

BALISAGE

PROCESSUS DE SOUTIEN EN MATIÈRE DE SERVICES TI



Hydro-Québec

Direction de l'exploitation des technologies de l'information (DETI)

Évaluation des processus de soutien en matière de services TI

Audit ITSM

Préparé par : Jean-Pierre Blais
Bernard Gervais
Line Hébert
Hélène Sarrazin
Paul Talbot

Date : Juillet 2002

1. SOMMAIRE À LA DIRECTION

Mise en contexte

Les objectifs généraux du projet « Gestion intégrée des services de technologie de l'information » (GSTI) sont d'améliorer les services offerts à la clientèle et de réduire les coûts d'opération de prestation de services TI. Dans cette optique, une révision de processus devient un préalable à l'implantation d'un outil de support intégré de type "Consolidated Service Desk" (CSD).

La toute première phase « GSTI- 1 : La gestion des configurations - diagnostic ITIL » de ce projet s'attaque aux 5 processus de soutien définis par ITIL, Gestion des incidents, Gestion des problèmes, Gestion des changements, Gestion des mises à jour et Gestion des configurations et à la fonction Centre de service. Elle consiste à positionner Hydro-Québec par rapport à ITIL, à établir une cible réaliste et à déterminer quelles seraient les étapes pour y arriver.

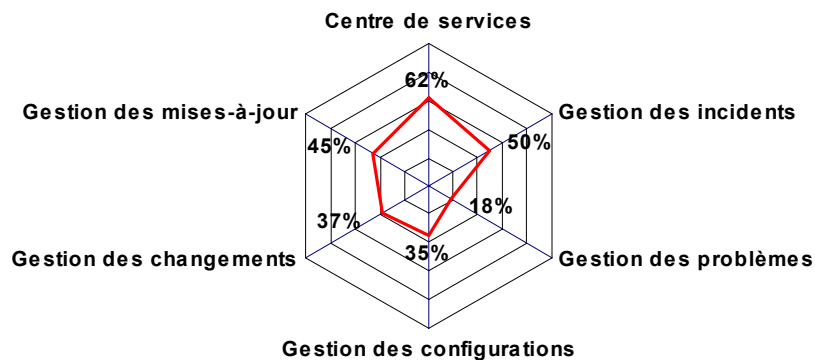
Le mandat

Démarré en avril 2002, cette phase a été confiée à DDMA. Le client utilisateur est la DETI, l'ATE 2000 en couvre les coûts et DMR supporte l'équipe dans cette démarche.

Cette étude dresse un portrait clair des processus opérationnels, établit une mesure de la maturité des processus Hydro par rapport au standard ITIL et propose un plan d'actions pour améliorer le processus de la Gestion des configurations.

Les résultats

Diagramme de Kiviat - Évaluation de l'état des processus de soutien en matière de services TI



Le diagramme de Kiviati présente le détail de l'évaluation globale des cinq processus et de la fonction à l'étude. Le centre de la toile a une valeur de zéro, soit le plus bas niveau sur cette échelle. À l'opposée, la périphérie représente une note parfaite, c'est-à-dire une pleine conformité avec les standards ITIL.

En guise de conclusion préliminaire, on remarque que la mesure de maturité des processus à Hydro-Québec par rapport au standard ITIL se situe à 41%. Par contre, on note que beaucoup d'activités caractéristiques du modèle ITIL sont réalisées à l'intérieur de la DETI. Ces dernières :

- sont souvent effectuées sur une base informelle et non systématique, sans structure de support, sans outil intégré, sans procédure uniforme, etc.;
- reposent sur les compétences individuelles et de groupe, ainsi que la présence d'un fort réseau informel ;
- tiennent un peu à l'écart les utilisateurs/clients, sauf pour ceux ayant négocié des ententes de services spécifiques;
- sont assujetties à différentes exceptions discutables sur le plan strict des processus.

Les principales forces, faiblesses, menaces et opportunités afférentes aux processus de soutien sont

Processus de soutien	
Forces :	Faiblesses :
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des opérations; • Faiblesses en partie compensées par la compétence des ressources, la structure de gestion et le réseau informel; • Certaines activités conformes; 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus, en général, non-intégrés; • Diverses exclusions/exceptions en terme d'unités desservies par la DETI; • Base de données de configuration incomplète et non intégrée; • Pas de système commun de gestion des processus de soutien; seul, le processus de gestion des incidents est en partie couvert;
Menaces :	Opportunités :
<ul style="list-style-type: none"> • La multiplication des unités spécialisées responsables en tout ou en partie d'un environnement, ou de services; • La multiplication des exceptions au niveau de la couverture client; ce qui ne veut pas dire que tous les clients doivent souscrire aux mêmes services et aux même niveaux de service; • La multiplication des outils de support de la GSTI; 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolider l'approche fonctionnelle actuelle par une transition par processus permettant de soutenir la mise en place d'une approche « service client »; • Mettre en place un système intégré de gestion des services, de type suite CSD;

Les prochaines étapes

Les prochaines étapes représentent l'une des premières initiatives envisagées par Hydro-Québec pour mettre en place l'approche ITIL dans la prestation de ses services TI. Il est recommandé d'envisager un programme de projets couvrant, dès les premières phases, les processus de Gestion des configurations, de Gestion des changements et mettant en place les assises formelles du processus de Gestion des problèmes. Ces processus ont obtenu les résultats les plus faibles lors des activités de diagnostic.

Élaborer une stratégie ITSM d'ensemble

- *Élaboration de la stratégie d'implantation globale*
Obtenir un engagement formel de la direction pour un programme d'ensemble et encadrer et coordonner le développement organisationnel. Inclura l'élaboration d'une architecture globale GSTI, couvrant les volets données, applications et technologies
- « *Go/No-go* »
- *Formation spécialisée*
Développer des ressources internes de niveau ITSM « service manager »
- *Campagne de formation/sensibilisation*
Poursuivre la sensibilisation actuelle auprès de l'ensemble des gestionnaires TI et amorcer la formation, niveau « fondation » des intervenants clefs

Implanter la Gestion des configurations

- *Analyse préliminaire*
Établir les besoins d'affaires en matière de Gestion des configurations
- « *Go/No-go* »
- *Plan de réalisation*
Définir les attentes, les objectifs, la portée, les priorités, l'approche d'implantation du processus et le modèle logique de la CMDB
- *Réalisation*
Confirmer la portée et l'approche d'implantation de la livraison, d'établir la structure et la gouvernance des processus concernés, de récupérer les données et procédures des systèmes existants, de réaliser les activités détaillées de préparation, de conversion des données et de charger la CMDB, pour finalement mettre en opération les nouveaux processus.
- *Activités post-implantations*
Apporter les ajustements requis aux processus, procédures et directives et à la structure de la CMDB.

En guise de conclusion

Il serait opportun et avantageux pour la DETI et même, toutes les TI d'H-Q, de tirer partie des forces relevées lors de cette phase de Diagnostic afin d'orienter la prestation des services TI sur le modèle de gestion proposé par ITIL.

Processus: Gestion de l'information documentaire
Produit: IMPRIMERIE

	Gestionnaire de parc		Compétiteur	
	Ville de Montreal	HEC	Atelier Liège	Imprimerie MDB
	966 700 \$	131 500 \$		
	414 300 \$			
	1 381 000 \$	283 000 \$		
	40. 00 \$ à 60. 00 \$	60. 00 \$	35. 00 \$ à 55. 00 \$	

Constats

Nous avons un taux horaire comparable aux autres gestionnaires de parc et nous sommes de 10 à 60 % défavorable par rapport aux concurrents. Les raisons sont : les frais de déversement et le taux horaire pour la finition qui est le même que le taux horaire de presse.

On pourrait réduire considérablement les coûts de finition à l'imprimerie en centralisant les ateliers imprimerie et reprographie. La finition pourrait être fait par des aide-conducteurs (classe 4) au lieu de, soit un photolithographe ou d'un pressier (classe 15).

Echelle salariale de 1995 :
Classe 4 = 15, 91 \$ et classe 15 = 20, 35 \$

60. 00 \$ + matériel	
9 500 heures	

Charges d'exploitation directes:

Charges administratives:

Autres charges:
Taxes
Amortissement
Frais financiers

COÛTS FACTURÉS D.P.A.S. / JVM

Taux horaire

COÛT UNITAIRE D.P.A.S.

VOLUME

INDICATEUR DE PRODUIT:

Balisage 1998
Mode de fonctionnement et pratiques gagnantes
Direction Services

Processus: Gestion de l'information documentaire
 Produit: Imprimerie

PRODUITS GÉNÉRIQUES / SPÉCIFIQUES	COMPARAISON - MODE DE FONCTIONNEMENT	IDENTIFICATION DES PRATIQUES GAGNANTES
Imprimerie	Hydro-Québec Commandes: courrier - télécopieur - comptoir Situé à Jarry, relève de la section reprographie du service aux occupants Ile de Montréal Taux horaire: 60\$ heure, incluant matériel Horaire de travail de 7h00 à 18h00 6 employés Ville de Montréal Commandes: courrier - télécopieur - comptoir Situé rue Louvain dans le nord de la ville Relève du service de l'approvisionnement et du soutien technique Division des moyens de communication, section des moyens d'édition Taux horaire: 40\$ à 60\$ heure Horaire de travail de 7h00 à 17h00 12 employés Imprimerie MDB Presse 23X35 (2 couleurs) et autres plus petites et 1 couleur Taux horaire: oui 15 employés	Centralisé leurs activité imprimerie et reprographie au même endroit Imprimerie "d'entreprise" en pleine expansion

Balilage 1998
Mode de fonctionnement et pratiques gagnantes
Direction Services

Processus: Gestion de l'information documentaire
Produit: Imprimerie (suite)

PRODUITS GÉNÉRIQUES / SPÉCIFIQUES	COMPARAISON - MODE DE FONCTIONNEMENT	IDENTIFICATION DES PRATIQUES GAGNANTES
Imprimerie	<p>Conseil du trésor</p> <p>Taux horaire: 40\$ à 120\$ Centralisé avec la reprographie gouvernementale En attente du questionnaire complété (1 sem ou 2)</p> <p>STCUM</p> <p>Une presse seulement pour petit volume Gros volume envoyé à CUM ou externe Taux horaire: oui En attente du questionnaire complété (1 sem ou 2)</p> <p>Atelier Liège</p> <p>Taux horaire: 35\$ 1 couleur) à 55\$ (2 couleurs) Presses: 19X25 1 couleur 20X29 2 couleurs</p>	<p>Centralisation des activités imprimerie et reprographie au même endroit</p> <p>Imprimerie et reprographie centralisé au même endroit</p>

Balisage 1998
Diagnostics, plan d'action et performances visées
Direction Services

Processus: Gestion de l'information documentaire
Produit: Imprimerie

PRODUITS GÉNÉRIQUES / SPÉCIFIQUES	DIAGNOSTICS ET PRONOSTICS	PLAN D'ACTION	PERFORMANCES VISÉES
Imprimerie	Taux horaire à peu près semblable aux gestionnaires de parc et aux compétiteurs. Malgré l'informatisation des formulaires, plusieurs formulaires resteront papier	Profiter en centralisant imprimerie et reprographie d'une main-d'œuvre moins dispendieuse pour le travail de finition Travailler à aller chercher une partie du marché que les autres unités donnent à l'externe.	Diminuer le taux horaire de 10% et avoir une facture complète et réelle

Balilage 1998
Structure de coûts
Direction Services

Processus: Gestion de l'information documentaire
 Produit: REPROGRAPHIE *

H.Q.
3 018 752 \$
746 856 \$
3 240 \$
3 768 848 \$
0,0357 \$ / copie
0,3996 \$ / copie

Charges d'exploitation directes:

Charges administratives:

Autres charges:

Taxes
 Amortissement
 Frais financiers

COÛTS FACTURÉS D.P.A.S. / JVM

Coût copie noir et blanc 8 1/2 x 11 (incl. intercal.)
 Coût copie couleur 8 1/2 x 11

124 \$ + matériel
30 400 heures

COÛT UNITAIRE D.P.A.S.

VOLUME

	Gestionnaire de parc		Compétiteur	
	VILLE DE MONTREAL	HEC	INDUSTRIE POLY	REPROTECH
	254 100 \$	233 000 \$		
	20 À 40 %			
	604 000 \$	612 000 \$		
	0,007 \$ / copie ** Pas de statistiques	0,176 \$ / copie Nil	0,09 \$ / copie 1,25 \$ / copie	0,04 \$ / copie 0,85 \$ / copie

Constats

Pour la copie noir et blanc la Ville de Montréal est moins coûteuse. Cependant selon leurs données la reprographie est jumelée à l'activité photocopieur-dépanneur et le coût réel pour une copie noir et blanc de 8 1/2 x 11 avec manipulation est " noyé " dans le coût copie photocopieur-dépanneur. Le coût copie HEC est concurrentiel.
 Au coût copie Hydro-Québec nous devons ajouter environ 30 % pour les frais de déversement, ce qui nous amène à un coût copie de 0,0464 \$ qui est encore compétitif avec Reprotech et Industrie Poly nos " concurrents ". Reprotech est moins dispendieux mais la qualité de reproduction et le papier fourni lors du balisage fait par Reprographie et Imprimerie provinciale n'est pas comparable avec nos standards.

--

--	--	--	--

INDICATEUR DE PRODUIT:

* : Pour Territoire Île-de-Montréal

** : Coût jumelé avec coût reprographie

Balisage 1998
Mode de fonctionnement et pratiques gagnantes
Direction Services

Processus: Gestion de l'information documentaire
Produit: Reprographie (suite)

PRODUITS GÉNÉRIQUES / SPÉCIFIQUES	COMPARAISON - MODE DE FONCTIONNEMENT	IDENTIFICATION DES PRATIQUES GAGNANTES
Reprographie	<p>STCUM - Commandes / courrier / télécopieur / comptoir Petit volume OK Gros volume transféré à la C.U.M. Événuellement partenariat entre la ville de Montréal / CUM et STCUM</p> <p>Téleglobe Pas encore de réponse HEC Pas encore de réponse SNC Pas encore de réponse Industrie Poly - Commandes au comptoir Coût copie N&B 0,07\$ à 0,09\$ couleur 1,25\$ (recto)</p> <p>MP Reproduction - Commandes au comptoir Coût copie N&B 0,40\$ à 0,72\$ couleur 0,70\$ à 1,40\$ (recto)</p> <p>Reprotech - Commandes au comptoir Coût copie N&B 0,04\$ couleur 0,80 à 0,85\$ (recto)</p>	<p>Bonne qualité d'impression pour une copie de 2^e génération Respect des délais</p> <p>Qualité Respect des délais Concurrentiel</p> <p>Très concurrentiel au niveau des prix Qualité moindre</p>
<p>N.B. Les prix de Industrie Poly / MP Reproduction / Reprotech et de HQ (atelier) sont en fonction de gros volumes de copies (ex.: cartables avec intercalaire, pages couleur, page de 8½ X 14 plié avec insertions)</p>		

Balisage 1998
Diagnosics, plan d'action et performances visées
Direction Services

Processus: Gestion de l'information documentaire
Produit: Reprographie

PRODUITS GÉNÉRIQUES / SPÉCIFIQUES	DIAGNOSTICS ET PRONOSTICS	PLAN D'ACTION	PERFORMANCES VISÉES
Reprographie	N'utilise pas au maximum les fonctionnalités (système de réseautage Xérox) des appareils de reprographie (Docutech et Docucolor) Seulement 10% des clients utilisent le réseautage	Revoir le dossier Réseautage Xérox et prévoir une ressource pour la réception des fichiers électroniques pour une mise à niveau lors de la réception des commandes. Centraliser les activités imprimérie et Reprographie	Récupérer tous les travaux qui sont confié à l'externe par d'autres unités Diminuer les coûts de production en centralisant les activités dans un même bâtiment HQ