour faire gagner votre organisation en maturité sur la gestion des services et entrer dans un cycle d'amélioration continue.

L'état des lieux permet de mettre en évidence les points forts du service et les points à améliorer.

C'est une sorte de bilan global permettant de définir une nouvelle trajectoire et de se fixer de nouveaux objectifs.

L'audit est un passage obligatoire à l'implémentation de nouveaux processus métiers.

9.4 Comment faire ?

9.4.1 Méthodes officielles de l'audit

L'auditeur spécialisé dans ce domaine doit respecter les grandes phases suivantes :

- Le rôle du responsable d'audit et de l'équipe,
- Les activités d'audit,
- La planification générale et la méthodologie,
- La préparation de l'audit,
- La convocation,
- La réunion d'ouverture,
- L'action sur le terrain,
- La réunion de clôture et la restitution,
- Le compte rendu,
- Le suivi d'audit,
- Les enregistrements.

9.4.2 Méthodes employées au Support de Proximité



Il ne s'agit pas ici de mettre en pratique totalement la méthode de l'audit et de respecter à la lettre les consignes comme le font les experts dans ce domaine mais de prendre les étapes essentielles.

En ce qui me concerne, voici la méthode mise en place :

- L'objectif de l'audit
 - Recueillir des informations pour la rédaction des documents demandés
- Le service à auditer
 - Le support de proximité
- La préparation
 - Préparer les questions à l'avance si possible : que font les acteurs ? combien sont-ils ? qui fait quoi ? avec quoi ils le font ? quel est le périmètre ? comment trouver les solutions ? en cas d'impasse, que faire ?
 - ...

- L'action sur le terrain
 - Suivre les acteurs dans le travail
 - Observer, questionner
 - Lire les documents si existants
- Le compte rendu
 - Retenir les activités du support de proximité
 - Dans le cas d'une information incomplète ou absente, re-questionner les acteurs du service
- Les enregistrements
 - Livrer les documents demandés
 - Vérifier que les documents sont compréhensibles et applicables
 - Apporter des corrections si nécessaires

9.5 Conclusion sur l'audit



L'exercice de l'audit ne s'arrêtait pas simplement à la recherche d'informations.

L'autre objectif était de me rapprocher de l'équipe, de faire connaissance et de retirer toutes les mauvaises idées. Pourquoi est-il là ? Mon travail est-il menacé ? Est-il sympathique ? ...



Comme je l'ai énoncé dans ce chapitre, l'audit a pour exercice de comprendre le fonctionnement du service mais aussi de lire les documents existants.

En ce qui concerne le Support de Proximité, aucun document n'était écrit. Il était plus facile de rédiger les documents demandés.

Dans le cas où il y avait la présence de documents. Il serait d'intéressant de les lire et de les comparer avec la réalité. Néanmoins, il sera difficile de critiquer un document sachant qu'il a été validé auparavant. Le contrôle a pour mission de vérifier si les documents sont toujours d'actualité.

La mise à jour des documents a lieu si :

- Il y a une modification mineure ou importante
- Le document n'est plus mis à jour depuis plusieurs jours ou mois.

10. Modélisation

L'informaticien a la possibilité de choisir plusieurs méthodes de modélisation :

- le SADT (en anglais Structured Analysis and Design Technique) (en français Analyse Structurée et Technique de Conception) connu aussi sous le label IDEF0 (en anglais Integration DEfinition for Function modeling)
- le MCT (Modèle Conceptuel de Traitement) issu de la méthode MERISE (Méthode d'Etude et de Réalisation Informatique pour les Systèmes d'Entreprise)
- le diagramme d'activité de UML (en anglais Unified Modeling Language, « langage de modélisation unifié »)
- ...

Parmi la liste citée ci-dessus, la D.S.I.O Auchan a choisi une autre méthode de modélisation.

10.1 Définition

Les définitions données proviennent du livre « Processus Métiers et S.I (édition : DUNOD) » et sont déclinées dans un contexte système d'information.

Un **modèle** est une représentation simplifiée de tout ou partie d'un système d'information existant ou futur, mettant en évidence certains aspects essentiels.

Un **langage de modélisation** est un ensemble de concepts et de règles permettant de construire des modèles.

10.2 Logigramme

10.2.1 Pourquoi avoir choisi le logigramme ?



Les logigrammes permettent de visualiser facilement l'enchaînement des actions, ils sont relativement simples et peuvent être compris par tous.



De plus, les responsables Support et Support de Proximité exigeaient que la cartographie et les processus soient rédigés sous forme de logigramme.

Le formalisme d'écriture des documents D.S.I.O sera ainsi respecté. Il y aura une homogénéité dans les documents.

Le terme logigramme est la traduction de l'anglais flowchart. Le logigramme est un outil graphique. Il est applicable à n'importe quel domaine et vise à illustrer l'enchaînement logique et chronologique des opérations de transformation et des décisions dans un processus.

10.2.2 Règles

D'apparence très simple, le logigramme doit néanmoins répondre à des règles et à une symbolique très rigoureuse pour assurer une description correcte et précise des processus.

Les premières règles concernant l'identification des différentes composantes du logigramme :

- Les acteurs (individus, groupes, systèmes) qui effectuent les activités du processus doivent être identifiés de manière claire. Il est donc recommandé de disposer les acteurs en colonnes dans un tableau dont la lecture horizontale indique la transmission d'un élément du processus d'un acteur à un autre et la lecture verticale représente la succession logique ou chronologique des activités.
- Les entrées et sorties du processus sont décrits par un substantif tandis les activités du processus sont décrites par un verbe et un complément. Les décisions sont quant à elles exprimées au moyen d'une question.

D'autres règles importantes pour tout ce qui relève de la lisibilité :

- Un bon logigramme tient sur une ou deux pages, ce qui signifie que tout processus nécessitant davantage d'espace doit être décomposé en plusieurs sous processus
- Le tracé du logigramme doit être simple et clair. Il faut donc éviter que les liens entre les symboles se croisent inutilement
- Si une alternative (décision) est posée dans le processus, les deux branches doivent symétriques et se rejoindre à la fin de l'alternative



Pour qu'ils soient efficaces, ils doivent être allégés en explication et en texte. Il faut écrire le strict nécessaire.

10.2.3 Symboliques

Dans le Plan Qualité Opérationnel, nous avons utilisé 3 symboles :

- Un rectangle pour une action
- Un losange pour une question
- Un rond pour les entrées / sorties du processus.

Néanmoins, il existe d'autres symboles qui nous n'avons pas utilisés dans le Plan Qualité Opérationnel.

10.2.4 Annexe

Annexe 9 : Langage de modélisation du logigramme

10.3 Conclusion sur la modélisation



Le choix du logigramme est très intelligent. C'est un modèle facile à utiliser, à lire et à mettre à jour. De plus, il est très répandu dans les entreprises.

11. Cartographie et processus



Il n'était pas possible de construire la cartographie et les processus sans étudier à l'avance :

- ITIL et la gestion des incidents / demandes de service
- les logigrammes
- et auditer le service

Dans la fiche de mission, l'obstacle suivant est positionné sur les mots « cartographie » et « processus ».

Qu'est-ce qu'une cartographie ? Quel est son rôle ?
Qu'est ce qu'on attend par processus ?

L'objectif n'est pas de réaliser un exposé académique mais simplement de revoir la structure et la définition.

11.1 Cartographie

La **cartographie** est un outil graphique permettant de visualiser l'ensemble des processus identifiés et de comprendre le parcours dans l'entreprise.

La cartographie des processus peut constituer un outil d'aide à la décision dans l'entreprise. Elle est aussi un outil efficace de communication tant en interne qu'en externe :

- En externe, elle permet de présenter aux clients et autres parties intéressées le fonctionnement de l'entreprise autrement que par un organigramme
- En interne, elle facilite le débat et les échanges entre acteurs et permet de mieux comprendre la place et la contribution de chacun

Ainsi, la cartographie des processus doit permettre de comprendre la séquence et l'interaction des processus mais aussi de visualiser les risques et leur impact qu'elles peuvent provoquer.

11.2 Processus

11.2.1 Définition

Le mot processus vient du latin pro (au sens de « vers l'avant ») et de cessus, cedere (aller, marcher) ce qui signifie donc aller vers l'avant, avancer.

Dans le milieu informatique, le mot processus peut s'adapter à deux situations :

- Un processus est un programme en train de s'exécuter
- Un processus métier (ou procédure d'entreprise) est une succession d'activités permettant la transformation d'un produit ou d'un service ou l'exécution d'une fonction

Pour le mémoire d'ingénieur, on fait référence ici à la deuxième situation c'est-à-dire au processus métier.

La norme internationale « ISO 9000 Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire » définit ainsi un processus : *Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.*

C'est l'Organisme International de Normalisation (en anglais « ISO » International Standards Organization) qui définit les normes dont les exigences d'un système de management de la qualité.

Les mots-clés de cette définition sont « activités » et « transformer ».

« Activité » concerne tout ce que l'on peut décrire par un verbe dans la vie de l'entreprise : fraiser une pièce, négocier un contrat, préparer un budget, émettre des factures ...

Une « activité » est une succession de tâches élémentaires :

- Accomplies par un individu ou un groupe d'individus
- Faisant appel à des ressources (matériels, informations, moyens financiers)
- Permettant d'obtenir un résultat avec une valeur ajoutée (une pièce fraisée, un contrat négocié ...).

« Transformer » correspond à l'évolution de l'élément d'entrée vers l'élément de sortie. Cette évolution n'a de sens que si elle crée une valeur ajoutée.

11.2.2 Types de processus

Le document FD X 50-176 publié par l'AFNOR (organisme de normalisation français) en juin 2000 définit 3 familles de processus :

- **Les processus de réalisation** correspondant à la réalisation du produit ou du service et correspondant ainsi à l'activité « métier » de l'organisation.
- **Les processus de support** (appelés également processus de soutien) représentent une activité interne, généralement transversale, permettant d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Les processus de support sont généralement transparents pour le client (bénéficiaire). Il peut s'agir par exemple de la gestion financière, de la gestion des ressources humaines, la formation, etc.
- **Les processus de management** (appelés parfois processus de pilotage) correspondent à la détermination d'une politique et d'une stratégie pour l'organisation et au pilotage des actions mises en oeuvre pour atteindre ses objectifs.

Le projet d'ingénieur intervient essentiellement dans les processus de réalisation.

11.2.3 Éléments constitutifs du processus

Quelque que soit le cas, le processus est toujours constitué des briques suivantes :

- Éléments en entrée
- Activités ou sous processus
- Éléments en sortie

Les tâches exécutées par le processus sont destinées à apporter de la valeur dans l'opération de transformation. C'est cette valeur qui justifie l'existence de tout processus.

Autour de ces 3 briques principales, des éléments de contrôle doivent permettre le pilotage du processus. Des outils et des ressources permettent la bonne exécution de celui-ci.

Intégrer ce modèle de processus constitue une base indispensable à la mise en œuvre des bonnes pratiques exposées par la librairie ITIL

La figure suivante présente une vue macroscopique d'un processus.

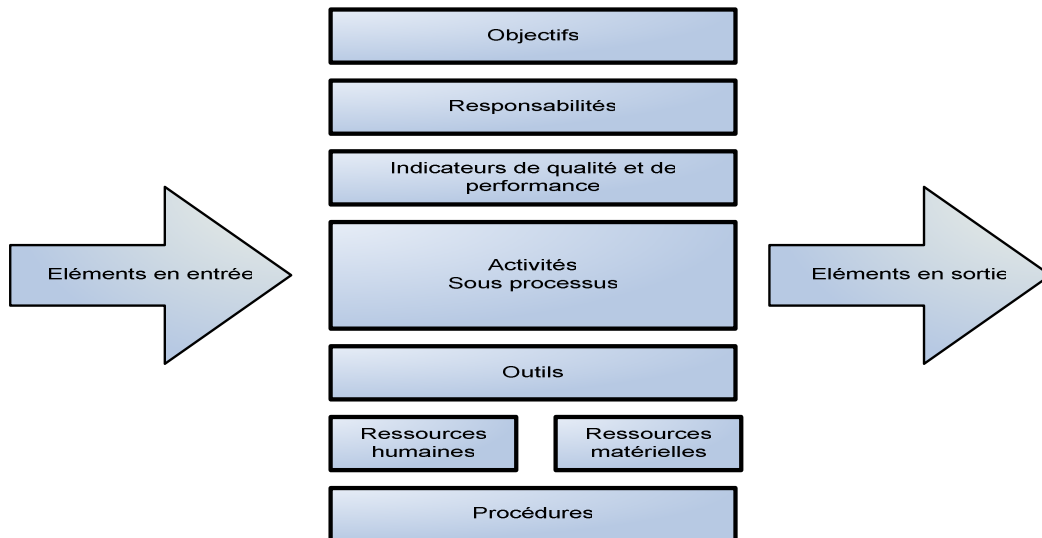


Figure 20 : Structure du processus

Source Livre : Introduction à ITIL Service Delivery – Service Support

Il est important de signaler qu'un processus doit être capable de reproduire les mêmes éléments en sortie. C'est d'ailleurs sur ce moyen qu'est évaluée la qualité du processus.

➤ Objectifs du processus

Un objectif précis doit être défini pour chacun des processus. Cet objectif permettra de formaliser la valeur qu'apportera le processus puis, en mode production, de vérifier que la fonction n'a pas été détournée. Pour atteindre ces objectifs, des indicateurs de qualité et de performance seront déployés.

➤ Responsabilités

Un responsable pour chaque processus est une nécessité. C'est une ressource qui sera garant de la bonne exécution, de la qualité et du respect des procédures. Ce responsable fera de même pour l'adaptation du processus à l'évolution de l'entreprise, de la DSI ou des demandes réclamées par d'autres responsables de processus.

➤ Indicateurs de qualité et de performance

Une des missions du responsable de processus est de piloter les activités qui le composent. Pour cela, un certain nombre d'indicateurs permet de matérialiser et de visualiser la performance du processus au regard des objectifs qui avaient été initialement fixés. Le choix des indicateurs est de toute première importance. Il dépend essentiellement de l'utilisation qui en sera faite et plus particulièrement de la population ciblée.

➤ Éléments en entrée

Une entrée est un ou plusieurs éléments qui vont subir une transformation lors l'exécution de l'activité à laquelle il est associé. L'entrée peut être considérée comme la matière première qui va être consommée lors de l'activité, en général pour donner lieu à un résultat. Un résultat peut devenir une entrée pour une autre activité.

➤ **Activités et sous processus**

Cette brique du modèle constitue le cœur du processus. C'est ici que sont décrites toutes les activités qui composent le processus et qui permettront la transformation du produit, du service ou de l'information. Chaque activité peut être décrite suivant la même structure qu'un processus avec des éléments en entrée, des éléments en sortie, des indicateurs, etc... La recherche des activités et des sous processus peut être structurante pour la DSI. Cette démarche apportera une meilleure compréhension des activités et de l'affectation des ressources au sein de la DSI.

➤ **Éléments en sortie**

L'élément en sortie appelé aussi résultat est un produit ou service issu de l'exécution d'une activité et concrétise l'achèvement de l'activité. Une activité peut produire plusieurs résultats. Un résultat peut devenir une entrée pour une autre activité.

➤ **Outils**

Les objectifs réclament bien évidemment des outils pour structurer l'activité, mais aussi pour la piloter et pour diminuer le risque d'erreur humaine. Ces outils ont plusieurs atouts : garantir le suivi de chaque incident ou demande de service, offrir des possibilités d'analyse et d'alerte en cas de dépassement de délai contractuel... L'outil sera adapté en fonction de l'environnement de production. Le marché propose des solutions logicielles permettant tout ou partie des processus ITIL et de la fonction service desk.

➤ **Ressources humaines**

L'automatisation et l'industrialisation ont leurs limites. Un processus industriel peut parfois être autonome sur un périmètre défini. Les processus ont absolument besoin des ressources humaines. En effet, l'intervention des ingénieurs et des techniciens apportera de la valeur aux processus.

➤ **Ressources matérielles**

Cela relève du bon sens, l'utilisation d'outils logiciels fait appel obligatoirement à des ressources matérielles. Il est évident de réfléchir que la version logicielle qui sera installée soit compatible avec le matériel mis en place dans l'entreprise. En cas d'incompatibilité, les utilisateurs seront confrontés à des lenteurs ou à des messages d'erreur.

➤ **Procédure**

Les processus réclament des procédures. La procédure ne fait que décrire le processus. C'est la documentation indispensable qui décrit l'ensemble des tâches à accomplir pour exécuter une fonction. C'est un document de support qui permet le partage et qui formalise le mode opératoire. Cette brique du processus est malheureusement trop souvent négligée. La procédure est le seul document de description du processus. Elle fait également office de référence et trace les évolutions de version. C'est sur cette procédure que le technicien s'appuiera pour exécuter une tâche dans les règles définies.

Une procédure décrit simplement :

- Ce qui doit être fait
- Qui doit le faire
- Quand, Où, Comment cela doit être fait
- Quels moyens doivent être utilisés
- Comment cela doit être enregistré et maîtrisé

11.3 Livrables

Remarque : Tous les processus ne sont pas expliqués dans ce mémoire. Parmi les 12 processus établis au Support de Proximité, seuls 5 seront présentés à la suite de ce rapport : « la gestion des files d'attente » et « la gestion des demandes de service ». Le choix est judicieux car ITIL version 2 ne les développent pas assez.

11.3.1 Cartographie du Support de Proximité

Avant de présenter les 5 processus, il faut se placer dans le contexte du Support de Proximité.

En accord avec le responsable du Support de Proximité et les règles définies par ITIL, l'équipe du Support de Proximité intervient dans :

- la gestion des files d'attente (identifiant « A »)
- la gestion des réceptions (identifiant « E »)
- la gestion des incidents (identifiant « B »)
- la gestion des demandes de service (identifiant « C »)
- la gestion des prêts (identifiant « D »)
- résolution et clôture (identifiant « F »)

Voici comment sont représentées les activités du Support de Proximité sous forme de cartographie :

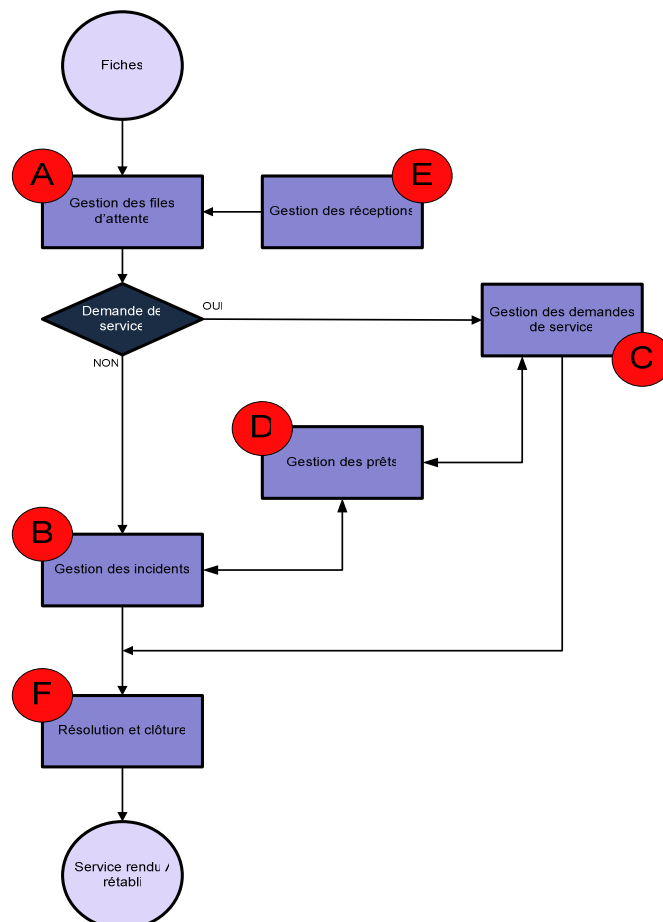


Figure 21 : Cartographie du Support de Proximité
 Source Document Auchan : Plan Qualité Opérationnel

Remarque : Les lettres ne donnent pas un ordre à respecter dans le traitement des fiches mais servent simplement à guider les lecteurs et d'identifier plus facilement les processus.



La cartographie met bien en évidence : « des processus ITIL » et « des processus non ITIL ».

Pour incorporer les processus non ITIL, le modèle pré-établi d'ITIL a subi une légère modification.

L'objectif de la cartographie est de représenter, de façon la plus simple possible, les activités du service (ou processus).



Avec du recul, une petite retouche peut avoir lieu dans la cartographie. Cela concerne la gestion des réceptions. L'objectif de ce processus est de réceptionner les matériels/logiciels et de transférer le devis. Sachant que le devis n'est simplement qu'une fiche de type « demande de service ».

Au lieu de rattacher la gestion des réceptions directement à la gestion des files d'attente, on peut aussi lier la gestion des réceptions à l'entrée « FICHES » puisque le réceptionnaire transfère bien une fiche. Une sortie d'activité peut être une entrée d'une autre activité.

Cette remarque n'est pas validée puisqu'elle est apparue à la fin de ma mission au Support de Proximité.

Néanmoins, la cartographie mise en place au Support de Proximité reste fiable.

11.3.2 Gestion des files d'attente



J'ai choisi de mettre en évidence la gestion des files d'attente car ITIL donne peu d'explications sur ce sujet.

Objectif de ce processus : Prendre une fiche « incident » ou « demande de service » dans la file d'attente selon les règles de priorité

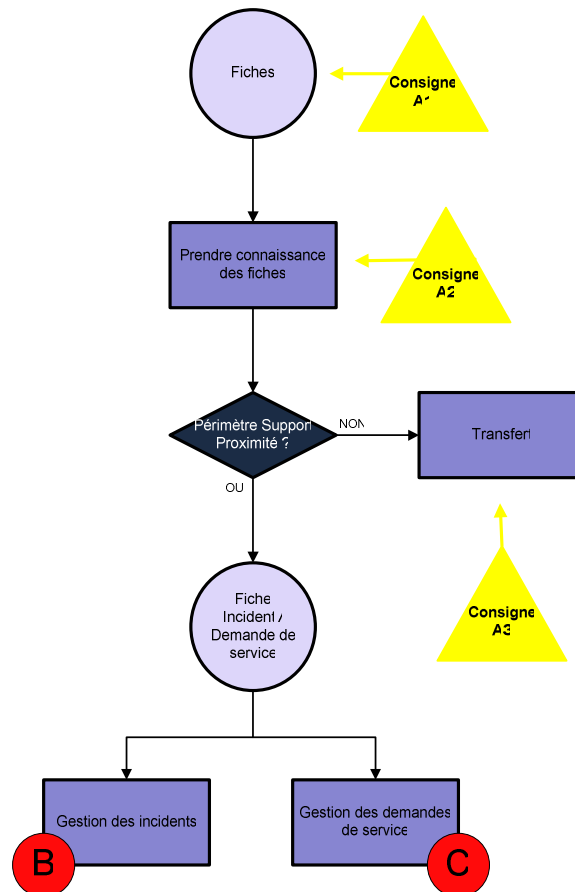


Figure 22 : Gestion des files d'attente du Support de Proximité (logigramme A)
Source Document Auchan : Plan Qualité Opérationnel



A la première lecture, ce logigramme paraît simple. Mais il peut être plus compliqué si on détaille plus « Prendre connaissance des fiches » :

- la date de butée « SLA » : non dépassée, proche, dépassée, très dépassée
- l'utilisateur : VIP ou normal
- la nature de la fiche : incident ou demande de service
- les relances
- ...

Néanmoins, on retrouve ces informations dans les règles de gestion, les fiches descriptives et consignes.



Dans certains livres et sites Internet, on peut trouver une brève description de la gestion des priorités.

Il serait intéressant de l'intégrer définitivement dans les processus ITIL.

11.3.3 Gestion des demandes de service



J'ai choisi de mettre en évidence la gestion des demandes de service car ITIL donne peu d'explications sur ce sujet.

➤ Logigramme C

Objectif de ce processus : Traiter les demandes de service : installation logiciel, installation matériel, demande de prêt ...

L'auditeur CNAM et le responsable du Support de Proximité ont décidé que les demandes de service fonctionneraient sur le même principe que les incidents. Cela reste conforme aux informations écrites au chapitre « gestion des demandes de service »

- Comparaison entre Service Center et Asset Center
- Analyse de la fiche
- Exécution appelée aussi traitement de la demande (Remarque : Pour les incidents, cette partie se nomme « Remise en service »)

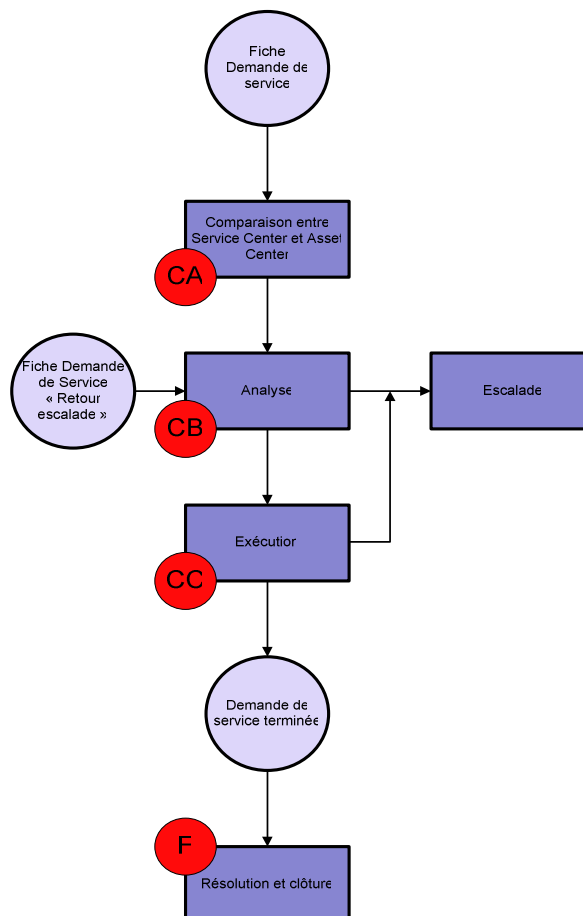


Figure 23 : Gestion des incidents (logigramme C)
Source Document Auchan : Plan Qualité Opérationnel



Le processus « C » est composé de 3 activités ou sous processus. Il est important à ce niveau de détailler les activités « CA » « CB » « CC » pour donner plus de précisions aux collaborateurs du Support de Proximité.

Pourquoi diviser ? Mieux comprendre les enchaînements du logigramme et souplesse dans la lecture.



L'escalade est représentée ici comme une action (un rectangle) mais il peut aussi être défini comme une sortie (un rond). Les 2 versions restent valables. Cette remarque est survenue après la mission du Support de Proximité.

➤ Logigramme CA

Objectif de ce processus : Comparer les données entre Service Center - Asset Center et mettre à jour si nécessaire

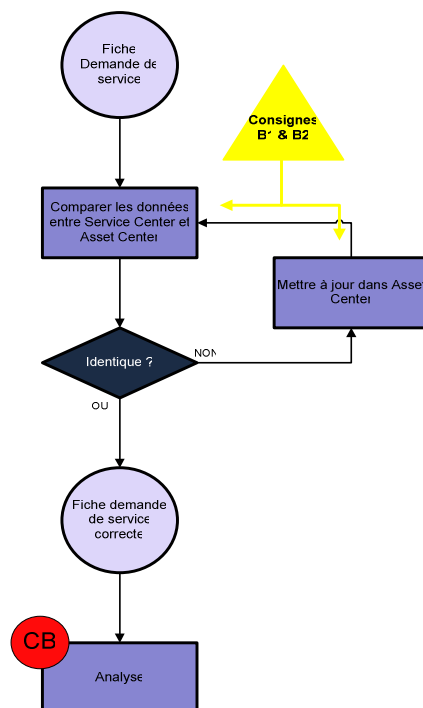


Figure 24 : Comparer entre Service Center et Asset Center (logigramme CA)
Source Document Auchan : Plan Qualité Opérationnel

Le Support de Proximité utilise 2 outils distincts du même éditeur PEREGRINE (racheté par HP) :

- Service Center pour la gestion des incidents et demandes de service
- Asset Center pour la gestion des commandes et du parc informatique



Il serait intéressant que les 2 outils pointent sur la même base de données.

➤ Logigramme CB

L'objectif de ce processus : Trouver des solutions à la demande de service

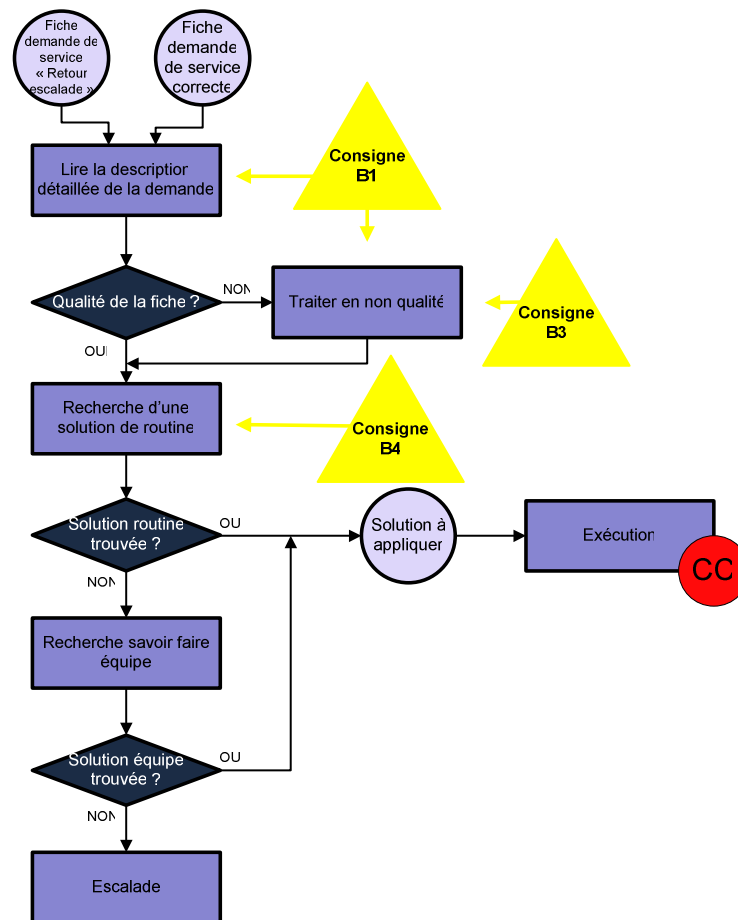


Figure 25 : Analyse (logigramme CB)
Source Document Auchan : Plan Qualité Opérationnel

Dès qu'il y a un retour d'escalade, le Support de Proximité ne doit pas re-comparer les données entre Service Center et Asset Center. Cette activité a déjà été effectuée lors de la première prise de connaissances. Par conséquent, le Support de Proximité commence directement à l'étape « Analyse ».

➤ Logigramme CC

L'objectif de ce processus : Appliquer et valider la solution mise en place chez l'utilisateur

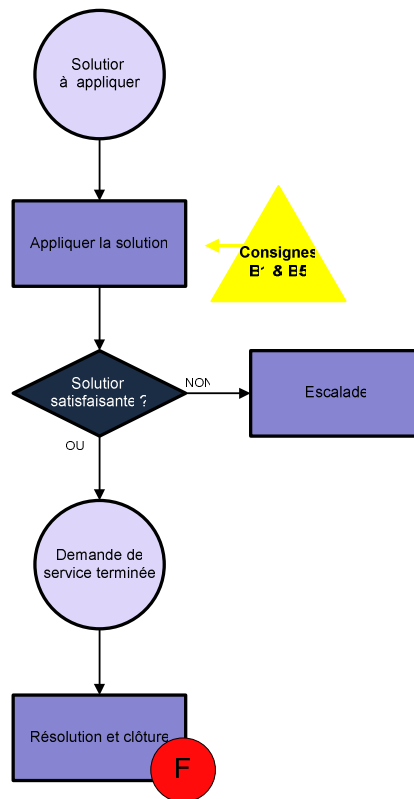


Figure 26 : Exécution (logigramme CC)
Source Document Auchan : Plan Qualité Opérationnel

11.4 Conclusion sur la cartographie et processus



Il est important de signaler qu'on m'a mis à disposition le plan qualité opérationnel d'un autre service D.S.I.O Auchan : « le Service Desk ». Celui-ci me servait de modèle et contenait également une cartographie et processus.

Néanmoins, les processus du Support de Proximité sont beaucoup plus simples à lire et à comprendre. Cela dépend du niveau de précisions demandées par le responsable de service.



Il ne faut pas être négatif lorsque la cartographie et les processus sont critiqués et nécessitent certaines corrections.

Au contraire, c'est un point positif du projet. La cartographie et processus ont pour mission de représenter au plus près l'activité du service.



Si une autre personne devait réaliser ce projet, il y aurait peu de différences avec mes livrables rendus.

En effet, il existe plusieurs façons de l'écrire. L'objectif principal est qu'il soit efficace.



Certains processus sont faciles à rédiger mais pour d'autres il en est autrement.

Tout dépend de la complexité de l'activité et du niveau de précisions demandées dans les processus.



Il n'était pas facile de rédiger au premier essai la cartographie et processus.

Dès les premiers logigrammes terminés, beaucoup de questions ont apparus brusquement :

- Les logigrammes correspondent-ils à l'activité du service ?
- Sont-ils compréhensibles ?
- Sont-ils au sens ITIL ?
- ...

J'avais des grandes inquiétudes sur le travail fourni. Ce n'est pas la faute au temps passé ou aux informations reçues mais simplement à un manque d'expérience.



ITIL version 2 donne peu d'informations concernant le traitement des demandes de service. Il était difficile de construire les processus « demandes de service » sans explications complémentaires.

A la différence de la gestion des incidents, 2 grandes étapes sont bien définies :

- Analyse
- Résolution et remise en service

Néanmoins, la version 3 d'ITIL donne un peu plus de précisions sur ce sujet.



Ayant un esprit rigoureux et détaillé, il était difficile de formuler les processus en une seule page et de façon simple. Il faut juste retenir les activités principales.



Si le métier change, la cartographie et les processus peuvent subir des modifications.

**Analyse des risques
Recherche de solutions**

12. Analyse des risques

12.1 Qu'est-ce que l'analyse des risques ?

L'analyse des risques est une étude importante à ne pas négliger permettant :

- De rechercher les causes du problème
- D'anticiper certaines difficultés rencontrées dans le cadre d'un projet de mise en œuvre
- De communiquer et de comprendre le résultat obtenu
- Et de réduire les risques encourus.

Selon les décisions prises, le risque peut être accepté c'est-à-dire je prends le risque et aucune démarche d'amélioration ne sera mise en œuvre. Sinon, le risque sera réduit ou éliminé.

Une analyse des risques peut s'appliquer quel que soit le secteur d'activité : les industries, les banques, le gouvernement...

L'analyse des risques s'effectue :

- Soit seul : Dans le cadre du projet d'ingénieur, j'ai réalisé « seul » l'analyse des risques. Il fallait un regard extérieur pour détecter les failles du Support de Proximité.
- Soit en groupe : Par l'intermédiaire d'un groupe constructif, chacun peut apporter ses remarques pertinentes.

12.2 Définitions

12.2.1 Risque

➤ **Définition 1 (Source Internet « Wikipédia »)**

Le risque est la prise en compte par une personne de la possibilité de réalisation d'un événement contraire à ses attentes ou à son intérêt.

Lorsque la personne concernée agit malgré cette possibilité et s'expose ainsi à cette réalisation, on dit qu'elle prend un risque. Lorsque cette exposition est involontaire ou contrainte on dit plutôt qu'elle court un risque.

➤ **Définition 2 (Source Internet « Dictionnaire Juridique »)**


Un risque est un événement dont l'arrivée aléatoire, est susceptible de causer un dommage aux personnes ou aux biens ou aux deux à la fois.

12.2.2 Analyse de risque

Définition (Source Internet « Wikipédia »)

Il s'agit d'identifier un danger éventuel, plus ou moins prévisible, à une situation ou à une activité.

12.3 Comment identifier les risques ?



Les méthodes m'ont été transmises par la responsable du Support NPI diplômée « Ingénieur Qualité ».

Celle-ci l'a pratiquée dans le Service Desk et a obtenu de bons résultats.

La méthode se nomme « la méthode Auchan ». Elle peut être accompagnée par une autre méthode complémentaire « QQQCCP ».

Ces méthodes sont très simples à utiliser et à mettre en œuvre pour le débutant dans ce domaine.

Aucune connaissance ou compétence très pointue n'est demandée pour la mise en place de ces méthodes.

12.3.1 Origine de la méthode

La méthode Auchan prend ses sources de la méthode des 5M.

La méthode des 5M, également appelé, le diagramme de cause à effet, diagramme d'Ishikawa ou le diagramme en arête de poisson est un outil permettant d'identifier les causes possibles d'un problème ou un défaut (effet), et d'agir sur celles-ci en mettant en place des actions correctives pour résoudre ce problème.

Ce diagramme a été développé en 1943 par Kaoru Ishikawa pour la gestion de la qualité.

Les causes sont classées par catégorie selon la loi des 5M :

- **Matières** : le consommable
- **Matériel** : l'équipement matériel / logiciel
- **Main d'oeuvre** : le personnel (motivation, formation, absentéisme, expérience, problème de compétence)
- **Milieu** : l'environnement de travail, l'ambiance de travail, les contacts avec l'extérieur.
- **Méthodes** : les instructions, les manuels, les procédures, les modes opératoires.

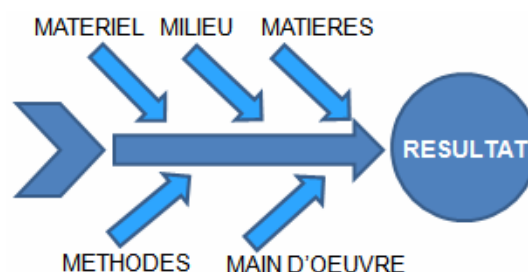


Figure 27 : Structure de la méthode des 5M

Source Internet : <http://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/conseil/la-boite-a-outils-du-chef-de-projet/diagnostiquer-les-origines-d-un-probleme.shtml>

La figure suivante ne fait pas partie des livrables demandés du Support de Proximité mais il donne l'exemple à suivre dans l'application de la méthode des 5M. Voici toutes les causes possibles concernant le problème « Incertitude sur le résultat de la mesure ».

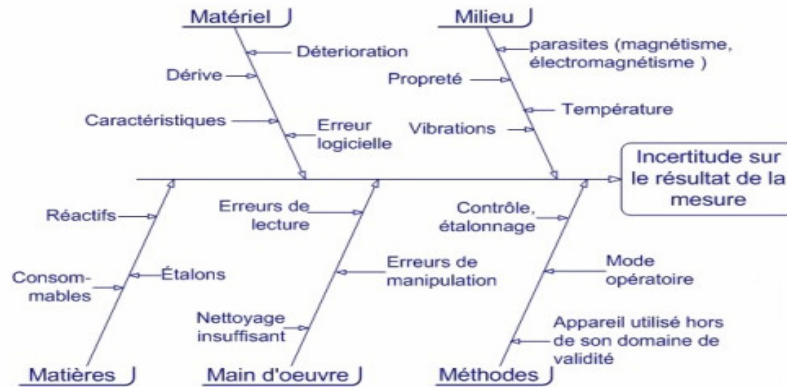


Figure 28 : Exemple de la méthode des 5M
http://pagespro-orange.fr/hubert.bazin/img/5M_valid.jpg

A savoir aussi que la méthode des 5M a fait ses preuves dans de nombreuses industries.

12.3.2 La méthode Auchan

L'ingénieur qualité du Support NPI a modifié les règles pour les adapter aux processus.

Il s'agit de reprendre toutes les causes de la méthode des 5M (Matériel, Milieu, Matière, Main d'oeuvre, Méthode), de les positionner sur chaque activité du processus et de rechercher ensuite les risques.

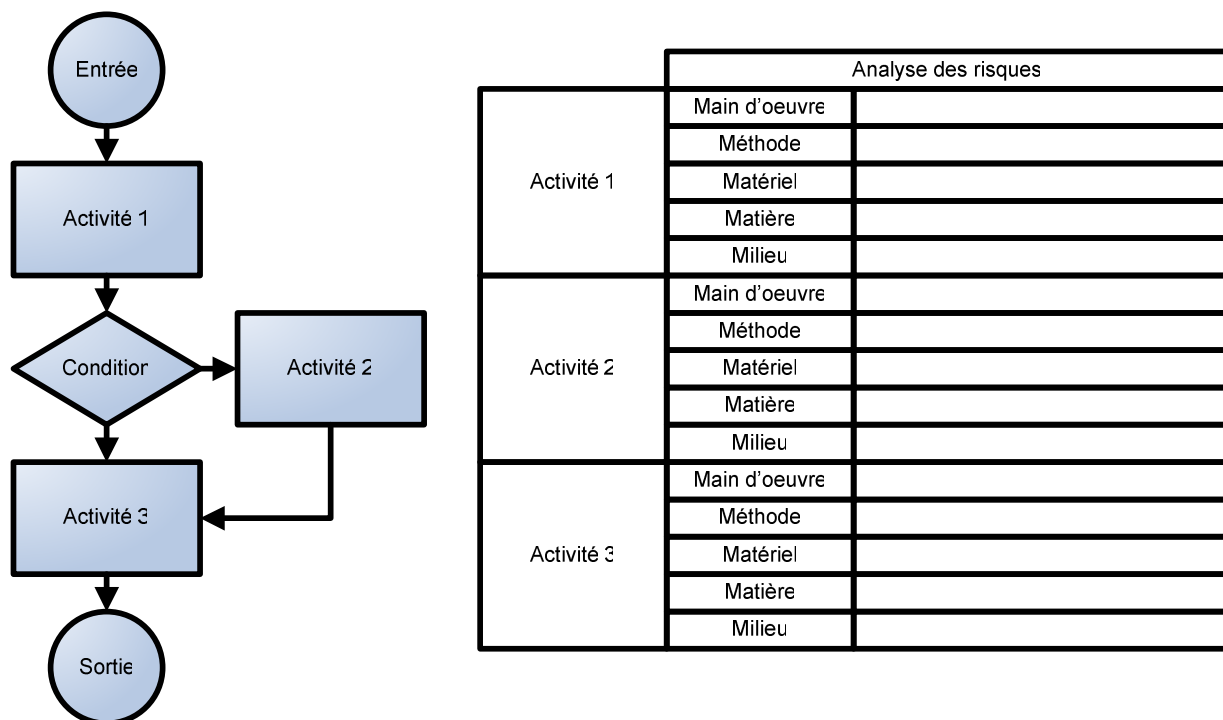


Tableau 10 : Analyse des risques
Source Document Auchan : Plan Qualité Opérationnel

L'avantage d'employer cette méthode est de rechercher toutes les causes possibles sur une même activité.

Il ne faut pas prendre à la légère l'analyse des risques. Cela nécessite de la concentration, de la réflexion, de l'observation, de l'intelligence et du temps pour relever les risques.

12.4 Conclusion sur l'analyse des risques

Ne connaissant aucune méthode de l'analyse des risques, le responsable de qualité m'a présenté la méthode Auchan au début de ma mission.

Dans la pratique, cela m'a permis de mieux comprendre son utilité et les outils indispensables pour réaliser cet exercice.



Elle permet de chercher tous risques « majeurs » ou « mineurs » dans l'activité pouvant entraîner une non qualité de service ou un point de blocage dans le traitement des fiches « incidents » ou « demandes de service ».

Si l'occasion se présentait à nouveau, j'appliquerai la même méthode. Néanmoins, je continuerai à chercher d'autres méthodes afin de tester et les comparer.



Il ne faut pas confondre « risque » avec « crise ». Ma première analyse de risque a été exagérée et orientée vers la gestion de la crise. Il fallait prendre du recul et chercher les risques de premier niveau comme « ne pas enregistrer les actions », « ne pas transférer la fiche », « outil indisponible » ...



Habitué à utiliser des méthodes connues, je n'apportais aucune confiance à la méthode Auchan. Car il s'agissait d'une méthode interne et non reconnue par d'autres entreprises ou organismes de formation.

Après utilisation, mes doutes se sont effacés sur la méthode Auchan. Celle-ci semble efficace.

13. Recherche de solutions

13.1 Méthode

Dès que les risques ont été identifiés, il est important d'établir un plan d'action (ou solution).

Deux étapes ont été planifiées dans la recherche de solutions :

- D'abord le responsable de service a pour objectif de trouver toutes les actions nécessaires.
- Ensuite, le responsable de service et l'auditeur CNAM se rencontrent pour discuter des solutions.

Les solutions retenues sont inscrites dans le prolongement du tableau « Analyse des risques ».

	Analyse des risques		Améliorations à apporter
Activité 1	Main d'oeuvre		
	Méthode		
	Matériel		
	Matière		
	Milieu		
Activité 2	Main d'oeuvre		
	Méthode		
	Matériel		
	Matière		
	Milieu		
Activité 3	Main d'oeuvre		
	Méthode		
	Matériel		
	Matière		
	Milieu		

Tableau 11 : Améliorations à apporter
Source Document Auchan : Plan Qualité Opérationnel

La deuxième étape est proche de la méthode du brainstorming.

La technique du brainstorming a été conçue en 1935 par Alex Osborn, vice-président de l'agence de publicité américaine BBDO qui lui permettait de trouver un nombre important d'idées publicitaires et promotionnelles pour les clients.

Le brainstorming est un outil de créativité libre et ordonnée permettant de rechercher en groupe et en toute liberté un maximum d'idées, de solutions pour résoudre un problème, un risque, un danger ...

Le fait de pratiquer le brainstorming a de nombreux avantages :

- Trouver des idées jusqu'à épuisement
- Simplicité d'organisation
- Favoriser l'expression libre de chaque participant

- Contribuer à la cohésion du groupe

Remarques :

- Le nombre d'intervenant dans le brainstorming est limité entre 6 et 10.
- Le brainstorming nécessite l'intervention d'un animateur. Pour notre situation, l'animateur était représenté par le responsable de service.

13.2 Méthode complémentaire

Afin de mieux cerner la cause du problème, il est possible d'utiliser la méthode QQQQCCP « Qui fait Quoi ?, Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi » (appelée aussi en anglais 5W2H : What, When, Where, Why, Who, How, How Much).

Cela permet la collecte exhaustive et rigoureuse de données précises en adoptant une démarche d'analyse constructive basée sur le questionnement systématique.

Elle permet également de structurer un exposé des faits ou d'un problème en posant (et en répondant) un minimum de questions.

Lettre	Question	Exemples
Q	De qui, Avec qui...	Responsable, acteur, sujet...
Q	Quoi, Avec quoi...	Outil, objet, résultat...
O	Où	Lieu, service...
Q	Quand, tous les quand...	Date, périodicité, durée...
C	Comment, par quel procédé...	Procédure, technique, action...
C	Combien	Quantités, budget...
P	Pourquoi	Justification, raison d'être

Tableau 12 : Méthode QQQQCCP
<http://fr.wikipedia.org/wiki/qqqqccp>

13.3 Livrables

Exemple d'analyse de risques et de recherche de solutions concernant « Gestion des files d'attente (logigramme A) ».

Remarque : Ce document est réservé uniquement au responsable de service et n'est pas intégré dans le Plan Qualité Opérationnel.

Processus : Gestion des files d'attente (logigramme A) Version 19 novembre 2009			
Etape	Risque identifié	Amélioration à apporter	
Prendre connaissance des fiches	Main d'œuvre	<ol style="list-style-type: none"> Incapacité d'un nouveau collaborateur d'intervenir sur le terrain <ol style="list-style-type: none"> Ne connaît pas les outils Ne connaît pas le site Ne connaît pas le périmètre Effectif réduit <ol style="list-style-type: none"> Quelle est la limite à ne pas franchir ? Que faire si la limite est franchie ? Le prestataire ne peut pas mettre à disposition le backup ou le renfort Absence de personnel entre 12h00 et 14h00 Le technicien n'est pas réactif aux sollicitations 	<ol style="list-style-type: none"> Postulat de base : personnels formés + personnels compétents <ol style="list-style-type: none"> Formation aux outils Livre d'accueil Livre d'accueil <ol style="list-style-type: none"> Règle : Toujours 1 ressource sur le site. Le technicien peut être amené à intervenir provisoirement sur un autre site Rédaction d'un plan de secours d'activité : Transfert téléphone... Si absent max 2 jours : pas de remplacement Horaire : 8H30-12H00 et 14H00-18H00 Etablir statistique des fiches ouverts au sein du SProxi : <ul style="list-style-type: none"> de 8H00 à 12H00 de 12H00 à 14H00 (Règle : le Support de Proximité est fermé pendant cette plage d'horaire) de 14H00 à 18H00 Management de l'équipe
	Méthodes	<ol style="list-style-type: none"> Appel direct de l'utilisateur 	<ol style="list-style-type: none"> Rappel des règles de gestion. Le technicien demande à l'utilisateur de contacter en premier le Service Desk.
	Matériels	<ol style="list-style-type: none"> Outil non disponible (pas de réseau, logiciel indisponible, mauvais profil, code d'accès au logiciel non créé) 	<ol style="list-style-type: none"> Etablir un mode dégradé.
	Matières	<ol style="list-style-type: none"> Trop de fiches 	<ol style="list-style-type: none"> Management de l'équipe Revue des fiches : non pris en charge, en cours de traitement, mise en attente
		<ol style="list-style-type: none"> Quelle fiche prioritaire ? 	<ol style="list-style-type: none"> Consigne
	Milieu	<ol style="list-style-type: none"> Le technicien ne peut plus entrer dans son bureau (oubli badge, clé perdu, indisponibilité du digicode) 	<ol style="list-style-type: none"> Etablir un mode dégradé
Transfert	Main d'œuvre	<ol style="list-style-type: none"> Ne pas transférer 	<ol style="list-style-type: none"> Management de l'équipe. Rappel des règles de gestion. Rappel à l'ordre
	Méthodes	<ol style="list-style-type: none"> Absence de procédure <ol style="list-style-type: none"> Que signifie « transfert » ? Pourquoi transférer ? A qui doit on transférer ? Quand transférer ? 	<ol style="list-style-type: none"> Ecrire procédure. Mettre des exemples. Formation et accompagnement à refaire.
	Matériels		
	Matières		
	Milieu		

**Tableau 13 : Analyse des risques & Recherche de solutions (Support de Proximité : logigramme A)
Source Document Auchan : Plan Qualité Opérationnel**

Les risques du Support de Proximité sont éliminés par la mise en place :

- De formations (présentation des processus)
- Des règles de gestion
- Des consignes
- Des documents supplémentaires (Guide utilisation de Service Center)
- De remise à niveau (Utilisation de la base de solutions de Service Center)
- De management

13.4 Conclusion sur la recherche de solutions



L'analyse des risques a de la valeur si la recherche de solutions a eu lieu.

L'installation des nouvelles solutions dépendra aussi des moyens financiers et humains mis à disposition par l'entreprise :

- Soit il y a acceptation
- Soit il y a refus

En ce qui concerne le Support de Proximité, toutes les solutions ont été retenues par le responsable.

**Fiches descriptives
Consignes
Règles de gestion**

14. Fiches descriptives

14.1 Qu'est-ce qu'une fiche descriptive ?



Comme les logigrammes sont allégés en texte, il était important d'ajouter des informations complémentaires sous forme de fiches descriptives.

Celles-ci ont pour objectif d'aider les lecteurs à mieux comprendre les logigrammes.

Plusieurs points sont abordés dans la fiche descriptive :

- **L'objectif du processus** : description du processus
- **Rôles et responsabilités** : définition des rôles et responsabilités des intervenants
- **Entrée du processus** : description détaillée de l'entrée du processus
- **Sortie du processus** : description détaillée de la sortie du processus
- **Description des activités** : description détaillée de chaque activité du processus
- **Points critiques** : présentation des points négatifs du processus (issu de l'analyse des risques)
- **Critères d'efficacité** : présentation des actions à respecter au bon fonctionnement du processus (issu de l'amélioration à apporter)
- **Documents associés** : autres documents utiles liés à la réalisation du processus.

14.2 Modèle d'une fiche descriptive

Voici le formalisme à respecter pour les fiches descriptives :

Processus :	
Objectifs du processus	
Rôles et Responsabilités	
Entrées du processus	
Sorties du processus	
Description des activités	
Activité 1	
Activité 2	
Activité ...	
Points critiques	
Critères d'efficacité	
Documents associés	

Tableau 14 : Fiche descriptive (1)
Source : Création personnel Auditeur CNAM

14.3 Livrables


Exemple de fiche descriptive concernant « Gestion des files d'attente (logigramme A) »

Processus : Gestion des files d'attente (logigramme A)	
Objectifs du processus	<p>Le processus « gestion des files d'attente » permet de traiter les « incidents » ou les « demandes de service » dans le respect des engagements définis « SLA ».</p> <p>Le Service Desk crée la fiche avec l'utilisateur en ligne et la transmet auprès du Support de Proximité si celui-ci est concerné pour l'intervention.</p> <p>Le Support de Proximité peut créer des fiches mais cela doit être exceptionnelle sur les incidents mais normale pour les demandes de services.</p>
Rôles et Responsabilités	<p>Le pilotage du processus est placé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sous l'autorité du Responsable Support - sous la responsabilité du Responsable Support de Proximité. <p>L'équipe du Support de Proximité composée de collaborateurs Auchan et de prestataires de service contribuent à la réalisation du processus.</p>
Entrées du processus	<p>En entrée du processus « Fiches » :</p> <p>Le Support de Proximité réceptionne</p> <ul style="list-style-type: none"> - des fiches « incidents » et « demandes de service » venant directement du Service Desk - des fiches « incidents » ou « demandes de service » suite à un « transfert » - des fiches « incidents » ou « demandes de service » suite à un « retour d'escalade » - des fiches « incidents » et « demandes de service » créées directement par l'équipe Support de Proximité - des fiches « demandes de service de type DEVIS » pour l'installation du matériel/logiciel suite à la réception
Sorties du processus	<p>En sortie du processus « Fiche Incident / Demande de service », le Support de Proximité prend en charge soit un « incident » ou une « demande de service ».</p>
Description des activités	
Prendre connaissance des fiches	<p>Le Support de Proximité réceptionne des fiches dans l'outil Service Center et procède ensuite à l'analyse des fiches.</p> <p>En premier lieu, il s'agit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'analyser le type de fiche : « incident » ou « demande de service » - d'analyser le rang de l'utilisateur « VIP » ou « normal » - de surveiller les relances - de surveiller la date butoir de l'intervention « SLA ». <p>Ensuite, il faut lire la description de la fiche et lire l'historique des activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - soit il transfère la fiche si cela ne concerne pas le périmètre du Support de Proximité - soit il traite l'incident ou la demande de service. A ce niveau, le Support de Proximité peut entamer une nouvelle fiche ou reprendre une fiche suite au retour d'escalade. Si retour escalade, il n'est pas utile de re-comparer les données entre Service Center et Asset Center puisque cette manipulation a déjà été effectuée avant l'escalade. <p>Il est important de consulter régulièrement la file d'attente de l'outil Service Center afin d'être informé des nouvelles fiches.</p>
Transfert	<p>Dès que l'action à réaliser n'est pas du périmètre du Support de Proximité, la fiche doit être transférée dans les plus brefs délais auprès de l'équipe concernée. Avant de transférer, il est important d'expliquer les raisons du transfert.</p> <p>Il est nécessaire de connaître l'organisation de l'entreprise afin de transférer les fiches aux équipes correspondantes.</p>

Points critiques	Absence de personnel pour suivre les fiches du midi Personnel insuffisant pour suivre les fiches Outil Service Center non disponible Absence de formation, de procédure, d'information Absence de motivation pour suivre les fiches Limite de temps insuffisant pour prendre connaissance de la fiche et de traiter la fiche dans le temps alloué du Support de Proximité Temps SLA dépassé
Critères d'efficacité	Respect des SLA Respect des heures de présence au bureau Bonnes connaissances de l'outil Service Center Bonnes connaissances du périmètre Support de Proximité Bonnes connaissances de la priorité des fiches Toute fiche « incident » ou « demande de service » doit être enregistrée dans l'outil Service Center et traitée dans les meilleurs délais Dès la rencontre d'une difficulté, demander des informations, de la formation auprès du Service de Proximité
Documents associés	- Document : * P:\SUPPORTS\SPROXY\DOCUMENTS A UTILISER\FICHE DE RECETTE.DOC


Tableau 15 : Fiche descriptive « gestion des files d'attente » (2)
Source Document Auchan : Plan Qualité Opérationnel

14.4 Conclusion sur les fiches descriptives



Bien décrire l'activité afin d'apporter plus de précisions aux lecteurs.

Il est vrai que les logigrammes sont allégés en texte. Il est toujours intéressant de se procurer des informations complémentaires sur les logigrammes.



Il faut bien faire attention à ce que l'on écrit. Sachant que les documents seront lus et respectés par les acteurs, chaque mot a un sens bien précis.

L'idéal est de se mettre à la place du lecteur pour connaître ses impressions.

15. Consignes

15.1 Qu'est-ce qu'une consigne ?

Il ne faut pas confondre « consigne », « procédure » et « mode opératoire ».

15.1.1 Procédure

La procédure définit la manière de procéder d'exécuter une activité ou un processus pour aboutir à un certain résultat. C'est simplement un document détaillé décrivant la manière d'accomplir une activité ou un processus.

Une procédure comporte l'objet et le domaine d'application de l'activité ou du processus et décrit :

- Ce qui doit être fait
- Qui doit le faire
- Quand, où, comment cela doit être fait
- Quels moyens doivent être utilisés
- Comment cela doit être enregistré et maîtrisé

15.1.2 Mode opératoire

Un mode opératoire consiste en la description détaillée des actions nécessaires à l'obtention d'un résultat. Il décrit l'enchaînement logique des opérations à suivre.

15.1.3 Consigne

Une consigne est une information pertinente à ne pas manquer lors de l'exécution d'une activité ou processus. Autrement dit, ce sont les incontournables du métier.

Une consigne ressemble au mode opératoire mais de façon de simplifier. On retient les grandes lignes de l'activité.

Elle se concrétise simplement par du texte associé parfois à une copie d'écran.

Sachant que le personnel est formé, il est inutile d'introduire complètement les modes opératoires.

15.2 Représentation d'une consigne

On identifie généralement une consigne dans les logigrammes. Celle-ci pointe en direction d'une activité.

Elle est représentée d'un triangle associé à une référence unique.

Sur une activité, on peut trouver :

- Aucune consigne
- Une consigne
- Plusieurs consignes.

Une consigne peut être réutilisable pour d'autres processus.

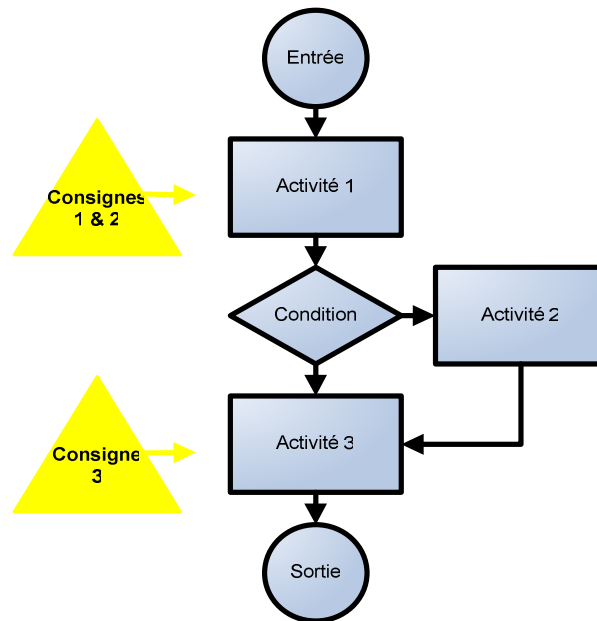


Figure 29 : Détection d'une consigne
Source : Création personnelle Auditeur CNAM

15.3 Livrables

Exemple 1 : Consigne A1 intervenant sur le processus « Gestion des files d'attente »

Consigne A1 : Créer la demande de service suite à la réception du matériel/logiciel

Ouvrir Service Center pour la création d'une demande de service

Renseigner les champs :

- Brève description
- Appelant, Utilisateur, Unité comptable, Sous site
- Type de fiche : mettre « Demande de services »
- Actions : « Installation »
- Urgence : « Normale »
- Description

IN-00002273756 Incident général Incident Majeur ouvert par STE0001680 SPROX1

Brève description Remplacement poste fixe FR03003676 - Cde 2055

Détails de l'incident Interventions/Résolution Contact/Localisation Rien Pièces jointes

Appelant PIATEK RACHEL Groupe d'escalade Niveau 1 1 - SAT TECHNIQUE

Utilisateur PIATEK RACHEL Groupe d'escalade Niveau 2 SPROX1

Unité comptable C997 - CENTRALE D'ACHAT FRANCE Groupe d'escalade Niveau 3 3 - ADMIN WINDOWS

Sous site C997CO - COLIBRI Fiche affectée au groupe SPROX1

Type de fiche : DEMANDE DE SERVICES

Composant POSTE CLIENT FDA Origine Téléphone

Élément UNITE CENTRALE moyen Référence externe

Module Urgence 3 : Normale

Actions : INSTALLATION

Mots-clés

Description

Remplacement poste fixe FR03003676
Utilisateur final : PIATEK Rachel | Localisation : Colibri\1er etage

Renseigner l'onglet **BIEN** :

- si ajout logiciel / materiel : mettre le code FR du poste existant
- si remplacement matériel : mettre le nouveau code FR

IN-00002273756 Incident général Incident Majeur

Brève description Remplacement poste fixe FR03003676 - Cde 2055

Détails de l'incident Interventions/Résolution Contact/Localisation Bien Pièces jointes

Code FR du bien (cliquez sur le bouton ou [Entrée] après la saisie du code FR) FR10013267

Ajouter et sauvegarder la demande de service

Annuler Ajouter Remplir Rechercher

15:33:17 Add

OK Annuler Sauvegarder Solution

No de fiche IN-0000227 Sauvegarde St

La nouvelle demande de service est placée dans la file d'attente SPROXI

Figure 30 : Exemple 1 d'une consigne
Source Document Auchan : Plan Qualité Opérationnel

Exemple 2 : Consigne B3 intervenant dans les processus « Gestion des incidents » et « Gestion des demandes de service »

B3 : Traiter en non qualité

Ouvrir une fiche dans Service Center

Cliquer sur l'onglet **QUALITE DES DONNEES**
 Cocher l'option **NON QUALITE** et renseigner le **MOTIF**

Détails Activités Avancement Contact / Localisation Bien Pièce jointe Charge Historique Enregistrements associés Qualité des données

Non qualité ?

Motif :

Le technicien du Support de Proximité notifie dans cet onglet les manques au niveau de la qualité des données :

- manque d'éléments d'analyse avant escalade
- manque de précision dans la description
- erreur de saisie dans le SCEM
- erreur de saisie dans le SYMPTOMES ou MOTS CLES METIERS
- information absente pour le rappel utilisateur
- code FR absent dans l'onglet « Bien »
- ...

Figure 31 : Exemple 2 d'une consigne
Source Document Auchan : Plan Qualité Opérationnel

Autres exemples :

- Ordre priorité d'une fiche
- Prise de contact avec l'utilisateur
- Comparaison entre Service Center et Asset Center
- Envoyer une fiche demande de prêt
- Transférer une fiche

- Résoudre une fiche
- ...

15.4 Conclusion sur les consignes



Point positif du projet : une consigne affiche les actions à ne pas négliger.



La publication d'une consigne est un accord en commun entre le responsable de service et l'auditeur CNAM.

Une consigne est prononcée dans la phase de recherche de solutions.

16. Règles de gestion

16.1 Qu'est-ce qu'une règle de gestion ?

Chaque processus a sa propre règle de gestion qui a pour but de définir « les règles de jeu » à respecter dans le traitement d'une fiche « incident » ou « demande de service ».

Elle est représentée sous forme de texte.

16.2 Livrables

Exemples de règles de gestion provenant de différents processus :

- Toutes les fiches réceptionnées dans la file d'attente du Support de Proximité doivent être lues et traitées. Aucune fiche ne doit être oubliée ou abandonnée par le Support de Proximité.
- Respecter les SLAs définis pour les incidents et demandes de service.
- En cas d'absences planifiées, le technicien du Support de Proximité informe toujours l'équipe de ses encours et relâche les fiches dont il s'occupe.
- Tout matériel ou logiciel mis dans le local de réception doit être accompagné d'une étiquette précisant le numéro de commande Auchan et la date de réception.
- Seuls les réceptionnaires habilités sont autorisés à entrer ou sortir le matériel de la zone prison.
- Demander toujours la validation de l'intervention auprès de l'utilisateur avant le transfert ou la clôture de la fiche.
- ...

16.3 Conclusion sur les règles de gestion



La publication d'une règle de gestion est un accord en commun entre le responsable de service et l'auditeur CNAM.

Une règle de gestion est prononcée dans la phase de recherche de solutions.



Il est vrai que « consigne » et « règle de gestion » peuvent porter confusion.

Néanmoins, chacun joue un rôle bien précis.

**Formations
Contrôler
Agir**

17. Formations

17.1 Pourquoi former ?

La formation a pour objectif de présenter à l'équipe : les processus, les règles de gestion et les consignes.

A la fin de la formation, l'équipe doit adopter la nouvelle démarche et effacer leurs mauvaises habitudes.

Aussi, le Support de Proximité accueille de nouveaux collaborateurs (stagiaires, back up ...), il était de ma fonction de les former et de les soutenir en cas de difficultés. C'était aussi l'opportunité de tester les processus.

17.2 Qui est formateur ?

La formation a été donnée par l'auditeur CNAM. Le choix est de bonne qualité car c'est lui qui a rédigé principalement tous les documents et serait le mieux à présenter les nouveaux processus.

Néanmoins, le responsable de service intervenait également pour apporter plus de précisions.

17.3 Comment faire ?

Le choix des processus n'est pas un exercice facile.

Seuls les processus dits « matures » sont présentés en premier. Les autres « non finalisés » seront présentés ultérieurement.

Un ou deux processus sont dévoilés le même jour. Tout dépendait de la complexité du processus. Il n'était pas question d'en faire plus. Lors de la présentation des processus, il y avait un grand nombre d'informations à accumuler. C'est aussi une démarche progressive.

Les participants de la réunion étaient informés à l'avance du contenu de la formation. Pour les absents, une session de rattrapage était programmée. Tous les intervenants du Support de Proximité devaient être formés et recevaient les nouveaux processus sous forme de manuel papier.

17.4 Questions – réponses

A la fin de la formation, les invités posaient quelques questions. Pour cela, il fallait :

- Apporter un complément d'informations
- Modifier légèrement les livrables. En aucun cas, ils remettaient en cause la totalité des livrables.

17.5 Conclusion sur les formations



Le fait de prendre la parole m'a permis de tester et d'améliorer ma communication orale.

Exercice intéressant à réaliser puisqu'un « ingénieur » doit savoir s'exprimer correctement.

Néanmoins, il y a encore des efforts à corriger : discours existant, manque de confiance, recherche des mots ...



Les formations ont lieu à condition que le processus soit fiable à 100%. L'auditeur CNAM et le responsable de service doivent s'assurer qu'il n'y ait pas d'erreurs possibles.

18. Contrôler



La notion de contrôle touche deux types d'acteur. C'est l'occasion de s'assurer que les nouveaux processus mis en place sont fiables et répondent aux critères de qualité.

18.1 Objectif

Vérifier que les procédures et les actions mises en place sont efficaces et atteignent l'objectif défini.

18.2 Contrôles au Support de Proximité

18.2.1 Premier contrôle

Après la présentation officielle de chaque processus, les acteurs du Support de Proximité doivent respecter le(s) nouveau(x) processus.

Il faut souligner que les acteurs ont deux semaines pour contrôler les nouveaux processus.

Toutes remarques sont les bienvenues. Cela prouve que le processus manque de précisions et/ou contient des erreurs.

Si une anomalie a été détectée dans le processus, l'intervenant fait appel au responsable de service et/ou l'auditeur CNAM :

- Pendant la formation
- Pendant la phase de test (2 semaines)
- A la prochaine formation

Au bout de deux semaines, le processus est validé si les acteurs n'ont remonté aucune anomalie.

L'action de contrôler est à faire systématiquement afin de s'assurer le processus correspond bien à la réalité.

18.2.2 Deuxième contrôle

Le deuxième contrôle est destiné à l'auditeur CNAM et au responsable de service.

Ils ont pour mission de vérifier si les processus sont respectés :

- Saisie de l'action en cours dans l'outil Service Center : « Rendez vous pris le JJ-MM-AAAA » ou « Utilisateur absent »
- Saisie de la non qualité dans Service Center
- Mise à jour du bien dans Asset Center
- ...

S'ils ne sont pas respectés, il faut chercher la cause :

- Non respect du processus : La solution est un rappel à l'ordre. Rôle du responsable de service et de l'auditeur CNAM

- Erreur dans le processus : La solution est de corriger et faire une revalidation. Rôle de l'auditeur CNAM.

Des points de contrôle ont été établis par le responsable de service et définissent les principaux critères de qualité du Support de Proximité.

Processus	Incident	Demande	Réception	Clôture	Prêt
Contrôle					
Vérifier les actions et descriptions dans Service Center	X	X	X	X	X
Vérifier M à J du bien dans Asset Center	X	X			X
Vérifier présence mot clé et info CALL MAINTENEUR	X				
Vérifier si recherche dans la base de solution Service Center	X	X			
Vérifier si publication de solution	X	X			
Vérifier la non qualité	X	X		X	
Vérifier l'état des devis dans Service Center			X		
Vérifier l'état des commandes dans Asset Center			X		
Vérifier l'état des biens après réception dans Asset Center			X		
Vérifier les demandes d'installation		X			
Vérifier cohérence fiche de recette / fiche d'installation		X			
Vérifier qualité des fiches de prêt					X
Vérifier cohérence fiche de prêt / tableau suivi de prêt					X

Tableau 16 : Point de contrôle
Source : Création personnelle Responsable de Service

Le responsable de service a mis en place un rapport d'activité de façon journalière. Cela permet de savoir sur quelle fiche a travaillé le technicien. A partir de l'identifiant, l'auditeur CNAM et le responsable de service contrôle les actions du technicien.

Identifiant Incident	Type de l'incident	Composant DSIO	Nom opérateur de mise à jour	Date de mise à jour	Heure de mise à jour	Élément réel
IN-00002316697	DEMANDE	CDE/DEVIS MAT.	LADUREAU JULIEN : SPROXI	10/03/2010	10:13:20	
IN-00002316697	DEMANDE	CDE/DEVIS MAT.	LADUREAU JULIEN : SPROXI	10/03/2010	10:13:27	
IN-00002316697	DEMANDE	CDE/DEVIS MAT.	LADUREAU JULIEN : SPROXI	10/03/2010	10:13:30	
IN-00002330643	DEMANDE	CDE/DEVIS MAT.	FELIX BERTRAND : SPROXI	10/03/2010	10:11:25	
IN-00002336334	DEMANDE	CDE/DEVIS MAT.	FOURNIEZ JEROME : SPROXI	10/03/2010	08:12:35	
IN-00002336334	DEMANDE	CDE/DEVIS MAT.	FOURNIEZ JEROME : SPROXI	10/03/2010	08:17:30	
IN-00002336334	DEMANDE	CDE/DEVIS MAT.	FOURNIEZ JEROME : SPROXI	10/03/2010	08:18:21	
IN-00002339171	DEMANDE	CDE/DEVIS MAT.	GODIN PHILIPPE : SPROXI	10/03/2010	16:40:14	
IN-00002339976	DEMANDE	CLIENT MESSAGE	LADUREAU JULIEN : SPROXI	10/03/2010	08:21:44	OUTLOOK 2007
IN-00002339976	DEMANDE	CLIENT MESSAGE	LADUREAU JULIEN : SPROXI	10/03/2010	16:16:57	OUTLOOK 2007
IN-00002339976	DEMANDE	CLIENT MESSAGE	LADUREAU JULIEN : SPROXI	10/03/2010	16:17:06	OUTLOOK 2007

Tableau 17 : Rapport d'activité « journalier » du Support de Proximité
Source Document Auchan : Rapport d'activité journalier

Remarque : Le rapport ci-dessus n'est pas complet. Il permet simplement de présenter aux lecteurs la structure.

Dès la mise en place du contrôle, les techniciens étaient surveillés régulièrement dans leur action. Le rythme du contrôle se réduisait si le niveau de qualité a été atteint et la vérification se faisait aléatoirement.

18.3 Conclusion sur contrôler



Le contrôle est indispensable. Cela permet de s'assurer que le processus représente bien l'activité et que les critères de qualité sont atteints.

En cas d'anomalies, il faut passer à l'étape suivante de la roue de Deming « Act » pour corriger les erreurs. Automatiquement, la roue de Deming est relancée.



La phase de contrôle est à prendre avec recul. Il ne s'agit pas de les suivre et de les harceler continuellement s'ils respectent les processus à la lettre.

Le fait d'être sans cesse surveillé, les intervenants peuvent avoir une réaction négative et refuser la mise en place de nouveaux processus.

Dans les points de contrôle, il faut employer de la délicatesse. Ne pas avoir un mauvais comportement (exemple : crier) si l'intervenant a oublié de respecter une consigne. Juste un petit mot de faire attention sur les prochaines actions.



On peut préciser que la démarche contrôle qualité est une étape importante et constante : qui se mesure progresse. Le Support de Proximité met actuellement en place une démarche contrôle qualité avec des indicateurs.

Ce travail ne peut être fait qu'après une période + ou – longue de prise en compte des processus :

- trop tôt : contrôle qualité fastidieuse (non maîtrise du processus, que contrôle-t-on et pourquoi ?)
- trop tard : les corrections des mauvaises habitudes peuvent s'avérer compliquées.

La phase de contrôle de l'auditeur CNAM et le responsable de service a commencé un mois avant la fin du projet.

19. Agir

19.1 Objectif

Agir, analyser les résultats, mettre en place des actions correctives et/ou préventives si les résultats ne sont pas satisfaits. Cela signifie que l'objectif fixé dans la phase « PLAN » n'est pas atteint et qu'il est important d'y remédier au plus tôt.

Le re-déclenchement de la boucle PDCA intervient si :

- Les objectifs ne sont pas atteints dans la phase « PLAN »
- L'arrivée de nouveaux risques

Par contre si les résultats obtenus s'avèrent satisfaits. Cela signifie que les risques ont été supprimés et la boucle PDCA a atteint son objectif et son niveau d'amélioration.

19.2 Corrections au Support de Proximité

19.2.1 Du point de vue « rédaction »

Il y a eu très peu de corrections sur les « processus », « consignes », « règles de gestion » :

- Soit le vocabulaire n'était pas adapté à la situation
- Soit il y avait une petite retouche dans le processus.

Pourquoi n'y a-t-il pas eu de modifications importantes ? Avant de présenter le processus à l'équipe et de l'appliquer, le responsable de service et l'auditeur CNAM se sont assurés qu'il n'y ait pas d'erreurs et que le processus reflète la réalité.

19.2.2 Du point de vue « qualité de service »

Malgré l'installation de nouveaux processus, la qualité de service n'était pas totalement atteinte :

- Refus de prendre en compte les nouveaux dispositifs (mauvaise volonté ou ne pas changer ...)
- Prise en compte partielle

Le responsable de service a sensibilisé à nouveau l'équipe et a demandé l'implication de tous les acteurs dans la démarche qualité.

19.3 Conclusion sur agir



Ne pas hésiter à modifier les documents pour corriger les erreurs.
Ne pas hésiter à changer le comportement si non respect des procédures.

Si modification, le faire dans les plus brefs délais et relancer la roue de Deming.

Communiquer, impliquer, sensibiliser sont des étapes importantes à ne pas négliger dans la démarche qualité.

**Bilan
Perspectives**

20. Retour d'expérience

20.1 Bilan

20.1.1 Support de Proximité

Aujourd'hui, le Support de Proximité a en sa possession un Plan Qualité Opérationnel.

Celui-ci est destiné aux personnels présents dans le service mais aussi à l'intégration de nouveaux arrivants.

Pour le personnel déjà présent, il est toujours intéressant de rappeler la bonne conduite à tenir lors des différentes interventions. Pour les nouveaux arrivants, le fait d'avoir le plan qualité opérationnel permet de mieux s'intégrer à l'équipe et de comprendre rapidement son mode de fonctionnement.

Le plan qualité opérationnel a pour objectif :

- de présenter l'activité du service sous forme de cartographie
- de présenter chaque processus en intégrant un logigramme, une règle de gestion, une fiche descriptive, et des consignes
- de présenter les relations entre processus
- de produire de la qualité
- d'être plus autonome
- d'être plus efficace
- de répondre plus vite aux incidents et demandes de service

20.1.2 Mission

En ce qui concerne le contrat d'engagement et de résultat défini au début du projet, l'objectif a été atteint et les responsables sont satisfaits du travail fourni.

Tous les documents ont été livrés et validés par le Support de Proximité.

20.1.3 Auditeur CNAM

Cette nouvelle expérience m'a beaucoup apporté.

Après l'annonce du sujet de mémoire, celui-ci paraissait simple. Dans la pratique, il en est autrement.

Certaines difficultés ont fait leur apparition :

- Rédaction de logigrammes de façon simples et compréhensibles
- Non respect des procédures de la part des intervenants
- Différence entre transfert et escalade
- ...

Après des heures de travail, de recherche, de correction et de validation avec le responsable et l'équipe, le Plan Qualité Opérationnel livré au service est aujourd'hui fonctionnel.

C'est une satisfaction personnelle d'avoir réussi ce projet et d'entendre que les responsables sont satisfaits du travail fourni.

Au savoir aussi que Auchan est un lieu idéal pour effectuer son stage :

- Entreprise « Auchan » reconnue en France mais aussi par d'autres pays
- Réalise de nombreux projets (exemple : ITIL)

C'est neuf mois passés à la D.S.I.O Auchan m'ont permis d'enrichir mes connaissances personnelles et de les mettre en pratique :

- Connaître ITIL notamment « Gestion des incidents et demandes de service »
- Avoir une démarche qualité (le modèle PDCA)
- Utiliser des outils : la méthode Auchan, le QQOQCCP, le brainstorming
- Savoir rédiger des processus
- Faire un audit de service
- Former les intervenants

20.2 Perspectives d'avenir

20.2.1 Support de Proximité

Il serait intéressant de planifier dans les prochains mois :

- un audit de service : qui réalise l'audit ? auditeur interne Auchan ou collaborateur du Support de Proximité
- une réunion de service afin de discuter des nouveaux processus : les points forts, les corrections à faire, besoin de formations complémentaires ...

et continuer à contrôler, aléatoirement, les actions du Support de Proximité. Le fait de contrôler permet d'insister sur la qualité et de se rappeler les objectifs.

Il n'est pas possible d'imaginer la perte ou le recul du niveau de qualité de service obtenu. La qualité doit toujours progresser. La roue de Deming doit être relancée autant de fois qu'il est possible de le faire.

Tous les collaborateurs du Support de Proximité sont impliqués dans la démarche de qualité. Aucun relâchement n'est acceptable.

Sans oublier, le Plan Qualité Opérationnel est régulièrement maintenu à jour.

20.2.2 D.S.I.O

Prochainement, la D.S.I.O Auchan commencera les projets suivants :

- Catalogue de service
- Gestion des changements
- Gestion de configuration

20.2.3 Si c'était à refaire ?

La conduite du projet est efficace et il n'y a aucune raison de changer.

Il faut toujours s'appuyer sur des démarches qui ont fait leur preuve (modèle PDCA) et des outils pour réussir le projet.

Les autres points forts du projet d'ingénieur sont aussi :

- Le découpage du travail à fournir
- La démarche progressive
- L'instauration d'un calendrier prévisionnel
- La mise en place des comptes rendus
- La mise en place de nouveaux objectifs

Si l'occasion se présentait à nouveau, il n'est plus question d'être accompagné. Je dois être plus autonome.

Conclusion

Aujourd'hui, trois processus d'ITIL sont intégrés au sein de la D.S.I.O Auchan : le Service Desk, la gestion des incidents, la gestion des problèmes. Afin d'intégrer correctement les processus, les recommandations d'ITIL ont été respectées. Après le déploiement, on constate que le service informatique est mieux organisé et gère efficacement les incidents et les demandes de service.

En ce qui concerne la mission qui m'a été confiée, je partais avec un léger handicap : peu d'expériences et connaissances dans ce domaine.

Néanmoins, j'ai relevé ce défi : « la rédaction d'un plan qualité opérationnel = gestion des incidents et des demandes de service ».

Quelles que soient l'activité et la taille de l'entreprise, la qualité (interne ou externe) doit être toujours présente et annonce clairement les différents enjeux :

- Economique : diminution des coûts, augmentation de la valeur ajoutée ...
- Stratégique : amélioration de l'image de marque en diminuant les mauvaises références, augmentation de la notoriété ...
- Humain : mise en valeur du travail du personnel, augmentation de la motivation, amélioration des relations internes ...
- Au contact du client : confiance, satisfaction, fidélisation du client, diminution des réclamations ...

Pour aboutir à la qualité et réussir la mission, il était nécessaire d'utiliser :

- Le guide de bonnes pratiques « ITIL : gestion des incidents et demandes de service »
- Une démarche qualité
- Des outils
- La compétence des personnes qui ont déjà mises en place une démarche qualité
- Une conduite du projet
- Et une forte implication de l'auditeur CNAM, du responsable de service et des collaborateurs du Support de Proximité

Une fois le niveau de qualité atteint, il faut veiller à ce que le niveau ne faiblit pas et doit sans cesse progresser.

D'un point de vue personnel, une polyvalence de métiers était indispensable :

- Auditeur
- Qualité (analyse des risques et recherche de solutions)
- Informatique (ITIL)
- Formateur

Exercice très intéressant, ce projet de mémoire m'a permis de mettre en avant des qualités :

- Techniques
- Méthodologiques
- Métiers
- Sociales

Néanmoins, d'autres formations complémentaires me seront utiles afin d'approfondir mes nouvelles connaissances acquises au sein de la D.S.I.O Auchan.

En espérant vivement que cette nouvelle expérience et l'obtention du diplôme d'ingénieur CNAM me seront bénéfiques dans la suite de ma carrière professionnelle.

Figure des illustrations

Figure 1 : Chiffre d'affaires.....	12
Figure 2 : Auchan dans le monde du 31/01/2010.....	20
Figure 3 : Implémentation détaillée des hypermarchés & supermarchés dans le monde	20
Figure 4 : Cartographie des hypermarchés Auchan en France.....	21
Figure 5 : Organigramme générale des 4 activités.....	22
Figure 6 : Organigramme Direction Générale Hypermarchés France - Mars 2010.....	24
Figure 7 : Organigramme de la D.S.I.O - Mars 2010.....	25
Figure 8 : Organigramme Direction Technique Informatique – Février 2010	27
Figure 9 : Livres version 2 ITIL	37
Figure 10 : Livres version 3 ITIL	39
Figure 11 : Degrés d'avancement de l'adoption du référentiel ITIL par pays - Janvier 2007....	40
Figure 12 : Autres référentiels.....	43
Figure 13 : Choisir son référentiel.....	44
Figure 14 : Relation entre incident, problème, erreur et changement.....	49
Figure 15 : Les activités et les flux de la gestion des incidents	49
Figure 16 : Cycle de vie des incidents	50
Figure 17 : Gestion des niveaux de service	54
Figure 18 : Cycle de vie des demandes de service.....	55
Figure 19 : Roue de Deming : modèle PDCA	59
Figure 20 : Structure du processus.....	71
Figure 21 : Cartographie du Support de Proximité.....	73
Figure 22 : Gestion des files d'attente du Support de Proximité (logigramme A).....	75
Figure 23 : Gestion des incidents (logigramme C)	76
Figure 24 : Comparer entre Service Center et Asset Center (logigramme CA)	77
Figure 25 : Analyse (logigramme CB)	78
Figure 26 : Exécution (logigramme CC).....	79
Figure 27 : Structure de la méthode des 5M.....	83
Figure 28 : Exemple de la méthode des 5M.....	84
Figure 29 : Détection d'une consigne.....	95
Figure 30 : Exemple 1 d'une consigne.....	96
Figure 31 : Exemple 2 d'une consigne.....	96

Tableau des illustrations

Tableau 1 : Les différents savoirs du support	26
Tableau 2 : Livres version 1 ITIL.....	36
Tableau 3 : Chapitres itSMF	41
Tableau 4 : Gestion des priorités	51
Tableau 5 : Règle des incidents de la Centrale d'Achat.....	52
Tableau 6 : Les différents états de l'incident au sens ITIL.....	53
Tableau 7 : Les différents états de l'incident au sens D.S.I.O	53
Tableau 8 : Etat d'avancement du projet	61
Tableau 9 : Etat d'avancement du projet (13 novembre 2009).....	62
Tableau 10 : Analyse des risques.....	84
Tableau 11 : Améliorations à apporter	86
Tableau 12 : Méthode QQQCCP	87
Tableau 13 : Analyse des risques & Recherche de solutions (Support de Proximité : logigramme A)	88
Tableau 14 : Fiche descriptive (1).....	91
Tableau 15 : Fiche descriptive « gestion des files d'attente » (2).....	93
Tableau 16 : Point de contrôle	103
Tableau 17 : Rapport d'activité « journalier » du Support de Proximité	103

Abréviations

AGIP	:	Amélioration de la Gestion des Incidents et des Problèmes
ANSI	:	American National Standard Institute
CCTA	:	Central Computer and Telecommunication Agency (en français : agence centrale de l'informatique et des télécommunications)
CMMI	:	Capability Maturity Model Integration (en français : modèle intégré du niveau de maturité)
COBIT	:	Common OBjectives for Information and related Technologies (en français : contrôler les objectifs des technologies de l'information)
DSI	:	Direction des Systèmes d'Information
DSIO	:	Direction des Systèmes d'Information et de l'Organisation
IDEF0	:	Integration DEfinition for Function modeling
ISO	:	International Standards Organization (en français : organisation internationale de normalisation)
IT ou TI	:	Information Technology (en français : Technologie de l'Information)
ITIL	:	Information Technology Infrastructure Library (en français : bibliothèque d'infrastructure des technologies de l'information)
itSMF	:	Information Technlogy Service Management Forum
MCT	:	Modèle Conceptuel de Traitement
NPI	:	Nouveau Pays
OGC	:	Office of Government Commerce (en français : office britannique du commerce)
OLA	:	Operational Level Agreement (en français : accord sur les niveaux opérationnels)
PMI	:	Project Management Institute (en français : management de projet)
PRINCE	:	PRojects IN Controlled Environments
SADT	:	Structured Analysis and Design Technique (en français : analyse structurée et technique de conception)
SCEM	:	Schéma Composant Elément Module
SI	:	Système d'Information
SLA	:	Service Level Agreement (en français : accord des niveaux de service)

- SLM : Service Level Management (en français : gestion des niveaux de service)
- SPOC : Single Point Of Contact (en français : point de contact unique)
- TCO : Total Cost of Ownership (en français : coût total de possession)
- UML : Unified Modeling Language (en français : langage de modélisation unifié)

Annexes

Annexe 1 : Les plus grandes fortunes français en 2009

- Source Internet : <http://www.challenges.fr/classements/fortune.php>

Rang	Nom	Fortune	Société	Secteur	Ville
1	Mulliez Gérard	15000 M€	GROUPE AUCHAN	Distribution	Croix
2	Arnault Bernard	14583 M€	LVMH	Luxe	Paris
3	Bettencourt Liliane	10074 M€	L'OREAL	Cosmétiques	Clichy
4	Puech Bertrand	7676 M€	HERMES INTERNATIONAL	Luxe	Paris
5	Louis-Dreyfus	7000 M€	LOUIS-DREYFUS	Services	Paris
6	Pinault François	4952 M€	PPR	Distribution, luxe	Paris
7	Dassault Serge	4700 M€	GROUPE INDUSTRIEL MARCEL DASSAULT	Industrie	Paris
8	Zaleski Romain	3837 M€	ERAMET	Industrie	Paris
9	Servier Jacques	3800 M€	LABORATOIRES SERVIER	Pharmacie	Gidy
10	Wertheimer Alain	3500 M€	CHANEL	Luxe	Neuilly-sur-Seine
11	Halley Robert	2769 M€	CARREFOUR	Distribution	Paris
12	Niel Xavier	2680 M€	ILIAD	Communication	Paris
13	Bouriez Jacques	2500 M€	GROUPE LOUIS DELHAIZE	Distribution	Charleroi - Belgique
13	Castel Pierre	2500 M€	CASTEL FRERES	Boissons	Blanquefort
15	Moulin Ginette	2300 M€	GROUPE GALERIES LAFAYETTE	Distribution	Paris
16	Besnier Emmanuel	2200 M€	GROUPE LACTALIS	Agroalimentaire	Laval
16	Saadé Jacques	2200 M€	CMA-CGM	Transport	Marseille
18	Bolloré Vincent	2195 M€	BOLLORE	Transport, médias	Puteaux
19	Courtin-Clarins	2000 M€	CLARINS	Cosmétiques	Neuilly-sur-Seine
20	Beaufour	1996 M€	GROUPE IPSEN	Pharmacie	Paris
21	Bouygues Martin	1948 M€	BOUYGUES	BTP, télécoms	Paris
22	Rothschild Benjamin de	1900 M€	CIE FINANCIERE EDMOND DE ROTHSCHILD	Finance	Paris
23	Duval	1803 M€	ERAMET	Industrie	Paris
24	Ricard Patrick	1744 M€	PERNOD RICARD	Boissons	Paris
25	Decaux Jean-Claude	1705 M€	JCDECAUX	Communication	Neuilly-sur-Seine
26	Peugeot Robert	1682 M€	PEUGEOT SA	Automobile	Paris
27	Coisne	1500 M€	SONEPAR DISTRIBUTION	Distribution	Paris
27	Rocher Yves	1500 M€	LABORATOIRES YVES ROCHER	Cosmétiques	La Gacilly
29	Bellon Pierre	1467 M€	SODEXO	Restauration	Montingny-le-Bretonneux
30	Mérieux Alain	1387 M€	BIOMERIEUX	Pharmacie	Marcy l'Etoile

Annexe 2 : Les enseignes d'hypermarchés

- Source Internet : http://www.groupe-auchan.com/activites/Hypermarches/Enseignes_hypers.html

519 hypermarchés au 31/01/2010

France
123 hypermarchés 116 Auchan 7 Les Halles d'Auchan 15,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé hors taxes en 2008
Espagne
50 hypermarchés Alcampo
Luxembourg
1 hypermarché Auchan
Chine
35 hypermarchés Auchan 125 hypermarchés RT Mart
Taiwan
15 hypermarchés RT Mart
Italie
49 hypermarchés Auchan
Portugal
31 hypermarchés Jumbo & Pão de Açúcar
Pologne
25 hypermarchés Auchan
Hongrie
12 hypermarchés Auchan
Russie
38 hypermarchés Auchan
Roumanie
7 hypermarchés Auchan
Ukraine
7 hypermarchés Auchan
Dubaï
1 hypermarché Auchan

Annexe 3 : Les enseignes des supermarchés

- Source Internet : http://www.groupe-auchan.com/activites/Supermarches_division/Enseignes_supers.html

736 supermarchés intégrés au 31/01/2010 et 1600 franchisés ou associés

France
285 supermarchés intégrés (Simply Market, Fredi) Plus de 120 supermarchés associés ou franchisés
Italie
277 supermarchés intégrés (Sma, Simply Market, Cityper) Plus de 1 300 supermarchés associés ou franchisés
Pologne
18 supermarchés (Simply Market, A-tak)
Russie
33 supermarchés Atak
Espagne
123 supermarchés intégrés (Sabeco, Simply Market) 121 supérettes associées

Annexe 4 : Les filiales d'Immochan

- Source Internet : http://www.groupe-auchan.com/activites/Immobilier/Filiales_Immochan.html

297 centres commerciaux gérés par Immochan au 31/01/2010

France
104 centres commerciaux gérés par Immochan
Italie
45 centres commerciaux gérés par Gallerie Commerciali Italia
Luxembourg
1 centre commercial géré par Immochan
Chine
35 centres commerciaux gérés par Immochan
Taiwan
20 centres commerciaux gérés par Immochan
Espagne
29 centres commerciaux gérés par Immochan
Portugal
9 centres commerciaux gérés par Immochan
Pologne
19 centres commerciaux gérés par Immochan
Hongrie
11 centres commerciaux gérés par Immochan
Russie
21 centres commerciaux gérés par Immochan
Ukraine
3 centres commerciaux gérés par Immochan

Annexe 5 : Banque Accord dans le monde

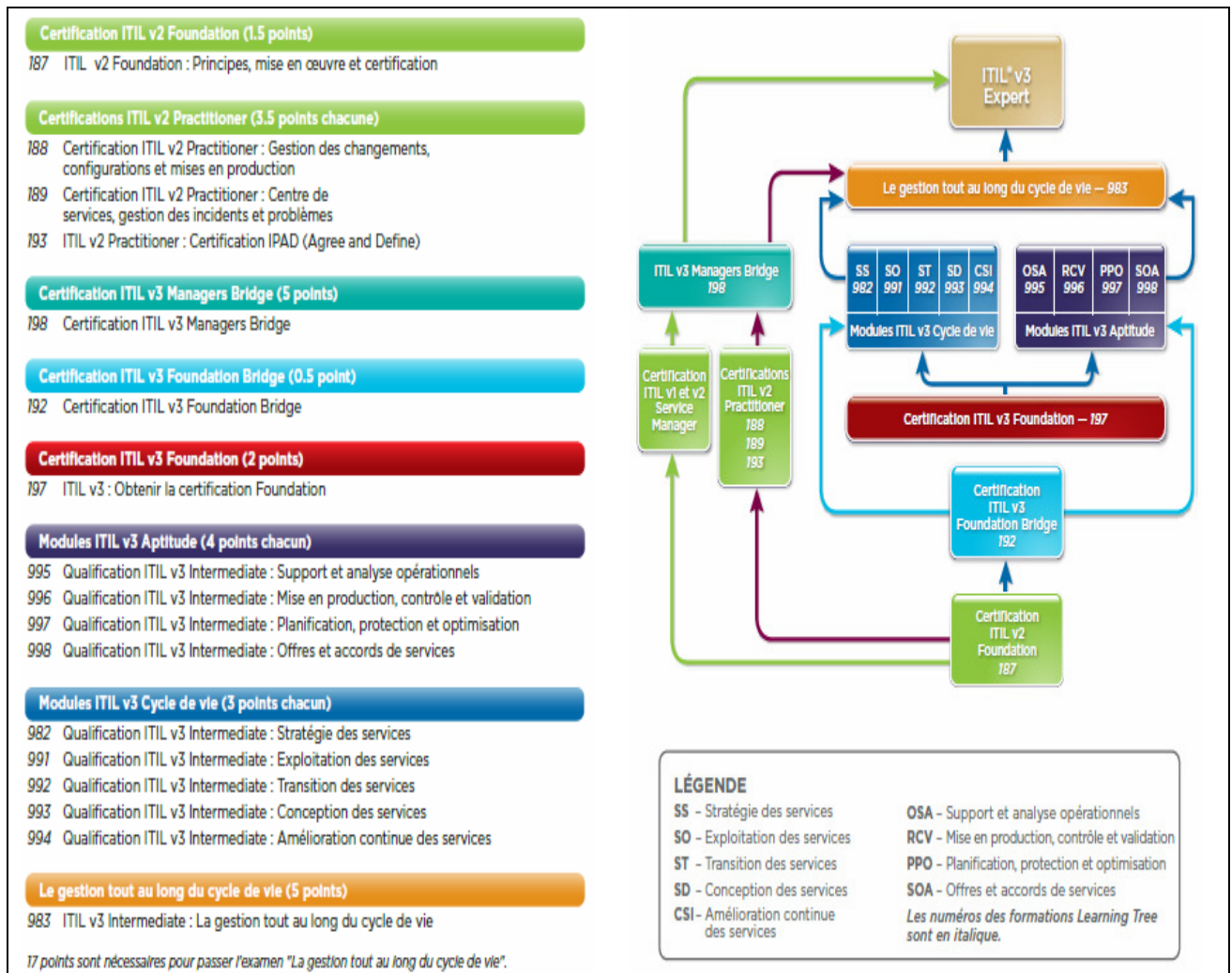
- Source Internet : http://www.groupe-auchan.com/activites/Banque/Filiales_Banque_Accord.html

6,2 millions de clients dans 10 pays

France
Banque Accord détenue à 100 % 3,2 millions de clients
Italie
Accord Italia Partenaire : Agos
Pologne
Accord Finance Partenaire : Lukas Bank
Russie
BA Finans Partenaire : Finansbank
Roumanie
Accord Intermed Consumer Finance Partenaire : Cetelem
Espagne
Accordfin Partenaire : Santander Consumer Finance
Portugal
Oney détenue à 100 %
Hongrie
Accord Magyarország Partenaire : Magyar Cetelem Bank
Chine
Accord Business Consulting Partenaire : Shenzhen Development Bank
Ukraine
Oney

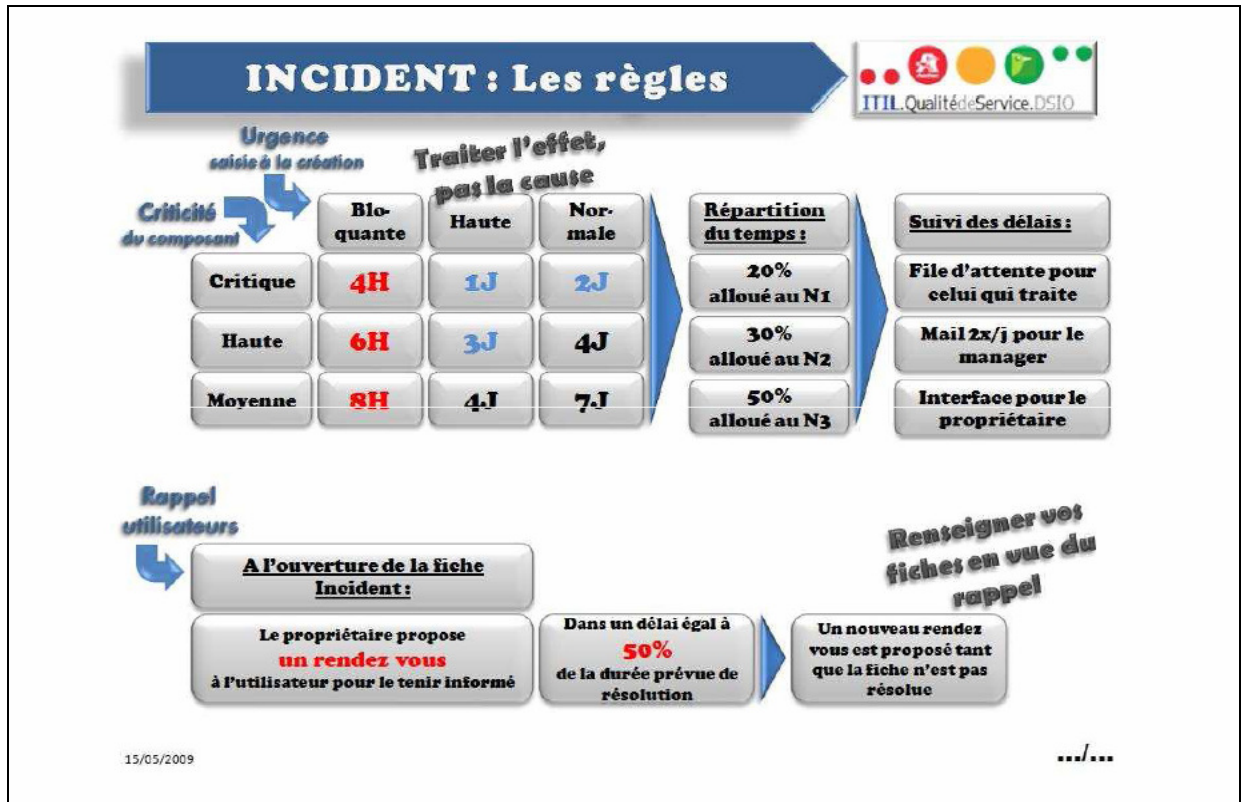
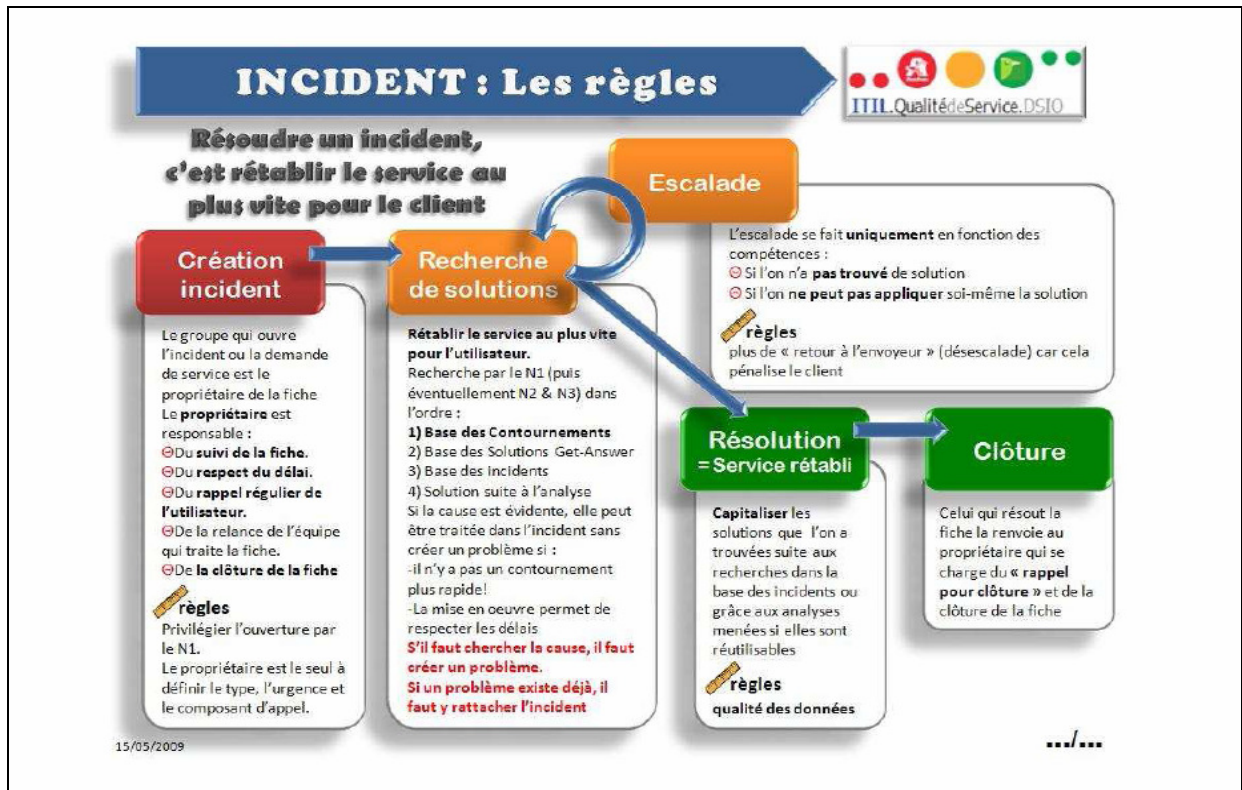
Annexe 6 : Certification ITIL v2 et v3

- Source Internet : http://www.learningtree.fr/itil/0905FR_ITIL_Detailed_Chart.pdf



Annexe 7 : Gestion des incidents au sens D.S.I.O Auchan

- Source Document Auchan : Règle des incidents



Annexe 8 : Schéma Elément Composant Module

- Source Document Auchan : AGIP SCEM

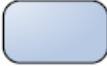









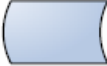

Remarque : Il s'agit d'une liste non complète. L'objectif est de présenter le découpage entre COMPOSANT / ELEMENT / MODULE

COMPOSANT	ELEMENT	MODULE
POSTE CLIENT	ACTIVESYNC	
	ADOBE FIREWORKS CS3	
	ADOBE FLASH PRO9	
	ADOBE ILLUSTRATOR	
	ADOBE INDESIGN	
	ADOBE PHOTOSHOP	
	MAP	
	MASTERISATION	
	MEGA	
	MS OFFICE 97	WORD EXCEL OUTLOOK POWER POINT PICTURE MANAGER ACCESS PUBLISHER WORD EXCEL POWER POINT PHOTO EDITOR ACCESS
	OPC	
	OPEN WIZARD	
	OPENMIND	
	ORACLE 11I	
	ORACLE 8i	
	ORACLE FINANCIAL	
	UNITE CENTRALE	
	PORTABLE	
PERIPHERIQUE		

Annexe 9 : Langage de modélisation du logigramme

- Source Internet : <http://www.hospitals.be/pdf/logigramme.pdf>

Les symboles ont été normalisés par l'American National Standard Institute (ANSI) dont les principaux sont présentés ci-dessous. Les liaisons entre ces symboles se font aux moyens de flèches qui représentent les enchainements des opérations.

Symbole	Signification
 Début / Fin	Activité représentant le début ou la fin d'un processus
 Activité manuelle	Activité de transformation entièrement manuelle d'un input en output
 Activité à interface humain / machine	Activité de transformation nécessitant une interaction entre un humain et une machine ou un système informatique
 Activité automatisée / informatisée	Activité de transformation ne nécessitant aucune intervention humaine
 Processus	Ensemble d'activités transformant des inputs en outputs
 Décision	Choix aboutissant à deux options de traitement (vrai / faux, oui / non, < ou > x, ...)
 Inspection	Point d'arrêt dans le flux afin d'effectuer une inspection (contrôle) ou d'obtenir une approbation
 Attente	Délai ou file d'attente
 Document	Indique que l'output d'une activité est un document
 Entreposage	Indique que l'output d'une activité est un entrepôt de documents, de matériels, ...
 Entreposage informatique	Indique que l'output d'une activité est un entrepôt de données ou de documents informatisés
 Lien	Liaison à un autre logigramme

Webographie

Voici les sites qui m'ont permis de rédiger le mémoire d'ingénieur

Informations concernant Auchan :

- http://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9rard_Mulliez
- <http://www.groupe-auchan.com/>
- <http://www.auchan.fr/index.jsp>

Informations concernant ITIL :

Le fait de mentionner ITIL dans le moteur de recherche GOOGLE, celui-ci trouve 160 000 réponses.

Voici une petite liste qui s'adresse au débutant afin de mieux comprendre ITIL

- http://fr.wikipedia.org/wiki/Information_Technology_Infrastructure_Library
- <http://itil.fr/>
- www.itilfrance.com/
- <http://www.commentcamarche.net/contents/qualite/itil.php3>
- <http://www.itsmf.fr/>
- http://www.piloter.org/gouvernance/ITIL_gouvernance_SI.htm
- http://www.gouvsi.fr/livreblanc/chap-2_1.html
- ...

Informations concernant la cartographie, les processus :

- <http://www.sascoq.com/P3.asp>
- http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-19.html
- http://www.bpms.info/index.php?option=com_content&task=view&id=4701&Itemid=113
- http://www.noolithic.com/IMG/doc/Comment_identifier_les_processus.doc
- http://ohqc.ca/fr/analysing_system_3.php
- <http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/0/32/13/25/fiches-outils-carto-processus.pdf>
- <http://194.206.224.21/QuestV1Bin/Files/FichesOutil/FOApprocheProcessus.pdf>
- <http://www.previnfo.net/sections.php?op=viewarticle&artid=54>
- [http://licencegpo.blogspirit.com/list/gestion_de_projets_et_de_processus/presentation-processus.ppt#257,1,LE MANAGEMENT QUALITE ET L'APPROCHE PROCESSUS](http://licencegpo.blogspirit.com/list/gestion_de_projets_et_de_processus/presentation-processus.ppt#257,1,LE_MANAGEMENT_QUALITE_ET_L'APPROCHE_PROCESSUS)
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Proc%C3%A9dure_d'entreprise
- <http://campus.hesge.ch/fragnieree/doc/Organisation/Processus%20et%20Proc%C3%A9dures-Partie%201%20-%20Nvc.pdf>
- http://www.univ-valenciennes.fr/GDR-MACS/these/Resume_These_anis.pdf
- ...

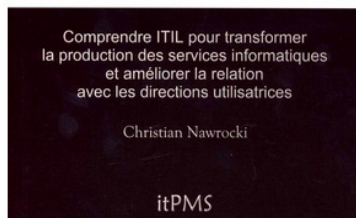
Informations concernant la démarche qualité :

- <http://www.commentcamarche.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3>
- <http://www.gestiondeprojet.net/articles/qualite.html#faq1>
- <http://www.previnfo.net/sections.php?op=listarticles&secid=13>
- <http://www.axess-qualite.fr/outils-qualite.html>
- <http://www.axess-qualite.fr/demarche-qualite.html>
- http://www.azaquar.com/qsas/index.php?cible=outils_outils
- <http://www.qualiteonline.com/index-3-3.html>
- http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-43.html
- http://www.univ-nancy2.fr/Amphis/images/films/Gest-Qual_SystemeDocumentaire.pdf
- <http://www.demarche-qualite.com/>
- http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9marche_qualit%C3%A9
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_qualit%C3%A9
- <http://www.netpme.fr/gestion-administrative-financiere/739-comment-mettre-en-oeuvre-demarche-qualite-dans-pme.html>
- ...

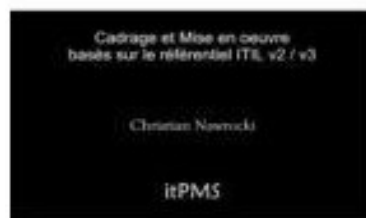
Bibliographie

Voici les livres qui m'ont permis de rédiger le mémoire

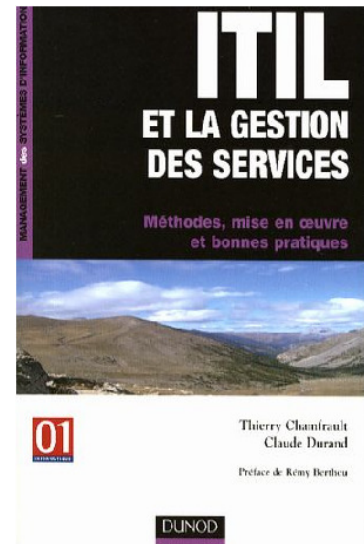
Livres concernant ITIL :



Editeur : itPMS (17 août 2005)
Langue : Français
ISBN-10 : 2952485100
ISBN-13 : 978-2952485104



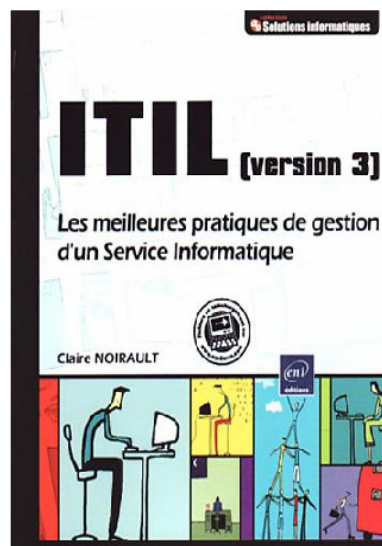
Editeur : Itpms (9 octobre 2007)
ISBN-10 : 2952485119
ISBN-13 : 978-2952485111



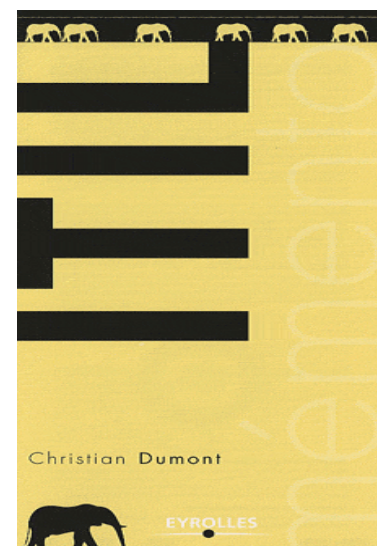
Editeur : Dunod (19 octobre 2006)
Collection : InfoPro
Langue : Français
ISBN-10 : 2100498282
ISBN-13 : 978-2100498284



Editeur : itSMF (juillet 2006)
Langue : Français
ISBN : 0-9543251-5-7

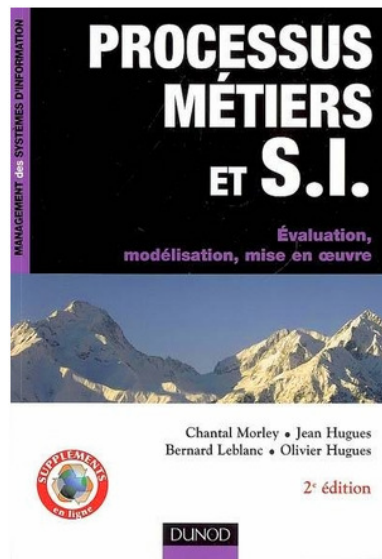


Editeur : Editions ENI (11 février 2008)
Collection : Solutions Informatiques
Langue : Français
ISBN-10 : 2746041200
ISBN-13 : 978-2746041202



Editeur : Eyrolles (26 octobre 2007)
Collection : Mémento Eyrolles
Langue : Français
ISBN-10 : 2212122578
ISBN-13 : 978-2212122572

Livres concernant les modélisations :



Editeur : Dunod
Édition : 2e édition (8 novembre 2007)
Collection : InfoPro
Langue : Français
ISBN-10 : 2100515683
ISBN-13 : 978-2100515684

Glossaire ITIL

- Source Internet : <http://itil.fr/fr/itil-v-2/202.html>

Accord sur les niveaux de Service (SLA - Service Level Agreement) : Accord, contractuel ou simplement formel, entre un client et un fournisseur de Services. Ce document décrit le Service fourni et prévoit des engagements qualitatifs ou quantitatifs mesurables.

Accord sur les niveaux opérationnels (OLA - Organisational Level Agreement) : Accord interne, contractuel ou simplement formel, entre un utilisateur interne à l'organisation et le fournisseur de services. Ce document stipule le Service fourni, les responsabilités partagées entre l'utilisateur et le fournisseur de Services.

Actif (asset) : Les actifs sont toutes les ressources utilisées et mises en œuvre par un fournisseur de Service. Il peut s'agir de matériel, de logiciels, de personnel, de ressources financières.

Activité : sous-ensemble d'un processus, les activités sont documentées par des procédures.

Alerte : C'est le résultat d'un dispositif de surveillance qui se déclenche au-delà d'un seuil pré-configuré tel que le dépassement de l'espace disque ou de l'utilisation de mémoire.

Attribut : Complément d'information concernant un élément de configuration ou CI. Il spécifie dans la CMDB où se trouve le CI, quel est son numéro de version, qui en est responsable, son statut, etc.

Base de connaissance : C'est la base de données logique qui contient l'ensemble des informations qui alimente le Système de Gestion des connaissances.

Base de données de gestion des configurations (CMDB) : C'est la base de données qui contient l'ensemble des éléments de configurations (CI). La CMDB spécifie les relations entretenues par les différents CI.

Base de référence (Baseline) : Ensemble d'informations qui permettent de connaître l'état d'un élément à un instant "t". Les bases de références peuvent par exemple être utilisées dans le cadre de la gestion des configurations ou de la capacité.

Besoin : Expression formalisée par un client ou un utilisateur des fonctionnalités attendues.

Calendrier des changements : Élément de sortie du CAB annonçant la planification des changements approuvés ainsi que leur date d'implémentation.

Catalogue de Services : Document structuré présentant l'ensemble des Services prestés ou en cours de conception par un fournisseur de Services.

Cause première (root cause) : Cause originelle d'un ou plusieurs incidents.

Centre de Service (Service Desk) : Point de contact unique (SPOC - Single Point Of Contact) dont la mission est de recevoir, d'enregistrer et de gérer le cycle de vie de l'incident (suivi, communication, rapports, clôture), voire des demandes.

Changement : Est appelé changement toute modification, ajout ou suppression de tout élément modifiant ou pouvant modifier un Service.

Changement standard : Changement pour lequel il existe des procédures standard documentées.

Classification : Affecter un événement à une catégorie prédéterminée.

Clôture : C'est la fermeture administrative d'un incident ou d'un problème ouvert.

Comité consultatif des changements (CAB - Change Advisory Board) : Comité en charge de statuer sur la priorisation et la planification des changements. Il assiste le gestionnaire des changements pour tous les changements qui le nécessite hors changements standards.

Comité consultatif des changements urgents(E-CAB - Emergency Change Advisory Board) : Comité en charge de statuer sur la planification et la réalisation des changements urgents.

Contrat de sous traitance (UC - Underpinning contract) : Contrat passé entre un fournisseur de Service et un tiers.

Demande de Changement (RFC - Request For Change) : Demande émanant d'un utilisateur ou d'un client et concernant la mise en œuvre d'un changement.

Demande de service : Demande n'entraînant pas de modification d'un service (ex: modification de mot de passe, demande d'information, etc.)

Élément de configuration (CI) : Tout composant faisant partie d'un Service. Les éléments de configuration ou CI sont stockés ainsi que leur statut dans la CMDB.

Enregistrement d'un incident (Incident Record) : Ensemble des informations saisies lors de la création d'une instance d'un incident telles que la date, l'impact, la personne ouvrant le ticket, etc.

Erreur connue : Cause connue d'un ou plusieurs incidents. Toutefois la solution n'a toujours pas été implémentée.

Escalade : Fonctionnelle ou hiérarchique, c'est l'action de transmettre un incident, ou une demande à la personne en charge de la traiter, après qu'une première action ait été tentée.

Événement : Changement d'état d'un élément de configuration.

Exigence de niveau de service (SLR - Service level Requirement) : Demande issue d'un client concernant un niveau de Service à atteindre de la part du fournisseur (exemple : taux de disponibilité de 99.8%).

Exécution des requêtes (Request Fulfilment) : Activité responsable du suivi des demandes de changements.

Gestion de la capacité : Processus en charge de surveiller l'adéquation entre la capacité des services et les engagements contractés vis à vis des clients. La gestion de la capacité Business (BCM) s'assure de traduire les exigences Business en Services IT.

Gestion de la continuité des Services : Processus en charge d'assurer que les services sont conçus de manière à fonctionner sans interruption, ou avec une maîtrise des interruptions.

Gestion de la disponibilité : Processus en charge de collecter les données de disponibilité afin d'aligner les besoins en disponibilité sur la demande.

Gestion des accès : Processus en charge de gérer les demandes d'accès aux Services.

Gestion des changements : Processus en charge de suivre les changements de la création de la demande de changement (RFC) à sa clôture.

Gestion des configurations : Processus en charge de s'assurer de l'intégrité des informations concernant les éléments de configuration (CI) dans la CMDB. Les informations terrains doivent être reflétées telles quelles dans la CMDB.

Gestion des connaissances : Processus en charge d'assurer que toutes les informations nécessaires à la gestion des Services IT sont créés et maintenus.

Gestion des mises en production : Processus en charge de préparer et réaliser les mises en production, c'est à dire les changements sur les Services existants ainsi que les nouveaux Services.

Menace : Une menace est la cause potentielle d'une vulnérabilité.

PIR (Post Implementation Review) : Revue ultérieure au changement dont l'objet est de valider que le changement a atteint son but et que les clients sont satisfaits.

Risque : C'est la combinaison d'une menace et d'une vulnérabilité.

Vulnérabilité : Une vulnérabilité est une faiblesse (faille) qui peut être intentionnellement ou non exploitée. Une menace associée à une vulnérabilité potentielle engendre un risque.