Sujet national pour l'ensemble des centres de gestion organisateurs

EXAMEN PROFESSIONNEL DE PROMOTION INTERNE D'INGÉNIEUR TERRITORIAL

SESSION 2016

ÉPREUVE DE PROJET OU ÉTUDE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

L'établissement d'un projet ou étude portant sur l'une des options choisie par le candidat, au moment de son inscription.

Durée : 4 heures
Coefficient : 5

SPÉCIALITÉ : INFORMATIQUE ET SYSTÈMES D'INFORMATION

OPTION : SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni votre numéro de convocation, ni signature ou paraphe.
- Aucune référence (nom de collectivité, nom de personne, ...) **autre que celles figurant le cas échéant sur le sujet ou dans le dossier** ne doit apparaître dans votre copie.
- Seul l'usage d'un stylo à encre soit noire, soit bleue est autorisé (bille non effaçable, plume ou feutre). L'utilisation d'une autre couleur, pour écrire ou pour souligner, sera considérée comme un signe distinctif, de même que l'utilisation d'un surligneur.
- L'usage de la calculatrice autonome et sans imprimante est autorisé.
- Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 67 pages

Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué
S'il est incomplet, en avertir le surveillant

- **Vous préciserez le numéro de la question et le cas échéant de la sous-question auxquelles vous répondrez.**
- **Des réponses rédigées sont attendues et peuvent être accompagnées si besoin de tableaux, graphiques, schémas...**

En tant qu'ingénieur territorial vous êtes nommé adjoint au Directeur informatique de la commune de DATAVILLE, 25 000 habitants.

La première mission qui vous est confiée est de mener la réflexion sur la gestion des éléments de l'informatique de la commune et également d'étudier la mise en place du Helpdesk (centre d'assistance) qui fait actuellement défaut.

Votre supérieur vous demande de répondre aux questions suivantes.

Question 1 (6 points)

Vous rédigerez une note qui réponde aux interrogations suivantes :

a) Pourquoi chercher à connaître les objectifs du service rendu par l'informatique et pourquoi analyser ses besoins ?

b) Comment connaître son parc informatique ?

c) Quels sont les inconvénients des logiciels libres ?

Question 2 (6 points)

Le choix de mettre en place un logiciel de gestion Helpdesk est fait.

a) Vous élaborerez une liste de questions ou d'axes de réflexion à se poser en amont sur le contexte du projet.

b) Vous définirez les critères de choix pour l'acquisition d'un logiciel de ce type.

Question 3 (4 points)

A travers une note, vous argumenterez la pertinence du recours à la procédure de « dialogue compétitif » pour le choix du logiciel.

Question 4 (4 points)

Vous rédigerez la partie de la charte informatique de la collectivité qui prend en compte la mise en place de la solution Helpdesk et d'un logiciel de prise en main à distance dont se dote votre service.

Liste des documents :

Document 1 : « Extrait du Guide pratique pour les employeurs » - *CNIL* - Octobre 2005 - 2 pages

Document 2 : « Intervenir sur les PC des salariés oui, mais pas sans condition » - Blandine Poidevin - *www.journaldunet.com* - 12 novembre 2007 - 2 pages

Document 3 : « Helpdesk, qu'est-ce que c'est ? » - www.*reseau-informatique.prestataire.com* - consulté le 20 octobre 2015 - 1 page

Document 4 : « Procédure de dialogue compétitif au sens du CMP 2006 » - *Code des marchés publics* - 2006 - 4 pages

Document 5 : « Le service desk et son infogérance idées reçues et points de vigilance - *Livre Blanc : Help line* - 2011 - 52 pages

Document 6 : « Qu'est-ce qu'un logiciel libre ? » - *www.aful.org* - consulté en octobre 2015 - 2 pages

Document 7 : « Workflow de la gestion de tickets » - *solution Gestsup* - consulté en octobre 2015 - 1 page

Documents reproduits avec l'autorisation du CFC

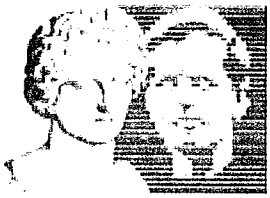
Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

LES GUIDES DE LA CNIL

DOCUMENT 1

GUIDE PRATIQUE POUR LES EMPLOYEURS

ÉDITION OCTOBRE 2005



COMMISSION NATIONALE
DE L'INFORMATIQUE
ET DES LIBERTÉS

L'UTILISATION DES LOGICIELS DE PRISE DE MAIN À DISTANCE

Il existe sur le marché de nombreux logiciels conçus pour aider les administrateurs informatiques dans l'accomplissement de leurs missions. Ces outils peuvent notamment permettre aux gestionnaires techniques d'accéder à distance à l'ensemble des données de n'importe quel poste de travail informatisé.

Or, la CNIL constate parfois que ces outils de télémaintenance ou de prise de main à distance sont aujourd'hui également utilisés à des fins de contrôle, par l'employeur, de l'activité de ses employés sur leur poste informatique. Il doit être considéré qu'une telle utilisation n'est ni conforme au principe de proportionnalité, ni respectueux du principe de finalité posé par la loi « informatique et libertés ».

Dans l'hypothèse d'un recours à ces outils à des fins de maintenance informatique par un administrateur technique, leur utilisation devrait s'entourer de précautions afin de garantir la transparence dans leur emploi et la confidentialité des données auxquelles le gestionnaire technique accédera par ce moyen, dans la stricte limite de ses besoins.

Devraient notamment figurer au titre de ces précautions l'information préalable et le recueil de l'accord de l'utilisateur pour « donner la main » à l'administrateur informatique avant l'intervention sur son poste (à titre d'illustration, l'accord peut être donné par simple validation d'un message d'information apparaissant sur son écran), la traçabilité des opérations de maintenance (par exemple, par la tenue d'un registre des interventions), ainsi que la précision dans les contrats des personnes assurant la maintenance - notamment en cas de recours à des prestataires extérieurs - de leur obligation de n'accéder qu'aux données informatiques nécessaires à l'accomplissement de leurs missions et d'en assurer la confidentialité.

L'utilisation de ces logiciels à des fins strictes de maintenance informatique n'est pas soumise à déclaration auprès de la CNIL.

Intervenir sur les PC des salariés oui, mais pas sans condition

Chronique de Blandine Poidevin - www.journaldunet.com
Jurisexpert
12/11/07

De plus en plus d'outils de maintenance prévoient la prise en main à distance du PC du salarié. A ce titre, l'administrateur peut prendre connaissance de courriers ou de documents à caractère personnel. Quel cadre juridique entoure ces interventions ?

Il est fréquent de prévoir des interventions d'opérateurs chargés de la maintenance informatique sur les postes des salariés d'une entreprise.

La mise en oeuvre d'opérations de maintenance est susceptible de permettre aux administrateurs ou prestataires qui les assurent d'avoir accès à la messagerie, à l'historique de connexions Internet, aux fichiers, etc., disponibles sur les postes de travail des salariés visés par l'opération.

Ces opérations peuvent notamment être réalisées par le biais de logiciels de télémaintenance, permettant de prendre le contrôle à distance de l'outil informatique.

Certaines précautions doivent être prises lors de telles interventions.

Ainsi, il y a lieu d'informer préalablement et de recueillir l'accord du salarié visé, pour permettre un accès et une intervention à distance de l'administrateur ou prestataire informatique, celui-ci pouvant être sollicité par simple validation d'un message d'information apparaissant sur son écran.

Certaines solutions se contentent d'un message d'avertissement. Il est peu probable qu'un message d'avertissement suffise à considérer que l'accord a été donné par l'intéressé.

La traçabilité des opérations de maintenance, par exemple par la tenue d'un registre des interventions, doit également être assurée.

Cette traçabilité fera l'objet d'une déclaration à la CNIL, si les éléments conservés dépassent le cadre de la déclaration simplifiée n° 46.

Enfin, il est nécessaire de rappeler aux intervenants, par le biais de leur contrat de travail, de la charte informatique de l'entreprise, ou encore du contrat conclu avec le prestataire, leur obligation de discrétion professionnelle, consistant notamment en l'espèce à ne pas divulguer les informations dont ils prennent connaissance dans le cadre de leurs fonctions, en particulier lorsque celles-ci relèvent de la vie privée des salariés ou sont couvertes par le secret des correspondances. Une définition précise de leur rôle sera bienvenue.

En tout état de cause, ce type d'interventions doit être limité aux hypothèses où le bon fonctionnement du système informatique de l'entreprise ne peut être assuré par d'autres moyens moins intrusifs.

Ce type d'opérations ne peut en aucun cas être utilisé à des fins de contrôle par l'employeur de l'activité de ses employés sur leur poste informatique, et il doit en outre respecter le principe de proportionnalité posé par la loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978.

L'utilisation des logiciels de prises en main à distance, à des fins strictes de maintenance informatique, n'est pas soumise à déclaration auprès de la CNIL. A priori, ce type d'information ne constituant pas un traitement de données à caractère personnel au sens de la loi précitée, aucune consultation des instances représentatives du personnel n'est requise.

Le help desk, qu'est-ce que c'est ?

http://reseau-informatique.prestataires.com

Le help desk, ou centre d'assistance, permet aux entreprises d'installer un point de contact privilégié avec ses utilisateurs. Sa mission : aider les clients à résoudre leurs problèmes informatiques.

Présentation

On appelle « help desk », ou centre d'assistance ou encore hotline, le service chargé de répondre aux demandes d'assistance émanant des utilisateurs. Ceux-ci entrent en contact avec le help desk dans le but de trouver une réponse à un problème technique informatique, tant logiciel que matériel.
Les utilisateurs peuvent joindre le centre d'assistance :

- par email,
- par téléphone,
- sur le site Internet de l'entreprise. L'utilisateur peut résoudre lui-même son problème via des documents et notices. On parle alors de mode libre-service.

Ce service d'assistance peut être mis en place par l'éditeur d'un logiciel, le constructeur de matériel informatique ou un fournisseur Internet pour accompagner leurs clients utilisateurs dans la résolution de problèmes techniques sur leurs produits.
Le help desk est souvent gratuit. Cependant, certains éditeurs proposent un service d'assistance payant qui offre une qualité de service supplémentaire :

- service 24h/24, 7j/7,
- intervention sur site en un temps donné,
- demande traitée en priorité lors d'un appel téléphonique.

Niveaux d'intervention

Un centre d'assistance doit proposer différents niveaux d'intervention pour être capable de répondre plus facilement aux demandes des utilisateurs et clients. Ces niveaux constituent également des filtres censés conduire l'utilisateur vers le bon interlocuteur technique capable de résoudre son problème.
Il existe 3 niveaux d'interventions de centre d'assistance.

Niveau 1

L'utilisateur est connecté à un télé-assistant qui enregistre la demande, donne un numéro d'intervention et tente de résoudre le problème de l'utilisateur en utilisant une base de connaissance.

Niveau 2

L'utilisateur a un problème complexe. Il est dirigé vers un expert technique qui a la possibilité de diagnostiquer la panne et de trouver la solution adéquate. L'expert peut opérer une réparation à distance.

Niveau 3

L'utilisateur est routé vers un prestataire technique spécialisé. On parle de tierce maintenance applicative dans le cas d'un service d'assistance pour un logiciel.

Avantages

Parmi les avantages du centre d'assistance, on retrouve :

- une meilleure interaction avec les utilisateurs,
- un traitement facilité des litiges,
- un point de contact unique pour les utilisateurs,
- une meilleure image de marque de la société.

Inconvénients

Il existe des inconvénients à un help desk. On retrouve par exemple :

- un traitement des litiges très filtré,
- des coûts téléphoniques parfois surtaxés,
- un manque de personnalisation lorsque la panne est complexe.

Procédure de dialogue compétitif au sens du CMP 2006

La procédure de dialogue compétitif est une procédure dans laquelle le pouvoir adjudicateur conduit un dialogue avec les candidats admis à y participer en vue de définir ou de développer une ou plusieurs solutions de nature à répondre à ses besoins et sur la base de laquelle ou desquelles les participants au dialogue seront invités à remettre une offre.

Le recours à la procédure de dialogue compétitif est possible lorsqu'un marché public est considéré comme complexe, c'est-à-dire lorsque l'une au moins des conditions suivantes est remplie :

1° Le pouvoir adjudicateur n'est objectivement pas en mesure de définir seul et à l'avance les moyens techniques pouvant répondre à ses besoins ;

2° Le pouvoir adjudicateur n'est objectivement pas en mesure d'établir le montage juridique ou financier d'un projet.

(Source : Art. 36 du Code des Marchés Publics 2006)

La procédure de dialogue compétitif a remplacé la procédure d'appel d'offres sur performances (Art. 36 du Code des Marchés Publics 2001 [code abrogé])

Déroulement de la procédure de dialogue compétitif au sens du code des marchés publics 2006

Le dialogue compétitif est une solution adaptée à la conclusion des marchés complexes pour lesquels le pouvoir adjudicateur ne peut définir seul et à l'avance les moyens techniques répondant à ses besoins ou encore pour lesquels il n'est pas en mesure d'établir le montage juridique ou financier. Il n'est pas un élément d'accélération des procédures mais d'amélioration de la définition des besoins.

1 - Les conditions de recours à la procédure

Il peut arriver que des pouvoirs adjudicateurs se trouvent dans l'impossibilité objective de définir les moyens aptes à satisfaire leurs besoins ou d'évaluer ce que le marché peut offrir en termes de solutions techniques, financières ou juridiques. Cette situation peut se présenter notamment pour la réalisation de certains projets ou réseaux informatiques ou certains projets de communication, ou plus généralement pour des projets pour lesquels l'acheteur ne dispose pas d'une visibilité suffisante.

Outre une aide à la définition des besoins, le dialogue compétitif présente, par rapport à l'appel d'offres, l'avantage de conférer une vision plus complète et comparative des solutions techniques, financières ou juridiques que le marché peut offrir, puisque les offres ne seront pas, dès le début, enfermées dans des spécifications techniques trop précises.

Procédure de dialogue compétitif pour les marchés de conception-réalisation dans le cas des opérations de réhabilitation de bâtiments

L'article 69 du code des marchés publics a été modifié modifié par l'article 38 du décret n° 2008-1355 du 19 décembre 2008.

Désormais dans le cas des opérations limitées à la réhabilitation de bâtiments, et si les conditions définies aux articles 36 et 37 du code sont réunies, les marchés de conception-réalisation peuvent également être passés selon la procédure du dialogue compétitif

(Source : Article 38 du décret n° 2008-1355 du 19 décembre 2008).

Dans la mesure où le recours à des procédures ouvertes ou restreintes ne permettrait pas l'attribution de tels marchés, le dialogue compétitif constitue une procédure flexible qui sauvegarde à la fois la concurrence entre opérateurs économiques et le besoin des personnes publiques de discuter avec chaque candidat tous les aspects du marché. Elle offre aux acheteurs publics des possibilités bien plus larges de dialoguer avec les candidats au marché, afin d'améliorer la qualité et le caractère innovant des propositions qui leur sont faites.

2 - Le programme fonctionnel

Dans une procédure de dialogue compétitif, les candidats vont élaborer leurs offres sur la base d'un programme fonctionnel, c'est-à-dire un document dans lequel l'acheteur décrit en termes pratiques ses attentes et les résultats qu'il veut atteindre.

3 - Les candidatures et les offres

Une fois les besoins définis, l'acheteur envoie pour publication un avis d'appel public à la concurrence.

Le nombre minimal de candidats prévu dans l'avis ne peut être inférieur à trois, sauf si le nombre de candidats n'est pas suffisant.

En fonction de son expérience et des technologies qu'il maîtrise, chaque candidat va pouvoir proposer la solution qui lui paraît le mieux répondre aux besoins décrits dans ce document, mais les offres reçues ne sont pas, à ce stade, des offres à prendre ou à laisser telles quelles.

4 - Le dialogue

Les offres vont pouvoir être améliorées et complétées grâce au dialogue que chaque candidat aura avec le pouvoir adjudicateur. D'une part, un candidat peut avoir besoin d'informations complémentaires sur le site (par exemple les caractéristiques de l'installation électrique), d'autre part, le pouvoir adjudicateur peut demander à chaque candidat des explications sur le contenu de sa proposition et des modifications permettant de mieux tirer un profit des potentialités de cette proposition.

Le pouvoir adjudicateur peut fixer, à condition de l'indiquer dans l'avis de marché, un nombre maximal de candidats admis à dialoguer. Si le nombre de candidatures recevables est supérieur à ce nombre, les candidatures sont sélectionnées au terme d'un classement prenant en compte les garanties et capacités techniques et financières, ainsi que les références professionnelles des candidats. Le nombre minimal de candidats prévu dans l'avis ne peut être inférieur à trois, sauf si le nombre de candidats n'est pas suffisant.

Le dialogue peut se dérouler en autant de phases successives nécessaires à l'acheteur pour définir son besoin. Il peut être demandé aux candidats de modifier les propositions successives issues du dialogue.

A l'issue de chaque phase, l'acheteur public peut écarter les propositions des candidats qui se révèlent inadaptées à son besoin en fonction des critères fixés dans l'avis d'appel public à la concurrence ou dans le règlement de la consultation. Il en informe alors le ou les candidats concernés et poursuit le dialogue avec les candidats restants.

Tout au long de la phase de dialogue, le pouvoir adjudicateur ne peut révéler aux autres candidats des solutions proposées ou des informations confidentielles communiquées par un candidat dans le cadre de la discussion sans l'accord de celui-ci.

5 - Le choix de l'attributaire

Lorsque l'acheteur public estime que la discussion est arrivée à son terme, il informe les candidats de la fin du dialogue et leur demande leur offre finale. A ce stade, il n'a pas à rédiger de cahier des charges. Dès lors que les offres ont été déposées, l'offre économiquement la plus avantageuse est choisie selon les critères de sélection annoncés en début de procédure. Lorsqu'il reste encore plusieurs candidats, ceux des candidats dont l'offre n'a pas été retenue doivent en être informés. A l'expiration d'un délai de dix jours courant à compter de cette information, le marché peut être signé.

6 - Le versement de primes

Dans la mesure où l'élaboration de propositions par les candidats pour le dialogue peut entraîner des coûts non négligeables, il est de l'intérêt des acheteurs de prévoir le versement de primes, à hauteur de l'effort demandé, afin de susciter une réelle concurrence et d'inciter le plus grand nombre d'opérateurs économiques à participer à ce type de procédure.

Dialogue compétitif au sens de la directive 2004/18/CE

Le dialogue compétitif est une procédure, à laquelle tout opérateur économique peut demander à participer et dans laquelle le pouvoir adjudicateur conduit un dialogue avec les candidat admis à cette procédure, en vue de développer une ou plusieurs solutions aptes à répondre à ses besoins et sur la base de laquelle ou desquelles les candidats sélectionnés seront invités à remettre une offre.

Aux fins du recours à la procédure visée au premier alinéa, un marché public est considéré comme «particulièrement complexe» lorsque le pouvoir adjudicateur :
- n'est objectivement pas en mesure de définir, conformément à l'article 23, paragraphe 3, point b), c) ou d), les moyens techniques pouvant répondre à ses besoins et à ses objectifs, et/ou
- n'est objectivement pas en mesure d'établir le montage juridique et/ou financier d'un projet.

(Source : Art. 1 de la directive 2004/18/CE du Parlement européen et du Conseil, du 31 mars 2004, relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services)

Déroulement de la procédure au sens de la directive 2004/18/CE

1 - Les conditions de recours à la procédure

Lorsqu'un marché est particulièrement complexe, les États membres peuvent prévoir que le pouvoir adjudicateur, dans la mesure où il estime que le recours à la procédure ouverte ou restreinte ne permettra pas d'attribuer le marché, puisse recourir au dialogue compétitif conformément au présent article.

L'attribution du marché public est faite sur la seule base du critère d'attribution de l'offre économiquement la plus avantageuse.

2 - Le document descriptif

Les pouvoirs adjudicateurs publient un avis de marché dans lequel ils font connaître leurs besoins et exigences, qu'ils définissent dans ce même avis et/ou dans un document descriptif.

3 - Le dialogue

Les pouvoirs adjudicateurs ouvrent, avec les candidats sélectionnés conformément aux dispositions pertinentes des articles 44 à 52, un dialogue dont l'objet est l'identification et la définition des moyens propres à satisfaire au mieux leurs besoins. Au cours de ce dialogue, ils peuvent discuter tous les aspects du marché avec les candidats sélectionnés.

Au cours du dialogue, les pouvoirs adjudicateurs assurent l'égalité de traitement de tous les soumissionnaires. En particulier, ils ne donnent pas, de manière discriminatoire, d'information susceptible d'avantager certains soumissionnaires par rapport à d'autres.

Les pouvoirs adjudicateurs ne peuvent révéler aux autres participants les solutions proposées ou d'autres informations confidentielles communiquées par un candidat participant au dialogue sans l'accord de celui-ci.

Les pouvoirs adjudicateurs peuvent prévoir que la procédure se déroule en phases successives de manière à réduire le nombre de solutions à discuter pendant la phase du dialogue en appliquant les critères d'attribution indiqués dans l'avis de marché ou dans le document descriptif. Le recours à cette faculté est indiqué dans l'avis de marché ou dans le document descriptif.

Le pouvoir adjudicateur poursuit le dialogue jusqu'à ce qu'il soit en mesure d'identifier la ou les solutions, au besoin après les avoir comparées, qui sont susceptibles de répondre à ses besoins.

Après avoir déclaré la conclusion du dialogue et en avoir informé les participants, les pouvoirs adjudicateurs les invitent à remettre leur offre finale sur la base de la ou des solutions présentées et spécifiées au cours du dialogue. Ces offres doivent comprendre tous les éléments requis et nécessaires pour la réalisation du projet.

Sur demande du pouvoir adjudicateur, ces offres peuvent être clarifiées, précisées et perfectionnées. Cependant, ces précisions, clarifications, perfectionnements ou compléments ne peuvent avoir pour effet de modifier des éléments fondamentaux de l'offre ou de l'appel d'offres, dont la variation est susceptible de fausser la concurrence ou d'avoir un effet discriminatoire.

4 - Le choix de l'attributaire

Les pouvoirs adjudicateurs évaluent les offres reçues en fonction des critères d'attribution fixés dans l'avis de marché ou dans le document descriptif et choisissent l'offre économiquement la plus avantageuse conformément à l'article 53.

À la demande du pouvoir adjudicateur, le soumissionnaire identifié comme ayant remis l'offre économiquement la plus avantageuse peut être amené à clarifier des aspects de son offre ou à confirmer les engagements figurant dans celle-ci, à condition que ceci n'ait pas pour effet de modifier des éléments substantiels de l'offre ou de l'appel d'offres, de fausser la concurrence ou d'entraîner des discriminations.

5 - Les prix ou les paiements aux participants au dialogue

Les pouvoirs adjudicateurs peuvent prévoir des prix ou des paiements aux participants au dialogue.

(Source : Art. 29 de la directive 2004/18/CE du Parlement européen et du Conseil, du 31 mars 2004, relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services)

Pour information

(41) Dans le dialogue compétitif et dans les procédures négociées avec publication d'un avis de marché, compte tenu de la flexibilité qui peut être nécessaire ainsi que des coûts trop élevés liés à ces méthodes de passation de marchés, il convient de permettre aux pouvoirs adjudicateurs de prévoir un déroulement de la procédure en phases successives de manière à réduire progressivement, sur la base des critères d'attribution préalablement indiqués, le nombre d'offres qu'ils continueront à discuter ou à négocier. Cette réduction devrait, pour autant que le nombre de solutions ou de candidats appropriés le permette, assurer une concurrence réelle.

(Source : considérant 41 de la directive 2004/18/CE du Parlement européen et du Conseil, du 31 mars 2004, relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services)

Procédure de dialogue compétitif au sens de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005

La procédure de dialogue compétitif est la procédure dans laquelle le pouvoir adjudicateur dialogue avec les candidats admis à participer à la procédure en vue de développer une ou plusieurs solutions correspondant à ses besoins sur la base de laquelle ou desquelles les candidats sont invités à remettre une offre.

(Source : ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics)

Procédure de dialogue compétitif au sens du code des marchés publics 2004

Pour la mise en œuvre de cette procédure, la personne publique définit un programme fonctionnel qui comporte des résultats vérifiables à atteindre ou qui précise les besoins à satisfaire. Les moyens de parvenir à ces résultats ou de répondre à ces besoins font l'objet de la part de chaque candidat d'une proposition.

(Source : Art. 36 du Code des Marchés Publics 2004 [abrogé])

Pour la procédure d'appel d'offres sur performances il semble que la constitution d'une commission technique "chargée de l'analyse des offres" était possible :

1 - TA Châlon-en-Champage, 7 Sept 1999, Préfet de la Marne c/ District de Reims, Req. N° 99394

Extrait relatif à un marché de conception réalisation passé en application de l'article 304 du Code des Marchés Publics

Sur l'intervention d'une commission technique :

...

- Considérant qu'il ressort des pièces du dossier que la commission technique prévue à l'article 6.3 du règlement de consultation a été chargée de l'analyse des offres ; qu'elle a remis aux membres du jury, notamment pour la réunion du 22 décembre 1998, les dossiers présentant la synthèse des projets techniques, accompagnés d'un rapport et d'annexes ; que chaque membres du jury, à partir de ces éléments, a ainsi pu procéder à l'analyse des offres, critère par critère, en se prononçant selon quatre niveaux d'appréciation ; qu'il a ensuite procédé à une consolidation de cette analyse, puis au classement individuel de chaque offre afin de constituer le classement définitif des offres des soumissionnaires ; que ces bordereaux d'analyse et feuillets de classement sont annexés au procès-verbal de sa réunion du 22 décembre 1998 ; que dès lors, en procédant de la sorte, en raison du niveau élevé de technicité du concours, le jury ne peut être considéré comme s'étant borné à entériner la position de la commission technique susvisée ...

2 - Réponse de la DAJ (Ancien Code des Marchés Publics [abrogé]) concernant le rôle de la commission technique éventuelle.

Appel d'offres sur performance - commission technique - rôle (Source : RMP 4/98)

Précisions sur le rôle de la commission technique dans le cadre d'un appel d'offres sur performances visé aux articles 99 et 303 du code des marchés publics.

La commission technique, lorsqu'elle existe, est une émanation des services de la maîtrise d'ouvrage dont le fonctionnement n'est prévu par aucun texte.

Son rôle doit se limiter à examiner les réponses apportées au programme de l'opération au point de vue technique et économique et à en vérifier la conformité. Son analyse est donc descriptive et ne doit pas anticiper le jugement mais donner à la commission d'appel d'offres les éléments nécessaires pour commencer ses travaux.

Aux termes des articles 99 et 303 du Code des marchés publics la commission d'appel d'offres comprend obligatoirement au moins un tiers de personnalités désignées en raison de leur compétence dans la matière qui fait l'objet de la consultation.

Il en résulte que cette commission a la compétence technique pour juger des projets et auditionner les concurrents.

Pour l'ensemble de ces raisons, la participation de membres de la commission technique aux travaux de la commission d'appel d'offres paraît non seulement superfétatoire mais de nature à invalider la procédure.

HELP LINE

LIVRE BLANC

Le SERVICE DESK et son INFOGERANCE

idées reçues et points de vigilance

Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le Service Desk sans jamais oser le demander

SOMMAIRE

- **Pourquoi** et **pour qui** réaliser un livre blanc ?
- **Un peu d'histoire** et quelques chiffres significatifs à propos du Service Desk.
- **Le Service Desk :** entre réalité et perception, le jeu des 7 « erreurs » illustrées.

  1. *Oublier de placer le client / l'utilisateur au cœur du service.*
  2. *Ignorer l'aspect transversal du Service Desk.*
  3. *Inverser les priorités : le coût en premier et non le service.*
  4. *Négliger les spécificités du métier en particulier la gestion des ressources humaines.*
  5. *Croire à l'existence d'une « boîte à outils » miracle.*
  6. *Ne pas avoir la même exigence de pilotage en interne qu'en externe.*
  7. *Sous-estimer la valeur du Service Desk.*

- **Guide de référence** des « points de vigilance ».

Après seize ans d'expériences concrètes vécues auprès de 170 clients, Help-Line a conçu ce livre blanc pour partager l'essentiel de ses retours d'expériences. Résumé des spécificités et des convictions propres à ce métier, ce fascicule se présente également sous la forme d'un « guide pratique de points de vigilance ». Son but : éviter les embûches que bon nombre d'idées reçues font peser sur l'efficacité de ce type de fonction.

Le Service Desk accompagne l'ensemble des clients internes et externes du Système d'Information dans l'utilisation des moyens informatiques en termes de fonctionnalités et de disponibilité. Il est donc un élément clé de contribution à une bonne gouvernance du Système d'Information en vue d'optimiser son accessibilité et sa lisibilité.

Le Service Desk est l'interface privilégiée entre les métiers – avec la multiplicité de leurs attentes – et le Système d'Information. Souvent sous-estimé et pourtant largement exposé, il est sans conteste difficile, car à la croisée des métiers de la relation et du support technique. Il ne bénéficie pas toujours de la reconnaissance liée à son importance. Le Service Desk est, en effet, la vitrine même de l'efficacité de la Direction des Systèmes d'Information dans sa prise en considération des utilisateurs, clients de ses services. De fait, il est garant de l'image de marque de la DSI et le meilleur vecteur « marketing et communication » de cette dernière. Il n'en demeure pas moins souvent piloté à travers une logique de réduction des coûts, minimisant parfois à tort la réflexion autour de sa valeur induite.

L'enjeu de ce livre blanc est de donner les bons éléments d'éclairage qui permettront à la réflexion d'avoir lieu, en toute connaissance de cause.

Ce livre blanc est particulièrement destiné aux :

- Directeurs des systèmes d'information,
- Directeurs des achats,
- Directeurs de centre de services,
- Responsables de production et d'exploitation,
- Responsables de l'organisation,
- Maître d'ouvrage,
- Responsables de la qualité,
- Responsables de Help Desk.

Ce livre blanc a été conçu en deux parties afin d'en faciliter la lecture :

• d'abord, une synthèse qui rappelle les fondamentaux du Service Desk. Ignorés et mal pris en compte, ils peuvent devenir les causes principales d'échec du projet de mise en œuvre (qu'il soit géré en interne ou infogéré) ou causes d'incapacité à corriger les dysfonctionnements de l'existant.

• ensuite (à partir de la page 29), un « guide de référence » pour répertorier des « points de vigilance », auxquels il est nécessaire de prêter attention. Il permet de signaler rapidement, à l'aide d'un index de mots clés, les idées reçues qui conduisent à des erreurs communes et de proposer des suggestions pour les éviter.

C'est un guide de référence des questions de bon sens à se poser dans le cadre d'une mise en place d'infogérance de Service Desk ou d'optimisation d'un dispositif de support existant.

Un peu d'histoire et quelques chiffres significatifs à propos du service desk

Les centres et les services d'assistance ont évolué avec l'histoire des Systèmes d'Information.

Le concept de « CENTRE D'APPELS » ou de « CALL CENTER » apparaît dès le début des années 1960, au moment où des fournisseurs de technologies mettent en place des structures pour résoudre les incidents à distance et éviter d'envoyer un technicien sur site. Cette terminologie est aujourd'hui principalement utilisée dans le domaine de la gestion de la relation client. Elle désigne des centres d'appels dédiés aux clients externes des entreprises, dans le but de gérer le contact à distance, qu'il s'agisse d'évaluer la satisfaction des clients, de prospecter, de prendre des commandes ou de fournir une assistance sur un produit ou un service spécifique.

Le concept de HOT LINE est, quant à lui, apparu au début des années 1970, initialement sous l'impulsion d'éditeurs de logiciels et de constructeurs informatiques qui mettaient en place des lignes téléphoniques spécialisées afin d'aider à l'installation et au dépannage d'un produit informatique ou d'un logiciel spécifique.

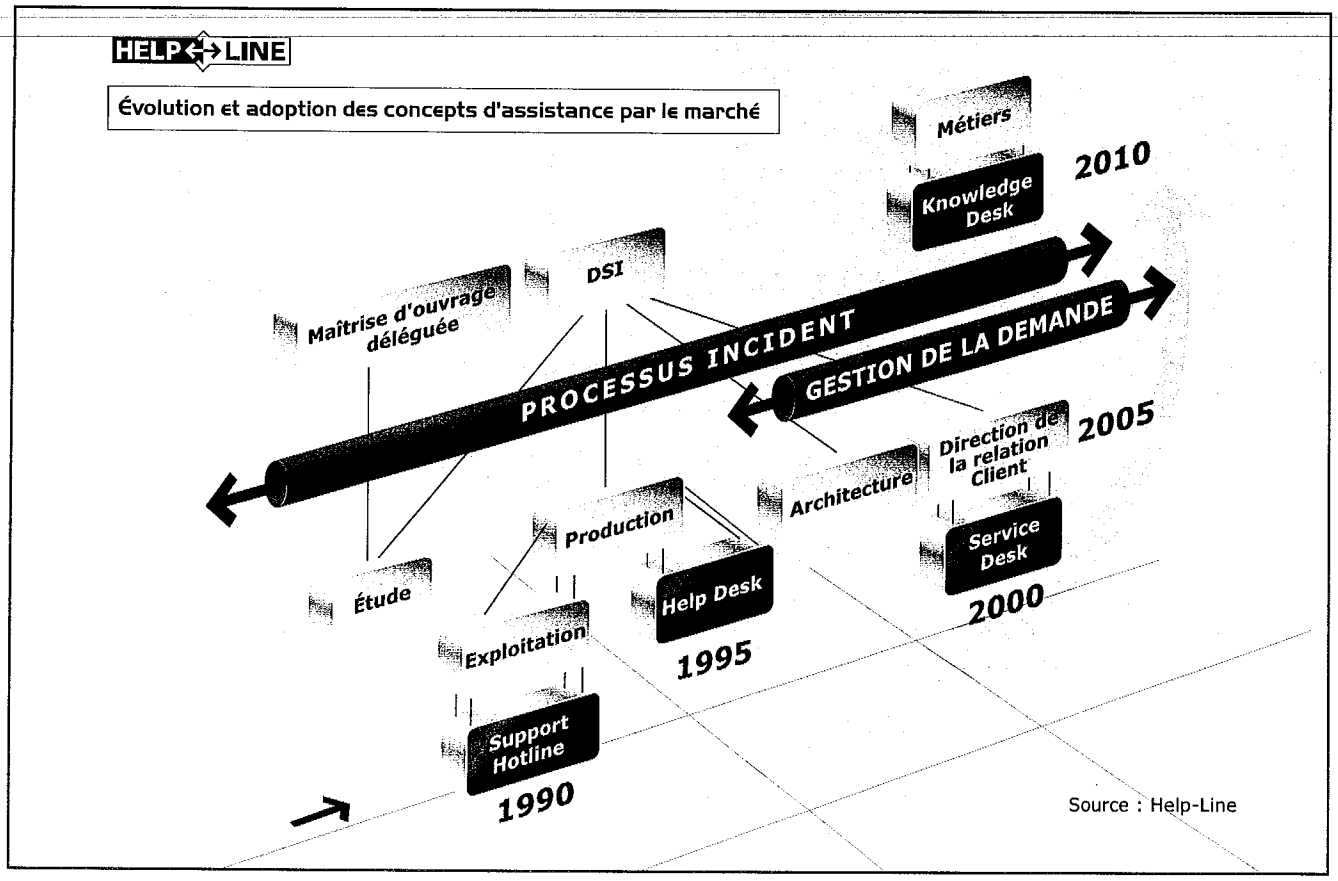
C'est vers 1988 que naît le concept de HELP DESK, matérialisant un point de contact unique avec l'objectif d'assister les utilisateurs d'un Système d'Information et de gérer les incidents liés aux moyens et aux ressources informatiques mis à leur disposition.

Ce concept a évolué, intégrant la notion de « relation client », pour donner naissance à son tour, en 1996, au SERVICE DESK : à la fois une fonction privilégiée dans la gestion du service et un acteur des processus transverses (gestion des incidents, des demandes et des changements) sur l'ensemble des moyens informatiques mis à disposition de l'utilisateur final.

On aborde aujourd'hui les concepts de KNOWLEDGE DESK et de BUSINESS DESK qui intègrent en plus des notions de :

- connaissance des processus liés aux métiers des utilisateurs par une remontée pro-active de leurs besoins et de leurs attentes ;
- centralisation de l'information au sens large et donc de valorisation des actifs immatériels de l'entreprise.

Quels enseignements tirer de cet historique des organisations de Support ? Non seulement l'activité d'assistance aux utilisateurs est de plus en plus mature, mais son processus de maturation accompagne l'importance que revêt le Système d'Information dans la performance de l'entreprise. Une telle activité va continuer bien sûr à évoluer dans les prochaines années en lien avec l'évolution du Système Informatique (nomadisme, Web 2.0, décisionnel, cloud computing, virtualisation, client léger ...).



BON A SAVOIR

- **Coût d'un Help Desk :** 1 à 3% du coût total de possession (TCO) du poste de travail.
- **Coût de résolution d'incident par l'utilisateur** : de 3 à 5 fois le coût de traitement au Help Desk.
- **Temps « d'errance »** (temps improductif) dans l'usage des moyens informatiques en entreprise : jusqu'à 9% de la masse salariale totale soit 20 à 30 fois le coût du Help Desk.
- **Coût de traitement** d'un incident au niveau 2 : de 5 à 9 fois le coût de traitement au niveau 1.
- **Un utilisateur insatisfait** en parle en moyenne à 13 personnes de son entourage direct.
- **96% des utilisateurs insatisfaits** ne le disent pas directement au responsable de l'insatisfaction.

1. Service Desk : contre-exemples et exemples trop rares ... Illustrations

Ce chapitre présente sept principes fondamentaux à respecter pour obtenir le maximum d'efficacité et de satisfaction du Service Desk. Les mésestimer ou les oublier peut, à l'inverse, conduire un Service Desk à ne pas répondre aux attentes des différents acteurs (Métiers/Utilisateurs, DSI, Directions Etudes ...) avec une qualité de service perçue condamnée à se dégrader inéluctablement.

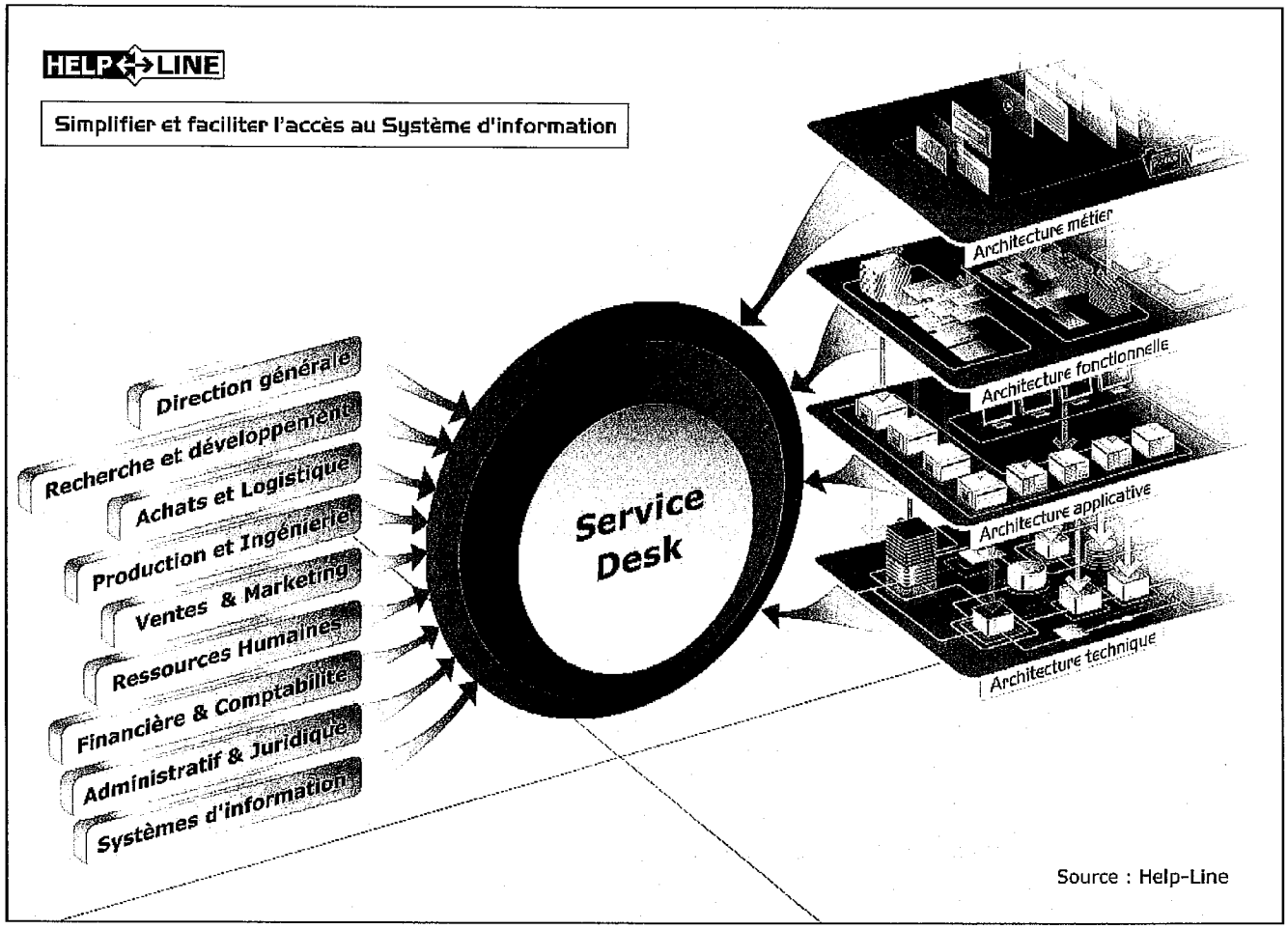
Le Service Desk est à la croisée de plusieurs chemins : vitrine pour la Direction des Systèmes d'Information et point de contact privilégié pour recueillir les attentes des utilisateurs. Le support comprend, en effet, aussi bien un aspect relationnel que technique et peut également s'étendre à une connaissance du fonctionnel et des aspects métiers. Si ce support n'est en général vu qu'en « bout de chaîne », c'est-à-dire une fois les applications mises en production, c'est en oublier les aspects anticipateurs, autant en termes de conduite de changement que de collecte des besoins des utilisateurs. Il est résolument à la croisée de la conception des systèmes et d'un processus d'amélioration continue. Le considérer comme un simple centre de coût, revient à sous-estimer la valeur d'une variable d'ajustement précieuse quant au bon alignement des Systèmes d'Information aux besoins de l'entreprise. C'est donc sous-estimer un aspect non négligeable de la gouvernance des Systèmes d'Information.

Les sept thèmes ci-dessous illustrent (exemples concrets à l'appui concernant les conséquences des erreurs) les oublis ou les raccourcis qui génèrent les principaux problèmes de mise en œuvre ou d'exploitation d'un Service Desk. Ils relèvent d'une volonté de fournir une vue d'ensemble de ce qui fait l'essentiel de ce dernier. Le catalogue qui suit ce chapitre de synthèse, propose quant à lui, un autre éclairage orienté « thesaurus pratique » de mots clés. Ces derniers signalent des « points d'attention ». Ces derniers sont associés le plus souvent à des idées reçues contre lesquelles il faut demeurer vigilant, dans le but de garder le cap sur les fondamentaux.

1. **Oublier de placer le client / l'utilisateur au cœur du Service.**
2. **Ignorer l'aspect transversal du Service Desk.**
3. **Inverser les priorités : le coût en premier et non le service.**
4. **Négliger les spécificités du métier en particulier la gestion des ressources humaines.**
5. **Croire à l'existence d'une « boîte à outils » miracle.**
6. **Ne pas avoir la même exigence de pilotage en interne qu'en externe.**
7. **Sous-estimer la valeur du Service Desk.**

OUBLIER DE PLACER LE CLIENT / L'UTILISATEUR AU COEUR DU SERVICE

Le « Service Desk » est avant tout dédié aux utilisateurs. De lui va dépendre, pour une bonne part, non seulement la perception du bon fonctionnement par les directions opérationnelles et de la maîtrise du Système d'Information, mais aussi la capacité des équipes en charge à réagir aux besoins exprimés et à corriger rapidement les dysfonctionnements constatés. La satisfaction des utilisateurs n'est pas directement corrélée à la mesure quantifiable des niveaux de services contractualisés. Il reste toujours une part variable, une sorte de « zone à risques », avec effet amplificateur des dysfonctionnements dès lors que le support n'est pas jugé assez professionnel.
Les utilisateurs jugent la qualité d'un Service Desk sur des critères qui ne sont pas tous objectifs, loin s'en faut, et reste à la merci d'une subjectivité liée à la qualité de l'accueil du technicien, à son niveau d'empathie, à l'intonation de sa voix, aux mots employés, à son niveau de pédagogie, à son comportement ou encore à la présentation du technicien de proximité ...



Source : Help-Line

Le Service Desk simplifie en un point de contact privilégié l'accès au Système d'Information pour les utilisateurs. C'est à travers cette interface que ceux-ci vont avoir de la visibilité sur la maîtrise qu'a la DSI du fonctionnement de ses systèmes. En cas d'indisponibilité momentanée, pour des raisons de pannes ou de maintenance, connaître à l'avance les temps d'interruption « rassure » les utilisateurs, de même que les usagers d'un train supportent mieux l'attente en connaissant la durée du retard. Il y a également un effet de perception « dissymétrique » : un effet négatif a toujours plus de répercussion qu'un effet positif. En d'autres termes, on ne remarque pas les trains qui arrivent à l'heure, mais surtout ceux qui sont en retard. C'est d'autant plus vrai quand on dispose de moins d'informations globales et qu'on évoque les dysfonctionnements au cas par cas, « au pied de l'ascenseur ». Il vaudrait mieux communiquer de façon globale, factuelle et objective, sur ces dysfonctionnements et leur prise en compte, que de laisser des incidents, qui relèvent d'épiphénomènes, venir polluer la perception du service rendu.

Ainsi, le Service Desk va-t-il au-delà d'une logique de support technique aux utilisateurs. Il représente pour eux :

- un dispositif d'assistance pour améliorer la connaissance et la lisibilité du Service d'Information, et en faciliter également l'utilisation ;
- un moyen d'obtenir de la visibilité sur la disponibilité des moyens et des ressources informatiques ;
- un outil d'amélioration de la productivité dans l'utilisation des ressources informatiques.

Si l'ensemble des Services Desks partage les mêmes fondamentaux (outils, processus, support bureautique), chaque Service Desk est spécifique sur les éléments clefs de sa propre performance, c'est-à-dire la proximité avec les directions métiers de l'entreprise comme la prise en compte des spécificités de l'organisation du client, le support des applications métiers, l'assistance fonctionnelle.

CAS CLIENT Help Desk infogéré, 3500 utilisateurs, secteur de l'assurance	
CONSTAT	• Niveaux de services (SLA) atteints • 85% d'utilisateurs satisfaits (enquête de satisfaction) • Remontées récurrentes d'insatisfaction dans la prise en compte des contraintes et exigences spécifiques liées aux métiers
MOYENS MIS EN OEUVRE	• Travail effectué sur l'empathie et la pédagogie des techniciens au Help Desk • Immersion chez les agents généraux des techniciens support pour mieux appréhender les spécificités des métiers • Motivation des techniciens sur le nombre de fiches de solutions validées et intégrées à la base de connaissance • Nomination d'un référent applicatif chargé de la collecte de la connaissance et de sa diffusion auprès de l'équipe

C'est de cette proximité avec le cœur de métier de l'entreprise qu'émergent les différenciateurs et que se mesure la valeur ajoutée du Service Desk.

IGNORER L'ASPECT TRANSVERSAL DU SERVICE DESK

Le Service Desk n'est pas une question de « support technique », il est garant de l'équilibre entre les attentes des clients, le réel et le « perçu » des services fournis par le Système d'Information.

Un Service Desk rattaché à la production informatique peut avoir tendance à aborder le support sous l'angle de la technique et des infrastructures.

Á l'inverse, un support applicatif, souvent rattaché aux directions des études, ne peut avoir de vue d'ensemble sur les éventuels dysfonctionnements des infrastructures du Système d'Information.

Ce découpage en « silos » a des conséquences néfastes, tant en termes de qualité, de réactivité, que de coûts.

Le Service Desk peut monter en compétence sur le support des applications métiers, avant leur mise en production. Grâce à une méthodologie adaptée, il a la capacité de participer à la mise en support de celles-ci. Cela permet ainsi de renforcer l'adhésion des utilisateurs et, de cette manière, de participer à la conduite du changement.

BON A SAVOIR

Envoyer un problème d'impression SAP aux équipes SAP coûte 9 fois plus cher en traitement, par rapport à un Help Desk de premier niveau dont c'est l'ordinaire des tâches.

Il s'agit bien d'avoir davantage d'empathie avec les métiers de l'entreprise, d'en comprendre les enjeux et d'être capable d'utiliser le même vocabulaire. Cela participe largement à la qualité de service perçue et permet, de surcroît, une réduction des coûts en libérant les équipes étude et développement du traitement des incidents les plus fréquents . Ces mêmes équipes peuvent alors se concentrer sur des projets à plus forte valeur ajoutée.

Si le Service Desk est, en outre, à l'origine de l'ouverture d'un dossier, il est normal qu'il en soit responsable jusqu'à sa clôture, ne serait-ce que pour s'assurer que la solution apportée correspond bien à la demande initiale de l'utilisateur (même s'il n'a pas en charge sa clôture technique). Cette vision « transversale » dans le cycle de vie de l'incident fait que le Service Desk a un rôle à jouer dans l'animation du processus de gestion des incidents et de la chaîne de support : celui du suivi des incidents en souffrance et de la relance des niveaux 2 et 3 afin d'optimiser le niveau de service de bout-en-bout (SLA) : le seul qui soit perçu par l'utilisateur final.

De plus en plus, la tendance est à la création, au sein des Directions des Systèmes d'Information d'une Direction de la Relation Client, transverse, au plus près du DSI, qui doit s'assurer de la disponibilité des moyens informatiques quelles que soient les directions touchées (Études, Développement, TMA, Production, Exploitation ...).

Il arrive parfois que le Service Desk soit d'ailleurs rattaché directement aux directions métiers de par son rôle même d'interface privilégiée entre les métiers et le Système d'Information souvent jugé complexe par les utilisateurs.

CAS CLIENT **Help Desk internalisé, 4 500 utilisateurs, secteur des services**	
CONSTAT	• Help Desk de premier niveau performant. • Augmentation du nombre d'incidents en souffrance des pôles de compétences de niveaux 2 et 3. • Processus de gestion des incidents non partagé, gestion en silos de la DSI. • Équipes projets recentrées sur les projets et non pas sur la résolution des incidents.
MOYENS MIS EN OEUVRE	• Création d'une Direction de la Relation Client transverse avec le soutien de la DSI. • Nomination à la tête de la Direction d'un(e) collaborateur/trice venant des métiers de la communication et du marketing (et non pas de l'IT). • Définition et prise en charge du processus incident par un(e) collaborateur/trice ayant autorité.

INVERSER LES PRIORITÉS : LE COÛT EN PREMIER ET NON LE SERVICE

« Si vous trouvez que l'éducation coûte cher, essayez l'ignorance. »

Abraham Lincoln

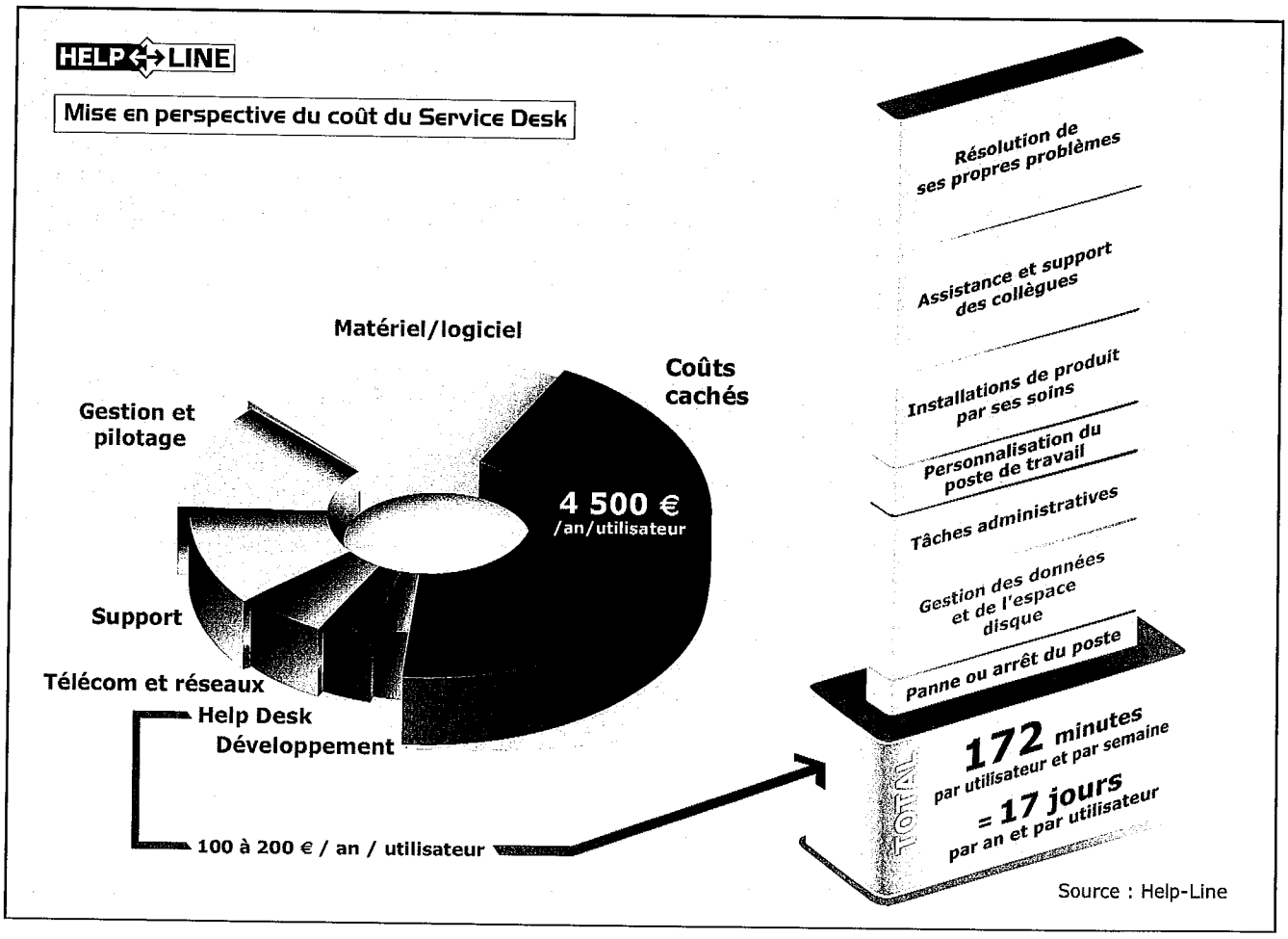
Peut-on réellement dire que le Service coûte intrinsèquement trop cher, indépendamment de tout référentiel ? Voici quelques éléments de comparaison :

- le coût d'un Help Desk représente de 1 à 3% du coût total de possession du poste de travail (TCO), et pourtant c'est un levier majeur de l'optimisation des coûts de possession de ce même poste de travail.

- le coût de traitement d'un incident au niveau 2 est multiplié par 5 à 9 par rapport au coût de traitement de l'incident au Help Desk et, de la même manière, si l'on franchit encore les niveaux supérieurs, au niveau 3 par rapport au niveau 2.

- le coût de résolution d'un incident par l'utilisateur lui-même est de 3 à 5 fois supérieur au coût de traitement par le Help Desk, et ce en fonction du type d'utilisateur concerné.

- en entreprise, le temps d'errance de l'utilisateur dans l'utilisation des moyens informatiques est compris entre 9 et 19 jours par an et par salarié, soit de 5 à 9% de la masse salariale totale de l'entreprise, soit 20 à 30 fois plus que le coût du Help Desk. C'est le temps improductif cumulé lié aux pannes, à l'auto-dépannage, à l'auto-administration du poste (archivage, gestion des quotas ...) et aux difficultés d'utilisation (Comment je fais pour ? Où puis-je trouver ? J'ai besoin de ...).

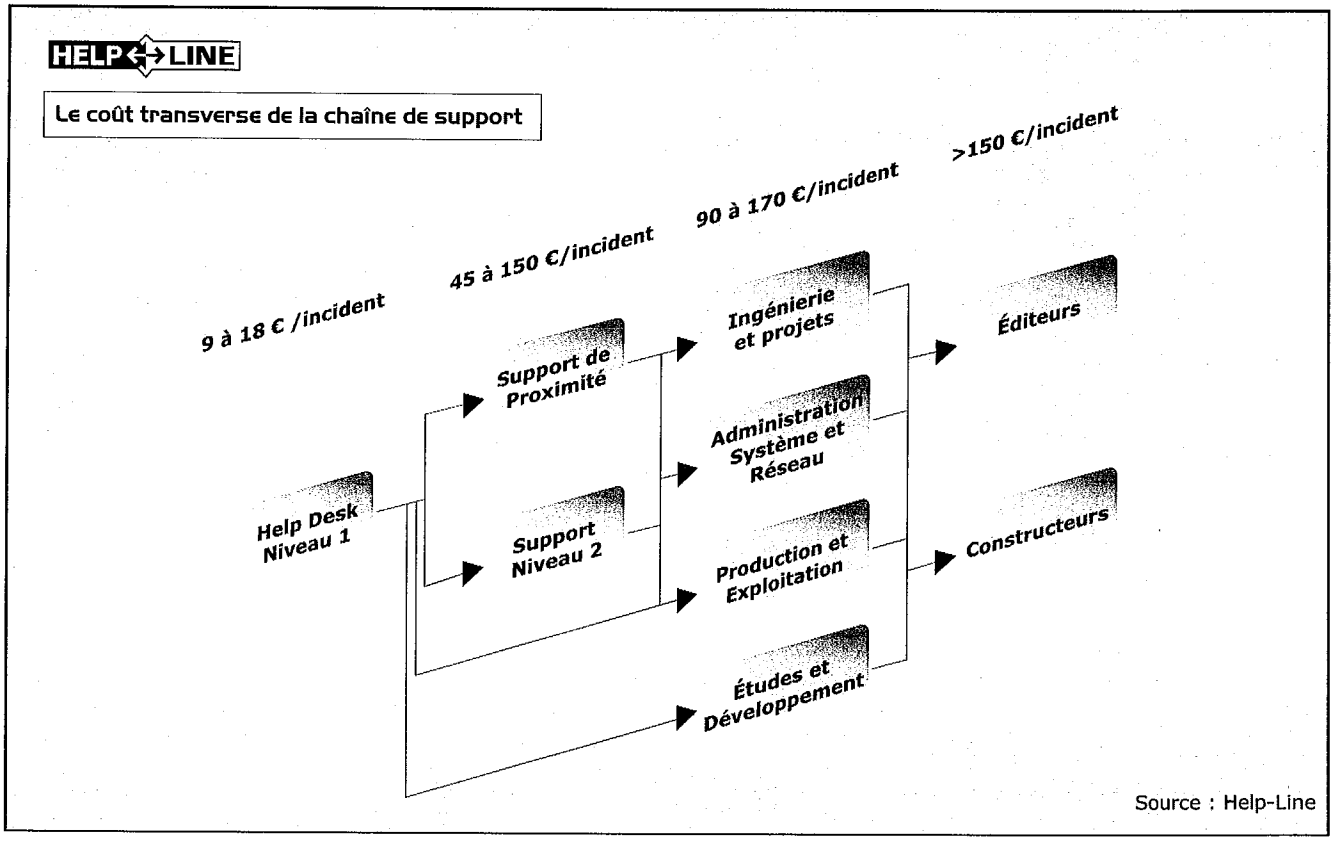


Les principaux risques d'une réduction inconsidérée du coût du Service Desk sont de :

- reporter les coûts au niveau 2 et 3 où le coût de traitement est de 5 à 9 fois plus cher ;

- se priver d'une capacité d'analyse des dysfonctionnements de l'organisation du Système d'information, du manque de formation des utilisateurs, de l'absence d'ergonomie des applications, précisément là où le Service Desk détient un rôle de révélateur.

Il faut raisonner à partir de la réduction du coût de la chaîne de support, et non pas uniquement focaliser sur le coût visible de la facture du Service Desk.



Source : Help-Line

Un principe est également à prendre en compte dans la mise en place d'un Service Desk européen (ou mondial). Si une telle approche permet de consolider des Help Desks locaux, géographiquement dispersés sur une plate-forme unique, management, mutualisation des ressources et consolidation des bases de connaissances, sont en principe une source de gains.

Néanmoins, un point majeur d'attention est de s'assurer que les acquis de la mutualisation ne soient pas largement annulés en cas de nivellement par le bas des niveaux de service : si le taux de résolution en central est inférieur à ce que faisait localement le Help Desk, le coût de la chaîne de support augmente exponentiellement et on risque de voir apparaître des dispositifs palliatifs de support : Help Desk de niveau 1bis, par exemple.

CAS CLIENT Plusieurs Help Desks répartis sur l'Europe, certains pays infogérés localement et verticalement, 14 000 utilisateurs, secteur de l'industrie	
MOYENS MIS EN OEUVRE	• Consolidation du Help Desk sur une plate-forme unique européenne dans un objectif de réduction des coûts
CONSTAT	• Nivellement par le bas du taux de résolution au niveau 1 (le taux de résolution en central équivaut au plus petit taux de résolution constaté auparavant localement) • Gains économiques de la mutualisation annulés par les coûts de traitement des incidents escaladés et reportés au niveau 2 • Insatisfaction des utilisateurs dans la prise en compte des spécificités locales • Mise en place localement par les divisions de dispositifs de support palliatifs de niveau 1bis

NEGLIGER LES SPECIFICITES DU METIER EN PARTICULIER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

« Que chacun fasse donc le métier qu'il sait faire. »

Aristophane

Le Service Desk n'est pas uniquement un métier d'informaticien. C'est d'abord un métier d'assistance et de relation client. Ensuite seulement, c'est un métier de support avec une composante technique.

Les qualités essentielles d'un collaborateur au Help Desk sont : sens du service, motivation dans les métiers de l'assistance, rigueur, intérêt pour les nouvelles technologies, pédagogie et empathie ... Les principaux leviers de la motivation restent d'abord la reconnaissance dans le métier (être considéré pour ce que l'on fait), puis le salaire et les primes (intéressement à l'atteinte des engagements de résultats et à leur dépassement), l'ambiance de travail au sein de l'équipe, la qualité du management, les formations proposées et les perspectives d'évolution.

L'ensemble de ces éléments va directement avoir un impact sur la qualité de service perçue par l'utilisateur final.

Certes, le pilotage du Service Desk peut être assuré en interne, les ressources humaines peuvent être salariées, les outils mis en place et maintenus par l'entreprise utilisatrice et les processus définis et animés également par elle. Restent les principaux écueils comme :

- la fidélisation et la motivation dans la durée des collaborateurs, les projets et perspectives de carrière ;

- le manque de recul : il est toujours bénéfique pour un responsable de Service Desk de porter un œil neuf sur une production. Lorsqu'on pilote un dispositif de Service Desk depuis plusieurs années – ce qui est également vrai pour un prestataire – peuvent échapper les pistes d'optimisation et les gisements de progrès disponibles. Il est extrêmement difficile de prendre du recul. Chez un prestataire, il importe de mettre en place une gouvernance suffisamment forte pour prendre ce recul indispensable et permettre la progression dans le temps de la prestation ;

- la difficulté à partager les meilleures pratiques, à évaluer son support comparativement avec d'autres dispositifs dans le même secteur d'activité ;

- la difficulté à bénéficier des effets de masse, de mutualisation, notamment sur les pics d'activité, sur les plages horaires à faible volumétrie ou sur le multilingue ;

- l'optimisation financière, par le maintien d'un coût salarial adapté au service dans le temps, là où une société de service peut amener de la flexibilité.

La question « est-ce que le Service Desk est bien dans mon cœur de métier ? » mérite donc d'être posée plutôt deux fois qu'une. Et, s'il y a externalisation, la spécialisation du prestataire dans ce domaine doit être critère majeur de sélection.

CAS CLIENT Help Desk piloté par le client, 1 800 utilisateurs, secteur du conseil	
MOYENS MIS EN OEUVRE	• Achat de régie pour renforcer l'équipe dans un objectif de réduction des coûts de prestation • Négociation et choix du moins-disant : écart de 15 euros HT par jour
CONSTAT	• Après 3 mois de formation du collaborateur, il s'avère que celui-ci est intérimaire et non pas salarié de la SSII • Le collaborateur quitte la prestation chez le client pour un CDI du jour au lendemain • Le coût du turn-over pour le client final est largement supérieur à l'économie réalisée à l'achat de la prestation

CROIRE À L'EXISTENCE D'UNE « BOÎTE A OUTILS » MIRACLE

« Si le seul outil que vous avez est un marteau, vous verrez tout problème comme un clou. »

Abraham Maslow

Il n'y a pas plus de « boîte à outils » miracle pour le Service Desk que pour n'importe quel autre métier de la Direction des Systèmes d'Information, de la gouvernance à l'exploitation. Les solutions existent pour supporter un processus. Elles ne remplacent pas, bien au contraire, la mise en place d'une réflexion préalable, où l'organisation des rôles aura été pensée ainsi que la valeur éventuelle de l'automatisation de certaines tâches.
L'outil n'est pas le savoir-faire, ce dernier réside plutôt dans la capacité à :

- définir un processus adapté à l'organisation ;
- identifier les bonnes ressources humaines pour rendre le service ;
- s'appuyer sur un réel partenaire d'infogérance le cas échéant.

L'humain reste, en effet, au cœur de tous les processus des Systèmes d'Information, et le support ne déroge pas à la règle. Si les collaborateurs ne sont pas reconnus dans leur travail, considérés à leur juste valeur et donc motivés dans l'exercice de ce métier exigeant, alors la qualité des processus et des outils n'y feront rien : cela ne fonctionnera pas.

CAS CLIENT Help Desk internalisé, 2 000 utilisateurs, secteur de la distribution Outil de gestion des incidents en place mais jugé insuffisant	
MOYENS MIS EN OEUVRE	• Projet de remplacement de l'outil • Appel d'offres éditeur
CONSTAT	• Pas d'adhésion des parties prenantes sur le projet • Nouvel outil acheté mais non utilisé • Le projet d'intégration d'outil a mis en évidence les manques dans l'organisation et les processus de la DSI

NE PAS AVOIR LA MÊME EXIGENCE DE PILOTAGE EN INTERNE QU'EN EXTERNE

Que le Service Desk soit géré en interne ou infogéré, il est indispensable de garder le contrôle sur la chaîne de support de façon transverse et globale, sous peine de ne pas être en mesure d'identifier efficacement l'origine des dysfonctionnements, d'être incapable alors de trouver les solutions davantage applicables aux effets qu'aux causes. La tentation existe de vouloir réunir sous une maîtrise d'œuvre unique toute la problématique liée au cycle de vie du poste de travail : l'acquisition, le déploiement, la maintenance, le support, la gestion et l'administration du parc, éventuellement sa location ...

Il y a pourtant un inconvénient majeur :

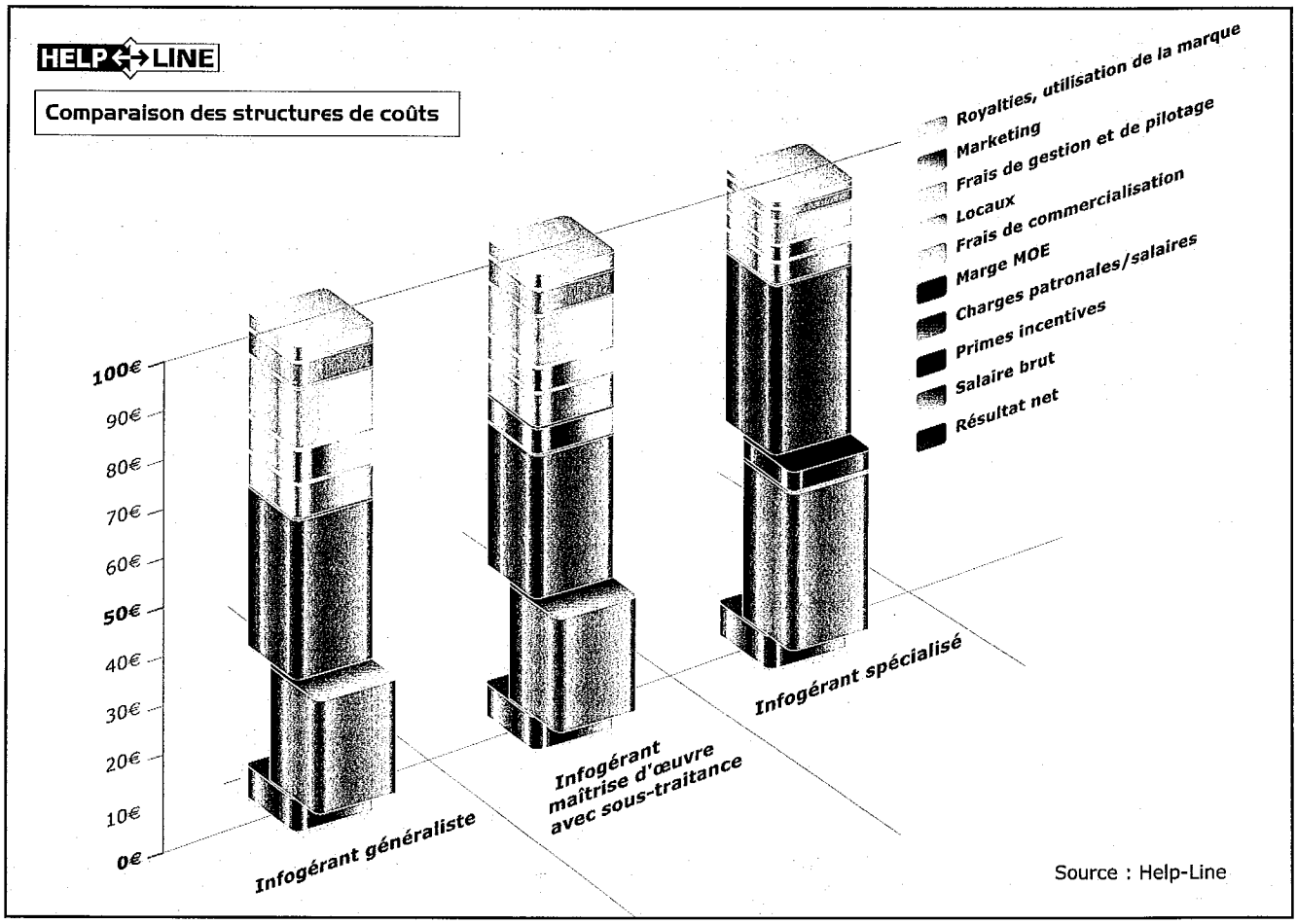
Le Service Desk n'est pas lié au poste de travail, il est lié au Système d'Information.

Le premier risque est de fondre ou de confondre :

- le Front Office (Help Desk, Service Desk) qui nécessite des savoir-faire autour de la relation client ;
- le Back Office (déploiement, maintenance, ...) qui nécessite des savoir-faire autour de la logistique notamment.

Pour les prestataires, ce sont des activités distinctes, qui nécessitent des infrastructures différentes, des recrutements différents, des modes d'organisation et une stratégie différente.

Le deuxième risque est de tomber dans les travers d'une maîtrise d'œuvre unique qui met en place une infogérance « boîte noire » avec laquelle le client n'a plus la capacité d'analyse lui permettant de comprendre le lieu où la chaîne de support se grippe, où le cycle de vie du poste de travail n'est pas optimisé.



L'enjeu est donc bien de disposer d'une maîtrise d'œuvre unifiée qui, dans le cas où elle est déléguée à l'infogérant, apporte une réelle valeur ajoutée de coordination et d'optimisation entre ces activités. Sinon, il est préférable de confier à plusieurs prestataires spécialisés et complémentaires la gestion globale du poste de travail.

D'autre part, comme évoqué dans le quatrième principe « Négliger les spécificités du métier en particulier la gestion des ressources humaines », le Service Desk est un métier nécessitant des compétences particulières, pour beaucoup relatives au savoir-faire relationnel. Si ces dernières ne sont pas dans le cœur de métier de l'entreprise, il ne s'avère pas inutile de s'interroger sur le bénéfice de l'externalisation à des prestataires spécialisés. Choix d'entreprise dans le but de garder toute cohérence à ce choix, l'externalisation exige également que la gestion des ressources humaines soit un point de vigilance particulier dans les moyens mis en œuvre par le prestataire, en toute transparence, afin d'éviter autant que faire se peut l'effet « boîte noire forfaitaire ».

CAS CLIENT **Infogérance globale des infrastructures, 9 000 utilisateurs, secteur industrie** **Périmètre pris en charge : MCOServeurs, Postes de travail, Réseau** **SLA conformes (taux de disponibilités ...)** **CONSTAT : Insatisfactions des utilisateurs dans la prise en compte de leurs demandes et de leurs besoins spécifiques**	
MOYENS MIS EN OEUVRE	• Sortie du périmètre d'infogérance de la fonction Service Desk • Remise en concurrence du Service Desk et choix d'un infogérant spécialisé
RÉSULTAT	• Meilleure visibilité sur l'ensemble de la chaîne de soutien • Mise en évidence des lacunes des moyens IT mis à disposition (ergonomie notamment)

SOUS-ESTIMER LA VALEUR DU SERVICE DESK

Comme évoqué ci-dessus, le coût du Service Desk n'est pas à considérer comme une contrainte absolue. C'est un coût relatif à un niveau de qualité de service et le réduire de façon inconsidérée sur des postes de coûts « visibles » à un endroit, sans considérer l'ensemble de la chaîne de support, peut conduire à générer des coûts bien plus élevés ailleurs (cf. « Inverser les priorités : le coût en premier et non le service »).

D'autre part, les effets du « Service Desk » ne sont pas seulement quantifiables en termes de « SLAs », (niveaux de services prédéfinis avec des mesures de seuil – Service Level Agreements). Nous avons évoqué l'aspect qualitatif qui fait que cette interface avec l'utilisateur est un point de communication privilégié.

Le Service Desk ? un canal appelé à véhiculer des valeurs « immatérielles » liées à la DSI, en particulier : son image de marque interne, les « compétences et le savoir-faire » de ses équipes et la capacité de l'organisation à s'adapter aux évolutions des enjeux de l'entreprise.

Il permet également à la DSI de capitaliser sur son expérience, de mutualiser les moyens, de s'auto-corriger, de proposer des améliorations permanentes, tout en garantissant toujours la continuité de services. Ce sont, en grande part, les actifs intangibles de la DSI, dont le Service Desk se fait, partie visible de l'iceberg, « valeur immatérielle ».

Le Service Desk est bien plus qu'une seule fonction support et, selon les angles de vue, c'est :

Pour le DSI

- un dispositif pour centraliser, tracer les incidents et demandes sur l'ensemble des composantes du Système d'Information ;
- un outil pour comprendre le fonctionnement, analyser les dysfonctionnements du Système d'Information ;
- la vitrine du Système d'Information, le garant de l'image de marque de la DSI et du DSI ;
- un moyen de mieux connaître les attentes des utilisateurs et donc de pouvoir ajuster l'alignement du Système d'Information, le cas échéant ;

Pour le Directeur Financier

- un outil d'analyse des coûts de la chaîne de support en transverse sur les différentes directions IT touchées ;

Pour l'entreprise

- un facilitateur de l'accès au Système d'Information pour l'ensemble des métiers de l'entreprise dans l'exercice de leurs fonctions ;
- du temps disponible pour se consacrer à ses propres clients et à son propre métier.

CAS CLIENT CONSTAT : Help Desk infogéré, 5 000 utilisateurs, secteur du BTP Equipes projets et niveaux 2 « polluées » par le traitement des incidents	
MOYENS MIS EN OEUVRE	• Mise en place d'un bonus contractuel sur le taux de résolution au Help Desk • Chaque point de résolution supplémentaire fait l'objet d'un incentive financier versé au prestataire • Ce bonus incite le fournisseur à aller chercher le point de résolution suivant
RESULTAT	• Bénéfice économique pour la DSI : le montant du bonus reste inférieur aux gains réalisés en évitant les escalades • Équipes projets redéployées sur des activités à plus forte valeur ajoutée • Mécanisme réellement gagnant-gagnant pour le client et le prestataire

➔ Accompagnement au changement [des utilisateurs]

« L'assistance commence sur une application dès que la recette est prononcée. »

Faire participer le Service Desk en « amont » du déploiement d'un projet d'évolution facilite l'adhésion des utilisateurs. Grâce à la mise en support des applications, qui correspond à une véritable méthodologie de prise en charge du support des nouvelles applications avant leur mise en production. D'où la nécessité de préparer l'assistance fonctionnelle et le support applicatif avant la mise à disposition de l'application.

➔ Appel d'offres prestataire

« Un appel d'offres bien ficelé suffit à choisir son prestataire de Service Desk. »

Si la qualité de l'appel d'offres est une condition nécessaire pour obtenir des offres pertinentes, elle n'est pas suffisante en termes de critères de choix. Certes, avec un appel d'offres bien rédigé, et des prestataires correctement mobilisés en avant-vente, la qualité des propositions de services devrait être assez homogène. Elles devraient être comparables avec des prix affichant peu de différences. Ce qui distingue dès lors un prestataire d'un autre c'est la qualité des références des clients disponibles pour une prise de contact ou des visites ainsi que leur antériorité. (cf contrôle de références).

➔ Applications métier

« Rien ne ressemble plus à un Service Desk, qu'un autre Service Desk. »

Cela peut être vrai en ce qui concerne les fondamentaux : outils, processus, support bureautique. En revanche, cela l'est de moins en moins pour les éléments clefs d'un Service Desk performant, c'est-à-dire la proximité avec les métiers : la prise en compte des spécificités de l'organisation du client, le support des applications métiers, l'assistance fonctionnelle, la gestion de la connaissance.
C'est de cette proximité avec les utilisateurs et les métiers que surgiront les différenciateurs et que se mesurera la valeur ajoutée du Service Desk.

➔ Avant-vente

« Une offre séduisante en avant-vente est garante du succès de l'opération. »

Il faut se méfier des offres « trop » séduisantes de prestataires en avant-vente, car elles cachent parfois des promesses peu vérifiables et des engagements intenables.

Pour le Service Desk il n'y a pas d'offre séduisante, il n'y a que des fondamentaux : un dimensionnement fondé sur une productivité, un savoir-faire en termes de méthodologie et de processus, une attention particulière à destination des ressources humaines, des niveaux de salaires à respecter pour alimenter autant la motivation elle-même que les dispositifs la faisant naître. Tout cela contribue à fidéliser les collaborateurs. La tentation existe pour certaines SSII de prendre des engagements forts en avant-vente, la question est de savoir s'ils seront respectés pendant toute la durée du contrat.

➔ Changement [de prestataire]

« En changeant de prestataire, je sais ce que je perds mais je ne sais pas ce que je gagne. »

Effectivement les risques identifiés le plus souvent dans ce type de transfert sont :

- risque de perturbation du service ;
- charge de travail accrue pendant la transition ;
- accroissement d'incidents en souffrance d'interventions ;
- perte de la connaissance non formalisée lors du transfert.

Ces risques sont gérables si :

- la méthodologie de prise en charge du prestataire entrant est éprouvée ;
- la réversibilité est limitée dans le temps afin de cadencer le transfert ;

- la sélection des collaborateurs lors de la constitution de l'équipe est rigoureuse ;
- le transfert de la connaissance débute par des immersions ;
- les autres acteurs de la chaîne de support et les équipes métiers sont impliqués dans la transition ;
- le dispositif est renforcé au démarrage et pendant la phase probatoire ;
- des actions de communication ciblée sont déployées.

Finalement pour le client, ce changement de prestataire présente des bénéfices immédiats et des opportunités de progression :

- l'obligation de normalisation : cartographie de la chaîne de support, revue des processus, ...
- l'identification des axes d'amélioration grâce à l'apport d'un regard neuf ;
- la capacité de s'évaluer réellement réellement avec d'autres sociétés du même secteur d'activité ;
- le réalignement des niveaux de service avec les réels besoins et attentes des utilisateurs ;
- la mobilisation d'une équipe renouvelée ;
- la réduction des phénomènes potentiels d'habitude ou de clientélisme ;
- des « victoires rapides » plus facilement atteignables dans une nouvelle dynamique.

➔ Communication

« J'ai un utilisateur satisfait puisque l'incident est résolu. »

Le centre de Services est la principale interface entre la DSI et les utilisateurs ou leurs représentants. « Guichet unique » d'accueil et de suivi des sollicitations des utilisateurs (réclamations, demandes de renseignement, demande de travaux, incidents, requêtes ...) il simplifie l'accès aux services rendus par la DSI. Il améliore la visibilité et la traçabilité dans le traitement des demandes et de leurs avancements, prévient les indisponibilités éventuelles, ainsi que leur durée, montre le souci de restaurer aussi vite que possible le service, le cas échéant. Il amoindrit l'impact sur leurs activités, il rassure les utilisateurs grâce à la juste prise en compte de leurs demandes, grâce à l'implication personnalisée de la DSI dans la mise en œuvre d'un service de qualité. L'image de marque de la DSI est directement tributaire de la qualité de ce Service Desk dont il constitue la « vitrine » communicant avec l'ensemble des utilisateurs du Système d'Information. Pour que la communication soit complète, il faut que le Service Desk se fasse également « l'écho » de la perception qu'ont les utilisateurs de ces services, par le biais d'un suivi à la fois quantitatif (activité, utilisation...) et qualitatif (satisfaction). Le « sens du service » consiste à réduire l'écart entre le service rendu et le service perçu. Améliorer continuellement le service rendu en fonction des attentes remontées par les utilisateurs, s'assurer que la perception du service rendu ne soit pas entachée d'une mauvaise information sur ce dernier, grâce à un reporting fiable, accessible et compréhensible fourni aux utilisateurs, voilà la vraie raison d'être du centre de Services.

➔ Contrat

« Un contrat verrouillé est indispensable. »

On ne peut pas tout prévoir dans un contrat : les services évoluent, l'organisation change, les technologies se perfectionnent, le périmètre pris en compte sera modifié, les niveaux de service attendus aussi. Il doit bien sûr contenir des garde-fous indispensables à la bonne exécution de la prestation, mais le client doit s'assurer de la flexibilité et de l'adaptabilité du prestataire dans la gestion au quotidien de l'accord, dans un mode de partenariat, non pas de client-fournisseur : c'est encore plus vrai sur l'infogérance de Service Desk. L'alliance et la coopération doivent être suffisamment souples pour permettre d'intégrer des évolutions imprévisibles, sans déstabiliser l'ensemble de la prestation. Il faut réagir rapidement pour intégrer ces évolutions.
Un bon moyen de tester cette flexibilité du prestataire est de contacter les références du client (cf Contrôle de références).

➔ Contrôle de références [du prestataire]

« L'appel d'offres est un moyen suffisant pour sélectionner son partenaire. »

Le contrôle étayé de références du prestataire consiste à appeler ou à rencontrer un ou plusieurs clients du prestataire afin de recueillir un avis impartial sur la qualité des prestations rendues.

C'est l'unique moyen d'apprécier les critères non-quantifiables de sélection du fournisseur.

Les conditions d'un bon contrôle de références sont de :

- demander 4 références clients, dans le même secteur d'activité et pour des volumes comparables ;
- vérifier l'antériorité de la référence (quand les prestations ont-elles démarré ?)
- vérifier le périmètre réellement pris en compte : il ne s'agit pas seulement de citer un grand groupe du CAC 40, mais bien de comprendre quelles entités et quelles directions sont dans le périmètre du prestataire ;
- idéalement appeler les 4 références, ou choisir parmi les 4 celles qui doivent être rencontrées ou appelées : ne pas se laisser orienter sur une référence plutôt qu'une autre ;
- s'assurer d'obtenir un retour de la référence par plusieurs niveaux hiérarchiques ; en ce qui concerne les aspects stratégiques, tactiques et opérationnels, les différences de perception peuvent être instructives.

➔ Coûts [cachés]

« Réduire les coûts du Service Desk permet de réduire les coûts globaux du support. »

C'est ne pas prendre en compte les effets indirects du Service Desk. Chaque Euro désinvesti du Service Desk ne se traduit pas forcément par un gain d'un Euro et même entraîne parfois paradoxalement des pertes plus importantes. Les coûts du Service Desk sont, en effet, la partie émergée de l'iceberg.

Derrière ce montant, il y a un ensemble de coûts cachés que le Service Desk va permettre d'optimiser :

- coût de mobilisation d'experts sur des tâches sans valeur ajoutée. **Résultat :** en traitant les incidents et les demandes qui ne nécessitent pas d'expertise, le Service Desk libère les experts qui peuvent alors se concentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée ;

- coût de traitement des demandes soumises à des aller-retour injustifiés. **Résultat :** le Service Desk, en coordonnant de manière centralisée la prise en compte et le traitement des demandes, facilite leur appréciation exhaustive, limite le nombre d'interlocuteurs et les aller-retour ;

- coût de la répétition du traitement au cas par cas d'incidents récurrents. **Résultat :** le Service Desk favorise l'industrialisation des modes de résolution (ou de contournement) des incidents les plus récurrents ;

- coût de la mise en attente des utilisateurs. **Résultat :** le Service Desk améliore la visibilité donnée à l'utilisateur, dès la survenance de l'incident, lui permettant de s'organiser en attendant la résolution de l'incident rencontré.

Plutôt que d'essayer de réduire les coûts avec une logique exclusivement budgétaire, le véritable enjeu réside dans la construction d'une proposition de valeur conjointe avec le client (cf. « Inverser les priorités : le coût en premier et non le service »).

→ Critères de choix [d'un prestataire]

« Les critères de choix d'un infogérant sont les engagements, les SLAs, la méthodologie et le prix. »

Bien qu'importants, ces critères ne sont pas suffisants.

Des critères non mesurables entrent de plus en plus en ligne de compte : le niveau d'empathie et de pédagogie du technicien (connaissance du contexte métier du client), la capacité du prestataire à proposer des plans d'amélioration (plan de progrès, extension de périmètres), sa flexibilité sur les évolutions de périmètre sans systématiser l'émission de devis complémentaire, sa gestion du turn-over.

Puisqu'il s'agit de critères non mesurables, et non quantifiables, une bonne façon de les évaluer est d'effectuer sérieusement un contrôle de références.

→ DSI

« Le support n'est pas stratégique au sein de la DSI. »

Le Service Desk ne représente que 2 à 3% du budget d'une DSI et pourtant c'est le point de contact privilégié de l'utilisateur avec l'informatique.

Le Directeur des Systèmes d'Information ne peut ignorer sa fonction centrale et combien il est redevable de ce dispositif pour assurer le bon fonctionnement et l'adéquation des services fournis par le Système d'Information au regard des attentes des utilisateurs.

Ainsi le Service Desk est pour le Directeur des Systèmes d'Information :

- un dispositif pour centraliser et tracer les incidents et les demandes sur l'ensemble des composantes du Système d'Information ;
- un outil pour comprendre le fonctionnement et analyser les dysfonctionnements du Système d'Information ;
- un moyen pour enregistrer la qualité de service avec les utilisateurs et les équipes IT ;
- la vitrine du Système d'Information, le garant de l'image de marque de la DSI et du DSI ;
- un baromètre afin de mieux connaître les attentes des utilisateurs et donc de pouvoir ajuster le Système d'Information, le cas échéant.

Il est en conséquence dans l'intérêt du Directeur des Systèmes d'Information de connaître, de suivre les tendances ainsi que le plan de progrès du Service Desk. Il ne faut pas perdre de vue le paradoxe suivant :

Le Service Desk est le métier le moins considéré en SSII et pourtant c'est l'un des plus exposés pour une DSI.

➔ Durée [prestation]

« La durée de mon contrat doit être calquée sur la pérennité du partenariat que j'envisage. »

Les organisations et les besoins évoluent : cela se répercute sur le Service Desk. C'est pour cela qu'un Service Desk n'est jamais figé. D'où l'importance d'évaluer l'adaptabilité, la flexibilité et la souplesse contractuelle du prestataire retenu.

De même, une fois passé la phase de déploiement d'un applicatif, son support passe par le Service Desk, ce qui permet aux études de se concentrer sur les corrections et les développements.

Une réelle maîtrise de l'organisation de la chaîne de Support est nécessaire pour faire évoluer une prestation et en mesurer finement les conséquences sur l'aspect financier. Cette capacité nécessite de réels retours d'expérience concernant la gestion du Service Desk.

Dans l'absolu, le prestataire d'infogérance de Service Desk devrait accepter un bon de commande à chaque trimestre de prestation : c'est un juste moyen de s'assurer de la qualité des prestations sur la durée. Une durée courte garantit une vigilance sans aucun relâchement des équipes du prestataire et garantit une remise en cause d'un périmètre qui a forcément évolué (niveau de service, volumes d'activités, intégration de nouveaux processus, technologies nouvelles ...).

Il faut distinguer le contrat et l'esprit du contrat : s'inscrire dans un partenariat à long terme avec son prestataire mais être constamment attentif à la production, aux services rendus et à la qualité de service perçue.

Si monter un Service Desk et constituer une équipe pour ce faire semble facile, on mésestime la vraie difficulté de maintenir la qualité de service et de progresser dans la durée. Il réclame de continuer à animer et à fidéliser l'équipe, à gérer et non pas à subir le premier turn-over au bout de 18 mois par exemple, de tenir les SLAs au quotidien, à la semaine, au mois, et au fil des années.

C'est dans la durée que l'on juge de la qualité d'un prestataire de Service Desk, dans sa capacité à gérer les crises qui ne manqueront pas d'arriver. Un bon indicateur est dès lors l'antériorité des références et le taux de renouvellement des contrats.

→ Engagements [respect des]

« Les engagements pris par l'infogérant en avant-vente seront respectés en après-vente. »

Il faut d'abord s'assurer de bien s'entendre sur les termes qui peuvent prendre des sens différents d'un client à l'autre, d'un prestataire à l'autre : bureautique, assistance, conseil, support métier, clôturer un dossier, résoudre, qualité de service, gérer le suivi des dossiers, relancer les niveaux 2, suivre les incidents en souffrance, analyser l'activité ...

Il s'agit ensuite de trouver des pistes pour s'assurer que les engagements seront tenus, autant que faire se peut, avant le choix du prestataire.

En voici cinq suggérées :

1/ le commissionnement du commercial : si ce dernier est payé à la signature du contrat, et n'est à contrario pas intéressé aux résultats financiers et opérationnels du contrat pendant toute la vie du projet, il y a des raisons de s'interroger ;

2/ le contrôle de références et de leur antériorité : rien ne vaut les retours d'expériences similaires ;

3/ la stratégie d'offre : il faut veiller à s'assurer que le support fasse bien partie des offres que la SSII souhaite engager à long terme dans sa stratégie, et pas seulement une offre transitoire (cf. pérennité) ;

4/ le niveau de transparence sur les moyens consacrés à la prestation : même si le prestataire est en engagement de résultats, quelle garantie apporte-t-il entre le dimensionnement qu'il propose en avant-vente et celui qui sera réellement en place par la suite ?

5/ le dispositif éventuellement prévu pour évaluer et comparer la performance des prestations de manière récurrente, tout au long du contrat, spécifiquement sur les KPI (Indicateurs clés de performances) et pas seulement sur les SLAs.

→ Études [directions études et projets]

« Les retards des projets sont le fait de la disponibilité insuffisante d'équipes sollicitées en parallèle pour traiter des incidents. »

Si cette situation est largement répandue, elle découle en grande partie d'une mauvaise organisation du Service Desk, générée par son manque de transversalité.

Ici aussi, il faut raisonner sur la chaîne de support : il est contre-productif d'escalader au niveau 2 des incidents qui pourraient être résolus au premier niveau, moyennant un effort raisonnable de capitalisation :

- cela perturbe l'activité des niveaux 2 qui le plus souvent ont des projets à mener (projets d'infrastructure, de déploiement, de développement applicatif ...)
- la gestion des incidents utilisateurs n'est pas une priorité pour les niveaux 2, car c'est une activité moins valorisante. Et pourtant, l'utilisateur attend une réponse à son problème !
- la productivité individuelle est bien inférieure au niveau 2, car les tâches liées au projet sont régulièrement interrompues par des tâches de résolution d'incidents ;
- enfin, le coût de traitement au niveau 2 est multiplié par 5 à 9 par rapport au coût de traitement par le Help Desk.

C'est pour cela que le Help Desk doit être un outil pour le Directeur des Systèmes d'Information conçu pour ne pas polluer les équipes projets sur les incidents les plus récurrents (ceux qui peuvent être documentés et gérés par le niveau 1).

- C'est une économie directe sur le coût de la chaîne de support ;
- une économie indirecte en libérant des ressources pour des projets à plus forte valeur ajoutée.

→ Forfait [surface de la couverture]

« Le prestataire me garantit que tout est forfaitaire. »

Il reste à être vigilant sur le périmètre du « réellement couvert » car sinon, comment s'assurer que le contrat ne sera pas prétexte à nouveaux devis et avenants à chaque modification de l'environnement, de l'organisation ou des technologies ?

Une première réponse est de mesurer la quantité de pré-requis opérationnels et contractuels que le prestataire a inscrit dans sa proposition de service.

Une deuxième réponse est d'effectuer un contrôle de références, par exemple sur la qualité de la relation commerciale. Enfin, les critères permettant d'adapter la facturation en fonction des variations de l'activité doivent être établis conjointement et avec soin.

→ Fusion et rapprochement d'entreprise

« Consolidons d'abord les infrastructures, nous verrons ensuite pour le support ! »

Au rebours de cette idée, il faut se poser très tôt la question de la rationalisation des dispositifs de support dans le cadre d'une fusion, car cela apporte les bénéfices suivants :

Pour l'utilisateur final :

- assurer un point de contact unique pour tous les utilisateurs quelle que soit leur organisation d'origine ;
- simplifier l'accès au Système d'Information et masquer la complexité du rapprochement des Systèmes d'Information : les applications qui coexistent, les interfaçages, les projets de rationalisation, les durées de vie des applications ...

Pour la DSI :

- garantir un processus de gestion partagé et homogène des incidents, processus qui accélère la fusion des organisations en favorisant la cohésion des équipes mixtes.

Pour l'entreprise :

- accompagner le changement du projet de fusion : le Help Desk est un média privilégié pour faire passer les messages d'entreprise.

→ IMACs (Installation, Déménagement, Ajout, Changement)

« L'ingenierie du poste de travail est optimisée, d'ailleurs je n'ai qu'un seul master. »

Le coût de réalisation des opérations de type IMAC (Installation, Mouvement, Ajout, Changement), c'est-à-dire des installations planifiées sur le parc, est souvent considéré comme trop élevé.

L'ingénierie du poste de travail apporte de réels gains de productivité en terme de durée d'installation, de réduction du nombre d'incidents et donc d'optimisation du coût de la chaîne de support. L'enjeu est bien le maintien en condition opérationnelle du parc informatique (masterisation, homologation, télédistribution, virtualisation, ...)

face aux évolutions endogènes (nouvelles applications, upgrade du parc, ...) et aux évolutions exogènes (nouvelles versions de système d'exploitation, patch, virus, ...) : la qualité de l'ingénierie a des répercussions directes sur le coût de réalisation de l'IMAC.

Aujourd'hui encore, on constate qu'il existe des marges très importantes de progrès dans l'ingénierie du poste en termes de rationalisation, d'homogénéisation et de productivité.

Il est ainsi possible, grâce à des savoir-faire, des processus et des technologies, d'automatiser, de centraliser et de sécuriser au mieux ces opérations, et de réduire :

- le nombre d'incidents au Help Desk de 15 à 25% ;
- l'équipe d'ingénierie du poste de travail à 3 ingénieurs pour 100 000 postes de travail.

➔ Infogérance

« Si j'externalise mon Service Desk, les moyens mis en œuvre par l'infogérant ne sont pas mon problème. »

Cette affirmation est vraie lorsque l'on est dans un contrat forfaitaire avec engagements de résultats, cela est d'autant plus vrai pour l'infogérance d'infrastructure, d'exploitation ou de réseau où l'on va parler taux de disponibilité par exemple. C'est en revanche moins vrai pour l'infogérance de Service Desk où la gestion des ressources humaines doit être un point de vigilance de premier ordre (cf. erreur : « Négliger les spécificités du métier en particulier la gestion des ressources humaines »). Dans une optique de résultats, il est essentiel de comprendre le dispositif du prestataire : le taux de sous-traitance, le taux de CDI/CDD/Intérim, les niveaux de salaires, les primes sur objectifs ...

Il s'agit de trouver le juste équilibre entre l'ingérence du client dans les moyens mis en œuvre par le prestataire et l'infogérance « boîte noire » où le client n'a pas son mot à dire concernant l'équipe mise en place.

➔ Infrastructures

« Je peux confier mon Service Desk à l'infogérant de mes infrastructures. »

Bien sûr les bases de l'infogérance sont les mêmes, les bonnes pratiques de l'infogérance de Service Desk et d'infrastructures se rejoignent. Il peut y avoir un sens à consolider la gestion des incidents signalés par les utilisateurs et ceux qui remontent via les alertes au sein d'un processus unifié.

En revanche, il convient de bien rester attentif à plusieurs choses :

- **Il ne faut pas confondre l'objet (l'infrastructure ou le système que l'on a mis en place) et la fonction (l'utilisation que l'on en fait).**

  Pour cela, il peut être judicieux de ne pas avoir le même infogérant sur les infrastructures et sur le Service Desk afin de ne pas être « juge et partie » : c'est le Service Desk qui est le plus à même de faire remonter les défaillances de l'infrastructure.

- Le risque de faire appel à un infogérant d'infrastructure sur le Service Desk est d'aborder le Service Desk par l'angle du support technique, sans prendre le parti de l'utilisateur. Or, on apprend beaucoup plus sur le Système d'Information en adoptant l'angle de vue de l'utilisateur.

- Un collaborateur rejoint un infogérant de Service Desk pour faire ce métier, alors qu'un collaborateur rejoignant un infogérant d'infrastructure sera naturellement plutôt porté vers des fonctions d'administration et d'ingénierie plutôt que vers le support et l'assistance. Dit autrement, un très bon informaticien, peut faire un très mauvais agent au Help Desk, car les qualités requises sont d'abord celles d'aimer l'assistance et la relation client, d'avoir une bonne résistance au stress, de la rigueur, de l'empathie et de la pédagogie.

- Bien s'assurer surtout que l'infogérant pressenti dispose de la structure de coût adaptée pour traiter le support utilisateurs et le poste de travail, sachant que ces activités représentent les taux journaliers les plus faibles en SSII. Pour 100 € facturés, il est recommandé de calculer la part dévolue au technicien (salaire) et aux frais de marketing, de commercialisation, aux frais de gestion et de pilotage, aux royalties (utilisation de la marque) ...

→ ITIL

« Je ne fais plus de Help Desk, je fais de l'ITIL. »

En réalité, la formalisation de la gestion des incidents est une bonne pratique. Ce processus peut avoir un rôle fédérateur en transverse de l'ensemble des équipes DSI, il peut participer à dépasser une organisation en silos d'une DSI.

Mais le point d'entrée et l'animateur de ce processus, c'est le Service Desk : sa construction et sa performance font appel à des méthodologies, des profils et des savoir-faire qui ne sauraient se restreindre au cadre des meilleures pratiques ITIL.

« La solution de bon sens est la dernière à laquelle songent les spécialistes. »

Bernard Grasset

→ KPI

« Le niveau de service (SLA) est un bon outil de mesure de la performance. »

Un pilotage exclusif par les SLAs conduirait à un mode réactif et non pro-actif, et limiterait « l'écoute » de paramètres sensibles au jour le jour, quantitatifs (KPI - Key Performance Indicator) et subjectifs (ressenti des utilisateurs). En effet, le SLA mesure la performance réalisée, a posteriori, le plus souvent mensuellement. Le KPI mesure en temps réel la performance du processus afin d'atteindre le SLA (productivité individuelle, exhaustivité de la traçabilité, taux de bonne escalade par exemple ...). Le prestataire est engagé dans l'atteinte des SLAs, en revanche atteindre les KPIs permet un travail de coopération serré concernant les processus partagés entre le client et le prestataire.

C'est un travail conjoint sur un mode de partenariat s'établissant entre le client et le prestataire, non un pilotage de la prestation par les SLAs, dans une lecture restrictive du contrat.

Quant au niveau de satisfaction des utilisateurs, il se mesure en fonction de la perception qu'ils ont du service relatif à leurs attentes. La perception peut évoluer et les attentes fluctuent en fonction des contraintes des métiers, des changements d'organisation ... C'est l'analyse du ressenti de l'utilisateur, en partie subjectif, qui permet aussi de prendre les bonnes décisions.

➔ Localisation

« Un Service Desk européen consolidé est un gage d'économie. »

Certes, la mise en place d'un Service Desk européen (ou mondial) permet de consolider des Help Desk locaux, géographiquement dispersés sur une plate-forme unique. En première analyse, des gains peuvent être obtenus concernant le management, la mutualisation des ressources, la consolidation des bases de connaissances ...

Attention néanmoins :

- à la prise en charge des spécificités culturelles (langues, horaires, habitudes, us et coutumes) et locales (particularités des Systèmes d'Information, de la réglementation et des offres domestiques) pour garantir l'adhésion au projet des entités et des organisations locales ;

- au calcul du bénéfice économique : les gains de la mutualisation peuvent largement être annulés en cas de nivellement par le bas des niveaux de service. Si le taux de résolution en central est inférieur à ce que faisait le Help Desk localement, le coût de la chaîne de support quant à elle augmente exponentiellement et l'on risque de voir apparaître localement des dispositifs de support palliatifs : Help Desk de niveau 1bis par exemple.

➔ Métiers [comprendre les]

« Le technicien du Service Desk doit d'abord être compétent techniquement. »

Le Service Desk est le point de contact unique (SPOC : Single Point Of Contact) entre la DSI et les métiers. Sa priorité est de rassurer, d'informer et de rendre le Système d'Information facilement accessible aux utilisateurs.
En cela, le métier du technicien de Service Desk est différent du traditionnel technicien de support, du développeur ou de l'ingénieur. C'est un « facilitateur » dont les qualités de communication sont essentielles. De sa capacité à parler le même langage que ses interlocuteurs, du moins à être suffisamment proche d'eux pour reformuler aisément leurs requêtes et comprendre leurs demandes pour en assurer le traitement ou la diffusion adéquate, dépend la capacité du Système d'Information à apporter de la valeur par rapport au métier de l'utilisateur. C'est à ce point de convergence que la confiance se crée, pas uniquement sur le plan technique.

« On ne compte plus le nombre d'utilisateurs insatisfaits de la prise en charge de leur demande d'assistance, alors que l'incident est techniquement résolu. »

➔ Négociation

« On peut négocier à la baisse le prix de la prestation du technicien de 10 à 15%. »

Il convient d'être vigilant sur ce type de négociation. Á partir d'un certain seuil, ce n'est pas sans conséquences, car ce qu'on réduit indirectement c'est :

- le salaire du technicien ;
- la capacité de lui affecter des primes (incentives) sur atteinte ou dépassement des résultats ;
- le ratio d'encadrement et de management ;
- l'investissement en formation pour le technicien ;
- la durée du contrat qui passe d'un CDI à un CDD voire à un contrat temporaire :
- et finalement les capacités d'évolution de carrière du technicien.

Il est recommander de bien veiller à ce que le prix optimisé proposé par le prestataire ne lui permette pas de placer ses « inter-contrats » pour lesquels il supporte les charges, sans avoir le revenu associé, faisant du Service Desk par dépit. Il faut s'assurer aussi que l'infogérant pressenti a la structure de coût adapté pour traiter le support utilisateur et le poste de travail, sachant que ces activités représentent les taux journaliers les plus faibles en SSII. Pour 100 € facturés, calculer quelle part revient au technicien (salaire), quels sont les frais de marketing, de commercialisation, de frais de gestion et de pilotage, quelles seront les royalties (utilisation de la marque) ...

« A 20 ou 30 euros près par jour et par technicien, ce n'est pas une prestation de support et de gestion des incidents qu'on s'achète, mais des problèmes » (un client du secteur pharmacie).

« Si vous trouvez que la prestation du technicien coûte cher, regardez ce que vous coûte le turn-over » (un client du secteur logistique).

Cela reste valable chez le prestataire dans un forfait d'infogérance : la plus grosse part du forfait (70 à 80%) est directement liée à la masse salariale de l'équipe prévue. Le reste concerne les infrastructures lorsque le Service Desk est sur Centre de Services, et l'outillage nécessaire à la mise en œuvre des plans de progrès.

→ Offshore

« L'offshore ou le nearshore permettent une réduction des coûts. »

Beaucoup de clients envisagent le nearshore ou l'offshore, ce type d'externalisation leur ayant été présenté comme un moyen de réduire les coûts. Ce n'est pas une condition suffisante. Pour en obtenir un bénéfice économique, l'organisation du Service Desk doit être, en effet, optimisée en conséquence, avec deux préalables indispensables.

- **Préalable n°1 :** s'assurer du niveau d'autonomie de résolution du niveau 1 afin d'éviter les escalades au niveau 2 qui coûtent 5 à 9 fois plus cher en traitement.

- **Préalable n°2 :** industrialiser et optimiser ce qui peut l'être déjà en France. Ainsi, il existe de multiples moyens d'optimiser les coûts de façon plus importante que la délocalisation (mise en place d'outils d'automatisation, réduction du nombre de sollicitations, d'auto-dépannage, d'action ciblée de formation et simultanément diffusion de FAQ auprès des utilisateurs, réinitialisation semi-automatique des mots de passe, diminution des escalades vers les niveaux 2 ...)

Une fois que ces actions ont été menées, il est alors possible d'étudier l'option nearshore ou offshore, à condition que le projet soit correctement mené, afin que les coûts indirects (sans même parler des coûts cachés) ne viennent pas annuler le bénéfice de l'économie ainsi réalisée. Si un prestataire propose très vite une délocalisation du Help Desk, c'est peut être que ses capacités de production en France sont inexistantes ou ne sont pas compétitives.

« Ce n'est pas en se débarrassant d'un problème le plus loin possible qu'on le résout » (un client du secteur industrie).

→ Pénalités

« Les pénalités vont inciter le prestataire à faire de la qualité. »

Un montant incitatif, mais non dissuasif, convaincra certainement le prestataire. A contrario, si le montant des pénalités rompt l'équilibre du contrat, cela n'a pas de sens. Á partir du moment où l'on commence à regarder du côté des pénalités, cela implique qu'il y a des dysfonctionnements au niveau opérationnel. Cela coûte beaucoup plus cher que lesdites pénalités.

Un mécanisme plus vertueux est le système des bonus/malus. Il va inciter le prestataire à dépasser les engagements de services. Un bonus sur le taux de résolution est gagnant-gagnant entre le client et le prestataire :

- le prestataire est rétribué sur son effort pour aller chercher des points de résolution supplémentaire ;
- le client est gagnant car le montant du bonus versé au prestataire est inférieur au montant des gains réalisés par le client sur le coût de sa chaîne de support.

→ Pérennité [du prestataire]

« Mon prestataire considère mon projet comme stratégique, c'est une garantie de la pérennité de son offre. »

Un prestataire d'infogérance de Service Desk est choisi avec l'idée de le conserver pendant plusieurs années. Les questions à se poser sont nombreuses pour vérifier si cette offre est réellement stratégique pour le prestataire :

- Fera-t-il encore des investissements (humains, technologiques et d'infrastructures) sur cette offre dans 2 ans, 3 ans ... ?
- Est-ce une offre profitable pour lui par rapport à ses autres savoir-faire ?
- Cette offre est-elle stratégique pour l'entreprise ou simplement fait-elle partie de la stratégie commerciale pour pouvoir foisonner sur d'autres offres ensuite ?
- Fera-t-il appel à la sous-traitance (le taux de recours à la sous-traitance est un bon indicateur du caractère stratégique pour l'entreprise) ?
- Quels sont aujourd'hui les clients actifs ?
- Le prestataire pousse-t-il vers des offres en nearshore ou en offshore car il a délocalisé ces prestations et n'est plus capable d'assurer ces services en France ?
- Le prestataire publie-t-il sur son site web des propositions d'offres d'emploi de technicien Help Desk ? Fera-il appel à la sous-traitance ou à des contrats temporaires pour constituer l'équipe ?
- Quelle est la santé financière de mon fournisseur, sa croissance dans ce métier ces dernières années, son niveau de profitabilité lui permet-il de continuer à faire des investissements ? Les investissements seront-ils réalisés sur cette offre ? Ou sur d'autres offres plus profitables ? Est-ce que le projet restera stratégique dans le temps ? Quelle gouvernance mettre en œuvre pour qu'il reste stratégique ?

→ Performance

« Les enquêtes de satisfaction sont bonnes donc le Service Desk est performant. »

Il est important de savoir désormais ce que mesurent ces enquêtes de satisfaction avant de crier victoire concernant leurs résultats. De quoi parle-t-on ? D'une enquête sur la qualité de l'accueil ? Sur le traitement de bout-en-bout des incidents ? Sur la disponibilité du Système d'Information ? Ce sont les utilisateurs du Service Desk qui sont interrogés ? Á froid par une enquête annuelle ? Á chaud, à la clôture de l'incident ? Quid des utilisateurs qui ne sont pas clients du Service Desk préfèrant

se dépanner tout seuls ? Les utilisateurs sont-ils satisfaits de la communication faite en cas d'incident de masse ?
On le constate, une enquête de satisfaction seule ne suffit pas à qualifier l'ensemble des performances du Service Desk. Elle est forcément sous-tendue par une intention de mesure d'un périmètre donné. Son bon usage dépend, par ailleurs, de la réflexion qui aura été menée en amont sur la pertinence de ce que l'on veut mesurer.

➔ Plan de progrès

« Le plan de progrès sera assuré par le prestataire. »

S'il est effectivement possible de considérer comme satisfaisant un niveau de services, adopter un comportement réducteur où seule l'équation du coût domine ne serait pas davantage recevable. D'autant que la qualité « perçue » a tendance à se dégrader quand les utilisateurs ont le sentiment que le Service Desk « ne fait pas mieux » (même s'il fait « autant »), et que le niveau d'attente est toujours le même quand le Service Desk étend ses services. D'où la nécessité de prévoir un « plan de progrès » du Service Desk pour prévenir au mieux la dégradation du ressenti ; si d'aventure elle devait exister, qu'elle soit la moindre possible. Certes la composante économique n'est pas négligeable dans l'optimisation du Service Desk, mais la question est de savoir si l'on peut faire mieux, avec les mêmes moyens, en proposant des services supplémentaires, si l'on peut faire autant mais avec moins de moyens. Pour cela, il faut avoir défini les indicateurs de mesure adéquats qui permettront d'être factuel quant à l'atteinte d'un objectif de résultats au regard des moyens mis en œuvre et d'être capable de mesurer l'évolution. C'est pourquoi lorsque l'on fait le travail de définition de l'indicateur (cf. KPI) il faut le mettre en perspective par rapport à un contexte, qu'il corresponde bien à une réalité partagée avec le client, l'utilisateur et le prestataire afin que la mesure de son évolution soit significative. On ne peut améliorer ce qu'on ne peut mesurer, mais rien ne sert de placer des mesures qui ne sont pas partagées par ceux capables de mettre en œuvre des améliorations. Le meilleur « plan de progrès », le plus réaliste également quant à sa déclinaison possible, c'est celui où le prestataire et le client joignent leurs forces pour définir une feuille de route de réduction des coûts de la chaîne de support, un programme cadencé d'amélioration de la productivité.

➔ Poste de travail [maitrise d'œuvre unique]

« Il serait plus efficace de réunir sur une maîtrise d'œuvre unique toute la problématique liée au cycle de vie du poste de travail : acquisition, déploiement, maintenance, support, gestion etadministration du parc, sa location éventuellement … »

Le Service Desk n'est pas lié au poste de travail, il est lié au Système d'Information.

Le premier risque est de fondre ou de confondre :

- le Front Office (Help Desk, Service Desk) qui nécessite des savoir-faire autour de la relation client ;
- le Back Office (déploiement, maintenance, ...) qui nécessite des savoir-faire autour de la logistique notamment.

Pour les prestataires, ce sont des activités distinctes, qui nécessitent des infrastructures, des recrutements, des modes d'organisation et une stratégie différente : très peu de SSII savent faire correctement les deux.

Le deuxième risque est de tomber dans les travers d'une maîtrise d'œuvre unique qui met en place une infogérance « boîte noire ». Le client n'y a plus la capacité d'analyse du lieu où la chaîne de support se grippe et de celui où le cycle de vie du poste de travail n'est pas optimisé.

L'enjeu est donc bien de disposer d'une maîtrise d'œuvre unifiée qui apporte une réelle valeur ajoutée de coordination et d'optimisation entre ces activités. Sinon, il est préférable de transférer la problématique du poste de travail en multi-sourcing directement auprès de prestataires spécialisés par activité.

Prix [prestation]

« On peut toujours réduire le prix des prestataires en réduisant le plus possible les tarifs journaliers. »

Le prix d'une prestation de Service Desk est directement lié au dimensionnement de l'équipe auquel s'ajoutent la gouvernance et, le cas échéant, les infrastructures : la masse salariale et les charges patronales représentent finalement 70% à 80% du prix affiché. Toute négociation forte touchera directement les salaires des collaborateurs du dispositif et in fine, leur motivation, leur investissement dans la mission qui leur est confiée. Il est indispensable de préserver une rentabilité minimale afin de permettre les investissements futurs, la mise en place des plans de progrès conjoints et de pérenniser ainsi la relation, (cf. négociation) éviter également un pilotage du contrat « aux indicateurs ».
Il faut enfin garder à l'esprit que tout changement de prestataire occasionne des frais de transition qui peuvent s'avérer plus élevés que l'économie réalisée lors de la négociation commerciale.

➔ Qualité

« On peut mesurer la qualité de façon factuelle et générique. »

Il faut distinguer qualité visée/qualité mesurée et qualité perçue. La qualité est à la fois « perçue » sur des éléments subjectifs (qualité de l'accueil, empathie du technicien...) et mesurée sur des indicateurs de performance quantitatifs. Un bon pilotage nécessite de prendre en compte également l'aspect « perception », avec des enquêtes de satisfaction (l'enquête qualité est un indicateur de qualité perçue), tout en conservant une approche la plus globale possible dans ce que l'on souhaite mesurer avec les questions du comment et du par rapport à quoi.

➔ Ressources humaines [qualité des]

« La qualité des ressources humaines de mon prestataire va être constante sur la durée du contrat. »

La qualité des ressources humaines est un élément clé du Service Desk, comme évoqué dans le thème « Négliger les spécificités du métier en particulier la gestion des ressources humaines ».

C'est forcément un point clef de la prestation d'infogérance de Service Desk. Il n'est aucunement garanti que la qualité des ressources humaines du prestataire sera constante sur toute la durée du contrat. Comme pour un couple, il y a des caps et des périodes plus difficiles à passer. Pour un Service Desk, il y a des cycles de 12 à 18 mois où l'on doit être particulièrement attentif. Le principal défi est de maintenir le niveau de motivation de l'équipe, de gérer le renouvellement des intervenants plutôt que de le subir, et de garantir au client, pendant toute la durée du contrat, un niveau constant de qualité sur les nouvelles ressources embarquées dans le dispositif. La tentation est grande pour une SSII d'optimiser sa marge en cours de route et de remplacer des collaborateurs sortants par des profils plus juniors ou moins expérimentés.

Les moyens pour le client de se prémunir de ce risque peuvent être de :

- vérifier la fiche étalon de poste du technicien par rapport au besoin ;
- vérifier la pertinence du plan d'intégration mis en place par le prestataire ;
- s'assurer que le prestataire dispose de Quizz (QCM) en fin de formation pour valider l'intégration d'un nouveau collaborateur ;
- s'assurer de la souplesse du prestataire dans la prise en compte de l'avis du client sur la qualité des ressources humaines, même en cas d'infogérance avec engagements de résultats ;
- contrôler les références du prestataire.

→ Satisfaction

« Les résultats du Help Desk sont globalement satisfaisants. »

Les résultats du Help Desk peuvent être globalement satisfaisants (SLAs au vert, bons résultats des enquêtes de satisfaction) avec pourtant, réception indirecte d'échos de l'insatisfaction d'utilisateurs qui se plaignent de dysfonctionnements ou de lenteurs dans le traitement de leurs incidents et de leurs demandes.

Le Help Desk pense satisfaire les utilisateurs en décrochant en moins de 3 sonneries mais cela ne correspond plus aux attentes qui portent désormais sur un meilleur taux de résolution sur les applications métiers par exemple. Ainsi l'utilisateur peut accepter un temps d'attente légèrement supérieur s'il sait que le Help Desk va lui apporter une solution immédiate.

Les attentes des utilisateurs évoluent dans le temps :

- répondre à une attente implicite (joindre un technicien en appelant le Help Desk) n'apporte pas de satisfaction particulière ;
- répondre en revanche à de nouvelles attentes, latentes et parfois non-exprimées, permet de gagner des points de satisfaction.

Réaliser, puis analyser, en détail des enquêtes de satisfaction incluant, par exemple, les utilisateurs qui ne sont pas « clients » du Help Desk facilite l'identification des gisements de satisfaction. Définir la corrélation entre le niveau de satisfaction global et le niveau de satisfaction sur chacune des questions de l'enquête est une première étape simple pour mettre en lumière les attentes importantes de l'utilisateur.

Si un utilisateur insatisfait en parle à 13 personnes de son entourage direct, 96% des utilisateurs insatisfaits, ne le disent pas directement au responsable de l'insatisfaction.

Il ne faut pas hésiter à remettre en cause des résultats a priori « satisfaisants », en examinant d'une part le périmètre mesuré du Service Desk (est-il bien global sur l'ensemble du Système d'Information, applications incluses, incidents et demandes, habilitations, téléphonie ...), indicateurs choisis, en examinant d'autre part, les possibilités d'amélioration (cf. Plan de progrès).
Enfin, il ne faut pas perdre de vue la satisfaction des utilisateurs, autant en matière de disponibilité du Système d'Information, que de lisibilité, facilité d'accès ou d'ergonomie. Car c'est aussi là que le Service Desk a un rôle d'écoute et de communication à jouer.

➔ Services [centre de]

« Le Service Desk est un centre de coûts pour la DSI. »

Si l'Incident Management et le Problem Mangement sont les deux principaux processus régissant le Service Desk, il serait illusoire de vouloir le cantonner à un rôle de pilotage de processus et de cacher les aspects humains de communication et de gestion de l'information (actif immatériel de l'entreprise) qui lui confère sa véritable valeur ajoutée.
Grâce à sa position d'interface entre les Systèmes d'Information et les utilisateurs, le Service Desk est une composante clef de la gouvernance du Système d'Information et peut agir en véritable « tour de contrôle » de chacun des éléments du Système d'Information, de l'usage qui en est fait également. L'analyse fine des informations collectées par le Service Desk permet de juger la véritable valeur apportée par chacun des moyens informatiques mis à disposition des utilisateurs dans l'exercice de leur métier. Il offre ainsi à la DSI la capacité de se positionner :

- a minima comme un centre de service pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise avec un Système d'Information disposant d'un catalogue de services alignés sur les enjeux de l'entreprise ;
- ou comme un véritable centre de valeur avec un Système d'Information identifié comme un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

→ SLA

« Les « SLAs » (Service Level Agreement) sont au vert donc tout va bien. »

Les niveaux de service caractérisent la qualité de service rendu, pas celle qui est perçue par les utilisateurs.
Les utilisateurs jugent la qualité d'un Service Desk sur des critères beaucoup moins quantifiables et beaucoup moins mesurables : qualité de l'accueil du technicien, niveau d'empathie, intonation de sa voix, mots employés, niveau de pédagogie, comportement et présentation du technicien de proximité ...

Si les SLAs sont au vert sur une longue période, se méfier tout de même car cela peut signifier qu'ils sont mal calibrés, ou que la prestation a tendance à stagner. C'est peut-être le moment de convenir de nouveaux indicateurs à atteindre pour faire progresser la prestation. (cf Satisfaction).

→ Spécialisation

« Les offres de service se valent, le Service Desk est une offre industrialisée. »

On considère aujourd'hui que le Service Desk est une offre industrialisée, et qu'un processus ou un service est industrialisé dès lors qu'il suit des étapes réplicables en série avec des moyens spécifiques clairement définis et mutualisables, et qu'il utilise des normes ou standards éprouvés afin d'obtenir des services d'une qualité homogène.

Ne pas négliger néanmoins les différences fondamentales qu'il peut y avoir entre le « Faire-savoir » et le « Savoir-faire ».

L'idée reçue ici est de considérer que toutes les offres se valent dès lors que les processus et les bonnes pratiques de l'infogérance ont été mises en place. La recherche de « l'industrialisation » du Service Desk chez l'infogérant, c'est la recherche de davantage de qualité d'un prestataire qui aurait construit une offre spécifique (moyens, compétences, méthodes), du fait de la capitalisation et de la mutualisation de ses expériences avérées.
De la même manière, les compétences font la différence tant il y a dans l'infogérance de nombreux métiers différents. Aussi derrière le terme « industrialisation », parfois galvaudé, c'est la spécialisation du prestataire sur le « Service Desk » qu'il faut questionner pour rechercher l'assurance d'une qualité réellement professionnelle et de l'apport d'une véritable valeur ajoutée.

➔ Support

« Acheter une prestation de Service Desk revient à acheter une prestation de support. »

Sans doute, mais le tout est de s'entendre sur ce que l'on appelle « support » :

- Support Help Desk ? Support Service Desk ?
- Support utilisateurs et/ou support des postes de travail ?
- Ratio de management prévu ?
- Équipe dédiée, équipe mutualisée ou équipe mixte ?
- L'animation du processus de gestion des incidents, des problèmes est elle comprise dans le prix ?
- La mise à jour de la base de connaissances est-elle prévue ?
- Cela inclut-il la prise en compte des impacts sur le support des changements qui surviennent sur le Système d'Information ?
- Le support inclut-il la mise en œuvre en continu d'un plan de progrès, d'optimisation de la qualité et de la productivité ?
- La formation des collaborateurs aux nouvelles technologies a-t-elle été envisagée ?

➔ Taux de résolution immédiat

« Un taux de résolution de 65% des appels est globalement satisfaisant. »

Résoudre immédiatement 65 incidents pour 100 incidents enregistrés est satisfaisant. La question est de savoir sur quoi portent ces 100 incidents.

S'agit-il réellement d'un périmètre de Service Desk (postes de travail, réseau, serveur, téléphonie, application métier, habilitation, incident/demande, assistance fonctionnelle...), ou s'agit-il d'un sous-ensemble de ce périmètre ? Lorsqu'un incident de masse génère 200 incidents et que celui-ci est finalement résolu, considère-t-on avoir résolu 200 incidents ?

Un taux de résolution de 65% sur l'ensemble des incidents relatifs à la totalité du parc applicatif est une tout autre gageure.

➔ Turn-over

« Le taux de turn-over en SSII est forcément élevé. »

Quand le prestataire garantit un taux de turn-over limité, de quoi s'agit-il ? S'agit-il du turn-over de l'activité ou du turn-over de l'entreprise tout entière ? De la division concernée ? Du taux de renouvellement de l'équipe ? Pendant le même temps, quelle a été l'évolution du turn-over du marché ? Dans la même idée, quel est le processus d'intégration d'un nouveau collaborateur dans le dispositif de support ?

Le Service Desk est certes un métier exigeant, de fort volume avec des pics d'activité réguliers, des insatisfactions récurrentes des utilisateurs. La maîtrise du turn-over en est, de ce fait, le premier défi.

Une SSII spécialisée sera plus à même de proposer des plans de carrière, des primes et des évolutions pour nourrir la motivation de ses collaborateurs et les fidéliser. Un point de vigilance doit être porté sur une SSII généraliste où le Service Desk n'est qu'une composante du portefeuille de l'offre, car c'est un métier peu valorisé en société de services. La tentation y est grande de promettre à un technicien nouvellement embauché une évolution rapide vers d'autres métiers plus considérés : administration système, ingénieur, ...

Pour un prestataire dévoué au métier du Service Desk, il ne peut pas y avoir de malentendu : le métier est reconnu, considéré, le technicien signe un contrat à durée indéterminée pour réaliser de l'assistance et du support.

Qu'est-ce qu'un logiciel libre ?

Dernière modification : 27/06/2015
www.aful.org

Présentation de ce que sont les logiciels libres et l'Open Source.

Définition

Un logiciel libre est un logiciel qui est distribué selon une licence libre. Précisément, ce sont les licences libres qui définissent les logiciels comme tels.

Plus concrètement et de manière un peu simplifiée, cela se matérialise par le fait qu'un logiciel libre est un logiciel qui peut être utilisé, modifié et redistribué sans restriction par la personne à qui il a été distribué. Un tel logiciel est ainsi susceptible d'être soumis à étude, critique et correction. Cette caractéristique confère aux logiciels libres une certaine fiabilité et réactivité.

Mozilla Firefox, Mozilla Thunderbird, OpenOffice.org et VLC sont des exemples de logiciels libres célèbres. Si vous avez déjà utilisé un de ces logiciels, vous avez donc déjà utilisé un logiciel libre !

Logiciels libres et Open Source

À l'AFUL nous faisons peu de distinction entre « logiciels libres » et « Open Source » car en pratique les licences définies comme libres par la *Free Software Foundation* (FSF) et l'*Open Source Initiative* (OSI), cf. licences libres, sont identiques à quelques cas anecdotiques près.

Si dans la pratique logiciel libre et Open Source désignent le même objet, ils le considèrent respectivement de points de vue différents :

- la défense de la liberté des utilisateurs et des clients
- l'efficacité technologique et commerciale pour les clients, les prestataires de services et les éditeurs

Nous préférons cependant employer les mots *logiciels libres* car, plus clairs, ils évitent les glissements sémantiques comme *mais si, c'est ouvert, puisque vous pouvez lire le code* utilisés à l'envie par certains acteurs comme Microsoft.

Le terme *FLOSS* pour Free/Libre/Open-Source Software, plus récemment introduit, est une manière d'utiliser un terme consensuel.

Questions / Réponses

Un logiciel libre est-il gratuit ?

Un logiciel libre n'est pas forcément gratuit. L'ambiguïté provient de l'expression d'origine, *free software*, puisqu'en anglais *free* signifie aussi bien libre que gratuit. Dans la pratique, nombre de logiciels libres se trouvent gratuitement sur certains sites web. Des versions payantes, mais souvent très bon marché, sont commercialisées par des entreprises sous forme de CD-ROM ou DVD-ROM, avec notice complète, et contrat d'assistance à l'installation ou de maintenance. Par exemple les sociétés Canonical (Royaume-Uni), RedHat (USA), Suse (Allemagne) distribuent ainsi différentes versions du système GNU-Linux.

Qu'est-ce qui différencie un logiciel propriétaire d'un logiciel libre ?

La grande majorité des logiciels vendus dans le commerce sont des logiciels propriétaires, qui sont distribués en version « exécutable », alors que les logiciels libres sont fournis avec leur « code source ». Source ? Exécutable ? Un petit détour par une analogie musicale permet d'éclairer ces termes. On peut considérer le code source d'un logiciel comme la partition de celui-ci, et le code exécutable comme sa version enregistrée. Une partition peut être jouée sur un piano, une flûte ou par l'orchestre philharmonique de Berlin. En revanche un enregistrement pressé sur disque ne permet pas de modifier la musique, de changer d'instrument ou de moduler l'interprétation.

Le passage de l'un à l'autre s'opère par traduction du code source (lu et écrit par l'homme) en code exécutable (que seul l'ordinateur comprend). Les logiciels libres sont distribués sous ces deux formes, tandis que Microsoft ou Adobe ne vendent que le code « exécutable » et cachent le reste.

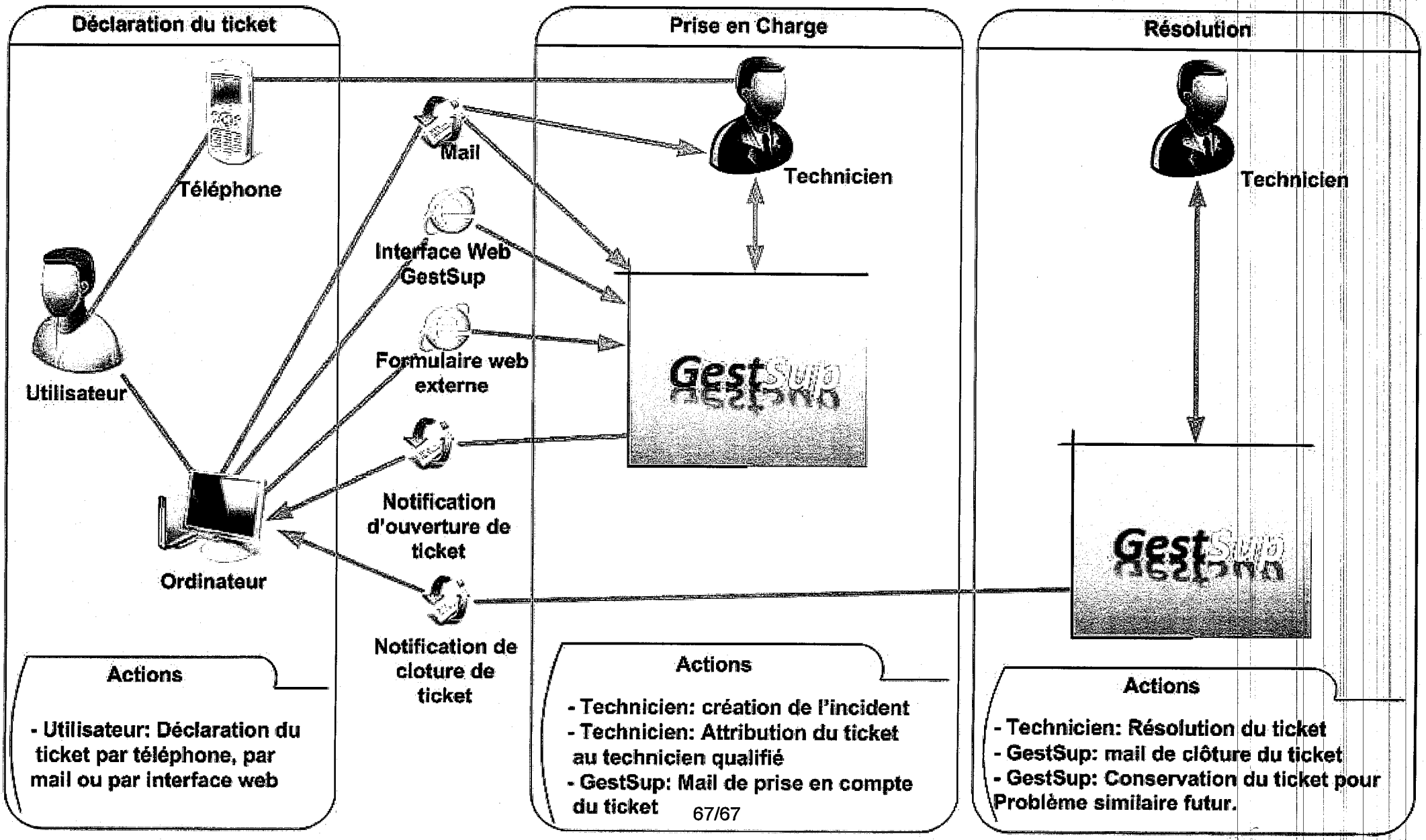
Qui crée des logiciels libres ?

Toute personne (informaticiens, graphistes, musiciens, traducteurs, relecteurs, testeurs, etc.) désireuse de bénéficier de créations collectives et/ou souhaitant maximiser la diffusion de ses œuvres (logiciels, textes, images, vidéos, musiques).

A la tête de chaque projet de logiciel libre il y a une structure plus ou moins formelle qui est composée de simples particuliers et/ou d'entreprises.

Par exemple, la FSF, dirigée par Richard Stallman, produit et/ou organise le développement de logiciels libres. Ainsi le projet GNU (dont le logo est, bien sûr, un gnou) de la FSF a joué un rôle déterminant dans la création de Linux (dont le logo est un manchot).

Note : Il y a des subtilités en ce qui concerne la modification et la diffusion des logiciels, et particulièrement des logiciels libres, qui sont présentées en détail dans le document de présentation des licences libres et dans le dossier sur les modèles économiques liés aux logiciels libres.

WorkFlow de la gestion des tickets

DOCUMENT 7