

Les rencontres bi-annuelles de la communauté du service.



**FORUM**  
des thématiques  
**DU SERVICE**

**26/11/2013**  
Paris - Cœur Défense

# Le contrat de services IT « Agile » *Un Livre Blanc*

*Présenté par*

Alain GOIRAN, Administrateur itSMF France

Martine OTTER, Adeli

Pierre-Olivier PORTMANN, Sigma Consulting



# La génèse

Valeurs & Services

Construction  
de la Transformation

Agilité

Pilotage  
de la Performance

Le Forum du Service

- Les filières de la conférence 2011 et les communautés de partage 2012 : de l'agilité au contrat agile de service IT
- Un groupe de travail assidu pendant un an
- Les pages noircies du livre blanc en juin 2013
- La publication sur les sites itSMF : [itsmf.fr](http://itsmf.fr) et [itil.fr](http://itil.fr)

- Alice Desthuilliers, Inoven Altenor
- Victor Lavigogne, Timspirit
- Stéphane Lapalut, Air France
- Thomas Morisse, Amettis
- Martine Otter, Adeli
- Pierre-Olivier Portmann, Sigma Consulting
- Marc Coen, Timspirit
- Alain GOIRAN, Arteema Consulting, Administrateur itSMF



Vers l'harmonie des Services  
26 nov. 2013 - Cœur Défense 92



# L'objectif en deux questions

- ▶ En quoi les concepts de l'agilité peuvent-ils s'appliquer aux contrats de services récurrents ?
- ▶ En quoi les bonnes (et mauvaises) pratiques de la contractualisation de services sont-elles agiles ou « inagiles » ?

## Au sommaire

- ▶ Les principes de l'agilité dans le cadre des développements informatiques et leur transposition à la gestion des services récurrents
- ▶ La situation actuelle concernant l'ITSM et les nouvelles exigences des clients et fournisseurs
- ▶ Les éléments de structuration contractuelle d'une relation agile ?
- ▶ Les challenges, les limites, les difficultés
- ▶ Les pratiques « agiles » à mettre en œuvre
- ▶ Les pratiques courantes à éviter.





## Focus sur 3 sujets centraux

---

- ▶ Les clés d'un contrat agile
- ▶ Prix et agilité
- ▶ Gouvernance du contrat



Les rencontres bi-annuelles de la communauté du service.



**FORUM**  
des thématiques  
**DU SERVICE**

**26/11/2013**  
Paris - Cœur Défense

# Quelles clés pour un contrat de service IT agile ?

Une approche pragmatique de la relation contractuelle



# Retour sur les valeurs de l'agilité

- ▶ Des objectifs centrés sur le client, la coopération, l'adaptation et le résultat
  - ▶ la satisfaction et l'implication du client par l'usage de cycles de développement rapides, récurrents et incrémentaux d'éléments fonctionnels minimaux mais complets
  - ▶ l'aptitude à prendre en compte les changements à tout moment du projet en augmentant la valeur apportée au métier
  - ▶ la coopération quotidienne entre développeurs et clients, co-décideurs du livrable
  - ▶ un suivi fin de la productivité du projet, minimisant le risque.
- ▶ Transposition au services récurrents
  - ▶ Des cycles de production
    - ▶ itératifs (dont il faut piloter la conformité)
    - ▶ et incrémentaux (augmentation de la création de valeur par l'amélioration continue)
  - ▶ L'évolutivité du besoin, l'adaptation au changement, la flexibilité dans le périmètre, les ressources, les savoir-faire
  - ▶ Des services coproduits au quotidien
  - ▶ Une perception de la qualité du service rendu qu'il faut objectiver par des indicateurs partagés
  - ▶ La nécessité de comprendre et d'accepter la valeur créée pour les deux parties.





# Les 10 clés du contrat

*Nous ne rêvons pas d'un monde parfait → critères d'évaluation de l'agilité du contrat ou des risques « d'inagilité » à gérer*

- 1 - Instaurer et maintenir un climat de confiance durable  
Collaboration, transparence, adaptation aux changement
- 2 - Exprimer clairement les règles de collaboration  
S'accorder sur les objectifs et enjeux, convenir de la gouvernance
- 3 - Définir des indicateurs de pilotage communs  
Mettre en place une métrologie de la prestation sur des critères établis en commun
- 4 - Recourir à des pratiques agiles  
Valeur pour les parties, confiance, relation équilibrée
- 5 - Privilégier une approche gagnant-gagnant  
Compréhension mutuelle et mature des bénéfices attendus
- 6 - Orchestrer la flexibilité  
Prévoir les degrés de liberté
- 7 - Établir un contrat réaliste  
Faisabilité, capacité de faire et de s'ajuster au besoin et à ses évolutions
- 8 - Utiliser un contrat agile pour les prestations multi-sites ou offshore  
Plus les équipes sont éloignées, plus il faut entretenir dialogue et confiance
- 9 - Faire du contrat une affaire de bon sens  
Raisonnable
- 10 - Assurer la publicité du contrat  
Information des acteurs sur les tenants et aboutissants, et les contributions attendues



Les rencontres bi-annuelles de la communauté du service.



**FORUM**  
des thématiques  
**DU SERVICE**

**26/11/2013**  
Paris - Cœur Défense

# Prix et agilité

*Présenté par*

Martine OTTER

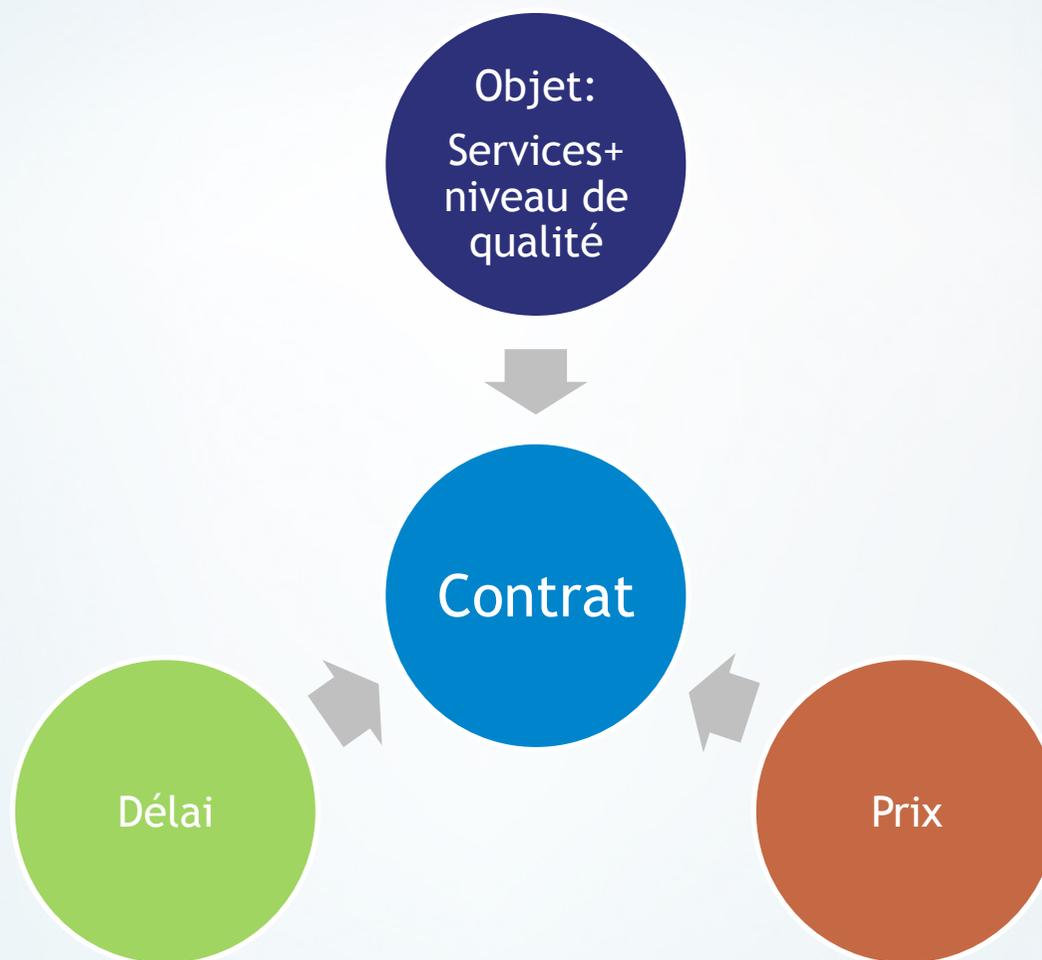
*Adeliv* 

## ▶▶ Le prix : une question sensible

- ▶▶ Trop souvent l'affrontement de deux business model
- ▶▶ Le client et le fournisseur ont besoin de savoir à quoi ils s'engagent
  - ▶▶ Combien le client va payer?
  - ▶▶ Combien le fournisseur va encaisser?
  - ▶▶ Pour quel service?
- ▶▶ Une variation de prix en cours de contrat est un risque pour le client comme pour le prestataire
- ▶▶ Les mécanismes de flexibilité permettent-ils de limiter ce risque? Ou l'aggravent-ils en autorisant les évolutions?



# Le contrat : un accord de volontés



## ▶▶ Les mécanismes de flexibilité en usage

- ▶▶ Des prix plus « lisibles » avec une certaine latitude sur les exigences via des unités d'œuvre tarifées
- ▶▶ Forfait sur Unité d'œuvre >> Capacité « on demand »
- ▶▶ Révision régulière des SLA à budget constant
- ▶▶ Clauses de révision des prix
  - ▶▶ Partage des gains de productivité
  - ▶▶ Indexation sur des indicateurs qualitatifs



## ▶▶ Quelles propositions pour plus d'agilité?

- ▶▶ Facturation forfaitaire sur la base d'« inducteurs »
  - ▶▶ Nombre de tickets enregistrés,
  - ▶▶ Nombre de travaux gérés,
  - ▶▶ Nombre de services gérés,
  - ▶▶ Nombre d'éléments de configuration gérés,
  - ▶▶ ...
- ▶▶ Changements de périmètre sur la base d'un catalogue de prestations préétabli
- ▶▶ Demandes non cataloguées traitées en mode projet sur devis



## ▶▶ Facturation agile plutôt que tarification agile

### ▶▶ Le prix doit être déterminé ou **déterminable** (code civil)

- ▶▶ Prix par palier de niveau de service
- ▶▶ Prix au service consommé
- ▶▶ ....

### ▶▶ Processus de facturation agile

- ▶▶ Défini et validé pour chaque nouveau service
- ▶▶ Choix des métriques d'indexation
- ▶▶ Anticipation via facturation prévisionnelle





# Partage des gains

---

- ▶ Incitations positives en cas d'optimisations
  - ▶ Prix = cout fournisseur + marge
  - ▶ La marge relative augmente lorsque les couts diminuent

Mais attention aux risques induits par un défaut d'élasticité:

Ressources inutilisées

Ressources non disponibles



Les rencontres bi-annuelles de la communauté du service.



**FORUM**  
des thématiques  
**DU SERVICE**

**26/11/2013**  
Paris - Cœur Défense

**Gouvernance du contrat: dans une approche agile, que mettre en place, quelles instances de pilotage du contrat, quels indicateurs ?**

*Présenté par*

Pierre-Olivier PORTMANN



# Vers une gouvernance Agile

- ▶ Gouvernance: du grec kubernân qui signifie « piloter un char ou un navire »
- ▶ Une gouvernance agile doit servir à piloter en lien direct avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et ses problématiques métiers et à apporter de la flexibilité, de la transparence et de la réactivité au contrat de service.
- ▶ Elle doit pouvoir couvrir les domaines:
  - ▶ du suivi des engagements contractuels
  - ▶ de la gestion des écarts entre le prévisionnel et le réalisé
  - ▶ de la gestion des litiges
  - ▶ des évolutions du contrat





# Les composantes d'une gouvernance Agile

- ▶ **Partager la compréhension du métier** afin que les prestataires prennent conscience des besoins spécifiques de la société.
- ▶ **Structurer les relations avec les prestataires** afin de générer des gains de temps et faciliter la prise de décisions.
- ▶ **Créer des processus communs** garantissant l'efficacité et le bon suivi des objectifs.
- ▶ **Mettre en place des métriques objectives** qui seront utilisées dans le cadre d'une amélioration constante des processus.





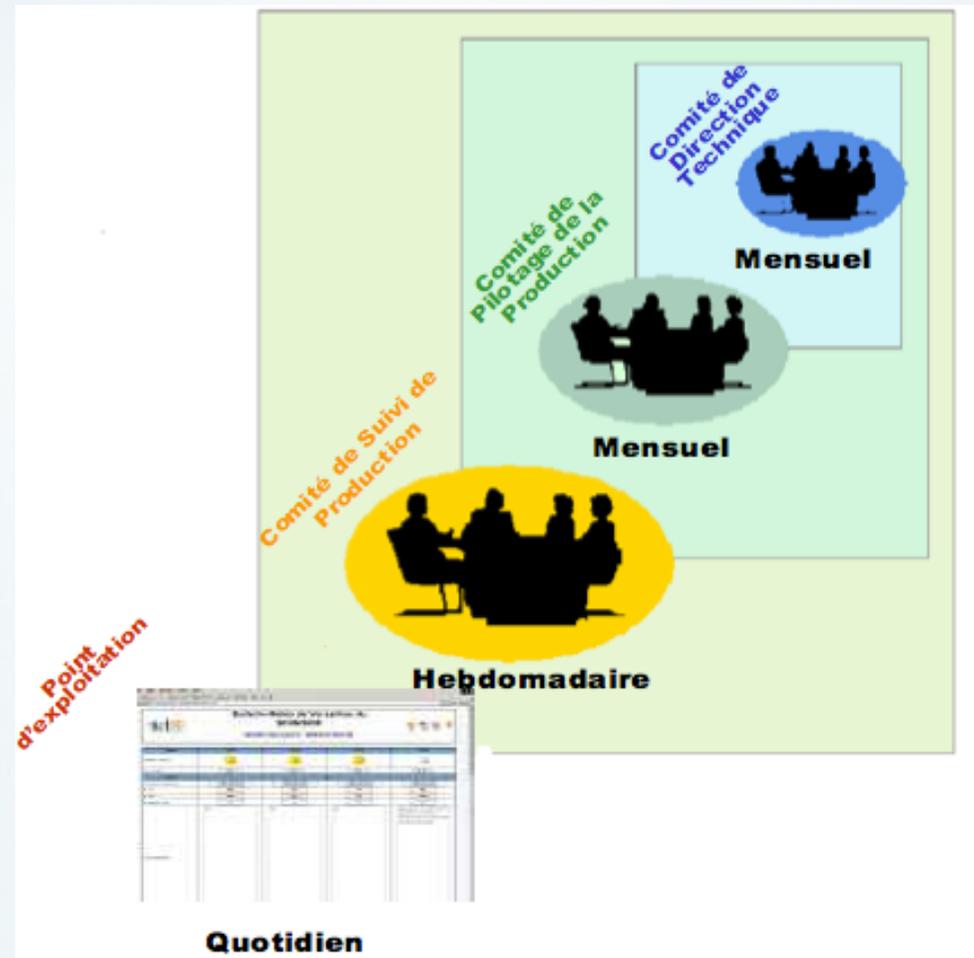
## L'apport d'un pilotage Agile

- L'agilité permet un **pilotage réactif et collectif** conforme aux stratégies en place et en réagissant à l'évènement selon un processus qui permet d'en mesurer plus rapidement les effets.
- Elle participe donc à transformer le comité de pilotage en **instance de conduite à vue** très sophistiquée et soudée sur la base d'un partage du diagnostic.
- Les processus de pilotage cherchent donc à **anticiper les questions** et devancent les outils et les procédures qui deviennent un moyen et non une fin.





# Un pilotage à plusieurs niveaux...





## ... basé sur des instances structurantes

- ▶▶ Comité de Direction Technique => Pilotage Stratégique
  - ▶ Evaluation de la prestation, mise en perspective et arbitrage des désaccords éventuels
- ▶▶ Comité de Pilotage de la Production => Pilotage Tactique
  - ▶ Indicateurs (niveaux de service), seuils, plans d'action réalisés (bilan), en cours (suivi) et à venir (propositions)
  - ▶ Modifications du Plan Qualité et du Contrat de Service.
- ▶▶ Comité de Suivi de Production => Pilotage Opérationnel
  - ▶ Problèmes de production, plans d'action à déclencher et changements réalisés (bilan), en cours (suivi) et à venir (planification)
- ▶▶ Point d'exploitation => Météo quotidienne
  - ▶ Suivi de l'état de la production, des incidents et des événements notables survenus depuis la veille





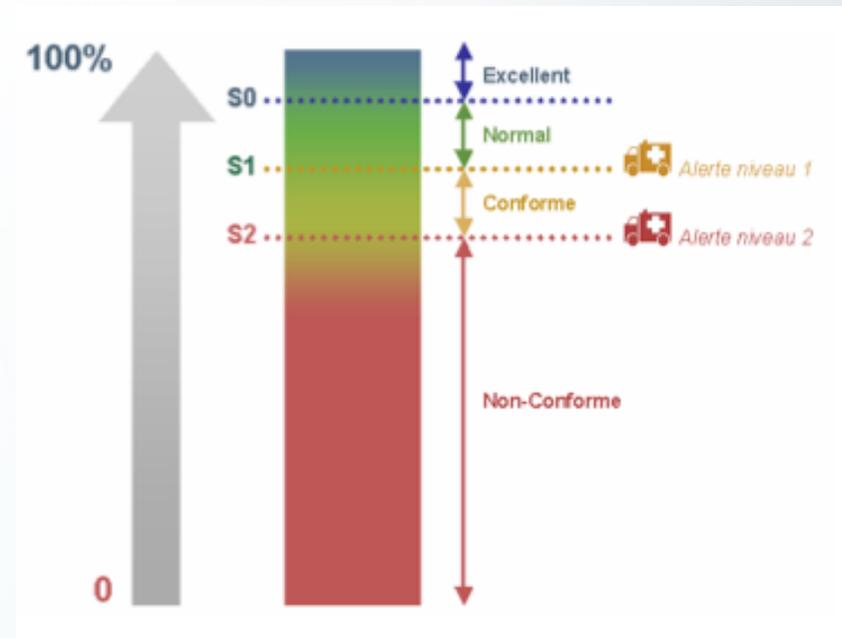
# Construire un reporting adapté au métier...

- ▶ Les indicateurs permettent à l'entreprise de cerner la réalité de ses activités opérationnelles. Le reporting sert donc à piloter au plus près la performance.
- ▶ La construction du reporting nécessite de connaître le métier et d'identifier clairement les leviers de performance.
- ▶ Dans une démarche de pilotage agile, la forme réunit au moins 3 attributs :
  - **Immédiateté** afin d'appréhender instantanément une situation
  - **Hiérarchisation**, de la vision globale à l'information plus détaillée (smart reporting)
  - **Interactivité**, pour échanger messages et informations à partir des indicateurs publiés



## ... grâce à des indicateurs pertinents...

- ▶▶ Indicateurs de Progrès
  - ▶ Suivi de la qualité de la prestation
- ▶▶ Indicateurs de Charge
  - ▶ Adéquation du dispositif
- ▶▶ Indicateurs Stratégiques
  - ▶ Définir l'impact des non-conformités
- ▶▶ Indicateurs de Dynamique d'Amélioration
  - ▶ Mesurer l'implication des équipes dans l'amélioration de la prestation





## ... pour disposer d'un tableau de bord permettant de:

- ▶ Construire une vision panoramique des performances et des risques de l'entreprise
- ▶ Obtenir à la fois des indicateurs et ratios de référence et des instruments de pilotage spécifiques
- ▶ Conjuguer ses besoins de pilotage court, moyen et long terme,
- ▶ Aligner les indicateurs et les moyens d'action dans l'entreprise
- ▶ Adapter, en fonction des priorités, les seuils d'alerte et la granularité d'analyse des indicateurs.



Les rencontres bi-annuelles de la communauté du service.



**FORUM**  
des thématiques  
**DU SERVICE**

**26/11/2013**  
Paris - Cœur Défense

# Le contrat de services IT « Agile » Un Livre Blanc

## *Questions/Réponses*

Il reste beaucoup à faire

