

# Comité Technique commun du 15 juin 2018 RAPPORT (information)

## **RENNES MÉTROPOLE**

### **POLE RESSOURCES / DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION / SERVICE POSTES DE TRAVIL**

#### **Bilan du projet "Réorganisation du service Postes de Travail au niveau de la gestion des demandes"**

##### **A. Rappel du contexte**

Ce projet consiste à mettre en œuvre une expérimentation portant sur la réorganisation du service Postes de Travail au niveau de la gestion des demandes.

Ce dossier a été mis à l'ordre du jour du Comité Technique du 11 décembre 2015.

Pour rappel l'avis du Comité Technique avait été favorable.

Le projet a été impulsé suite aux constats suivants :

- Les utilisateurs pouvaient être servis très tard (jusqu'à 18 mois après réception de leurs besoins),
- Les traitements étaient différents en fonction de la collectivité d'appartenance,
- Au sein du service Poste de Travail, les procédures étaient fragmentées et hétérogènes, induisant une efficacité moindre et une autonomie des agents plus restreinte,
- Les périodes de stress pouvaient être récurrentes chez certains agents.

##### **B. Objectifs visés**

Ces constats, partagés par les agents, ont permis de définir en commun les objectifs suivants :

- augmenter la satisfaction utilisateur,
- maîtriser les dépenses du service Postes de travail,
- améliorer les conditions de travail des agents.

##### **C. Changements entrepris**

Sur la base de ces éléments, il a été décidé d'expérimenter les transformations suivantes :

- Mise en place d'un budget et parc unique.

Le budget et le parc étaient initialement séparés par collectivité (VDR et RM), générant plus de travail pour les équipes et des inégalités auprès des utilisateurs.

**Centre Communal d'Action Sociale**

- Recueil des besoins au fil de l'eau.

Avant l'expérimentation, les besoins informatiques et téléphonie des services étaient recueillis seulement une fois par an, générant de la lourdeur et de l'inertie dans la préparation des plannings, et des retards conséquents auprès des utilisateurs.

- Nouvelle gestion des plannings de déploiement.

La mise en place d'un recueil des besoins plus cadencé et régulier nécessitait de revoir les procédures de fonctionnement entre l'unité Demandes et l'unité Déploiement.

- Nouvel organigramme, composé de trois unités (unité Demandes, unité Déploiement et unité Incidents & Problèmes). L'unité Demandes est une création.

Avant l'expérimentation, l'organigramme du service Postes de travail était constitué de cinq branches, pas suffisamment équilibrées et polyvalentes pour prendre en compte efficacement les demandes courantes des services.

- Nouveaux profils de poste.

La mise en place de la nouvelle unité Demandes a nécessité la création de deux nouveaux profils : le profil "responsable de l'unité Demandes" et le profil "gestionnaire de demandes". Les gestionnaires de demande sont au nombre de sept et chacun se voit confier un secteur stable de l'organisation (site, services, directions) pour mieux capitaliser la connaissance du terrain, mieux gérer les absences entre eux. Cette nouvelle unité a bénéficié d'un ETP supplémentaire (le service Infrastructure de la DSI a libéré un poste de téléphonie).

- Nouvel équilibre entre quotidien et projets de fond.

Avant l'expérimentation, le service Postes de travail disposait d'un poste de Chef de projet, spécialisé dans la bureautique et l'animation TIC, mais ces activités ne couvraient qu'une partie des demandes sur un secteur donné. Dans la nouvelle organisation, ce rôle de chef de projet a été intégré à temps plein dans la fiche de poste d'un des sept gestionnaires de demande, fiche de poste qui a aussi la particularité de gérer le secteur des élus, des OS et des partenaires (CASDEC, CEBR, ESAAB...), ce qui a permis de mieux appréhender les enjeux et opportunités présents sur ces secteurs.

- Nouvelle répartition des tâches entre les services de la direction des Systèmes d'Information.

Comme précisé dans les constats, avant l'expérimentation, les procédures avaient tendance à être fragmentées, hétérogènes, ce qui pouvait entraîner un manque de fluidité, de transversalité dans les tâches des techniciens, ces dernières étant trop souvent limitées ou cloisonnées au périmètre d'activité de chaque service de la DSI (fonctionnement des services de la DSI trop en silo).

- Relance du réseau de correspondants informatiques.

Avant l'expérimentation, la DSI ne disposait pas d'une source de relais mutualisée Ville de Rennes et Rennes Métropole, légitime et officielle (soutenue et appuyée par la direction générale) qui lui permette d'assister officiellement ses équipes pour certaines tâches, notamment celles qui nécessitent d'être proche du service, de connaître son organisation, ses contraintes; celles également qui permettent d'améliorer la communication et la sensibilisation des utilisateurs aux bonnes pratiques. Ce réseau de relais/correspondants existait néanmoins, mais sa représentation était plus informelle, et donc beaucoup plus difficile à piloter et à animer.

- Mise en place d'un catalogue de services.

La DSI ne dispose pas aujourd'hui d'un point d'entrée unique qui permettrait de diffuser ses offres, avec leurs contraintes et leurs règles pour mieux sensibiliser les utilisateurs, qui permettrait de mieux suivre et tracer le traitement des demandes. Un outil en ligne de type "catalogue de services" peut permettre d'y répondre.

#### **D. Méthodologie, concertation**

L'animation et la conduite du changement de ce projet ont été effectuées par le responsable du service Postes de travail, qui s'est appuyé sur la méthodologie suivante :

- L'utilisation de l'outil BPM (modélisation des processus) pour établir un diagnostic et un état des lieux exhaustif de l'existant (partage des constats).
- L'utilisation de l'outil des 6i (les 6 incontournables : enjeux/objectifs/motifs/délais/contraintes/critères de réussite) pour fixer le cap à atteindre, la feuille de route à suivre.
- L'utilisation de la sociodynamique de Fauvet (matrice des acteurs basée sur 4 niveaux d'antagonisme et 4 niveaux de synergie) pour repérer les difficultés, les résistances aux changements et ajuster les propositions de transformation en conséquence.
- la reprise de points clé de gouvernance informatique (5 piliers : alignement stratégique, gestion des risques, fourniture de valeur, gestion des ressources et compétences, mesure de la performance) pour proposer des solutions tournées vers l'intérêt général de la collectivité.

Ainsi, de janvier à avril 2015, deux groupes de travail ont été constitués, avec des participants distincts dans chaque groupe, certains non concernés directement par le projet pour avoir un œil neuf.

Puis à partir de mai 2015, les propositions issues des deux groupes ont été présentées à l'ensemble des agents du service Postes de travail avant de faire l'objet d'un planning et d'une démarche d'expérimentation.

#### **E. Bilan et résultats**

Cette nouvelle organisation au sein du service Postes de travail a démarré officiellement le 27 janvier 2016 et permet aujourd'hui d'avoir un recul de 2 ans sur son fonctionnement.

La phase d'expérimentation, plus longue que prévu initialement, a permis de bien consolider l'organisation dans le temps.

Comme indiqué au paragraphe D, plusieurs échanges ont eu lieu avec les agents au cours du temps et un bilan a été dressé au second semestre 2017.

Bien que ne disposant pas d'indicateurs exhaustifs et factuels, le service Postes de travail, sur la base des échanges réguliers qui ont eu lieu avec les agents et les directions/services, estime que le bilan du nouveau dispositif est largement positif, avec des bénéfices et des retours sur investissement significatifs :

- La mise en place d'un budget et parc unique a été entièrement réalisée. Depuis l'expérimentation, il n'y a plus de distinction entre la Ville de Rennes et Rennes Métropole, ce qui favorise grandement la convergence des procédures, et, *in fine*, le service offert aux utilisateurs.
- La mise en place d'un recueil des besoins au fil de l'eau a été entièrement réalisée. Depuis l'expérimentation, les directions ou services bénéficient de plus de souplesse, avec la possibilité de transmettre leurs demandes sans attendre, dès que leurs besoins se font sentir.
- La mise en place d'une nouvelle gestion des plannings de déploiement a été entièrement réalisée. Ce changement permet de mesurer aujourd'hui une plus grande fluidité des échanges entre les équipes Demandes et Déploiement.
- La mise en place d'un nouvel organigramme a été entièrement réalisée. Cette mise en œuvre s'est inspirée en partie des principes contenus dans le référentiel qualité ITIL (ensemble d'ouvrages recensant les bonnes pratiques de gestion des services informatiques), permettant de rendre plus lisible les missions du service Postes de travail, d'améliorer et de renforcer significativement l'assistance aux utilisateurs.
- La mise en place de nouveaux profils de poste au sein de l'unité Demandes a été entièrement réalisée. Comme pour le point précédent, cette réalisation s'inscrit également dans la démarche ITIL, et permet désormais de rendre les gestionnaires de demandes plus polyvalents et plus agiles face à la diversité des demandes qu'ils ont à instruire, de libérer plus de temps pour la coordination et gestion de projet, de mieux connaître le terrain, et donc au final d'améliorer le SLA (qualité de service).
- La mise en place d'un nouvel équilibre entre quotidien et projets de fond a été entièrement réalisée. Le fonctionnement de la nouvelle unité Demandes permet désormais au responsable de l'unité Demandes

- et au responsable du service Postes de travail de consacrer plus de temps aux sujets de fond, en complément de leurs missions d'encadrement.
- La mise en place d'une nouvelle répartition des tâches entre les services de la DSI a été démarrée mais n'est pour l'heure pas finalisée. La mise en œuvre de ce changement est toujours en cours et semble sur la bonne voie (six réunions ont déjà eu lieu avec le service Infrastructure pour discuter d'une nouvelle répartition des tâches avec le service Postes de travail). Cette mise en œuvre nécessite une attention toute particulière car elle renferme le risque d'un accroissement de charge pour l'équipe Demandes si certaines hypothèses de travail ne sont plus maintenues dans le temps (la réussite de ce changement passe essentiellement par l'informatisation et l'automatisation de certaines procédures).
  - La réactivation du réseau de correspondants informatiques a été entièrement réalisée. L'animation de ce réseau par le responsable de l'unité Demandes est opérationnelle et permet d'insuffler une belle dynamique positive, avec un engagement des correspondants bien visible et bénéfique aux utilisateurs et aux équipes de la DSI.
  - La mise en place d'un catalogue de services a été démarrée et fait l'objet à ce stade d'une maquette. Il reste encore à concevoir plusieurs formulaires avant d'envisager sa mise en ligne avec, dans un premier temps, un périmètre iso-fonctionnel aux outils utilisés actuellement par les gestionnaires de demandes (messagerie [dsi.demande@rennesmetropole.fr](mailto:dsi.demande@rennesmetropole.fr) + fichiers excel).

Le service Postes de travail, en collaboration avec l'ensemble de la DSI, a réussi à maîtriser ses budgets tout au long de la mise en œuvre de ces transformations.

Les remerciements recueillis régulièrement par les agents semblent montrer que le niveau de satisfaction des utilisateurs est satisfaisant.

Plus globalement, les agents expriment que l'effort qui leur a été demandé n'a pas été source de tensions ou de stress récurrent, et que leurs conditions de travail restent bonnes. Sur ce point, la hiérarchie restera vigilante et en veille permanente car la démarche d'acceptation des changements prend du temps et reste toujours fragile.

**Les représentants du personnel du Comité Technique commun prennent acte des informations contenues dans ce rapport.**