

Les fondamentaux d'ITIL® V3



Les fondamentaux d'ITIL® V3

Other publications by Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) specializes in titles on Best Practices, methods and standards within four domains:

- IT management
- Architecture (Enterprise and IT)
- Business management and
- Project management

Van Haren Publishing offers a wide collection of whitepapers, templates, free e-books, trainer material etc. in the **VHP Freezone**: freezone.vanharen.net

VHP is also publisher on behalf of leading organizations and companies:

ASLBiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, Getronics, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, Quint, The Open Group, The Sox Institute

Topics are (per domain):

IT (Service) Management / IT Governance

ABC of ICT
ASL
BiSL
CATS
CMMI
CoBIT
ISO 17799
ISO 27001
ISO 27002
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL® V3
ITSM
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise and IT)

Archimate®
GEA®
SOA
TOGAF™

Business Management

CMMI
Contract Management
EFQM
eSCM
ISA-95
ISO 9000
ISO 9001:2000
OPBOK
Outsourcing
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project/Programme/ Risk Management

A4-Projectmanagement
ICB / NCB
MINCE®
M_o_R®
MSP™
P3O
PMBOK® Guide
PRINCE2™

For the latest information on VHP publications, visit our website: www.vanharen.net, or freezone.vanharen.net for free whitepapers, templates and e-books.

Les fondamentaux d'ITIL® V3



Colophon

- Titre : Les fondamentaux d'ITIL® V3
- Rédaction : Jan van Bon (managing editor)
 Arjen de Jong (co-author, Inform-IT)
 Axel Kolthof (co-author, Inform-IT)
 Mike Pieper (co-author, Inform-IT)
 Ruby Tjassing (co-author, Inform-IT)
 Annelies van der Veen (co-author, Inform-IT)
 Tieneke Verheijen (co-author, Inform-IT)
- Maison d'édition Van Haren Publishing, www.vanharen.net
- Traduction: Paul Bogaards, Romain Hennion de Thyses, Claude Durand
- ISBN : 978 90 8753 058 7
- Copyright: © Van Haren Publishing 2009
- Edition : Première édition, première impression, Janvier 2009
- Conception
 Et mis en page CO2 Premedia bv, Amersfoort – NL
- Édition anglaise : Première impression, première édition, Septembre 2007
- Édition française : Première édition, première impression, février 2009
 Première édition, deuxième impression, janvier 2011

©Van Haren Publishing 2007

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Although this publication has been composed with much care, neither author, nor editor, nor publisher can accept any liability for damage caused by possible errors and/or incompleteness in this publication.

© Crown copyright 2009. Reproduced under license from OGC: cover diagram and diagrams 2.3, 3.2, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.10, 3.11, 3.13, 3.14, 3.15, 3.16, 3.17, 3.18, 3.19, 3.20, 3.21, 3.23, 3.24, 3.25, 4.1, 4.2, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 7.2, 7.3, 7.6, 9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5, 10.1, 10.2, 10.3, 10.4, 10.5, 10.6, 10.8, 10.9, 10.10, 11.1, 11.2, 11.3, 11.4, 11.5, 11.6, 11.7, 11.8, 11.9, 11.10, 11.11, 11.12, 11.13, 11.14, 12.1, 12.2, 12.3, 12.4, 12.5, 12.6, 12.7, 13.1, 13.3, 13.4, 13.5, 13.6.

TRADEMARK NOTICES

ITIL® is a Registered Trade Mark of the Office of Government Commerce in the United Kingdom and other countries.

PRINCE2® is a Registered Trade Mark of the Office of Government Commerce in the United Kingdom and other countries.

The ITIL endorsement logo is a Trade Mark of the Office of Government Commerce.

The ITIL licensed product Trade Mark is a Trade Mark of the Office of Government Commerce.

The Swirl Logo™ is a Trade Mark of the Office of Government Commerce

COBIT® is a registered trademark of the Information Systems Audit and Control Association (ISACA)/ IT Governance Institute (ITGI).

PMBOK® Guide is a registered trademark of the Project Management Institute (PMI).

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.

For information and printed versions please see www.vanharen.net

Avant-propos

Je suis très fier de présenter cette mise à jour minutieuse de “Les fondamentaux de la gestion des services informatiques selon ITIL”. Suite à la nouvelle édition tant attendue d’ITIL®, lancée en juin 2007, ce guide sur les fondamentaux d’ITIL se devait d’être complètement revu pour se conformer à son objectif : fournir une introduction simple aux ouvrages de la vaste bibliothèque d’ITIL, pour en faciliter la compréhension et favoriser la diffusion de ce référentiel en tant que standard industriel. En outre, nous sommes les premiers sur le marché à proposer ce service.

Ce guide met l’accent sur le cycle de vie des services, selon la définition d’ITIL. Les informations sur le cycle de vie sont extraites de la vaste documentation disponible dans les ouvrages de référence, et sont concentrées dans la première partie du livre. Les informations concernant les processus et les fonctions, qui sont également décrits dans les ouvrages de référence, sont regroupées dans la seconde partie. Cette approche permet aux lecteurs de bien saisir la structure du cycle de vie, tout en mettant à leur disposition toutes les informations concernant les processus et les fonctions.

Ce livre a été réalisé de la même façon que les autres publications: une grande équipe d’experts, de rédacteurs et de relecteurs ont contribué à produire un texte très complet. Puis beaucoup d’efforts ont été fournis pour revoir le manuscrit.

Pendant plusieurs années, le livre “Les fondamentaux de gestion des services informatiques selon ITIL” a servi de référence à une importante série de guides de gestion, qui trouvent facilement leur place dans toute bibliothèque. Nous espérons que cette nouvelle édition poursuive ce chemin.

Jan van Bon
Rédacteur

Remerciements

Cette publication est le fruit de la coopération de nombreux experts du secteur, venants de différents pays, représentant aussi bien les utilisateurs, les fournisseurs, les autorités, les formateurs que les examinateurs. Elle repose sur un ouvrage itSMF publié pour la première fois aux Pays-Bas en avril 1999, conçu pour servir d'introduction à la gestion de services informatiques.

Au départ le livre fut commencé par Georges Kemmerling (Quint Wellington Redwood), associé à une équipe néerlandaise, guidée par le rédacteur en chef, Jan van Bon. Depuis 1999, cette équipe, composée de co-auteurs et de relecteurs s'est enrichie pour améliorer l'ouvrage, par une série de nouvelles éditions, reflétant les développements de la gestion des services informatiques.

En mai 2002, la première traduction est publiée en anglais. Cette première édition allait bientôt être suivie par une seconde, enrichie et révisée par des membres sélectionnés de l'itSMF, en coopération avec l'IPESC (itSMF International Publications Committee), chacun représentant une section de l'itSMF. Cette édition globale a également fait l'objet d'une révision de la part de plusieurs experts, aussi bien membres de fournisseurs que de clients, ainsi que par des représentants de l'OGC (Office of Government Commerce). Cet ouvrage fut la première publication approuvée par l'itSMF, ainsi qu'à recevoir le soutien de toute la communauté itSMF et à être acceptée en tant qu'introduction de haute qualité à ITIL® et à la gestion des services informatiques. L'ouvrage a rendu d'excellents services en facilitant la compréhension des meilleures pratiques de gestion des services informatiques, autour des publications ITIL, dans de nombreux pays.

Depuis 2002, d'autres traductions sont apparues. Chacune étant le fruit d'un développement et d'une révision de la part d'une équipe d'experts se trouvant dans chaque pays, si possible associée à une section de l'itSMF. Dans tous les cas, les experts se sont tous accordés sur la terminologie avant de traduire le texte. Les traductions ont été fournies en anglais, allemand, français, espagnol, russe, chinois, japonais, italien, coréen, portugais brésilien, arabe et danois.

En 2004, l'ouvrage a été scindé en deux publications séparées : la première couvre le vaste secteur de la gestion des services informatiques (correspondant à une Introduction), et la seconde sert principalement à comprendre les fondamentaux d'ITIL (correspondant aux Fondamentaux).

En 2007, les deux livres ont été largement réécrits suite à d'importantes modifications dans la gestion des services informatiques. Nous avons alors décidé de créer une publication exhaustive qui contiendrait les contenus des deux ouvrages, que nous avons ensuite scindés en deux : le premier ouvrage traite de la gestion des services informatiques ; le second est un extrait du premier et ne couvre qu'ITIL.

Une équipe d'auteurs et de rédacteurs experts a produit le texte mis à jour (voir le Colophon). Comme pour toute publication de la bibliothèque ITSM, une grande équipe de relecteurs a été constituée, représentant des experts issus de différentes disciplines, des utilisateurs, des formateurs, des consultants, des leaders internationaux dans l'industrie des services informatiques ainsi que des experts individuels.

Tous ces experts sont profondément impliqués dans la mise en œuvre d'ITIL au quotidien. La plupart d'entre eux avaient déjà collaboré à la révision de l'un ou plusieurs ouvrages sur ITIL, ou bien étaient impliqués dans le projet de mise à jour d'ITIL.

Ce texte principal donna également naissance à une troisième publication : un guide de poche concernant les référentiels de gestion de services informatiques. De cette façon, les relecteurs travaillèrent en réalité sur trois publications à partir d'un seul manuscrit.

Les relecteurs du manuscrit Les fondamentaux de la gestion des services informatiques selon ITIL V3 sont :

John van Beem, ISES International, Pays-Bas

Aad Brinkman, Apreton, Pays-Bas

Peter Brooks, PHMB Consulting, itSMF Afrique du Sud

Rob van der Burg, Microsoft, Pays-Bas

Judith Cremers, Getronics PinkRocade Educational Services, Pays-Bas

Robert Falkowitz, Concentric Circle Consulting, itSMF Suisse

Rosario Fondacaro, Quint Wellington Redwood, Italie

Peter van Gijn, LogicaCMG, Pays-Bas

Jan Heunks, ICT Partners, Pays-Bas

Linh Ho, Compuware Corporation, États-Unis

Ton van der Hoogen, ToTZ Diensten, Pays-Bas

Kevin Holland, NHS, Royaume-Uni

Matiss Horodishtiano, Amdocs, itSMF Israël

Wim Hoving, BHVB, Pays-Bas

Brian Johnson, CA, États-Unis

Georges Kemmerling, Quint Wellington Redwood, Pays-Bas

Kirstie Magowan, itSMF Nouvelle-Zélande

Reiko Morita, Ability InterBusiness Solutions, Inc., Japon

Jürgen Müller, Marval Benelux, Pays-Bas

Ingrid Ouwerkerk, Getronics PinkRocade Educational Services, Pays-Bas

Ton Sleutjes, CapGemini, Pays-Bas

Maxime Sottini, Innovative Consulting, itSMF Italie

Takashi Yagi, Hitachi Ltd., itSMF Japon

Leurs contributions sont fortement appréciées et, suite à leur révision détaillée, ils ont contribué à améliorer de façon significative la qualité de l'ouvrage.

Les éditeurs sont extrêmement reconnaissants à Paul Bogaards, à Claude Durand (Trésorier de l'itSMF France) et à Romain Hennion de Thyse (ITIL Service Manager et Rédacteur en Chef d'itSMF Mag), pour leur dévouement sur cette édition française. Nous avons non seulement gagné un livre de référence sur la gestion des services, mais aussi le plaisir de partager leur approche professionnelle et leur extrême courtoisie sur ce projet.

Table des matieres

Avant-propos.....	V
Remerciements	VI
1 Introduction.....	1
1.1 Aperçu historique	1
1.2 Pourquoi ce livre.....	2
1.3 Organisations	2
1.4 Différences avec les éditions précédentes.....	4
1.5 Structure de l'ouvrage	5
1.6 Comment utiliser cet ouvrage	6
PARTIE 1 LE CYCLE DE VIE DES SERVICES	7
2 Introduction au cycle de vie des services	9
2.1 Introduction à ITIL	9
2.2 Gouvernance informatique.....	10
2.3 Maturité organisationnelle.....	11
2.4 Bénéfices et risques des référentiels ITSM	14
2.5 Cycle de vie des services : Concept et vue d'ensemble.....	15
3 Phase de cycle de vie : la stratégie des services	21
3.1 Introduction	21
3.2 Concepts de base.....	24
3.3 Processus et autres activités	32
3.4 Organisation	46
3.5 Méthodes, techniques et outils.....	53
3.6 Mise en œuvre.....	58
4 Phase de cycle de vie : la conception des services	71
4.1 Introduction	71
4.2 Concepts de base.....	76
4.3 Processus et autres activités	79
4.4 Organisation	88
4.5 Méthodes, techniques et outils.....	89
4.6 Mise en œuvre.....	92
5 Phase de cycle de vie : la transition des services	97
5.1 Introduction	97
5.2 Concepts de base.....	99
5.3 Processus et autres activités	100
5.4 Organisation	104
5.5 Méthodes, techniques et outils.....	110
5.6 Mise en œuvre.....	110

6	Phase de cycle de vie : l'exploitation des services	113
6.1	Introduction	113
6.2	Concepts de base	114
6.3	Processus et autres activités	118
6.4	Organisation	126
6.5	Méthodes, techniques et outils	140
6.6	Mise en œuvre	141
7	Phase de cycle de vie : l'amélioration continue des services.....	145
7.1	Introduction	145
7.2	Concepts de base	147
7.3	Processus et autres activités	152
7.4	Organisation	155
7.5	Méthodes, techniques et outils	159
7.6	Mise en œuvre	166
PARTIE 2 FONCTIONS ET PROCESSUS		177
8	Introduction aux fonctions et aux processus	179
8.1	Introduction	179
8.2	Gestion des processus	180
8.3	Équipes, rôles et positions en ITSM (Gestion des Services Informatiques)	184
8.4	Outils utilisés en ITSM	184
8.5	Communication dans des organisations de service informatique	185
8.6	Culture	186
8.7	Processus, projets, programmes et portefeuilles	186
8.8	Fonctions et processus dans les phases du cycle de vie	188
9	Fonctions et Processus dans la Stratégie des services.....	189
9.1	Gestion financière	189
9.2	Gestion du Portefeuille des Services (SPM)	195
9.3	Gestion de la demande	198
10	Fonctions et processus dans la Conception des services.....	203
10.1	Gestion du catalogue des services	203
10.2	Gestion des niveaux de service	207
10.3	Gestion de la capacité	211
10.4	Gestion de la disponibilité	218
10.5	Gestion de la continuité des services informatiques	226
10.6	Gestion de la sécurité informatique	231
10.7	Gestion des fournisseurs	237

11 Fonctions et Processus dans la Transition des Services	241
11.1 Planification et support de la transition	241
11.2 Gestion des changements	246
11.3 Gestion des actifs de service et des configurations	256
11.4 Gestion des mises en production et des déploiements	267
11.5 Validation et tests des services.....	276
11.6 Évaluation	283
11.7 Gestion des connaissances.....	286
12 Fonctions et Processus dans l'exploitation des services	291
12.1 Gestion des événements	291
12.2 Gestion des incidents.....	297
12.3 Gestion des demandes	303
12.4 Gestion des problèmes.....	306
12.5 Gestion des accès.....	313
12.6 Surveillance et contrôle.....	316
12.7 Opérations informatiques.....	321
12.8 Centre de services	323
13 Fonctions et processus dans l'amélioration continue des services.....	329
13.1 Processus d'amélioration CSI.....	329
13.2 Rapport des services.....	339
Références	343
Glossaire.....	345
Index.....	405



Chapitre 1 Introduction

1.1 Aperçu historique

Le développement des technologies de l'information a eu un énorme impact sur les métiers au cours de cette dernière décennie. Depuis l'émergence de matériels informatiques extrêmement puissants, de logiciels à usages multiples et de réseaux très rapides, tous connectés les uns aux autres au niveau mondial, les organisations ont fortement développé leurs produits et leurs services informatiques. Aussi, leur mise sur le marché a été très rapide. Ces développements ont marqué la transition de l'ère Industrielle à **l'ère Informatique**. Dans l'ère informatique, tout est devenu plus rapide, plus dynamique et tout y est connecté.

Les organisations hiérarchiques traditionnelles éprouvent souvent des difficultés pour s'adapter à ce marché extrêmement fluctuant. Les organisations ont alors tendance à devenir plus plates et plus flexibles. Elles passent d'une structure en silos verticaux, à des **processus** horizontaux. Les pouvoirs décisionnels sont de plus en plus confiés aux employés. C'est dans ce contexte que les processus opérationnels de gestion des services informatiques voient le jour.

Pour les organisations, l'énorme avantage d'une structure qui repose sur des processus, est de favoriser **une approche orientée client**. Cela augmente de façon significative l'alignement entre l'organisation des services informatiques (responsable de la fourniture de l'information) et le client (responsable de l'utilisation de ces systèmes informatiques pour leur métier). Au cours des dernières années, cette tendance a fait l'objet de toutes les attentions et porte le nom **d'Alignement Métier-IT** (Business IT Alignment ou BITA).

Plus les organisations acquièrent de l'expérience en matière **d'approche orientée processus** en gestion des services informatiques, plus il devient évident que tout processus doit être géré de façon cohérente. Parallèlement, il est certain que l'introduction d'une méthode de travail orientée processus entraîne de grands changements dans les organisations hiérarchiques et orientées projets. La culture et la gestion du changement deviennent des éléments critiques pour bien structurer toute organisation.

Une autre leçon importante à tirer est que l'organisation des services informatiques ne doit pas se perdre dans une culture de processus. De même, une organisation uniquement orientée projets ou orientée processus, n'apporte pas une structure optimale. L'équilibre est, comme d'habitude, le mot magique. Il est également évident qu'une approche orientée client exige la mise en place d'une approche bout-en-bout et centrée sur le client : rien ne sert de savoir que "le serveur est encore en production" si le système informatique n'est pas disponible pour l'utilisateur. Les services informatiques doivent être envisagés dans un contexte plus large. Il devient vite nécessaire d'adopter une approche de type cycle de vie, intégrant le **cycle de vie des services** et la gestion des services informatiques.

Étant donné que le métier dépend toujours plus de l'information, la qualité des services informatiques dans les entreprises est de plus en plus sujette à des **exigences internes et externes**. Le rôle des **normes** devient de plus en plus important, et les **référentiels** de meilleures pratiques aident au développement d'un système de gestion visant à satisfaire ces exigences. Les organisations qui ne contrôlent pas leurs processus ne seront pas capables d'atteindre de bons résultats concernant leur cycle de vie des services et leur gestion de bout-en-bout de ces services. En outre, celles qui n'ont pas une structure interne ordonnée n'atteindront pas non plus de bons résultats. Voilà pourquoi tous ces aspects sont traités simultanément dans cet ouvrage.

1.2 Pourquoi ce livre

Ce livre fournit des informations détaillées aux responsables des questions stratégiques de l'information ainsi qu'au (plus grand) groupe de ceux chargés de mettre en place et de fournir des systèmes d'information. Ces arguments reposent sur la description du cycle de vie des services, tel que décrit dans la version 3 d'ITIL et sur la présentation des processus associés. Les ouvrages ITIL de base traitent ces questions avec exhaustivité. Ils permettent une étude approfondie des meilleures pratiques actuelles. Cet ouvrage Les fondamentaux fournit au lecteur une introduction claire pour aborder la vaste bibliothèque d'ouvrages de base sur ITIL, afin de favoriser leur compréhension et de participer à la diffusion d'ITIL comme standard industriel. Une fois la structure ITIL assimilée, le lecteur pourra utiliser les ouvrages de base pour une compréhension plus approfondie et être guidé dans sa pratique quotidienne.

1.3 Organisations

Plusieurs organisations participent à l'évolution d'ITIL comme description des "meilleures pratiques" appliquées à la gestion des services informatiques.

OGC

Au départ, ITIL appartenait au CCTA, une organisation gouvernementale britannique. Le 1^{er} avril 2001, le CCTA a été intégré à l'Office of Government Commerce (OGC), qui est ainsi devenu le nouveau propriétaire d'ITIL. Le but de l'OGC est d'aider ses clients (au sein du gouvernement britannique) à moderniser leurs activités de fourniture en services et à les améliorer, en optimisant, entre autre, l'utilisation de l'informatique : "L'OGC entend la fourniture au sein du gouvernement, et à contribuer à d'importantes améliorations de rentabilité. L'OGC cherche alors à promouvoir l'utilisation des *meilleures pratiques*" dans de nombreux domaines,

tels que la gestion de projets, la gestion des programmes, la fourniture, la gestion des risques et la gestion des services informatiques. C'est pourquoi l'OGC a également publié plusieurs séries d'ouvrages (bibliothèques) écrits par des experts (internationaux) issus de différentes entreprises et organisations.

itSMF

Cette publication s'adresse à toute personne impliquée dans la gestion des services informatiques ou qui s'y intéresse. Une organisation professionnelle, travaillant au développement de la gestion des services informatiques, a été créée spécifiquement à cet effet.

Ainsi, en 1991, le IT Service Management Forum (forum de gestion de services informatiques – itSMF), à l'origine appelé IT Infrastructure Forum (Forum d'infrastructure informatique – ITIMF), a vu le jour sous forme d'association, au Royaume-Uni. En 1994, suivant l'exemple britannique, une association consœur s'est établie aux Pays-Bas.

Depuis lors, des organisations itSMF indépendantes ont été montées dans plus de quarante pays, réparties dans le monde entier, et le nombre de *chapitres* continue de grandir. Toutes les organisations itSMF opèrent sous l'égide de l'association-chapeau, itSMF International (itSMF-I).

L'itSMF s'adresse à tous les professionnels de la gestion des services informatiques. Elle assure la promotion, les échanges d'informations et d'expériences, dont les organisations informatiques peuvent se servir pour améliorer leur fourniture de services. L'itSMF s'occupe également de l'utilisation et de la qualité de plusieurs standards et méthodes qui font référence dans ce domaine. ITIL en est l'un d'eux. L'itSMF International a également passé un accord avec l'OGC et le Groupe APM pour promouvoir l'utilisation d'ITIL.

Le forum de gestion des services informatiques (itSMF) est une organisation à but non lucratif, globale, indépendante, reconnue à un niveau international, consacrée à la gestion des services informatiques. L'itSMF est entièrement la propriété de ses membres et principalement dirigée par ceux-ci. De plus en plus de chapitres nationaux voient le jour, chacun ayant un haut degré d'autonomie, mais tous adhèrent à un code de conduite commun.

L'itSMF exerce une très grande influence en contribuant à l'adoption des meilleures pratiques industrielles ainsi qu'aux standards internationaux, travaillant en partenariat avec une grande variété d'organisations internationales gouvernementales et de normalisation.

L'itSMF International est l'organisme de contrôle des chapitres nationaux ; il établit les politiques et fournit des directives pour promouvoir les objectifs généraux de l'itSMF, pour favoriser l'adoption des meilleures pratiques d'IT Service Management (gestion des services informatiques – ITSM) et pour garantir l'adhésion aux politiques et standards de l'itSMF.

La mission d'itSMF International consiste à favoriser le développement de la gestion des services Informatiques (ITSM), en appliquant une stratégie, et en coordonnant ses efforts avec des partenaires qui apportent d'expertise et de support financier

Cette mission se décline dans les activités suivantes :

Activités de publication itSMF :

- publier du matériel de support concernant les meilleures pratiques acceptées
 - publier du matériel qui représente les “nouvelles perspectives” dans le secteur de l'ITSM
 - garantir qu'à travers toutes les activités, y compris la publication de matériel pertinent, l'itSMF aide les organisations à mettre en place des solutions qui seront vraiment sources de valeur.
- En publiant cette introduction exhaustive sur la gestion des services informatiques selon ITIL, l'itSMF International apporte une contribution précieuse à son développement.*

Groupe APM

En 2006, l'OGC a signé un contrat pour la gestion des droits ITIL, la certification des examens ITIL et l'accréditation des organisations de formation avec le Groupe APM (APMG), une organisation commerciale. L'APMG définit la certification et l'accréditation pour les examens ITIL, et a publié le nouveau système de certification (voir Section 2.1 : examens ITIL).

Instituts examinateurs

La fondation Néerlandaise Stichting Examen Instituut voor Informatica (Institut pour les Examens Informatiques – EXIN) et le Information Systems Examination Board anglais (comité d'examens des systèmes informatiques – ISEB, qui fait partie de la British Computer Society (société britannique d'informatique – BCS) ont collaboré au développement et à la diffusion d'une certification pour la gestion des services informatiques. Ces deux organisations ont longtemps été les seules à gérer les examens ITIL. Le contrat passé entre l'APMG et l'OGC attribue la responsabilité des examens ITIL exams à l'APMG. Pour favoriser la fourniture d'examens ITIL dans le monde, l'APMG a accrédité un certain nombre de comités d'examens : CSME, DANSK IT, DF Certificering AB, EXIN, ISEB, Loyalist Certification Services en TÜV SÜD Akademie. Pour l'information récente: voir www.officialsite.com.

1.4 Différences avec les éditions précédentes

Le livre “Les fondamentaux de gestion de services informatiques – selon ITIL V2” a longtemps joué un rôle clé quant à la diffusion des concepts de gestion de services informatiques et ITIL. L'ouvrage a été traduit en treize langues. Il est considéré comme l'introduction la plus utile aux *meilleures pratiques*. Les éditions précédentes de l'ouvrage Les fondamentaux se concentraient sur le contenu des trois livres de la série ITIL (Version 2) : Support des services, fourniture des services et gestion de la sécurité, en les plaçant dans un contexte plus général de gestion de la qualité.

La principale différence entre les versions 2 et 3 d'ITIL se trouve dans l'approche *Cycle de Vie*, introduite avec ITIL version 3. Tandis que la version 2 se concentrait sur les pratiques regroupées en Fourniture, Soutien et Sécurité des Services IT, la version 3 englobe tout le cycle de vie de services IT.

Le développement continu des meilleures pratiques a entraîné la disparition de plusieurs termes lors du passage de la version 2 à la version 3 de l'introduction à ITIL et l'ajout d'un grand nombre de nouveaux termes dans la version 3. Puisque beaucoup de ces concepts font partie du périmètre de la formation ou de l'examen concernant la gestion des services informatiques, ils ont été

inclus dans les descriptions correspondantes. Pour obtenir une liste définitive de ces concepts, les lecteurs devraient consulter les différents programmes de formation et d'examens.

1.5 Structure de l'ouvrage

Ce livre commence par une introduction sur l'histoire et les grands principes de la gestion des services informatiques ainsi que le contexte d'ITIL (**Chapitre 1**). Celle-ci décrit les parties concernant le développement des meilleures pratiques, les normes régissant la gestion des services informatiques ainsi que les prémices et les standards utilisés.

Le coeur du livre se divise en deux parties : la **première** traite du cycle de vie des services, la **seconde** développe toutes les fonctions et processus d'ITIL.

La première partie commence avec le **Chapitre 2**, introduisant le cycle de vie des services, dans le contexte de la gestion des services informatiques et de la gouvernance informatique. Elle détaille les principes de la maturité d'une organisation, ainsi que les avantages et les risques d'adopter un référentiel de gestion des services. Ce chapitre conclue sur une introduction au cycle de vie des services.

Dans les **Chapitres de 3 à 7**, chacune des phases du cycle de vie des services est traitées en détails, selon la structure d'ITIL : la stratégie des services, la conception des services, la transition des services, l'exploitation des services, et l'amélioration continue des services. Ces chapitres proposent une vue détaillée des caractéristiques du cycle de vie des services, leur construction et ses éléments constitutants. Les points principaux de chaque phase sont présentés de façon cohérente pour en clarifier la lecture et la clarté, et faire en sorte que le texte soit clair et facile à lire. Chaque section s'appuie systématiquement sur une même structure cohérente :

- Introduction
- Concepts de base
- Processus et autres activités
- Organisation
- Méthodes, techniques et outils
- Mise en œuvre

La seconde partie commence avec le **Chapitre 8**, en introduisant les fonctions et les processus auxquels se réfèrent chacune des phase du cycle de vie. Ce chapitre fournit des informations générales sur les principes des processus, des équipes, des rôles, des fonctions, des positions, des outils et tout autre élément digne d'intérêt.

Ensuite, les processus et les fonctions sont décrits en détails dans les **Chapitres de 9 à 13**. Les 27 fonctions et processus sont regroupés selon l'ouvrage ITIL de base, qui contient une description détaillée de chacun d'eux. Chaque processus ou fonction est décrit de la façon suivante :

- Introduction
- Activités, méthodes et techniques
- Interfaces, entrées et sorties
- Métrique et indicateurs-clé de performance (KPI)
- Mise en œuvre, avec les facteurs-clés de succès (CSF), les défis, les risques et les pièges

Les **Annexes** fournissent des sources utiles pour le lecteur. Une liste des références et des sources est fournie ainsi que le glossaire officiel ITIL. Le livre se termine par un sommaire exhaustif des termes pertinents qui aideront le lecteur à définir des éléments du texte.

1.6 Commet utiliser cet ouvrage

Les lecteurs avant tout intéressés par le cycle de vie des services peuvent se concentrer sur la première partie du livre, puis ne prendre en considération que ce dont ils ont besoin quant aux fonctions et processus de la seconde partie.

Les lecteurs avant tout intéressés aux fonctions et aux processus, et qui ne sont pas encore prêts à gérer une approche de cycle de vie, ou qui préfèrent une approche par processus, peuvent lire les chapitres d'introduction, puis se concentrer sur les fonctions et les processus qui les intéressent.

Les lecteurs qui préfèrent une introduction complète à ITIL, notamment par l'exploration de son périmètre et de ses principales caractéristiques, peuvent commencer par la première partie du cycle de vie, et enrichir leur lecture par les fonctions et processus décrits dans la seconde partie.

En cela, cette nouvelle édition du livre "Fondamentaux" fournit un support à une variété d'approches de la gestion des services informatiques selon ITIL.



PARTIE 1
**LE CYCLE DE VIE
DES SERVICES**



Chapitre 2

Introduction au cycle de vie des services

2.1 Introduction à ITIL

Dans les années 80, la qualité des services fournis aux départements du gouvernement britanniques, par les sociétés informatiques tant internes qu'externes, était tellement mauvaise, que le gouvernement demanda à la CCTA (Central Computer and Telecom Agency – l'agence pour l'informatique centrale et les télécommunications, maintenant l'Office of Government Commerce – Le Ministère britannique du commerce, OGC) de développer une approche standard pour fournir des services informatiques efficaces et efficaces. Cette approche se devait d'être indépendante des fournisseurs (qu'ils soient internes ou externes). Le résultat fut le développement et la publication de l'IT Infrastructure Library (bibliothèque d'infrastructure des technologies de l'information – ITIL). ITIL rassemble les “meilleures pratiques” adoptées par les fournisseurs de services informatiques.

ITIL offre une approche méthodique pour fournir des services informatiques de qualité. Il fournit également une description détaillée de la plupart des processus principaux mis en œuvre au sein d'une organisation informatique. Il inclut des listes de contrôle de tâches et des procédures. Il détaille les responsabilités. Le tout servant de base à la fourniture de services sur mesure, répondant aux exigences de chaque organisation.

Parallèlement, l'ampleur des sujets traités par ITIL permet de fournir un guide de référence utile, pour développer de nouveaux objectifs d'amélioration, permettant à toute organisation informatique de grandir et de mûrir.

Au cours des années, ITIL est devenu beaucoup plus qu'une série d'ouvrages utiles traitant de la gestion des services informatiques. Le cadre des meilleures pratiques de gestion de services informatiques est promu et même développé par des consultants, des formateurs et des fournisseurs de technologies ou de produits. Depuis les années 90, ITIL représente non seulement un cadre théorique, mais aussi l'approche et la philosophie que partagent les personnes travaillant de façon pratique avec ITIL.

Etant lui-même un référentiel étendu de meilleures pratiques de gestion des services informatiques, les avantages et les inconvénients de tout référentiel s'appliquent également à ITIL. Bien entendu, ITIL a été développé pour les avantages précités. Les nombreuses indications contenues dans les *meilleures pratiques* permettent néanmoins d'éviter des problèmes potentiels ou, s'ils surviennent, d'y apporter des solutions.

Examens ITIL

En 2007, le groupe APM a lancé un nouveau programme de qualification ITIL, qui repose sur ITIL V3. ITIL V2 sera maintenu pendant une période de transition. La version 2 d'ITIL prévoit des qualifications sur trois niveaux :

- Certification **Foundation** en gestion de services informatiques
- Certification **Practitioner** en gestion de services informatiques
- Certification **Manager** en gestion de services informatiques.

Jusqu'en 2000, environ 60 000 certifications avaient été délivrées. En 2006, ce nombre a dépassé le demi-million.

Un nouveau système de qualification a été mis en place pour **la version 3 d'ITIL**. Celui-ci comprend quatre niveaux de certification :

- **Fondamentaux**
- **Intermédiaire (Cycle de Vie & Aptitudes)**
- **Expert d'ITIL**
- **Maître d'ITIL**

Pour plus ample information sur les systèmes de qualification, voir :

<http://www.itil-officialsite.com/Qualifications/ITILV3QualificationScheme.asp>

2.2 Gouvernance informatique

Avec la croissance du rôle de l'information, des systèmes d'information et de la gestion des services informatiques, les besoins en gestion de l'informatique se sont également développés. Ceux-ci se concentrent sur deux aspects : d'une part la conformité avec les politiques internes et externes, la législation et la réglementation, d'autre part la fourniture de valeur ajoutée aux parties prenantes de l'organisation. La gouvernance informatique est encore une discipline très jeune, qui ne dispose que de quelques standards et de référentiels reconnus. Par contre, de nombreuses définitions de la gouvernance informatique sont disponibles. L'une d'elle fait l'objet d'un consensus, celle de Van Grembergen :

*La **gouvernance informatique** consiste en un référentiel qui englobe des structures, des processus et des mécanismes relationnels. Les structures impliquent l'existence de fonctions à responsabilités, telles que les dirigeants informatiques et les responsables de budgets, ainsi qu'une variété de comités informatiques. Les processus se réfèrent à la prise de décision stratégique pour les IT, et à leur surveillance. Les mécanismes relationnels comprennent la participation et les partenariats métier / informatique, un dialogue stratégique et un apprentissage partagé.*

Il faut clairement distinguer la gouvernance de la gestion. Nous suggérons que la gouvernance facilite la création d'un cadre au sein duquel d'autres personnes peuvent gérer leurs tâches de manière efficace (Sohal & Fitzpatrick). La gouvernance informatique et la gestion informatique sont donc deux entités distinctes. La gestion des services informatiques peut être considérée comme faisant partie de la gestion informatique. Dès lors, la gouvernance informatique s'inscrit dans la gestion du métier ou de l'information.

Bien que de nombreux référentiels soient appelés référentiels de gouvernance informatique tels que COBIT, voire ITIL lui-même, la plupart d'entre eux sont en réalité des référentiels de gestion. Il existe au moins une norme de gouvernance informatique : la norme locale australienne de Corporate governance of information and communication technology (AS8015).

2.3 Maturité organisationnelle

Dès l'introduction en 1973 par **Richard Nolan** de son *modèle par niveaux*, appliqué aux technologies de l'information au sein des organisations, nombreux sont ceux qui ont utilisé des modèles d'amélioration par étapes. Ceux-ci ont rapidement été reconnus comme étant des instruments adaptés aux programmes d'amélioration, aidant ainsi les organisations à gravir les échelons de la maturité.

Des dizaines de variations sur ce thème peuvent se trouver facilement, allant des métiers tels que le développement des logiciels, l'acquisition, l'ingénierie des systèmes, les tests de logiciels, le développement de sites Internet, le stockage de données et l'ingénierie de la sécurité jusqu'aux centres de services et à la gestion des connaissances. Bien entendu, beaucoup apprécèrent le principe kaizen (l'amélioration fonctionne mieux par petites étapes).

L'application la plus séduisante du modèle de Nolan fut son intégration par le Software Engineering Institute (l'institut d'ingénierie de logiciels – SEI) de l'Université Carnegie Mellon, aux États-Unis, dans le Software Capability Maturity Model (Modèle de maturité des aptitudes de logiciel – SW-CMM). Le CMM fut alors copié et appliqué à la plupart des cas précédemment mentionnés, élevant CMM au rang de standard de modélisation de la maturité. De nouvelles éditions de CMM suivirent, y compris le CMMI (CMM Intégration).

Plus tard, ces modèles furent appliqués aux modèles de gestion de la qualité, tels que le European Foundation for Quality Management (fondation européenne pour la gestion par la qualité – EFQM). Outre ces modèles plus généraux de gestion par la qualité, citons plusieurs pratiques courantes dans d'autres industries, telle que Six Sigma et TQM, complémentaires de ITIL.

Les normes disponibles, ainsi que les référentiels reposant sur les meilleures pratiques, offrent des conseils pour que chaque organisation atteigne *l'excellence opérationnelle* en termes de gestion des services. Les organisations, selon leur propre stade de développement, doivent s'appuyer sur un type de conseil particulier.

Modèle de maturité : CMMI

Dans l'industrie de l'informatique, le processus d'amélioration de la maturité des processus est plus connu sous le nom générique de **Capability Maturity Model Integration** (intégration du

modèle de maturité des aptitudes – **CMMI**). Cette méthode d'amélioration des processus fut développée par le Software Engineering Institute (SEI) de l'Université Carnegie-Mellon. CMMI fournit aussi bien un modèle par étapes qu'un modèle continu. Dans la représentation continue, les améliorations sont mesurées à l'aide de niveaux d'aptitude. La maturité est mesurée pour un processus donné au sein d'une organisation. Dans la représentation par étapes, les améliorations sont mesurées à l'aide de niveaux de maturité, pour un ensemble de processus au sein d'une organisation.

Les niveaux d'aptitude dans la **représentation continue de CMMI** sont les suivants :

1. **Processus incomplet** – un processus qui n'est pas réalisé, en tout ou partie
2. **Processus réalisé** – un processus qui satisfait les objectifs spécifiques du processus
3. **Processus géré** – un processus réalisé (selon le niveau d'aptitude 1) dont l'infrastructure de base a été mise en place pour soutenir le processus
4. **Processus défini** – un processus géré (selon le niveau d'aptitude 2), conçu sur mesure à partir d'un ensemble de processus standards de l'organisation, selon les exigences spécifiques de l'organisation, et qui contribue à la production et à la mesure du travail, ainsi qu'à d'autres informations d'amélioration pour les actifs des processus organisationnels
5. **Processus géré quantitativement** – un processus défini (selon le niveau d'aptitude 3) qui est contrôlé au moyen de techniques statistiques et d'autres techniques quantitatives
6. **Processus optimisé** – un processus géré quantitativement (selon le niveau d'aptitude 4) qui est amélioré sur la base d'une compréhension des causes communes de variations inhérentes au processus

Le **modèle de représentation par étapes de CMMI** définit cinq niveaux de maturité, chacun constituant un seuil de base pour l'étape suivante, dans le cadre de l'amélioration continue des processus, et qui sont désignés par les chiffres de 1 à 5.

- **Initial** – les processus sont ad hoc et chaotiques
- **Géré** – les projets de l'organisation garantissent que les processus sont planifiés et exécutés selon la politique de l'organisation.
- **Défini** – les processus sont bien caractérisés et compris, et sont décrits selon des standards, des procédures, des outils et des méthodes.
- **Géré quantitativement** – l'organisation et les projets ont défini des objectifs quantitatifs associés à la qualité et à la performance des processus. Ceux-ci sont utilisés comme critères de gestion des processus.
- **Optimisé** – se concentre sur l'amélioration continue de la performance des processus, selon un processus incrémental et innovant, ainsi que des améliorations technologiques.

De nombreux autres modèles de maturité reposent sur ces structures, tels que les modèles de maturité du Gartner. La plupart de ces modèles se concentrent sur le niveau de maturité des aptitudes. D'autres, comme le World Class IT Maturity Model de KPMG, adoptent une approche différente.

Standard : ISO/IEC 20000

Le développement et la continuité d'un système de qualité, conforme aux prérequis de la série ISO 9000 (ISO-9000:2000), peuvent être considéré comme des outils permettant à l'organisation d'atteindre et de maintenir le niveau de maturité recherché (ou "géré" selon le CMM des services informatiques). Ces normes ISO mettent l'accent sur la définition, la description et la conception

des processus. Une norme ISO spécifique a été créée pour les organisations de gestion de services informatiques : la norme ISO 20000 (voir Figure 2.1).

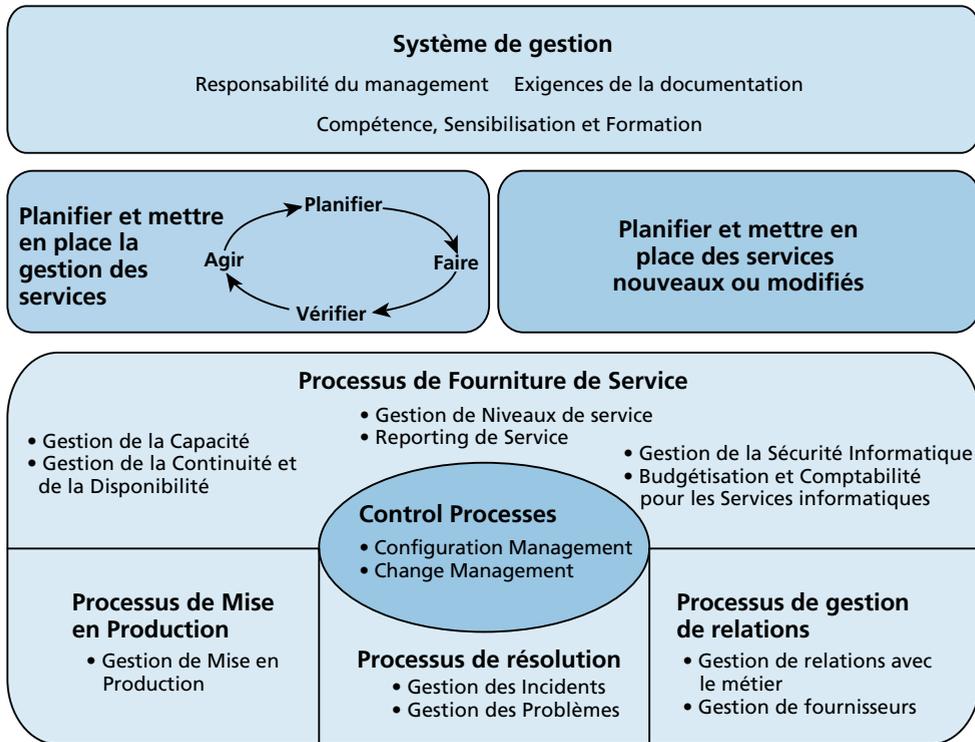


Figure 2.1 Vue d'ensemble du système de gestion des services ISO/IEC 20000

Maturité client

L'évaluation de la maturité d'une organisation ne peut se réduire aux fournisseurs de services. Le **niveau de maturité du client** (Figure 2.3) est également important. S'il existe de grandes différences de maturité entre le fournisseur et le client, il faudra alors les prendre en considération pour éviter toute disparité entre les approches, les méthodes et les attentes mutuelles. En particulier, cela influence la communication entre le client et le fournisseur.

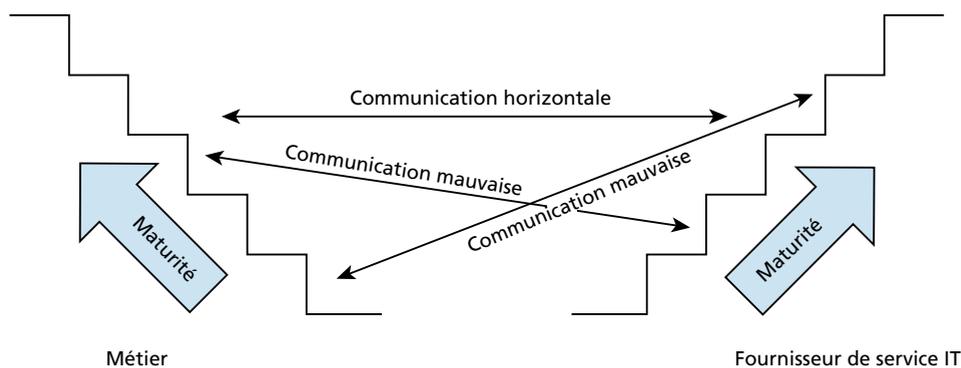


Figure 2.2 Communication et niveaux de maturité : client et fournisseur (selon ITIL V3 de OGC)

2.4 Bénéfices et risques des référentiels ITSM

La liste suivante identifie certains avantages et problèmes éventuels, liés à l'utilisation des meilleures pratiques de gestion des services informatiques. Cette liste ne prétend pas être exhaustive, mais elle fournit une base permettant de prendre en compte certains bénéfices pouvant être obtenus, et quelques unes des erreurs pouvant être commises lors de l'utilisation des référentiels de gestion des services informatiques, reposant sur des processus communs :

Bénéfices pour le client/l'utilisateur :

- La fourniture de services informatiques s'oriente davantage vers le client. Les accords sur la qualité des services améliorent les relations.
- Les services sont mieux décrits, dans le langage du client, et offrent des détails plus appropriés.
- La qualité, la disponibilité, la fiabilité et les coûts des services sont mieux gérés.
- La communication avec l'organisation informatique est améliorée en définissant des points de contact.

Avantages pour l'organisation informatique :

- L'organisation informatique développe une structure plus claire, devient plus efficace et se concentre davantage sur les objectifs de l'entreprise.
- L'organisation informatique contrôle davantage l'infrastructure et les services dont elle est responsable. Les changements sont plus faciles à gérer.
- Une structure efficace de processus fournit un cadre de travail pour une externalisation efficace des éléments des services informatiques.
- L'adoption des meilleures pratiques encourage un changement culturel, en évoluant vers une démarche de fourniture de services. Elle favorise l'introduction de systèmes de gestion de la qualité, reposant sur la série de normes ISO 9000 ou ISO/IEC 20000.
- Des référentiels fournissent des cadres cohérents de référence pour la communication interne ainsi qu'avec les fournisseurs, et aussi pour la standardisation et l'identification de procédures.

Problèmes/erreurs potentiels :

- L'introduction peut prendre beaucoup de temps et demander des efforts importants. Elle peut exiger un changement de culture au sein de l'organisation. Une introduction trop ambitieuse peut déboucher sur des frustrations car les objectifs ne sont jamais atteints.
- Si les structures des processus deviennent un objectif en soi, la qualité du service peut être compromise : dans ce cas, les procédures inutiles ou trop complexes sont perçues comme des obstacles bureaucratiques, qu'il faut éviter autant que possible.
- Aucune amélioration des services informatiques n'est envisageable si les acteurs ne comprennent pas ce que devraient fournir les processus appropriés, les indicateurs de performance et la façon dont les processus peuvent être contrôlés.
- L'amélioration de la fourniture de services et les réductions des coûts ne sont pas suffisamment visibles car aucune donnée de base n'est disponible pour établir des comparaisons et/ou les cibles identifiées ne sont pas correctes.
- Une mise en œuvre réussie passe par une implication et un engagement du personnel à tous les niveaux de l'organisation. Déléguer le développement des structures des processus à un département spécialisé risque d'isoler celui-ci au sein de l'organisation. Ce dernier pourrait alors prendre des orientations que les autres départements n'acceptent pas.
- Si les investissements en termes de formation et d'outils de support ne suffisent pas, le bien-fondé des processus et du service ne seront pas perçus. Il est probable que des ressources et du personnel supplémentaires soient nécessaires à court terme, si l'organisation est déjà surchargée par les activités de routine de gestion des services informatiques, qui n'utilisent pas forcément les *meilleures pratiques*.

2.5 Cycle de vie des services : Concept et vue d'ensemble

Le rôle et la taille du système d'information ont grandi ensemble, et ils évolué depuis le lancement de la version 2 d'ITIL (en 2000/02). Les technologies de l'information (TI) font partie d'un nombre croissant d'actifs et de services, qu'ils soutiennent. Dans le monde des affaires, le rôle de la fourniture d'information a aussi changé : le rôle des TI ne consiste plus seulement à fournir des supports, mais à servir de base à la création d'une valeur pour le métier.

La version 3 d'ITIL intègre et fournit des notions sur ce nouveau rôle des TI, dans toute leur complexité et leur dynamique. Dans ce but, une nouvelle approche de la gestion des services a été choisie. Celle-ci ne se concentre pas sur les processus mais sur le cycle de vie des services.

Concepts de base

Avant de décrire le cycle de vie des services, il convient de définir certains concepts de base.

Bonne pratique

ITIL est présenté comme une bonne pratique. Il s'agit d'une approche ou d'une méthode qui a fait ses preuves dans la pratique. Ces bonnes pratiques constituent un soutien valide pour les organisations, souhaitant améliorer leurs services informatiques. Dans ces cas, la meilleure chose à faire est de sélectionner un standard ou une méthode générique qui soit accessible à tous, ITIL, COBIT, CMMI, PRINCE2® et ISO/IEC 20000, par exemple. L'un des bénéfices de ces standards génériques, librement accessibles, est qu'ils peuvent être appliqués à plusieurs environnements et

situations de la vie réelle. De plus, une offre complète de formation est disponible pour ces standards ouverts. Ce qui facilite grandement la formation du personnel.

Les connaissances propres à l'organisation constituent également une autre source de bonnes pratiques. En revanche, ce type de savoir présente l'inconvénient d'être spécifique à un contexte donné et particulier à une organisation. Il peut donc être difficile d'adopter ou de reproduire ces connaissances, qui ne seront peut-être pas très efficaces lors de leur utilisation.

Service

Un service crée de la valeur pour le client. ITIL définit un service comme suit :

*Un **service** est un moyen de fournir de la valeur aux clients en leur permettant d'atteindre facilement les résultats souhaités sans en assumer les coûts ou les risques spécifiques.*

Les résultats sont possibles à partir de la performance des tâches données, et ils sont limités par un certain nombre de contraintes. Les services mettent en valeur les performances et réduisent la pression des contraintes. Cela augmente les chances de voir se réaliser les résultats escomptés.

Valeur

La valeur est à la base du concept de service. Du point de vue du client, la valeur consiste en deux composants de base : l'utilité et la garantie. L'utilité décrit ce que le client reçoit, et la garantie explique comment il le reçoit. Les concepts d'utilité et de garantie sont décrits dans la section "Stratégie de services".

Gestion des services

ITIL définit la gestion des services comme suit :

*La **gestion des services** est un ensemble d'aptitudes organisationnelles spécialisées pour fournir de la valeur aux clients sous forme de services.*

ITIL expose certains des principes fondamentaux de la gestion des services qui intègrent les fonctions et les processus décrits dans les ouvrages ITIL de base. Les principes suivants aident à concevoir un système de gestion des services :

- **Spécialisation & coordination** – L'objectif de la gestion des services est de rendre les aptitudes et les ressources disponibles via des services utiles et acceptables aux clients quant à leur qualité, coûts et risques. Le fournisseur de services prend à sa charge la responsabilité et la gestion des ressources, en soulageant ainsi les clients, qui peuvent alors se concentrer sur les compétences de base de leur métier. La gestion des services coordonne l'exercice de la responsabilité de la gestion des services, au regard de certaines ressources. Utilité et garantie font office de guide.
- **Principe client-fournisseur** – La gestion des services implique toujours un client interne et un fournisseur interne, dont le rôle consiste à seconder le client interne afin de réaliser des activités pour leur compte. Les clients internes peuvent être des consultants, des conseillers ou des fournisseurs de services. Les clients internes agissent comme intermédiaires entre des fournisseurs de services et des clients, associés à des utilisateurs. Habituellement, ces clients internes sont des membres du personnel du fournisseur de services. Ils peuvent aussi être des

systèmes en libre service ou des processus pour les utilisateurs. La valeur pour les clients est créée grâce à des accords entre les fournisseurs et les clients internes.

- **Encapsulation** – Les intérêts du client se concentrent sur la valeur d'utilisation ; celui-ci préfère qu'on lui épargne tous les détails techniques et la complexité de la structure. Le principe d'encapsulation consiste à cacher ce dont le client n'a pas besoin et à montrer ce qui lui apporte de la valeur et lui est utile. Trois principes sont étroitement liés à cela :
 - la séparation des intérêts
 - la modularité : une structure modulaire claire
 - la libre association : indépendance réciproque des ressources et des utilisateurs.

Systèmes

ITIL décrit les concepts des structures organisationnelles s'inspirant de la théorie des systèmes. Le cycle de vie des services dans la version 3 d'ITIL est un système ; toutefois, une fonction, un processus ou une organisation constituent aussi des systèmes. Définition d'un système :

Un système est un groupe de composants qui interagissant les uns avec les autres, liés les uns aux autres ou dépendant les uns des autres, et qui forment un tout unifié, opérant ensemble pour un but commun.

Le *feedback* et l'*apprentissage* sont deux aspects clés de la performance des systèmes ; ils changent les processus, les fonctions et les organisations en systèmes dynamiques. Le feedback peut mener à l'apprentissage et à la croissance, non seulement à l'intérieur d'un processus, mais aussi au sein d'une organisation dans son ensemble.

À l'intérieur d'un processus, par exemple, le feedback concernant la performance d'un cycle est, à son tour, une entrée pour le cycle du processus suivant. Au sein des organisations, il peut y avoir un feedback entre les processus, les fonctions et les phases du cycle de vie. Derrière ce feedback se trouve un but commun : les objectifs du client.

Fonctions et processus

La distinction entre fonctions et processus est importante dans le cadre d'ITIL.

Qu'est-ce qu'une fonction ?

*Une **fonction** est une subdivision d'une organisation spécialisée pour accomplir un type spécifique de travail, et qui est responsable de fournir résultats spécifiques.*
Les fonctions sont des subdivisions indépendantes, disposant des aptitudes et des ressources requises pour fournir leur résultats avec performance. Elles disposent de leurs propres pratiques et de leurs propres connaissances.

Qu'est-ce qu'un processus ?

*Un **processus** est un ensemble structuré d'activités conçues pour accomplir un objectif défini.*
Les processus conduisent à un changement orienté par des objectifs, et utilisent le feedback pour identifier des actions d'auto-amélioration et d'auto-correction.

Les processus possèdent les caractéristiques suivantes :

- Ils peuvent être **mesurés** – car ils sont orientés vers la performance
- Ils produisent des **résultats spécifiques**
- Ils fournissent des résultats aux **clients** ou aux parties prenantes
- Ils **répondent à un événement spécifique** – un processus est en effet continu et itératif, mais il est déclenché par un événement spécifique.

Il est parfois difficile de déterminer si quelque chose est une fonction ou un processus. Selon ITIL, le fait qu'il s'agisse d'une fonction ou d'un processus dépend entièrement de la conception organisationnelle. Un bon exemple de fonction est un centre de services, un bon exemple de processus est la gestion des changements.

Une coordination pauvre entre les fonctions, combiné avec un foyer vers l'intérieur, mène à l'apparition de silos fonctionnels. Cela ne contribue pas au succès de l'organisation dans son ensemble. Les processus reposent sur une structure hiérarchisée de fonctions ; les fonctions partagent souvent plusieurs processus. Ainsi, les processus évitent l'apparition de silos fonctionnels, et contribuent à garantir une meilleure coordination entre les fonctions.

Le cycle de vie des services

La version 3 d'ITIL aborde la gestion des services du point de vue du cycle de vie des services. Le cycle de vie des services est un modèle organisationnel qui fournit des notions sur les thèmes suivants :

- la façon dont la gestion des services est structurée
- la façon dont les divers composants sont liés les uns aux autres
- l'impact que des changements sur un composant aura sur les autres composants du système, et sur tout le système de cycle de vie.

C'est pourquoi la version 3 d'ITIL met l'accent sur le cycle de vie des services et sur la façon dont les composants de la gestion des services sont liés les uns aux autres. Les processus (aussi bien les version 2 processus, que certains qui sont nouveaux à version 3) font également l'objet d'un développement dans les phases du cycle. Ils décrivent comment les choses changent.

Le cycle de vie des services consiste en cinq phases. Les cinq nouveaux ouvrages ITIL décrivent respectivement chacune de ces phases :

1. **Stratégie des services** - la phase de définir les directives pour créer la valeur business et réaliser et maintenir un avantage stratégique.
2. **Conception des services** – la phase de concevoir et de développer des services informatiques appropriés, comprenant l'architecture, les processus, la politique et la documentation, afin de répondre à des besoins actuelles et futures du business.
3. **Transition des services** – la phase de la planification et de gestion de la réalisation des services nouveaux et modifiés selon des spécifications du client.
4. **Exploitation des services** – la phase de gestion et d'accomplir toutes les activités requises pour fournir et soutenir des services, afin d'assurer la valeur pour le client et le fournisseur de services.
5. **Amélioration continue des services** – la phase de l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacité des services contre des conditions business.

La stratégie des services est l'axe du cycle de vie des services (Figure 2.3) qui traverse toutes les autres phases ; c'est la phase de prise de décision et d'établissement d'objectifs. Les phases de conception des services, de transition des services et d'exploitation des services mettent en œuvre cette stratégie. Leur thème continu est l'ajustement et le changement. La phase d'amélioration continue des services représente l'apprentissage et l'amélioration. Elle englobe toutes les phases du cycle. Cette phase lance des programmes et des projets, et elle leur attribue une priorité en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation.

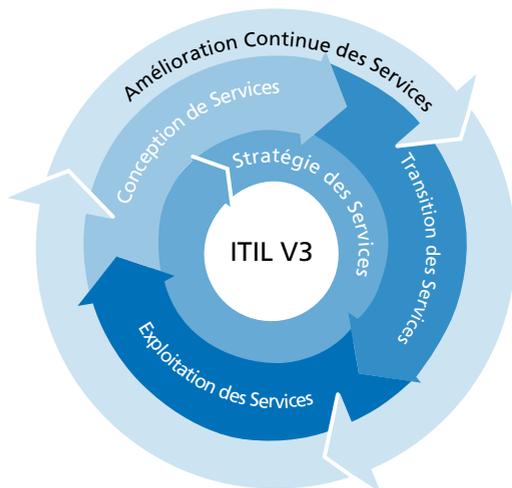


Figure 2.3 Le cycle de vie des services (selon ITIL V3, OGC)

Le cycle de vie des services est une combinaison de nombreuses perspectives sur la réalité des organisations. Elle offre davantage de flexibilité et de contrôle.

Le schéma dominant du cycle de vie des services est la succession de la stratégie des services, de la conception des services, de la transition des services et de l'exploitation des services ; puis, par le biais de l'amélioration continue des services, on retourne à la stratégie des services, et ainsi de suite. Toutefois, le cycle englobe de nombreux modèles. Selon les tâches et les responsabilités, un gestionnaire peut choisir sa propre perspective de contrôle. Si vous êtes responsable de la conception, du développement ou de l'amélioration des processus, la meilleure perspective consiste à partir des processus. Si vous êtes responsable de la gestion des SLA (accords sur les niveaux des services ou conventions de service), des contrats et des services, la perspective du cycle de vie des services et ses différentes phases va certainement satisfaire vos besoins.

Bibliothèque ITIL

La bibliothèque officielle, et nouvellement conçue d'IT Infrastructure Library (ITIL), englobe les composants suivants :

- Bibliothèque de base : les cinq publications traitant du cycle de vie des services
 - Stratégie des services
 - Conception des services

- Transition des services
- Exploitation des services
- Amélioration continue des services

Chaque livre couvre une phase du cycle de vie des services et englobe divers processus. Les processus sont toujours décrits en détail dans l'ouvrage qui traite des applications clés de tel ou tel processus.

- Portefeuille complémentaire :
 - Guide d'introduction
 - Guides des éléments clés
 - Aides à la certification
 - Livres blancs
 - Glossaire



Chapitre 3

Phase de cycle de vie : la stratégie des services

3.1 Introduction

Dans cette section, nous présentons une introduction à la notion de cycle de vie. La stratégie des services fournit des conseils quant à la conception, au développement et à la mise en œuvre de la gestion des services, envisagée comme une ressource stratégique. La stratégie des services est décisive lors d'une approche par processus, tout au long du cycle de vie des Services ITIL, pendant les phases de conception, de transition, d'exploitation et d'amélioration continue des services.

La stratégie des services s'attache à un périmètre plus vaste que celui du référentiel ITIL. Les organisations qui utilisent déjà ITIL, peuvent se servir de cette section comme d'un guide pour développer une vue d'ensemble stratégique de leurs capacités, selon ITIL. Elles peuvent également tenter d'améliorer la synchronisation entre les stratégies TI et le business. Considérons d'abord la raison pour laquelle quelque chose devrait être fait, avant de penser à la façon dont cela sera fait. Le pourquoi est plus important du point de vue du client et de son métier.

Ce chapitre offre un ensemble de conseils qui aideront à définir les objectifs et les attentes, du point de vue du client et du marché. Une stratégie des services aide également à identifier, à sélectionner et à identifier des opportunités. Une stratégie des services claire contribue à garantir qu'une organisation possède les attributs nécessaires pour gérer les coûts et les risques dans les portefeuilles des services.

Les sujets abordés sont les suivants : définir le concept de stratégie, les actifs de services, les catalogues de services ; mettre en œuvre la stratégie via le cycle de vie des services ; les différents types de fournisseurs de services ; la gestion financière ; la gestion du portefeuille de services ; le développement organisationnel et les risques stratégiques.

Qu'est-ce que la stratégie ?

La stratégie est un terme qui vient du monde militaire, qui la définit d'abord comme la distribution et l'application des ressources militaires afin d'atteindre les objectifs d'un plan. Dans la gestion des services, la stratégie doit aussi maintenir le lien entre les politiques et les tactiques.

Le but de la stratégie des services est d'identifier les concurrents, puis de les affronter en se distinguant par la fourniture de performances supérieures. Les fournisseurs de services très performants, selon ITIL, se distinguent par les éléments suivants :

- **Orientation marché** – savoir où et comment entrer en concurrence
- **Aptitudes distinctives** – créer des actifs distinctifs et profitables que le business met à profit
- **Anatomie de la performance** – points de vue organisationnels mesurables et faisables, tels que percevoir les services comme des actifs stratégiques qui nécessitent une amélioration constante

Les quatre P de la stratégie

Si un fournisseur de services connaît vraiment les objectifs de ses services et comprend les facteurs distinctifs de ses produits, il peut alors se lancer dans la gestion des services selon leurs cycles de vie. La stratégie des services forme l'épine dorsale du cycle. Nous pouvons commencer par ce que nous appelons les quatre *P* (d'après Mintzberg, 1994) ; la stratégie s'appuie sur une perspective, un positionnement, un plan et des modèles (schéma) :

- **perspective** – avoir une vision et des objectifs clairs
- **positionnement** – avoir une place bien définie
- **plan** – délimiter une notion précise de la façon dont l'organisation devrait se développer
- **modèle** (pattern) – maintenir une cohérence dans les décisions et les actions

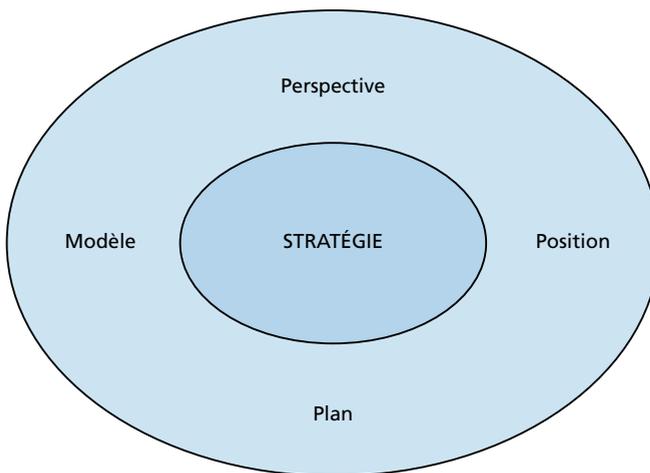


Figure 3.1 Les quatre *P* de la stratégie, d'après Henry Mintzberg

Perspective

La stratégie, en tant que perspective, fournit la vision et l'objectif d'une organisation. Elle détermine les caractéristiques distinctives du fournisseur de services et ses interactions avec le client.

*La stratégie, en tant que **perspective**, définit les convictions, les valeurs et les objectifs qui régissent le comportement de toute l'organisation. Une perspective stratégique détermine la direction qui permet au fournisseur de services d'atteindre ses objectifs.*

Pour tester les perspectives, posez les questions suivantes :

- Sont-elles claires et mémorables ?
- Sont-elles adaptées à la promotion et à la conduite des activités ?
- Établissent-elles des limites dans lesquelles les personnes sont libres de mener des expériences ?

Positionnement

La stratégie, en tant que positionnement, permet de prendre les décisions qui garantissent que les services seront fournisseur d'un marché spécifique. Le fournisseur de services doit absolument être conscient de son positionnement sur un marché.

*La stratégie en tant que **positionnement** définit les caractéristiques distinctives du fournisseur de services aux yeux du client.*

Plusieurs positionnements sont possibles :

- positionnement axé sur la **diversité** – un catalogue limité de services, mais possédant un tel niveau de détail que différents clients ayant des besoins semblables peuvent être servis de manière adéquate.
- positionnement axé sur le **besoin** – un vaste catalogue de services fournissant la plupart des services à un type spécifique de client.
- positionnement axé sur l'**accessibilité** – possibilité de fournir des services aux clients ayant des caractéristiques spécifiques, tels que l'emplacement, la dimension ou la structure.

Pour tester le positionnement de l'organisation, posez les questions suivantes :

- L'organisation aide-t-elle les gestionnaires à tester la pertinence d'une procédure donnée ?
- L'organisation établit-elle des limites claires au delà desquelles le personnel ne peut pas opérer ?
- Y a-t-il un degré de liberté à l'expérimentation à l'intérieur de ces contraintes ?

Plan

La stratégie, en tant que plan, formule des recommandations sur la manière dont une organisation gère son développement.

*La stratégie, en tant que **plan**, met l'accent sur la planification de l'action de l'organisation au sein d'un marché concurrentiel. La gestion des services est un ensemble coordonné de plans permettant aux fournisseurs de services de planifier et de mettre en œuvre les stratégies de service.*

Modèles (pattern)

La stratégie est un ensemble de modèles (schéma) car elle définit les activités à réaliser dans les délais impartis.

*La stratégie en tant que **modèles** (pattern) représente les procédures d'une organisation. Conséquences de la perspective, du positionnement et du plan de la stratégie, des modèles caractéristiques sont créés, et conduiront à des succès récurrents.*

Mission et objectifs

La spécialisation et la coordination sont nécessaires dans une approche par le cycle de vie. Cela est rendu possible par le feedback et la surveillance pendant les différentes phases du cycle.

Le schéma dominant du cycle de vie des services s'appuie sur l'ordre chronologique suivant : de la stratégie des services à la conception des services, à la transition des services, à l'exploitation des services et de nouveau à la stratégie des services via l'amélioration continue des services.

La stratégie des services aide les organisations à réfléchir et à faire du business d'une manière stratégique. La mise en œuvre de la stratégie se fait au moyen d'actifs stratégiques.

Enfin, une approche pluridisciplinaire est nécessaire pour répondre à des questions telles que :

- Quel type de services doit-on offrir et à qui ?
- Comment pouvons-nous nous distinguer de la concurrence ?
- Comment pouvons-nous justifier des investissements stratégiques ?
- Comment allons-nous vraiment créer de la valeur pour le client et nos parties prenantes ?
- Comment pouvons-nous allouer des ressources de façon efficiente dans un portefeuille de services ?
- Comment pouvons-nous recourir à la gestion financière pour garantir un aperçu et un contrôle de la création de valeur ?

Pour survivre, les organisations doivent comprendre comment créer de la valeur pour elles-mêmes et pour le client. La mission de la phase de stratégie des services est de développer la capacité d'obtenir et de maintenir un avantage stratégique. Les objectifs associés sont les suivants :

- Définir les objectifs stratégiques
- Déterminer les axes d'opportunités de croissance
- Définir la priorité des investissements
- Définir des résultats, apprendre ce qu'est l'efficience
- Créer des actifs stratégiques
- Identifier les concurrents
- Dépasser les concurrents en fournissant des performances distinctives
- Élaborer des plans qui garantiront la suprématie par rapport aux concurrents, maintenant et dans le futur

Le développement et l'application de la stratégie des services exigent une révision permanente, tout comme tous les autres composants du cycle. Si la stratégie est efficace, les efforts alors déployés dans toutes les autres phases du cycle de vie seront couronnés de succès.

3.2 Concepts de base

Utilité et garantie

La valeur ne se discerne pas seulement dans les résultats métier du client. En effet, elle repose dans une large mesure de la perception du client. Le cas échéant, il s'agit de la différence entre la valeur économique et la perception économique. La perception dépend de l'image que le client a de lui-même, des attributs de la valeur et de son expérience personnelle. Il est important de ne pas

oublier que la définition et la distinction de la valeur se trouvent surtout dans l'esprit du client. La valeur économique ne correspond pas forcément aux perceptions économiques du client.

La version 3 d'ITIL s'appuie sur deux concepts pour définir la valeur d'un service. *L'utilité* d'un service représente l'effet positif pour les clients ; la *garantie* représente l'assurance de cet effet positif. La valeur du service est une combinaison de l'utilité et de la garantie, qu'ITIL définit comme suit :

- **Utilité** – *adaptation au besoin*. Les attributs du service qui ont un effet positif sur la performance des activités, des objets et des tâches ayant un résultat spécifique. L'utilité se traduit par une augmentation potentielle du bénéfice.
- **Garantie** – *adaptation à l'utilisation*. Disponibilité et fiabilité dans les domaines de la continuité et de la sécurité. La garantie représente l'assurance de la fourniture cet effet positif.

L'utilité est ce que le client reçoit et la garantie s'attache à la manière dont cela sera fourni. Il est conseillé d'envisager ces deux aspects séparément pour aboutir à une conception et à un développement les meilleurs possibles.

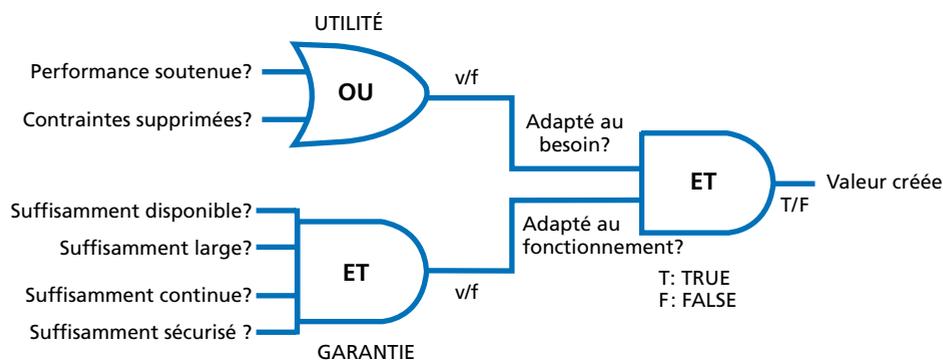


Figure 3.2 La création de valeur par des services (source: Service Strategy, OGC)

Communiquer l'utilité et la garantie

Pour communiquer autour de l'utilité d'un service, il est nécessaire de s'appuyer sur certains résultats ou de prévenir certains risques et coûts. Les clients souhaitent fortement externaliser la gestion des actifs qui retirent des ressources financières de leurs actifs de base. Ils veulent également éviter un manque de capacité.

Les clients sont incapables d'utiliser des services qui ne sont pas adaptés à leur utilisation. La garantie assure l'utilité d'un service en assurant que ce service soit disponible et qu'il offre suffisamment de capacité, de continuité et de sécurité :

- **Disponibilité** – la disponibilité est l'aspect le plus fondamental de la fourniture de services à un client. Elle confère au client l'assurance que les services sont disponibles selon les conditions convenues.
- **Capacité** – sans la surveillance efficace des problèmes de capacité, les fournisseurs de services ne sont pas en mesure d'offrir l'utilité de la plupart des services.

- **Continuité** – la continuité assure que le service supporte le business, même en cas de moments très difficiles ou de sinistre.
- **Sécurité** – la sécurité assure aux clients qu'ils peuvent faire usage du service de manière sûre et sécurisée.

La création de valeur naît d'une combinaison des conséquences de l'utilité et de la garantie. Toutes deux sont nécessaires à la création de valeur pour le client. La Figure 3.3 représente les effets que la combinaison de l'utilité et de la garantie produit sur les actifs du client.

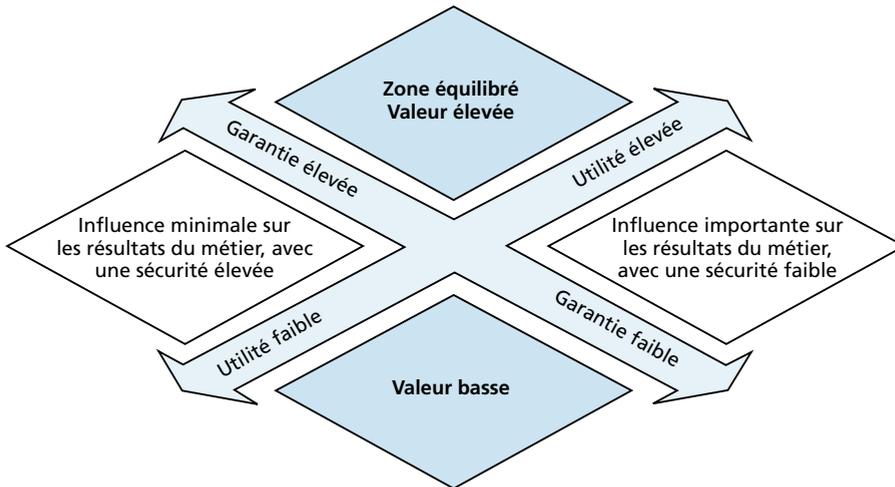


Figure 3.3 Ressources et aptitudes sont les bases de la création de valeur

Structures de service

Le processus de création de valeur est tellement complexe que les modèles traditionnels de services sont inadéquats. Plutôt que de se concentrer sur une chronologie fixe des activités dans une chaîne, pendant la phase de stratégie des services, il faut focaliser son attention sur le système-même de création de valeur. La gestion de services symbolise des schémas de coopération.

ITIL définit le réseau de création de valeur comme suit :

*Un **réseau de création de valeur** est un réseau de relations qui génère de la valeur corporelle et incorporelle par le biais d'échanges complexes et dynamiques entre deux ou plusieurs organisations.*

Les questions suivantes sont à se poser lors de la construction d'un modèle de service :

- Qui sont les participants à ce service ?
- Quels sont les modèles dans les échanges et les transactions ?
- Quel est l'impact ou quels sont les produits à fournir depuis chaque transaction et pour chaque participant ?
- Quelle est la meilleure façon de créer de la valeur ?

Actifs de service

Ressources et aptitudes

Les ressources et les aptitudes sont des types d'actif. Les organisations les utilisent pour créer de la valeur sous la forme d'actifs et de services. Les ressources comprennent les entrées directes pour la production. La direction, l'organisation, les personnes et les connaissances convertissent les ressources en valeur. Les aptitudes représentent la capacité d'une organisation à coordonner, gérer et appliquer des ressources pour produire de la valeur.

Les **ressources** reposent souvent sur les expériences ; elles sont mobilisatrices de connaissances, elles reposent sur les informations et sont profondément embarquées dans les systèmes, les technologies, les processus et les personnes d'une organisation. Il est plus simple d'acquérir des ressources que des aptitudes.

Les **aptitudes** se développent au cours des années : le développement d'aptitudes distinctives est stimulé par un élargissement et un approfondissement des expériences acquises selon le nombre et la variété des clients, des marchés, des contrats et des services. L'expérience s'obtient par la résolution des problèmes, la gestion des situations, la gestion des risques et l'analyse des erreurs. Les fournisseurs de services doivent développer des aptitudes distinctives pour continuer d'offrir à leurs clients des services que la concurrence peut difficilement copier. Les fournisseurs de services doivent également investir massivement dans l'éducation et la formation, s'ils veulent continuer à développer leurs actifs stratégiques.

Les aptitudes seules ne peuvent pas produire de la valeur sans des ressources adéquates et appropriées. La capacité productive d'un fournisseur de services dépend de la disponibilité des ressources. Les aptitudes servent à développer, à mettre en œuvre et à coordonner la capacité productive.

Types d'actifs

Les ressources et les capacités forment la base de la valeur d'un service (voir Figure 3.4).

Les types d'actif sont décrits comme suit :

- **Gestion** – la gestion est un système qui comprend la direction, l'administration, la politique, la performance, les réglementations et les motivations ; cette couche cultive, coordonne et supervise les autres types d'actif.
- **Organisation** – les actifs organisationnels sont des configurations actives de personnes, de processus, d'applications et d'infrastructures qui mettent en œuvre toutes les activités de l'organisation ; cette couche comprend les hiérarchies fonctionnelles, les réseaux sociaux de groupes, d'équipes et d'individus ainsi que tous les systèmes qu'ils utilisent pour travailler ensemble, afin d'atteindre les objectifs collectifs.
- **Processus** – les algorithmes, les méthodes, les procédures et les routines qui définissent la mise en œuvre et la gestion des activités et des interactions constituent les actifs du processus.
- **Connaissances** – les actifs de connaissances sont des accumulations de réalisations, d'expériences, d'informations, de notions et de propriétés intellectuelles associées à des activités et à des contextes spécifiques.

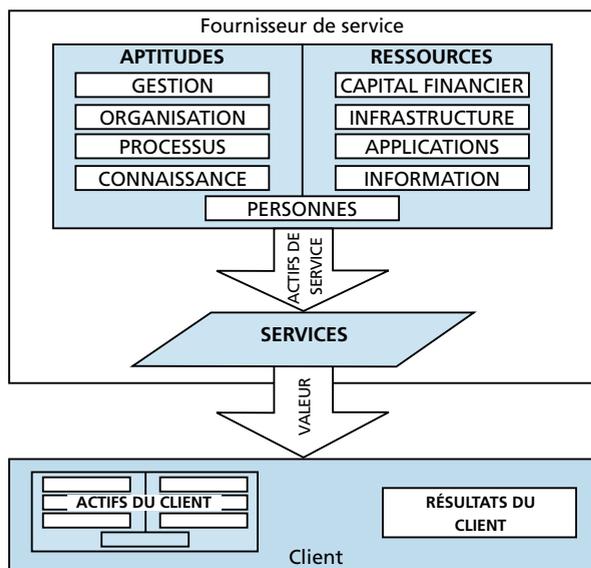


Figure 3.4 Ressources et aptitudes sont les bases de la création de valeur

- **Personnes** – les personnes, en tant qu'actifs, représentent la capacité de créer, d'analyser, de percevoir, d'éduquer, d'évaluer, de diriger, de communiquer, de coordonner, de susciter l'empathie et la confiance.
- **Informations** – les actifs d'informations sont des collections, des modèles et des abstractions significatives de données appliquées dans un contexte de clients, de contrats, de services, d'événements, de projets et de production.
- **Applications** – les actifs d'applications sont très variés et comprennent les objets, l'automatisation et les outils utilisés pour soutenir la performance d'autres types d'actifs ; les applications tirent leur valeur de leurs relations avec les autres actifs.
- **Infrastructures** – les actifs d'infrastructures existent sous la forme d'échelons définis par leurs relations avec d'autres actifs qu'ils supportent (en particulier, les personnes et les applications)
- **Capital financier** – les actifs financiers sont nécessaires pour soutenir la propriété ou l'utilisation de tous les types d'actifs.

Type de fournisseur de services

ITIL fait une distinction entre les différents types de fournisseur de services. La plupart des aspects de la gestion de services s'appliquent à tous les types de fournisseur ; cependant, des aspects, tels que les clients, les contrats, la concurrence, les marchés et les revenus, diffèrent pour chaque type.

ITIL définit les trois archétypes suivants :

Type I – fournisseur de services interne

Type II – unité de services partagés

Type III – fournisseur de services externe

Type I – Fournisseur de services interne

Les fournisseurs de type I fournissent leurs services à l'intérieur de leurs propres domaines d'activités stratégiques (Business Unit).

Les fournisseurs de type I (figure 3.5) se trouvent dans les organisations où les départements TI, R&D, marketing ou de production déterminent la position concurrentielle de l'organisation, et pour lesquels un haut niveau de contrôle est nécessaire.

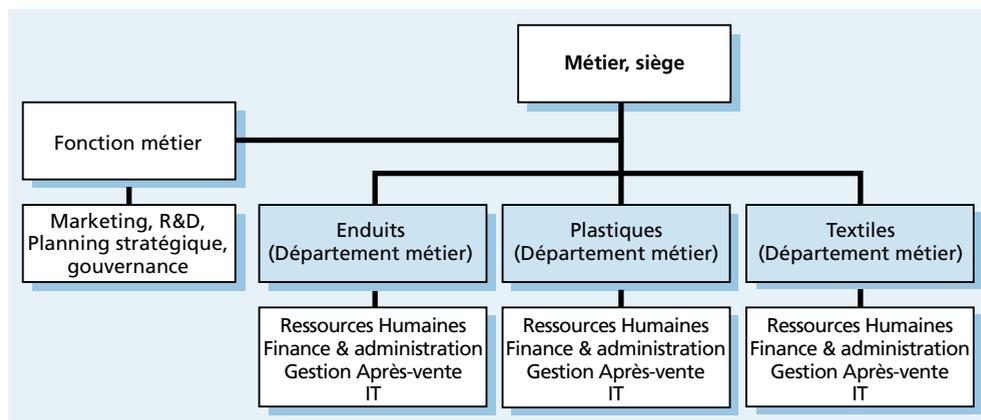


Figure 3.5 Fournisseurs de type I (source: Service Strategy, OGC)

Les avantages de ce type de fournisseur :

- **Lignes de communication courtes** – contact étroit avec le client permettant d'éviter certains coûts et risques.
- **Orientation client** – spécialisation en une gamme limitée de besoins business permettant une forte orientation vers le client.
- **Droits de décision limités** – le droit de décider revient au gestionnaire du domaine d'activité stratégique (business unit).

Inconvénients :

- **Opportunités de croissance limitées**- la croissance est liée à la croissance du domaine d'activité stratégique (business unit).

Concurrence :

- **Marché ouvert**- les fournisseurs sont hors du domaine d'activité stratégique (business unit)

Objectif :

- **Contribuer à créer de la valeur** – atteindre l'excellence fonctionnelle et un retour pour le domaine d'activité stratégique (business unit) à laquelle ils appartiennent.

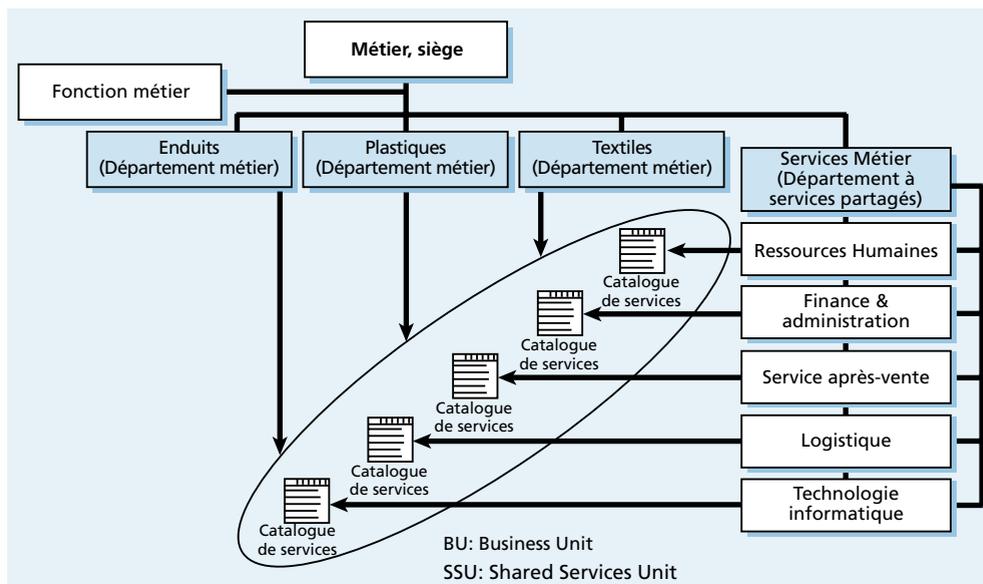


Figure 3.6 Fournisseurs de type II (source: Service Strategy, OGC)

Type II – Unité de services partagés

Les fonctions telles que les finances, les TI, les ressources humaines et la logistique ne sont pas toujours à la base d'un avantage concurrentiel d'une organisation et ne nécessitent pas d'être maintenues au niveau entreprise. Les services de telles fonctions partagés sont souvent regroupés en une unité autonome appelée unité de services partagés (Shared Services Unit – SSU).

Les fournisseurs de type II fournissent des services aux domaines d'activités stratégiques (business unit) opérant sous la même stratégie collective.

Les avantages d'une unité de services partagés (voir Figure 3.6) sont les suivants :

- **Prix plus bas** – par rapport aux fournisseurs de services externes, grâce à des profits collectifs, à des accords et à une comptabilité internes.
- **Autorité de prise de décision plus vaste** – les décisions peuvent être prises hors du domaine d'activité stratégique (business unit).
- **Possibilité de standardiser** – la possibilité de développer un standard qui pourrait servir à plusieurs domaines d'activités stratégiques (business unit).
- **Position concurrentielle** – la possibilité de défer la concurrence

Inconvénients :

- **Remplaçable** – les clients peuvent comparer le fournisseur avec les fournisseurs de services externes.

Objectif :

- Se maintenir au niveau des meilleures pratiques de l'industrie, cultiver le marché, formuler des stratégies business, s'efforcer d'atteindre l'efficacité opérationnelle et de développer des aptitudes distinctives.

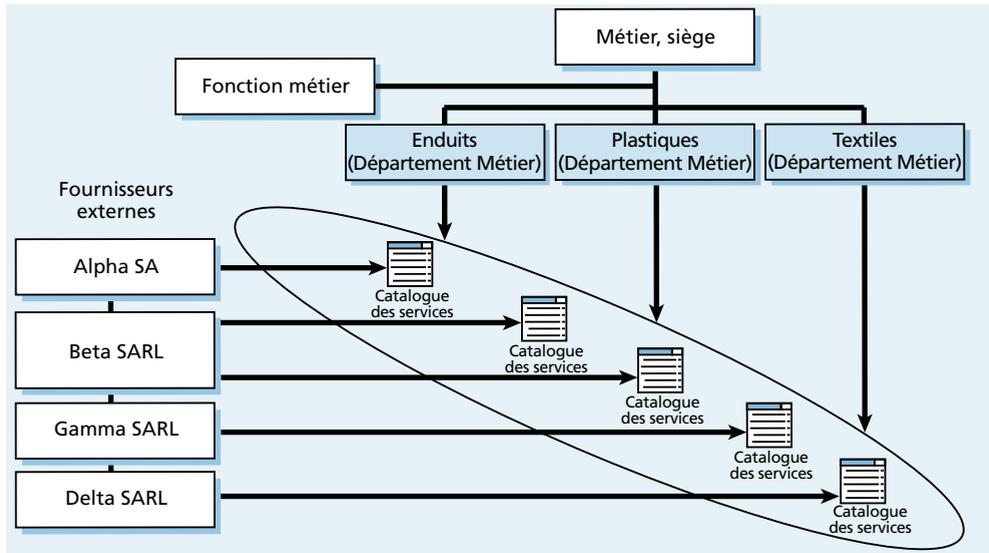


Figure 3.7 Fournisseur de type III (source: Service Strategy, OGC)

Type III – Fournisseur de services externe

Les fournisseurs de type III fournissent des services aux clients dans des environnements business concurrentiels qui nécessitent des structures flexibles.

Les clients proviennent de lieux divers. Avec des fournisseurs de type III, les clients en concurrence ont accès aux mêmes actifs (voir Figure 3.7).

Les avantages de ce type de fournisseur :

- **flexibilité accrue** – davantage de liberté pour exploiter davantage d’opportunités.
- **prix compétitifs** – davantage d’opportunités pour faire varier les prix.
- **minimiser les risques du système** – répartir les risques sur un réseau plus vaste.

Inconvénients :

- risques majeurs pour les clients
- coûts supplémentaires

Objectif :

- offrir aux clients une flexibilité et des connaissances, des expériences, de l’amplitude, un périmètre, des aptitudes et des ressources externes.

Les clients prennent en considération les aspects suivants quand ils choisissent un type de fournisseur ou en changeant (voir Figure 3.8) :

1. Coûts de transaction :
 - a. Coûts totaux d’un fournisseur de services
 - b. Doit-on maintenir les activités en interne (agrégation) ?
 - c. Doit-on externaliser (désagrégation) ?

2. Facteurs stratégiques
3. Compétences de base
4. Aptitudes de gestion des risques

De/à	Type I	Type II	Type III
Type I	Réorganisation fonctionnelle	Désagrégation	Externalisation
Type II	Agrégation	Réorganisation niveau siège	Externalisation
Type III	Sourcing interne	Sourcing interne	Reconfiguration valeur nette

Figure 3.8 Le choix du type de fournisseur effectué par le client (source: Service Strategy, OGC)

3.3 Processus et autres activités

Activités

Les sections suivantes traitent des quatre activités principales du processus de stratégie des services selon la définition d'ITIL (voir Figure 3.9) :

1. Définir le marché :
 - a. comprendre le client
 - b. comprendre les opportunités
 - c. classer et visualiser les services
2. Développer l'offre
3. Développer les actifs stratégiques
4. Préparer la mise en œuvre

Définir le marché :

Dans le contexte de la gestion de services, les organisations s'intéressent à la stratégie à partir de deux perspectives différentes, bien que complémentaires. Il y a des stratégies pour les services et des services pour les stratégies. Une des perspectives suggère que les stratégies soient développées pour les services qui seront offerts. L'autre perspective présente la gestion des services comme une compétence pour une stratégie business donnée.

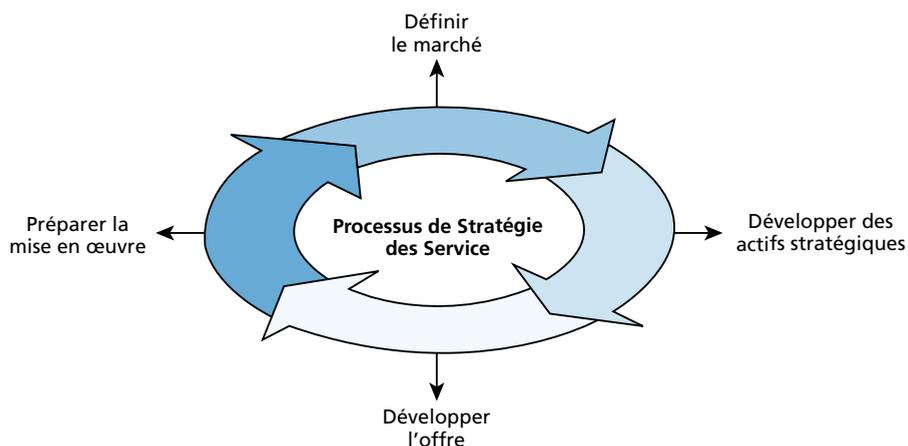


Figure 3.9 Les activités du processus de la stratégie des services

Comprendre le client

Pour les professionnels de la gestion des services, il est essentiel de connaître la performance des actifs du client. Sans une notion de ces actifs, il ne peut y avoir de base sur laquelle déterminer la valeur d'un service.

Comprendre les opportunités

Les objectifs non supportés des clients peuvent représenter une opportunité de développement de services pouvant être offerts comme solutions au problème du client.

Lorsque le business change, de nouvelles opportunités se créent. Le Configuration Management System (Système de gestion des configurations – CMS) peut rendre viable une cartographie des résultats d'un client, exprimés en services et en actifs de service.

Avoir un aperçu du business du client et bien connaître ses objectifs sont des facteurs essentiels pour développer de fortes relations business avec le client. Les Business Relation Managers (gestionnaires des relations avec le business – BRM) sont responsables de cela. Ils sont étroitement liés au client et gèrent les opportunités au moyen d'un portefeuille de clients. Les BRM travaillent en étroite collaboration avec les chefs de produit, qui sont responsables du développement et de la gestion des services tout au long du cycle de vie. Les chefs de produit se concentrent sur les produits et maintiennent des contacts avec le business via un portefeuille de services.

Classer et visualiser les services

Les services varient en premier lieu en fonction du contexte et de la manière dont ils créent de la valeur. Les archétypes de service servent de modèles business pour les services. Ils définissent la façon dont les fournisseurs de services se comportent pour le compte de leurs clients. Les actifs du client représentent le contexte dans lequel la valeur est créée car ils sont liés aux résultats business que le client souhaite.

Le client possède plusieurs types d'actif qui dépendent d'une variété de facteurs. La combinaison d'un archétype de service et d'un actif client (voir Ux-Ay dans les Figures 3.10 et 3.11) représente une entrée dans le catalogue de services. Divers services peuvent être associés à un même archétype.

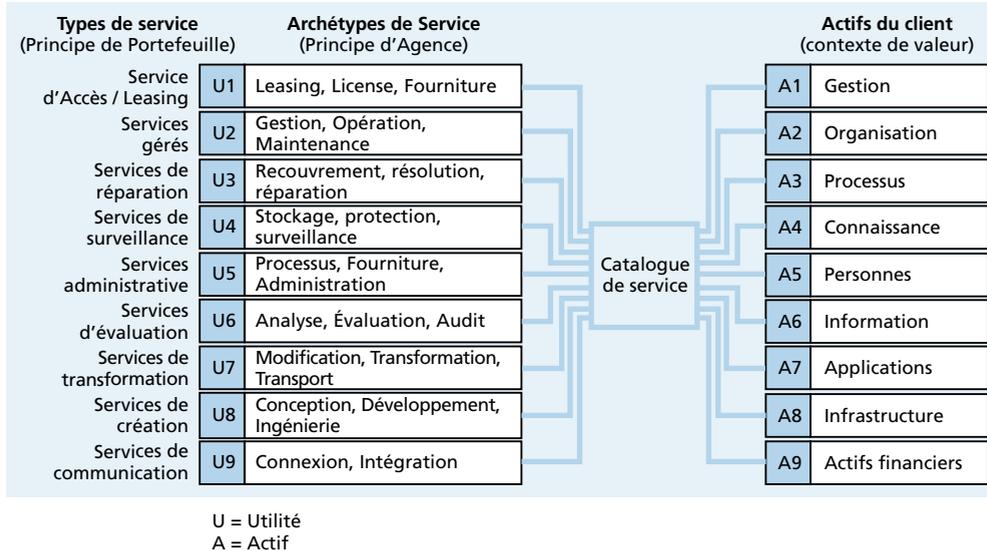


Figure 3.10 Modèle business de fournisseur de services et actifs client (source: Service Strategy, OGC)

Le même archétype peut être utilisé pour servir un ensemble d'actifs clients, selon une stratégie de service basée sur l'utilité. Cela constitue une variation de positionnement qui repose sur le besoin et l'accès. La stratégie du fournisseur de services détermine les contenus du catalogue des services.

La stratégie des services a pour résultat une collection spécifique de modèles (stratégie délibérée), ou bien une collection de modèles peut rendre attrayante une stratégie spécifique du service (stratégie émergente). La méthode visuelle est utile à la communication et à la coordination entre les fonctions et les processus de la gestion des services. Une bonne synchronisation entre le contexte de création de valeur (actifs client) et les concepts de création de valeur (archétype de service) aide à prévenir les insuffisances en matière de performance.

Développement de l'offre

Le marché des clients

Le marché se définit par une opportunité de contribuer aux résultats business, au moyen de services. Chaque marché représente une série d'opportunités pour les fournisseurs de services, qui proposent un ou plusieurs services à un client.

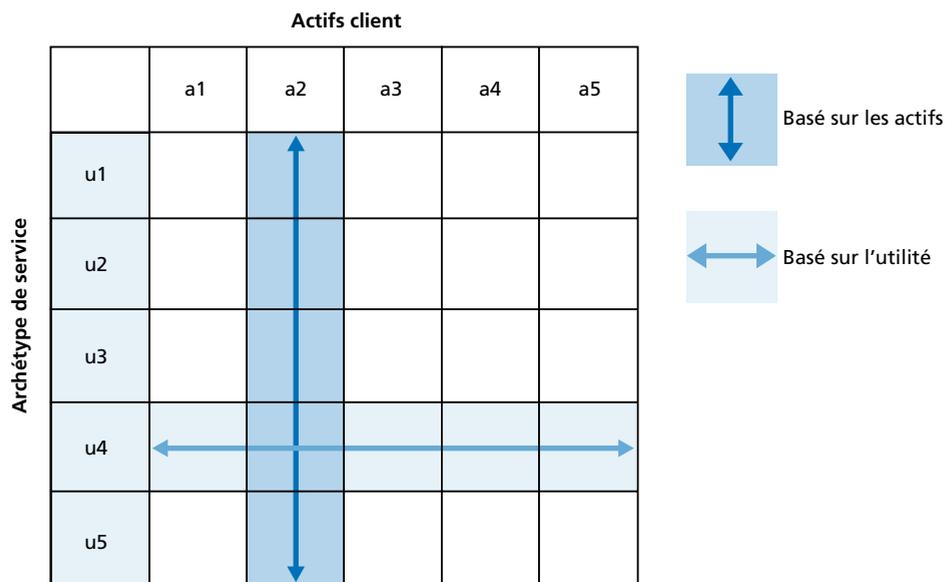


Figure 3.11 Positionnement basé sur les actifs et basé sur l'utilité (source: Service Strategy, OGC)

Définition des services selon les résultats

Une définition des services qui repose sur les résultats garantit que les gestionnaires perçoivent tous les aspects de la gestion des services du point de vue du client. Les services constituent une façon d'apporter de la valeur aux clients, en facilitant les résultats des clients, sans que ceux-ci doivent en assumer les coûts et les risques. Une définition bien formulée du service débouche sur des processus de gestion des services efficaces et efficients.

Pour vous assurer que vos définitions des services soient valables, posez les questions suivantes :

- Quel type de services offrons-nous ? (type de service)
- Qui sont nos clients ? (type de service)
- A quel type de résultats contribuons-nous ? (utilité)
- Comment ces résultats créent-ils de la valeur pour les clients de nos clients ? (utilité)
- Quelles contraintes nos clients rencontrent-ils ? (utilité)

Il est impossible de produire de la valeur sans une définition complète de la valeur.

Portefeuille de services, pipeline et catalogue des services

Le portefeuille des services représente les accords et les investissements que le fournisseur de service passe avec tous les clients et tous les marchés : les obligations contractuelles, le développement des services, l'amélioration continue des services et les services de troisième niveau (visibles ou invisibles aux clients).

Le portefeuille des services représente également toutes les ressources qui sont actives lors des différentes phases du cycle de vie des services. Un aspect important de la gouvernance de la gestion du portefeuille de services (Service Portfolio Management – SPM) est que chaque phase a besoin de ressources pour conclure des projets, des initiatives et des contrats. Voir la section

concernant *Les processus et les activités* pour avoir une brève explication du SPM, ou au Chapitre 9 pour une description détaillé du SPM et des méthodes du SPM.

Résumé :

*Le **portefeuille de services** représente les opportunités et la disponibilité d'un fournisseur de services à servir les clients et le marché. Le portefeuille de services peut être divisé en trois sous-ensembles de services :*

- le catalogue des services*
- les services à l'étude*
- les services retirés*

Les sections suivantes expliquent les composants individuels du portefeuille de services.

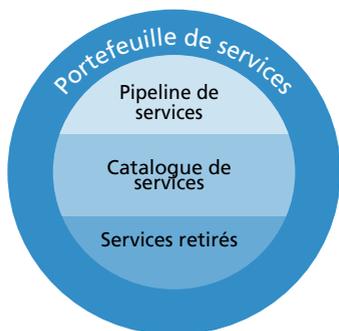


Figure 3.12 Le portefeuille de services

Le **catalogue des services** est l'expression de la capacité opérationnelle du fournisseur, selon le contexte d'un client ou d'une sortie sur un marché.

Le catalogue des services présente deux aspects : le catalogue des services business et le catalogue des services techniques (voir au Chapitre 9 pour plus de détails). La partie concernant le catalogue des services business est définie comme la cartographie des processus business critiques avec les services informatiques sous-jacents, conservant le détail des relations entre ces composants, soutenant un point de vue client du catalogue des services. Le catalogue technique des services est l'aspect du portefeuille des services qui n'est pas visible pour le client, contenant le détail de la composition technique des services, soutenant le point de vue fournisseur de services du catalogue des services.

Le catalogue des services est constitué par les services qui sont actifs et approuvés lors de la phase d'exploitation des services. Le catalogue des services divise les services en composants. Il communique la politique, les guides de bonnes pratiques et la responsabilité ; il comprend les prix, les accords sur les niveaux de service et les conditions de livraison.

Le catalogue des services décrit la part du portefeuille dans lequel les coûts sont amortis ou les profits sont perçus. Le catalogue des services sert aussi d'outil de visualisation pour les décisions faites par le SPM. La fourniture des services et la capacité à les fournir de façon satisfaisante sont également abordées dans le catalogue. Les actifs clients et les résultats business déclenchent des questions quant aux attentes concernant l'utilité et la garantie. Si des éléments dans le catalogue concernent le fait de savoir si ces attentes peuvent être satisfaites ou non, cela aboutira à un contrat ou à un accord de service. Les éléments du catalogue sont regroupés en lignes de service (Line of Service – LOS) basées sur les modèles les plus répandus d'activité business (voir Figure 3.13).

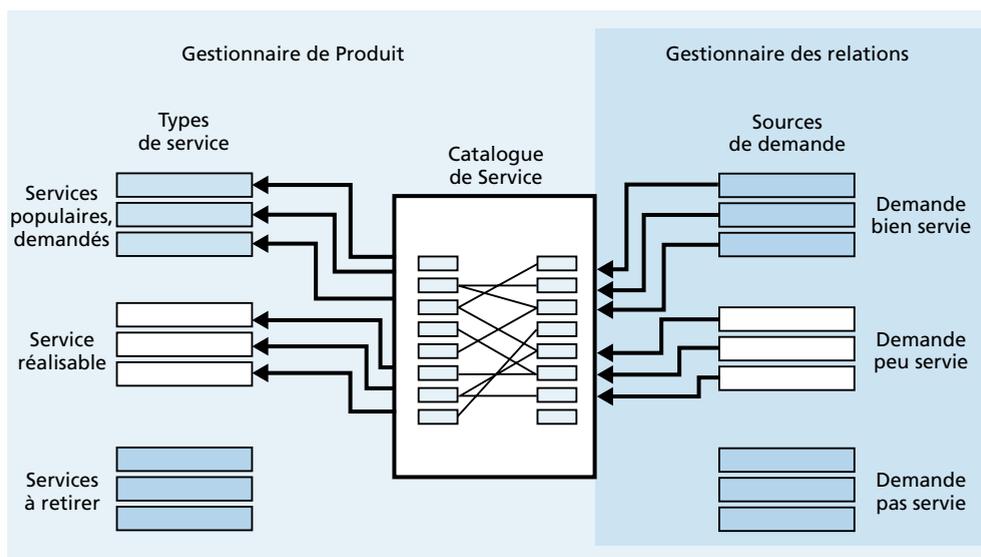


Figure 3.13 Catalogue des services, directeurs de produit, lignes de service et gestion de la demande (source: Service Strategy, OGC)

L'approbation de la transition des services est nécessaire pour ajouter ou retirer des services du catalogue pour les raisons suivantes :

- Si un élément doit être ajouté au catalogue, il faut que cet élément soit disponible si un client le demande. La due-diligence est nécessaire pour vérifier que le service proposé est complet et dispose d'un support.
- Les éléments du catalogue des services se trouvent principalement dans la phase d'exploitation des services, avec les obligations contractuelles relatives au client. Une évaluation de tous changements à apporter au catalogue sera effectuée pour vérifier que toutes les obligations nécessaires ont été satisfaites.
- L'ajout d'éléments dans le catalogue implique la disponibilité des aptitudes et des ressources aptes à satisfaire une demande spécifique d'un client.

Le catalogue des services est un outil de stratégie essentiel en ce sens qu'il peut être vu comme une projection virtuelle des aptitudes réelles dont dispose le fournisseur de services. De nombreux clients s'intéressent uniquement à ce que le fournisseur puisse s'engager à faire à ce moment précis.

Les **services à l'étude** correspondent à des services qui sont encore en développement pour un marché ou un client donné. Ces services seront appliqués lors de la phase d'exploitation, via la phase de transition des services, après que les phases de conception, de développement et de tests soient terminées. Les services à l'étude représentent la croissance et l'anticipation stratégique à venir. Ils renseignent sur la santé générale d'un fournisseur et indiquent comment de nouveaux concepts et des idées d'amélioration sont alimentés au moyen de la stratégie des services, de la conception des services et de l'amélioration continue des services. Une bonne gestion financière est nécessaire pour financer les services à l'étude.

Certains services du catalogue sont des **services retirés**, cela signifie qu'ils ont été supprimés progressivement ou tout simplement retirés. La suppression progressive des services est un composant de la transition des services. Elle intervient pour garantir que tous les accords avec les clients seront maintenus et que les actifs des services supprimés ne font plus l'objet d'obligations contractuelles.

Développer des actifs stratégiques

Les fournisseurs de services doivent considérer la gestion des services comme un actif stratégique. La gestion des services commence avec les aptitudes qui coordonnent et gèrent les ressources pour soutenir un catalogue des services. Les aptitudes et les ressources se renforcent mutuellement et sont modifiées jusqu'à l'obtention d'un niveau de service supérieur.

La gestion des services en tant que système de contrôle en boucle fermée

La gestion des services est l'aptitude d'une organisation à fournir des services aux clients. Les services peuvent améliorer la performance des actifs clients. Des améliorations dans la conception des services, dans la transition des services et dans l'exploitation des services augmentent le potentiel de performance des clients et réduit les risques pour les clients.

Les services dérivent des actifs de service. Le potentiel des services est converti en performance potentielle pour les actifs du client. Une augmentation du potentiel de performance stimule souvent la demande additionnelle en termes d'échelle et de périmètre. Cette demande se traduit par une augmentation de l'utilisation des actifs de service et justifie le maintien d'activités de maintenance et de mise à jour. Selon cette perspective, la gestion de services est un système de contrôle en boucle fermée ayant les fonctions suivantes :

- Développer et maintenir les actifs de services.
- Comprendre le potentiel de performance des actifs clients.
- Élaborer les actifs de services sur la base des actifs clients au moyen de services.
- Concevoir, développer et adapter les services.

La gestion de services en tant qu'actif stratégique

Pour que la gestion des services se développe en actif de service, le réseau de création de valeur dans lequel le fournisseur de services opère doit d'abord être identifié. Ce réseau pourrait exister au sein d'une seule organisation, comme cela est souvent le cas pour les fournisseurs de type I et II. Le plus souvent, le réseau de création de valeur s'étend au-delà des limites de l'organisation et comprend les clients, les fournisseurs et les partenaires externes.

Des actifs stratégiques sont dynamiques de par leur nature et doivent continuer à s'exécuter dans des conditions business et des objectifs organisationnels changeants. Il s'ensuit que les actifs stratégiques doivent avoir une capacité pédagogique. La gestion des services doit faire attention à l'interaction entre les actifs du client et les actifs de service (voir Figure 3.14).

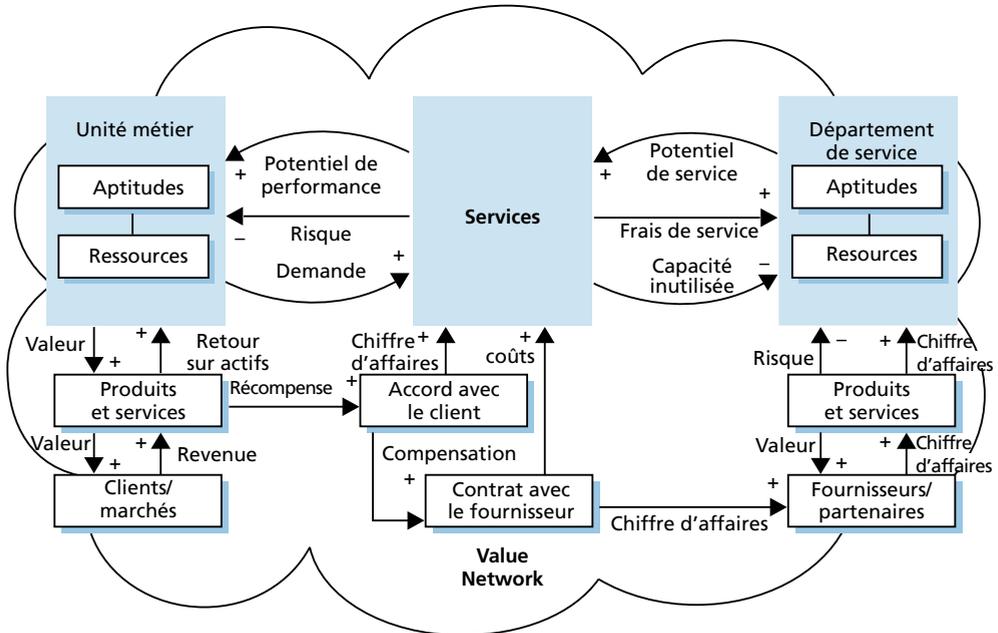


Figure 3.14 La gestion des services en tant qu'actif stratégique constitue un système de contrôle en boucle fermée. (source: Service Strategy, OGC)

Augmentation du potentiel du service

Les actifs de service d'un fournisseur de services représentent le potentiel de service dont disposent les clients. L'un des objectifs de base de la gestion des services est l'amélioration du potentiel des services, des aptitudes et des ressources.

Exemple : la formation du personnel augmente le potentiel des services suite à l'amélioration des aptitudes. Cette amélioration des aptitudes est évidente dans les aspects suivants :

- Le personnel a plus de connaissances pour surveiller et analyser le cycle de vie.
- Les ressources sont améliorées car du personnel est ajouté aux compétences de base et les heures de disponibilité du centre d'assistance sont augmentées.

Augmentation du potentiel de la performance

Les services d'un fournisseur de services représentent le potentiel pour améliorer la performance des actifs clients. Visualiser et définir le potentiel de performance des services pour faire en sorte que toutes les décisions soient concentrées sur la création de valeur pour le client.

ITIL pose un certain nombre de questions de base :

- Quel est notre marché ?
- Que souhaite le marché ?
- Avons-nous quelque chose d'unique à offrir au marché ?
- Avons-nous le bon portefeuille pour un marché donné ?
- Avons-nous le bon catalogue pour un client donné ?
- Est-ce que chaque service est conçu pour conduire au résultat souhaité ?
- Est-ce que la mise en œuvre de chaque service est telle qu'elle mène au résultat désiré ?
- Avons-nous les bons modèles et les bonnes structures pour être un fournisseur de services ?

Préparer la mise en œuvre

Audit stratégique

Avant de formuler une stratégie des services, le fournisseur doit d'abord examiner ses aptitudes distinctives.

- Quels sont nos services les plus distinctifs ?
- Quels sont nos services les plus lucratifs ?
- Quels sont nos clients et les parties prenantes les plus satisfaits ?
- Quelles sont nos activités les plus efficaces ?

De cette façon, les points forts et les points faibles peuvent être examinés, les facteurs critiques de succès (Critical Success Factors – CSF) peuvent être déterminés, les risques et les opportunités peuvent être définis.

Fixer les buts

Des objectifs clairs garantissent des prises de décision cohérentes. Pour fixer ses buts et ses objectifs, une organisation doit savoir ce que le client veut réaliser. ITIL définit trois différents types d'information qui déterminent les objectifs d'un service :

- Les **tâches** – quelle est la tâche du service à fournir ?
- Les **résultats** – quel type de résultats le client espère-t-il obtenir ?
- Les **contraintes** – quels sont les facteurs restrictifs pour le client, afin d'obtenir ces résultats.

Il est essentiel d'observer ce qui a de la valeur aux yeux du client. Regardez le service de l'extérieur. Commencez par les objectifs business communs car ils conduisent à une meilleure compréhension de l'utilité du service et à sa garantie. Les clients n'achètent pas des services ; ils achètent la satisfaction d'un besoin spécifique.

Définir les facteurs critiques de succès

Pour chaque marché, il y a des facteurs critiques de succès qui déterminent le succès ou l'échec d'une stratégie des services. Ces facteurs ne sont pas influencés par les besoins du client, ou par les tendances du business, les règlements de la concurrence, les fournisseurs, les standards, ou les meilleures pratiques et technologies. ITIL soutient que les facteurs critiques de succès, aussi appelés facteurs stratégiques de l'industrie (Strategic Industry Factors – SIF), ont tous les caractéristiques générales suivantes :

- Ils sont définis en termes d'aptitudes et de ressources
- Ils semblent être la clé du succès des leaders du marché

- Ils sont définis au niveau du marché
- Ils sont la base de la concurrence entre rivaux
- Ils sont dynamiques
- Ils requièrent généralement des investissements considérables et des temps de développement importants
- Leur valeur se calcule au moyen de la combinaison d'autres facteurs

Les facteurs critiques de succès changent ou sont influencés par un ou plusieurs des facteurs suivants :

- clients
- concurrence
- fournisseurs
- organisations de régulation

Dans chaque marché, les fournisseurs de services ont besoin d'une série d'actifs de base pour soutenir le portefeuille clients avec un portefeuille des services (voir Figure 3.15).

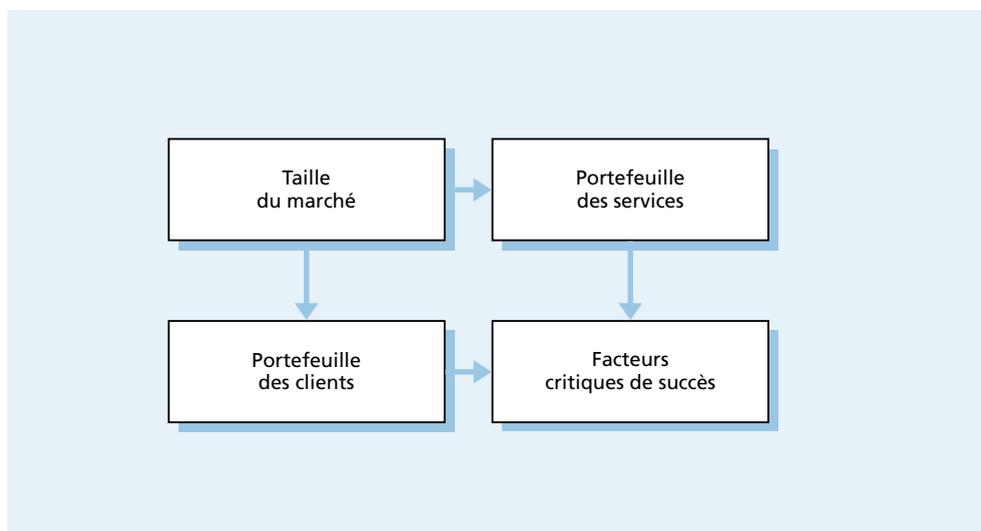


Figure 3.15 Facteurs critiques de succès dans un marché (source: Service Strategy, OGC)

Les facteurs critiques de succès sont décisifs pour réussir sur un marché. Ils sont également utiles pour évaluer la position stratégique d'un fournisseur de services. Cela signifie que les facteurs critiques de succès doivent être encore plus définis en termes de propositions de valeur spécifiques faites au client.

Exemple : pour être compétitif sur un marché, il faut peut-être avoir une grande disponibilité ; une *tolérance aux pannes* de l'infrastructure informatique est essentielle et une capacité adéquate est requise pour garantir la continuité.

Dans de nombreux marchés, l'efficacité économique constitue un facteur critique de succès courant, tandis que dans d'autres marchés, c'est la connaissance d'un domaine spécialisé ou la fiabilité de l'infrastructure qui constituent des critères beaucoup plus importants.

ITIL conseille de mener une analyse stratégique pour chaque marché, chaque client important et chaque portefeuille des services, dans le but de déterminer les positions stratégiques actuelles et les positions stratégiques qui mèneront au succès.

Enquête sur le potentiel business

Les fournisseurs de services peuvent être actifs sur plus d'un marché. L'un des composants de la planification stratégique est l'analyse de la présence sur plusieurs marchés : une analyse des points forts et des points faibles, des opportunités et des risques sur chaque marché. Les fournisseurs de services analysent également l'extension possible du marché potentiel.

Les fournisseurs déterminent quels sont les besoins des clients qui peuvent être satisfaits de façon efficace et efficiente par leurs services, tout en décidant quels marchés servir et quels marchés ignorer.

En premier lieu, identifier les marchés suivants :

- Les marchés qui peuvent être servis avec les actifs existant ;
- Les marchés qu'il faut éviter avec les actifs existants.

Ensuite déterminer les marchés sélectionnés :

- Quelle est l'offre de services (portefeuille des services)
- Quels clients (portefeuille clients)
- Facteurs critiques de succès
- Modèles de service et actifs de service
- Services à l'étude et catalogue des services

Synchronisation avec les besoins du client

Il est essentiel de comprendre les relations entre le client et le marché. Les clients peuvent couvrir un ou plusieurs marchés. Les marchés peuvent inclure un ou plusieurs clients.

- Le marché des fournisseurs de Type I est interne à l'unité organisationnelle dont il fait partie.
- Le marché des fournisseurs de Type II est interne à l'entreprise, mais il se répartit sur les unités business (business units).
- Le marché des fournisseurs de Type III se compose de plus d'une entreprise.

Expansion et croissance

Quand il arrive que les stratégies des services soient liées à un marché, il est plus facile de prendre des décisions quant aux portefeuilles, aux conceptions, à la production et aux améliorations à long terme. La croissance et l'expansion d'une entreprise sont moins risquées quand elles reposent sur des aptitudes de base et sur des performances qui ont fait leurs preuves. Les stratégies gagnantes d'expansion sont souvent basées sur l'utilisation efficace des actifs de service et des portefeuilles clients.

La croissance sur un marché spécifique est rendue possible par :

- l'extension des contrats existants
- l'augmentation des demandes
- l'extension au moyen de services complémentaires

Processus

La version 3 d'ITIL distingue trois processus au niveau stratégique

- la gestion financière
- la gestion de la demande
- la gestion du portefeuille des services

Ces processus seront brièvement décrits ici ; des informations détaillées sont disponibles au chapitre 9 de ce volume.

Gestion financière

La gestion financière est un composant à part entière de la gestion des services. Elle fournit des informations essentielles de gestion, qui sont requises pour garantir une fourniture efficace et rentable des services. Une gestion financière efficace permet à l'organisation de rendre compte de tous les frais de façon responsable, à imputer directement aux services.

Comment pouvons-nous recourir à la gestion financière pour obtenir des informations sûres, quant à la création de valeur ? L'évaluation des services garantit que le business comprend précisément ce qui est fourni au moyen des TI. L'utilité et la garantie doivent être traduites en montants monétaires, afin de calculer la valeur. ITIL définit deux concepts essentiels de valeur pour une évaluation des services : la **valeur d'approvisionnement** (les coûts de production) et le **potentiel de valeur de service** (une composante de valeur ajoutée).

Un des objectifs de la gestion financière est de garantir l'obtention d'un financement correct pour la fourniture et l'achat de services. Un plan fournit la traduction et la qualification financière de la demande anticipée pour les services informatiques.

ITIL divise la planification en trois zones principales, chacune représentant les résultats financiers nécessaires à une transparence continue et à l'évaluation des services :

Planification opérationnelle et financière, planification de la demande, planification légale et environnementale. Une planification soignée assure que les données et les modèles financiers fourniront des informations correctes quant au développement de la demande et de la fourniture des services.

Analyse des investissements

L'objectif de l'analyse des investissements (analyse des investissements des services) consiste à fournir une indication de la valeur d'un service, à partir de la valeur obtenue et des coûts encourus, pour tout le cycle de vie.

Comptabilité

La gestion financière construit un pont entre les systèmes financiers communs et la gestion des services. Une fonction comptable, tournée vers le service, permet d'obtenir beaucoup plus de

renseignements et donc de mieux comprendre la fourniture et la consommation des services, ainsi que la production de données qui sont directement pertinentes pour le processus de planification.

Dynamique des coûts variables (Variable Cost Dynamics – VCD)

La dynamique des coûts variables (VCD) se concentre sur l'analyse et la compréhension des nombreuses variables qui influencent les coûts des services. L'analyse de la dynamique des coûts variables (VCD) peut servir à analyser l'impact anticipé d'événements, tels que les acquisitions, les désinvestissements et les changements apportés au portefeuille des services, ou bien des alternatives de services.

Décisions fondamentales pour la gestion financière

Certains concepts de gestion financière ont un impact significatif sur le développement des stratégies des services. ITIL décrit un certain nombre de ces concepts, afin que chaque organisation puisse décider les options qui sont les plus adaptées à leurs propres stratégies des services.

- Remboursement des coûts, centre de valeur ou centre de comptabilité ?
- Facturation : facturer ou ne pas facturer
- Liste de contrôle de la mise en œuvre de la gestion financière

Pour plus de renseignements sur la gestion financière, consulter le chapitre 9. Un des grands défis lors de la recherche de financements pour les projets ITIL consiste à identifier un objectif business spécifique qui soit dépendant de la gestion des services. Pour une description des techniques de retour sur investissement (Return on Investment – ROI), post-ROI et le dossier business, consulter la section sur les *Méthodes, techniques et outils*, plus loin dans ce chapitre.

Gestion de la demande (Demand Management – DM)

La gestion de la demande est un aspect essentiel de la gestion des services, en harmonisant l'offre avec la demande. Le but de la gestion de la demande est de prédire de façon aussi précise que possible l'achat de produits, et si possible, de les réguler. Une demande mal gérée représente un risque pour les fournisseurs de services car une capacité excessive engendrera des coûts qui ne seront pas compensés par une création de valeur. D'un autre côté, une capacité insuffisante a un impact sur la qualité des services fournis et limite la croissance des services. Les accords de niveaux de service (Service Level Agreements – SLA), les prévisions de demande, la planification et une coordination étroite avec le client, minimisent l'incertitude de la demande, mais ils ne peuvent pas l'éliminer complètement.

La gestion des services pose un problème supplémentaire : celui de la synchronisation de la production et de la consommation. L'exploitation des services n'est pas possible sans l'existence de la demande pour le produit à consommer.

Gestion de la demande basée sur les activités

Les processus business sont la source principale de la demande de services. Les modèles d'activité business (Patterns of Business Activity – PBA) influencent le modèle de la demande. Il est primordial d'étudier le business du client pour identifier, analyser et enregistrer ces modèles, qui servent de fondations solides à partir desquelles une stratégie de gestion des capacités peut être créée.

Package de services

Les services de base fournissent les résultats de base pour le client. Ils représentent la valeur que le client souhaite et pour laquelle il est prêt à payer. Les services de base servent de base pour les propositions de création de valeur destinées au client. Les services de support rendent possible cette proposition de valeur (services de faisabilité ou facteurs de base) ou l'améliorent (services d'amélioration ou facteurs de stimulation). L'ensemble de ces services de base et de support constitue un aspect essentiel d'une stratégie de marketing. Les fournisseurs de services doivent faire une analyse approfondie des conditions principales au sein de leur environnement business, des besoins spécifiques du client ou des types de clients qu'ils servent, ainsi que des alternatives disponibles pour les clients. Ces décisions sont stratégiques car elles comprennent la vision à long terme, qui permettra la création continue de valeur pour les clients sous la forme de méthodes business, de normes et de standards, de technologies et de réglementations, au sein d'une industrie changeante. L'ensemble des services de support et des services de base influence la production des services, et elle représente un défi pour les phases de conception, de transition et d'amélioration continue.

Les packages de services s'accompagnent d'un ou plusieurs packages de niveaux de services (Service Level Packages – SLP). Chaque package de niveaux de services (SLP) couvre un niveau donné d'utilité et de garantie, selon la perspective des résultats et des actifs du client ainsi que des modèles d'activité business (PBA). Chaque SLP peut fournir un ou plusieurs modèles de demande.

Consulter le chapitre 9 pour plus de renseignements sur la gestion de la demande.

Gestion du portefeuille des services (Service Portfolio Management – SPM)

SPM est une méthode servant à gérer tous les investissements de gestion des services. L'objectif de SPM est de créer le maximum de valeur tout en gérant les risques et les coûts.

SPM commence par la documentation des services standardisés de l'organisation, et en particulier, par le catalogue des services. Pour que ce soit financièrement possible, le portefeuille doit trouver le juste équilibre entre les services à l'étude et ceux au catalogue.

Valeur business du SPM

La valeur d'une stratégie de portefeuille de services représentera la capacité d'anticiper les changements en maintenant la stratégie et la planification.

SPM est un processus dynamique continu qui comprend les méthodes de travail suivantes :

- **Définir** – dresser l'inventaire des services et des dossiers business, et valider les données du portefeuille ; la nature cyclique du processus SPM implique que cette phase, non seulement dresse l'inventaire des services, mais aussi revalide continuellement les données.
- **Analyser** – maximiser la valeur du portefeuille ; synchroniser, établir les priorités et équilibrer l'offre et la demande ; c'est au cours de cette phase que les objectifs stratégiques prennent forme.
- **Approuver** – compléter le portefeuille proposé, autoriser les services et les ressources ; prendre des décisions pour le futur.

- **Établir la charte** – communiquer les décisions, allouer les ressources et établir la charte des services.

Consulter le chapitre 9 pour une description plus détaillée du processus de gestion du portefeuille de services.

3.4 Organisation

Les organisations TI sont des systèmes complexes, au sein d'un système encore plus complexe : le métier, les clients et l'industrie. Le principe des coûts de transaction est une façon simple, mais efficace, qui permet aux organisations de justifier leur existence, sachant que l'organisation est en mesure de gérer ses coûts de transaction. La combinaison d'une quantité adéquate de ressources, d'une stratégie bien définie et de caractéristiques distinctives, permettent à l'organisation de fournir de meilleurs services sur un marché concurrentiel, et de justifier l'acquisition de ressources supplémentaires. Voir Figure 3.16 pour une illustration de ce cycle.

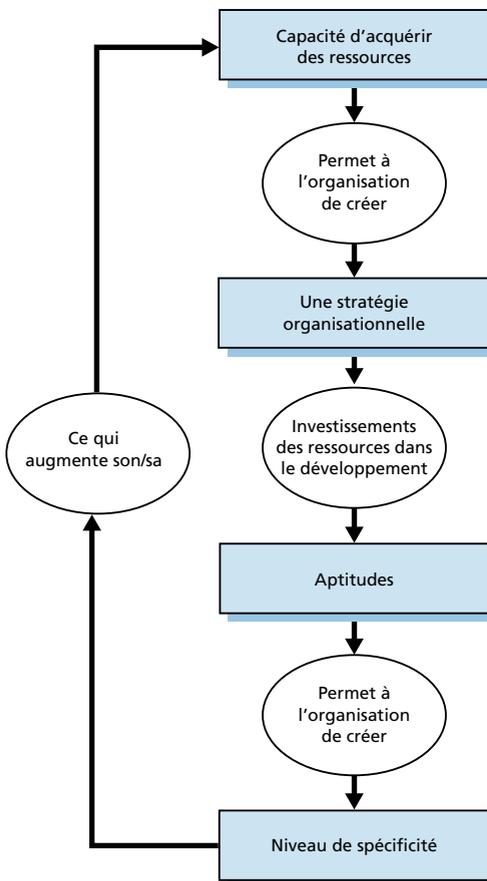


Figure 3.16 Cycle organisationnel de création de valeur (source: Service Strategy, OGC)

Le développement d'une organisation

Il n'y a pas qu'une seule façon d'organiser une entreprise. Les facteurs extérieurs ont un impact significatif sur la stratégie des services d'une organisation. Une stratégie des services constitue le projet d'ensemble implicite de la conception, des dimensions et du périmètre d'une organisation.

Les organisations sont caractérisées par un style de gestion dominant. Celui-ci correspond aux besoins de l'organisation à un moment donné.

ITIL décrit cinq phases reconnaissables de développement organisationnel, selon le degré de centralisation et de décentralisation. Il est essentiel de connaître la situation dans laquelle se trouve l'organisation, ainsi que l'ensemble des opportunités qui s'offrent à cette organisation.

Phase 1 : Réseau

Dans la phase 1, une organisation se concentre sur la fourniture rapide, informelle et ad hoc des services. L'organisation est orientée vers la technologie et elle n'est pas à l'aise avec les structures formelles. Pour les organisations au stade 1, l'innovation et l'esprit d'entreprise constituent des valeurs organisationnelles importantes.

Quand la demande des services augmente, ce modèle cesse d'être efficace. Une structure en réseau est un regroupement qui coordonne les activités au moyen d'accords, plutôt qu'une hiérarchie ou une autorité formelle. Les membres du personnel travaillent ensemble pour compléter leurs aptitudes.

Avantages d'une structure en réseau :

- Absence de coûts bureaucratiques élevés associés aux organisations complexes ;
- Organisation plate avec peu de directeurs ;
- Flexibilité permettant de modifier ou de changer rapidement la structure.

Inconvénients d'une structure en réseau :

- Les directeurs doivent surveiller l'intégration des activités ;
- Problèmes significatifs de coordination ;
- Opportunités d'externalisation des activités fonctionnelles.

Conseil : Un changement de style de direction est nécessaire pour relever ces défis.

Phase 2 : Direction

Une équipe de direction forte peut résoudre la crise de la phase 1. La direction assume la responsabilité de la stratégie et guide les gestionnaires pour qu'ils assument leurs propres responsabilités fonctionnelles. La phase 2 se concentre sur l'établissement de structures hiérarchiques (supervision) qui différencient les activités fonctionnelles. La communication se fait plus formelle et plusieurs processus de base sont introduits.

Un tournant se produit si une crise autonome émerge, due à une centralisation qui empêche toute prise de décision. Celle-ci annule la liberté d'expérimenter et d'innover.

Conseil : Dépasser ce défi en délégrant davantage.

Phase 3 : Délégation

Au cours de la phase 3, des efforts sont faits pour améliorer l'efficacité technique et pour laisser de la place à l'innovation, afin de réduire les coûts et améliorer les services. Une structure organisationnelle décentralisée est adoptée, dans laquelle la responsabilité passe de la propriété fonctionnelle (supervision) à la propriété de processus.

La phase 3 présente l'inconvénient d'une absence de concordance entre les objectifs de la propriété fonctionnelle et de la propriété des processus. Les propriétaires fonctionnels ont le sentiment de perdre le contrôle. Pour cette raison, le processus est généralement abandonné.

Conseil : Améliorer la coordination au sein de l'organisation en mettant en place des systèmes et des programmes formels.

Phase 4 : Coordination

Au cours de la phase 4, l'accent est mis sur l'utilisation de systèmes formels, comme moyens d'améliorer la coordination. Des processus de centralisation des fonctions techniques et de décentralisation de la gestion de services émergent, dans le but d'améliorer les temps de réponse aux demandes du marché.

Conseil : Si tout est en ordre à l'intérieur, l'étape suivante est pour le métier l'amélioration de la coopération avec le client.

Phase 5 : Collaboration

Au cours de la phase 5, l'accent est mis sur l'amélioration de la coopération avec le business. Une structure couramment utilisée est une structure matricielle, avec un flux de responsabilités fonctionnelles (supervision) sur une ligne verticale, et le flux de responsabilités produit ou client sur une ligne horizontale. Une organisation avec une structure matricielle assume toutes les fonctions dont elle a besoin.

Avantages d'une structure matricielle :

- Minimiser et dépasser les barrières fonctionnelles.
- Diminuer le temps de réponse aux changements de produits ou de besoins clients.
- Favoriser la communication entre les spécialistes fonctionnels.
- Créer des opportunités d'apprentissage mutuel entre les membres des équipes chargées des différentes fonctions.
- Utiliser les compétences du personnel spécialisé qui peut se passer d'un produit à un autre et d'un client à un autre.

Inconvénients d'une structure matricielle :

- Manque d'une structure de surveillance que le personnel peut utiliser pour construire un modèle stable d'attentes.
- Rôles conflictuels pouvant démoraliser le personnel.
- Situation de conflits pouvant se vérifier entre les équipes chargées des fonctions et les équipes chargées du produit ou du client.

Du groupe de travail au département

Si un groupe de travail grandit et atteint la taille d'un département, alors le groupe peut être divisé selon des attributs. Voir table 3.1 pour une vue d'ensemble des structures organisationnelles de base.

Structure de base	Description	Considérations Stratégiques
Fonction	L'organisation par fonction est la meilleure façon de se spécialiser. Regroupement des ressources et minimiser les redondances.	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialisation • Développement des standards • Petite échelle
Produit	Les entreprises concentrées sur des produits nouveaux et divers préfèrent l'organisation par produit. Ce type d'organisation se trouve surtout dans des industries de transformation.	<ul style="list-style-type: none"> • Focus sur les produits • Produit phare • Connaissance
Marché ou client	L'organisation par marché ou client permet une différenciation par une connaissance des exigences du client et une capacité de réponse plus élevées.	<ul style="list-style-type: none"> • Service unique pour chaque segment • Service après-vente • Pouvoir chez le client • Service rapide
Géographie	L'organisation géographique est privilégiée lorsque les services sont fournis à proximité. Réduit les frais de déplacement et de distribution en tirant profit de la connaissance de la situation locale.	<ul style="list-style-type: none"> • Services sur site • Proche au client, pour la fourniture et le support. • L'organisation est vue comme une entreprise locale
Processus	L'organisation par processus est privilégiée lorsque les processus sont gérés de bout en bout.	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de réduire le temps d'un cycle de production • Excellence de processus

Tableau 3.1 Structure basique d'organisation

Conception de l'organisation

La stratégie est la clé de la conception d'une organisation. La stratégie détermine les objectifs et les critères à chaque étape du processus de conception. La première étape business consiste à déterminer la structure du département pour concevoir les processus de base. (Figure 3.17).

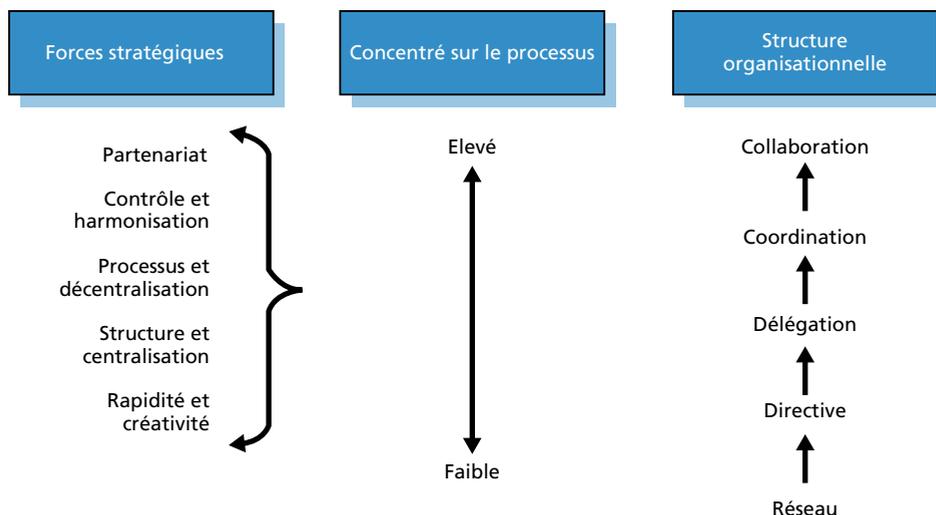


Figure 3.17 Associer les forces stratégiques avec le développement de l'organisation (source: Service Strategy, OGC)

Culture de l'organisation

La culture d'une organisation est un ensemble de valeurs et de normes collectives qui déterminent les trajectoires des interactions internes et externes. Une culture collective contribue à l'efficacité d'une organisation. Deux types de valeurs coexistent :

- **Valeurs finales** – les résultats attendus en termes de qualité, d'excellence, de fiabilité, d'innovation et de rentabilité.
- **Valeurs instrumentales** – le comportement attendu en termes de standards, de respect de la tradition et de l'autorité, de traitement soigné et régulier ainsi que de modération.

Il est possible d'analyser la culture d'une organisation de gestion des services comme suit :

- Déterminer les valeurs finales et les valeurs instrumentales ;
- Voir si les objectifs, les normes et les réglementations transmettent au personnel les valeurs de la culture de l'organisation ;
- Évaluer si le nouveau personnel est immédiatement accepté dans la culture de l'organisation.

Stratégie de sourcing

Le but de la stratégie des services est d'améliorer les compétences de base. Parfois, il est plus efficace d'externaliser certains services. Ceci est appelé le principe de séparation des intérêts (Separation of Concerns – SoC). Celui-ci résulte de la recherche d'une stratégie de différenciation, par la redistribution des ressources et des aptitudes.

Le risque d'une externalisation des services est lié à la cession d'une activité à un concurrent :

- **Substitution** – le vendeur peut remplacer l'organisation de sourcing ;
- **Perturbation** – le vendeur peut nuire à votre réputation ;
- **Caractéristique distinctive** – vous pouvez devenir dépendant d'une autre organisation.

Structures d'externalisation

La dynamique de l'externalisation des services exige que les organisations définissent formellement les dispositions d'une stratégie d'externalisation. Cela comprend également la structure et le rôle des parties intéressées ainsi que l'impact de l'externalisation sur la prise de décision. Les formes génériques d'externalisation suivantes peuvent être délimitées :

- **Externalisation interne** :
 - Type 1 Interne – fourniture de services par le personnel interne ; ce type offre le plus de contrôle, mais le volume est limité.
 - Type 2 Services partagés – travailler avec des Domaines d'Activités Stratégiques (Business Unit) internes offre des coûts inférieurs que le Type 1 et davantage de standardisation, mais le volume est encore limité.
- **Externalisation traditionnelle** :
 - Externalisation complète d'un service – un seul contrat avec un fournisseur de services améliore les capacités de volume mais limite les aptitudes d'excellence (best-in-class).
- **Externalisation multi-vendeur** :
 - *Principal* – Un seul contrat avec un fournisseur de services travaillant avec des fournisseurs multiples ; amélioration des aptitudes et des risques mais augmentation de la complexité.
 - *Consortium* – Une sélection de fournisseurs multiples ; l'avantage réside dans l'excellence et plus de surveillance ; l'inconvénient est le risque de devoir travailler avec la concurrence.

- *Externalisation sélective* – Un groupement de fournisseurs de services sélectionnés et gérés via un récepteur de services. C'est la structure la plus difficile à gérer.
- *Co-externalisation* – Une variation de l'externalisation sélective par laquelle le bénéficiaire des services combine une structure de services internes ou partagés avec des fournisseurs externes ; dans ce cas, le bénéficiaire des services se comporte comme un intégrateur de services.

En ce qui concerne l'externalisation de services, un équilibre doit être trouvé entre les risques acceptables et le contrôle.

Externalisation avec des fournisseurs multiples

Il semble que l'externalisation avec des fournisseurs multiples soit une bonne méthode car l'organisation peut maintenir de fortes relations avec chaque fournisseur, tandis que les risques sont répartis et les coûts sont contrôlés. Le défi est la gouvernance et la gestion de ces relations.

Liste de contrôles pour la sélection des fournisseurs :

Compétences prouvées- le personnel, l'utilisation des technologies, l'innovation, l'expérience et toute éventuelle certification.

- **Antécédents** (track record) – qualité, valeur financière, dévouement.
- **Dynamique de relation** – la vision et la stratégie sont-elles conformes à celles de l'organisation ?
- **Qualité des solutions** – les services ont-ils été fournis comme requis ?
- **Aptitudes générales** – stabilité financière, ressources, systèmes de gestion, périmètre et gamme de services.

Interfaces avec le fournisseur de services (Service Provider Interfaces – SPI)

Plusieurs guides de bonnes pratiques et points de référence sont nécessaires pour soutenir le développement des relations business. Les interfaces avec le fournisseur de services (SPI) offrent ces points de référence.

Pendant les négociations des contrats, les responsabilités et les niveaux de service devraient être négociés :

- Identification des points d'intégration des différents processus de gestion ;
- Identification des rôles et des responsabilités spécifiques ;
- Identification des informations de gestion pertinentes pour le client.

Les propriétaires de processus possèdent les SPI (interfaces avec le fournisseur de services), les définissent et les maintiennent. La définition des SPI comprend :

- Les pré requis technologiques (par ex. les standards d'outils de gestion ou les protocoles prescrits)
- Les exigences en matière de données (par ex. les événements ou les enregistrements spécifiques), les formats (lay-out des données), les interfaces (par ex. API, ports du pare-feu), et les protocoles (par ex. SNMP, XML)
- Les exigences non-négociables
- Les rôles/responsabilités requis
- Les temps de réponse et les chemins d'escalade

Gouvernance de sourcing

La gouvernance est un référentiel pour l'autorité de décision, qui encourage le comportement souhaité en matière de sourcing. La différence entre la gouvernance et la gestion est que la gestion concerne la prise de décisions et la mise en œuvre des processus ; la gouvernance concerne la prise des bonnes décisions.

La gouvernance est souvent oubliée, elle constitue donc le lien le plus fragile dans la stratégie de sourcing des services. Quelques interventions simples suffisent pour faire les premiers pas vers la gouvernance :

- **Établir une organisation de gouvernance** – les décisions peuvent être prises au bon niveau ;
- **Différencier les domaines de gouvernance** – faire des distinctions entre les domaines importants, tels que la fourniture des services, la communication et la gestion des contrats ;
- **Établir une matrice fixe de décision** – les matrices RACI ou RASIC sont les formes les plus répandues de matrices de décision.

ISO/IEC 20000 est la première norme internationale formelle conçue spécifiquement pour la gestion des services informatiques. Elle fournit une base pour la structure de gestion entre les fournisseurs internes et externes, et minimise donc les risques encourus avec le sourcing de services. Il est notamment utile dans les environnements multisource.

Facteurs critiques de succès

Les facteurs d'une stratégie d'externalisation dépendent souvent :

- Des résultats escomptés
- Du modèle optimal pour la fourniture de services
- Du meilleur site depuis lequel les services seront fournis

Approche recommandée de la stratégie :

- Analyser les compétences de gestion de services internes de l'organisation ;
- Comparer ces résultats avec les standards de l'industrie (benchmark) ;
- Examiner les aptitudes réelles de l'organisation à apporter une valeur stratégique.

Pour mesurer les effets du sourcing, l'organisation doit effectuer une évaluation initiale de ses métriques de performance, avant de commencer toute mise en œuvre. Cela peut se faire avec deux types de métriques :

- Métrique business – économies financières, amélioration du niveau de service, efficacité des processus business.
- Métrique client – disponibilité et consistance des services, davantage de fourniture et de qualité des services.

Rôles et responsabilités

Un rôle clé dans la mise en œuvre de la stratégie de sourcing est celui de Directeur de Sourcing, qui répond au Directeur TI et gère la mise en œuvre du sourcing. Autres rôles importants :

- **Directeur de la gestion des services** – supervise le fournisseur pour le compte du business.
- **Gestionnaire de contrat** – gère le contrat de services selon la perspective du fournisseur.
- **Directeur de produit** – gère les services au sein de l'organisation du fournisseur de services.

- **Propriétaire de processus** – gère les modèles de processus qui ont été développés pour le compte des utilisateurs.
- **Représentants business** – représentent les intérêts des clients et gèrent les relations de sourcing selon cette perspective.

3.5 Méthodes, techniques et outils

Les services sont des systèmes sociotechniques, composés d'actifs de service, envisagés comme des éléments opérationnels. Les interactions entre deux sous-systèmes, sous forme de dépendances (passives) et d'influences (actives), sont primordiales pour la performance de la gestion de services, comme système de création de valeur.

L'efficacité de la stratégie des services dépend d'une relation bien gérée entre les sous-systèmes sociaux et techniques. Il est essentiel d'identifier et de gérer ces dépendances et ces influences. Les révisions de conception des services, de transition des services, d'exploitation des services et de l'amélioration continue des services doivent comprendre une analyse de toute défaillance éventuelle ou un manque de synchronisation entre les deux sous-systèmes. L'intérêt d'une approche équilibrée est évident quand on considère ce qui suit :

- les améliorations quant à la conception et à la réalisation des activités, des tâches et des interfaces peuvent compenser les insuffisances en matière de ressources humaines.
- investir en connaissances, aptitudes, comportement et expérience peut compenser une mauvaise conception des systèmes.
- automatiser les activités de routine peut réduire les décalages non souhaités et soulager la pression au travail par une simple mise au point technique.

La conception des systèmes sociotechniques est un point crucial en matière de gestion des services. Il est important de savoir que les services sont beaucoup plus qu'une série d'activités produisant une certaine valeur. Ils sont des systèmes avec des interactions complexes entre différents facteurs de production et d'actifs de service.

Automatisation des services

L'automatisation peut avoir un impact significatif sur la performance des actifs de service tels que la gestion, l'organisation, les personnes, les processus, les connaissances et les informations.

La gestion des services peut bénéficier de l'automatisation dans les domaines suivants : conception et modélisation, catalogues de services, modèles d'identification et d'analyse, classification, investigation et optimisation.

Pour se préparer à l'automatisation, ITIL recommande de suivre les étapes suivantes :

- Simplifier les processus de service avant l'automatisation, mais faire attention à ne perdre aucune information essentielle.
- Clarifier le flux des activités, l'attribution des tâches, les besoins d'information et d'interaction.
- Dans des situations de libre-service, réduire la zone de contact que les utilisateurs ont avec les systèmes et les processus sous-jacents.

- Ne pas précipiter la mise en œuvre de l'automatisation quand celles-ci impliquent des tâches et des interactions qui sont complexes ou qui ne sont pas des routines.

Analyse de services et instrumentation

L'analyse de services revient à intégrer des informations dans un contexte de modèles. La compréhension des modèles d'information permet de répondre aux questions suivantes :

- Comment cet incident influence-t-il le service ?
- Comment cet incident influence-t-il le business ?
- Comment devrions-nous répondre ?

Dans ce cas, la séquence Données-Informations-Connaissances-Sagesse (Data-Information-Knowledge-Wisdom – DIKW) peut être utilisée. Cette série décrit la valeur ajoutée pouvant être apportée aux données en les observant dans ce contexte.

L'instrumentation décrit les technologies et les techniques utilisées pour évaluer le comportement des éléments de l'infrastructure. L'instrumentation peut rassembler une vaste quantité de données de base, mais il faut comprendre davantage le contexte pour déterminer la pertinence réelle des données et les saisir en tant qu'informations. Pour saisir les données en tant qu'informations, il faut comprendre les relations entre les données et les voir dans le contexte approprié. Cela peut se faire sur la base de quatre questions : qui, quoi, quand et où. Cela est comparable à la série gestion des événements, – pannes, -performances.

Interfaces avec les services

Caractéristiques d'interfaces correctes de service

La conception des interfaces de service est essentielle pour la gestion des services. Les interfaces de service satisfont les exigences de base de garantie, tels que :

- Les interfaces doivent être faciles à trouver et à utiliser.
- Les interfaces doivent être disponibles et ce, dans une forme qui garantisse les opportunités de choix et de flexibilité aux utilisateurs.
- Les interfaces doivent avoir une capacité suffisante pour éviter les temps d'attente en cas d'utilisation simultanée par de nombreux utilisateurs.
- Les interfaces doivent être accessibles à des utilisateurs ayant différentes aptitudes ou compétences et différents niveaux d'expérience ou de handicap.

Combinaisons de service et technologie

Les progrès en matière de technologie de la communication influencent l'interaction entre les fournisseurs de services et leurs clients.

La technologie contribue à la communication avec le client de cinq façons différentes :

1. Communication sans technologie – telle que les services de conseil.
2. Communication assistée par la technologie – seul le fournisseur a accès à la technologie ; par exemple, un agent d'un aéroport qui utilise un terminal d'ordinateur pour enregistrer des clients.
3. Communication facilitée par la technologie – le client et le fournisseur ont tous deux accès à la même technologie.

4. Communication effectuée à l'aide de la technologie – le fournisseur de services et le client sont distants géographiquement ; par exemple, un client qui reçoit des informations via un centre de services.
5. Communication générée par la technologie – le client voit le fournisseur de services uniquement sous la forme de technologie, via une interface en libre service, ce qui convient aux activités de routine, comme les distributeurs de billets de banque.

Canaux libre service

L'automatisation ajoute de la valeur à la capacité. La capacité des canaux pour le libre service a un coût marginal bas, une montée en charge illimitée, ne se fatigue pas, offre des performances cohérentes et illimitées, et une disponibilité de 24/7 pour un coût relativement bas.

Outils pour la stratégie des services

Simulation

La dynamique du système (system dynamics) est une méthodologie pour comprendre et gérer les problèmes complexes des organisations informatiques. Elle offre une méthode pour gérer et modeler les processus de feedback, les fournitures et les flux, les retards et tout autre problème complexe. C'est un outil pour évaluer les conséquences de nouvelles politiques et de nouvelles structures avant de les mettre en pratique. La dynamique du système peut fournir un aperçu quant aux situations suivantes :

- **Piège des aptitudes** – Pour inciter le personnel à travailler davantage, l'organisation fait inconsciemment en sorte qu'un niveau toujours plus élevé de tension soit nécessaire pour atteindre le même niveau de performance.
- **Piège des outils** – Bien que les outils soient souvent très utiles, ils demandent également le développement de connaissances et d'expériences. Les organisations négligent l'impact d'une pression sur le travail à court terme, accrue par des formations, de l'apprentissage et des activités pratiques, ce qui ajoute des risques supplémentaires involontaires.
- **Piège du pompier** – Quand une organisation récompense les gestionnaires pour avoir éteint rapidement les incendies, la performance peut être compromise à long terme ; dans ce cas, il pourrait être bénéfique de ne pas récompenser l'extinction des incendies.

Modélisation analytique

La modélisation analytique couvre une très vaste gamme d'éléments. La stratégie des services ainsi que les autres fonctions et les processus du cycle de service, peuvent bénéficier de la connaissance dérivant de la modélisation analytique, pour améliorer la performance à la lumière des contraintes techniques, financières et de temps. Six Sigma, PMBOK® et PRINCE2® offrent des méthodes éprouvées, qui reposent sur des modèles analytiques. Elles doivent être évaluées et adoptées dans le contexte de la stratégie des services et de la gestion des services.

Retour sur investissement

L'un des plus grands défis concernant la recherche de financement pour les projets ITIL est l'identification d'un objectif business spécifique, qui soit dépendant de la gestion des services. Dans ce but, cette section couvrira les trois techniques suivantes :

- **dossier business** – une façon d'identifier les objectifs business qui sont dépendants de la gestion des services

- **préprogramme ROI** (retour sur investissement) – techniques pour analyser quantitativement les investissements dans la gestion des services
- **post-programme ROI** (retour sur investissement) – techniques pour analyser rétroactivement les investissements dans la gestion des services

Dossier business

Un moyen de justifier les investissements concernant les initiatives de gestion des services est de réaliser un dossier business.

Un dossier business est un instrument de prise de décision, de support et de planification qui envisage les conséquences éventuelles de toute action business.

Les conséquences peuvent être aussi bien qualitatives que quantitatives. Le cœur d'un bon dossier business est souvent une analyse financière. L'impact business doit être directement lié aux objectifs business. Un objectif business est la raison pour laquelle une initiative de la gestion des services est prise en considération. Un objectif stratégique, associé à une productivité croissante, peut, par exemple, s'appuyer sur l'introduction de produits compétitifs. Tandis qu'un dossier business repose généralement sur l'analyse des coûts, de nombreux autres éléments sont également importants pour initier une gestion des services.

Préprogramme ROI (retour sur investissement)

Etablir un budget consiste à financer maintenant des investissements, pour engendrer des entrées croissantes de liquidités, ou de diminuer les sorties. Les décisions concernant l'établissement d'un budget peuvent être divisées en deux catégories :

- **Décisions sélectives (NPV)** – puisque vous devez dépenser de l'argent pour en gagner, la valeur temps de l'argent (actualisation des flux de trésorerie) a un rôle à jouer ; les décisions de budgétisation des capitaux peuvent s'appuyer sur les analyses des flux de trésorerie.
- **Décisions préférentielles (IRR)** – les décisions peuvent aussi se reposer sur des approches préférentielles.

Dans ce chapitre, une distinction est faite entre deux approches : La valeur nette actuelle (Net Present Value – NPV) et le taux de rendement interne (Internal Rate of Return – IRR). La valeur nette actuelle est la différence entre les entrées et les sorties de liquidités et c'est cette différence qui va déterminer si un investissement a de la valeur. Avec le taux de retour interne, les rendements sur l'ensemble du cycle de vie d'un service sont comparés avec les entrées de liquidités (taux de retour). Les deux approches doivent permettre de décider si une initiative de gestion des services pourra surmonter un obstacle financier déterminé au préalable (c'est-à-dire un retour minimum).

Pour les programmes de gestion des services, la valeur nette actuelle offre les avantages suivants par rapport à la méthode du taux de retour interne.

- En général, la valeur nette actuelle est plus facile à utiliser.
- Le taux de rendement interne accepte que le taux de rendement soit, en réalité, celui du programme. Cette affirmation est assez équivoque pour des environnements ayant une expérience minimale des programmes de gestion des services.

Quand la valeur actuelle nette et le taux de rendement interne ne s'accordent pas sur l'intérêt réel d'un projet, alors la valeur nette actuelle (NPV) représente le meilleur choix. Le NPV formulera l'hypothèse la plus réaliste pour le taux de rendement.

Post-programme ROI (retour sur investissement)

Si une initiative de gestion des services est lancée sans une analyse du retour sur investissement préalable, il est recommandé d'effectuer l'analyse rétroactivement. Le calcul du retour sur investissement (ROI) de la gestion des services est illustré dans le modèle de base de la Fig. 3.18.

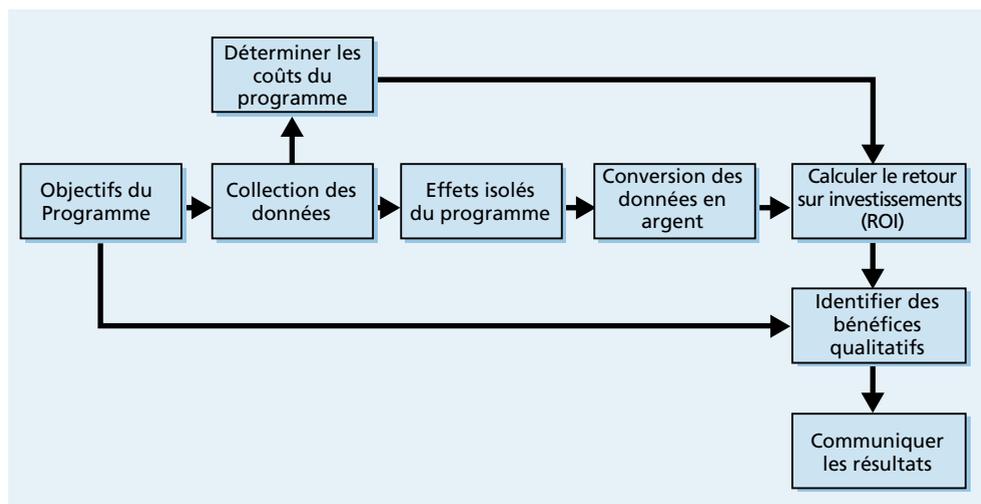


Figure 3.18 Approche post-programme ROI (source: Service Strategy, OGC)

L'approche post-programme ROI (retour sur investissement) comprend les étapes suivantes :

- **Objectifs du programme** – les objectifs doivent être clairs car ils déterminent la profondeur et le périmètre de l'analyse du retour sur investissement.
- **Collecte des données** – des exemples comprennent les métriques pour la qualité du service, les coûts de transition, les enquêtes de satisfaction client, etc.
- **Isolement des effets du programme** – plusieurs techniques sont disponibles pour garantir l'efficacité du programme ; par exemple, l'analyse future, qui dénote ce qui aurait pu se passer si le programme n'avait pas commencé.
- **Conversion monétaire des données** – pour calculer le retour sur investissement, les données doivent être représentées par des valeurs monétaires, pour faire en sorte que les valeurs puissent être comparées avec les coûts.
- **Détermination des coûts du programme** – tous les coûts du programme ITIL sont calculés (y compris, par exemple, les coûts de planification, de conception et de mise en œuvre, les coûts technologiques et les coûts de formation).
- **Calcul du retour sur investissement** – voir les techniques de la valeur nette actuelle et du taux de rendement interne, précédemment décrits.

- **Identification des bénéfices qualitatifs** – les bénéfices qualitatifs commencent par la façon dont ils sont définis dans le dossier business ; les bénéfices qualitatifs sont vérifiés une deuxième fois pendant la phase d'amélioration continue des services.

Modèles et analyses de la livraison des services

Les organisations qui analysent les méthodes existantes pour la fourniture des services peuvent se servir des différents modèles pour l'analyse :

- **Services gérés** – La variante la plus traditionnelle de gestion d'un financement, par le domaine d'activité stratégique qui a besoin de services. C'est la variante la plus coûteuse car les coûts du service sont complètement couverts par le domaine d'activité stratégique.
- **Services partagés** – Fourniture de services multiples à un ou plusieurs domaines d'activité stratégique, en utilisant une infrastructure et des ressources communes. Économies de coûts par l'utilisation accrue des ressources existantes.
- **Services basés sur l'utilité** – Ce modèle optimise la combinaison de services fournisseur sur la même Infrastructure pour faire en sorte que plusieurs services puissent être fournis en utilisant les mêmes ressources. Ceci est possible en fournissant des services qui reposent sur l'utilité, en fonction de la quantité, de la fréquence et des périodes selon les besoins des clients. Ce modèle est le plus rentable et le plus subtil, car il requiert un niveau de connaissance et d'aptitude que la plupart des organisations n'ont pas. Ces économies de coûts sont possibles grâce à une compréhension plus approfondie de l'architecture technologique et des besoins du client, permettant de combiner services et architecture, de façon à utiliser au maximum les ressources existantes.
- **On-shore, off-shore ou near-shore ?** – Déterminer quelles combinaisons de services on-shore, near-shore ou off-shore sont correctes pour une organisation donnée à un moment donné. Si une organisation n'a pas conscience de ses principaux composants de coûts de service et de la dynamique des coûts variables, il lui sera alors difficile de prendre une décision d'externalisation, qui soit logique et factuelle. L'analyse des coûts de la fourniture des services (analyse des coûts de l'approvisionnement de services) est l'estimation statistique des différentes formes de fourniture et la définition du modèle le plus avantageux.
- **Analyse des coûts de fourniture des services (Service Provisioning Cost Analysis)** – Approche stratégique de classification des différentes formes de fourniture (et souvent fournisseurs) de services, pour trouver le modèle le plus avantageux.

3.6 Mise en œuvre

De la stratégie à la tactique et à la production

Mise en œuvre basée sur le cycle de vie

Les positionnements stratégiques sont convertis en plans, associés à des objectifs et à des buts définitifs, qui reposent sur le cycle de vie. Les plans sont un moyen d'atteindre ces positionnements. Les plans garantissent que chaque phase du cycle de vie des services dispose des aptitudes et des ressources nécessaires pour atteindre les positionnements stratégiques. Le cycle de vie fournit la cohérence et le contexte pour le développement des aptitudes et des ressources nécessaires.

Les plans traduisent les intentions de la stratégie en actions, au moyen de la conception, de la transition et de l'exploitation des services ainsi que de l'amélioration continue des services (CSI). La stratégie des services fournit des entrées à chaque phase du cycle de vie. L'amélioration continue des services est le feedback par lequel la mise en œuvre de la stratégie peut être surveillée pendant tout le cycle de vie. (Voir Figure 3.19).

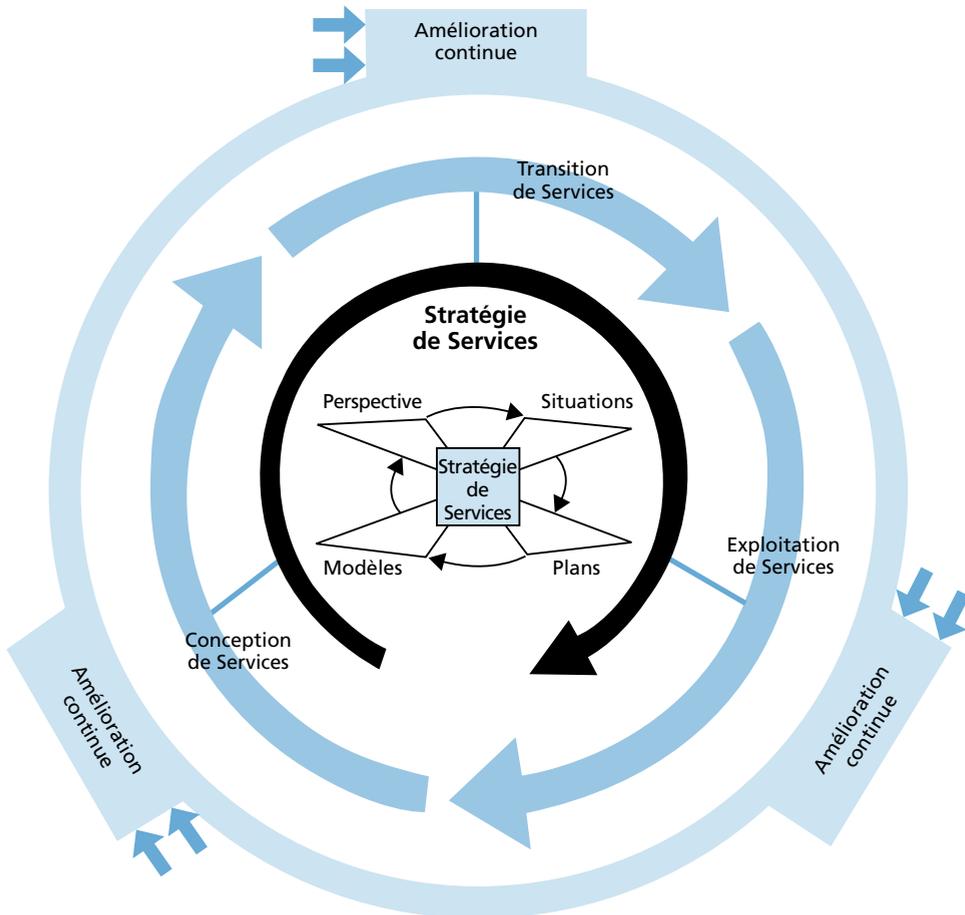


Figure 3.19 Stratégie mise en œuvre dans le cycle de vie des services (source: Service Strategy, OGC)

La stratégie des services définit le portefeuille des services qui sont offerts et les clients pour lesquels un support est donné, sur un marché spécifique.

Les clients et les fournisseurs de services doivent faire face aux risques stratégiques, qui surviennent à cause d'incertitudes. Il est essentiel de traduire les risques en opportunités et en défis, en fonction du degré d'harmonisation entre les aptitudes de la gestion des services et les besoins du client. La stratégie des services implique l'amélioration continue, pour être certain que les éléments du cycle de vie sont bien associés à des opportunités et à des défis.

Des hypothèses de nouvelles stratégies dérivent des modèles de mise en œuvre du cycle de vie des services. Ce développement du bas vers le haut de la stratégie des services, ainsi que l'approche traditionnelle du haut vers le bas, comprend une planification fermée et un système de gestion pour les stratégies de services. Ce processus de feedback et d'apprentissage est un facteur critique de succès pour que la gestion des services apporte les changements et les innovations nécessaires. (Voir Figure 3.20).

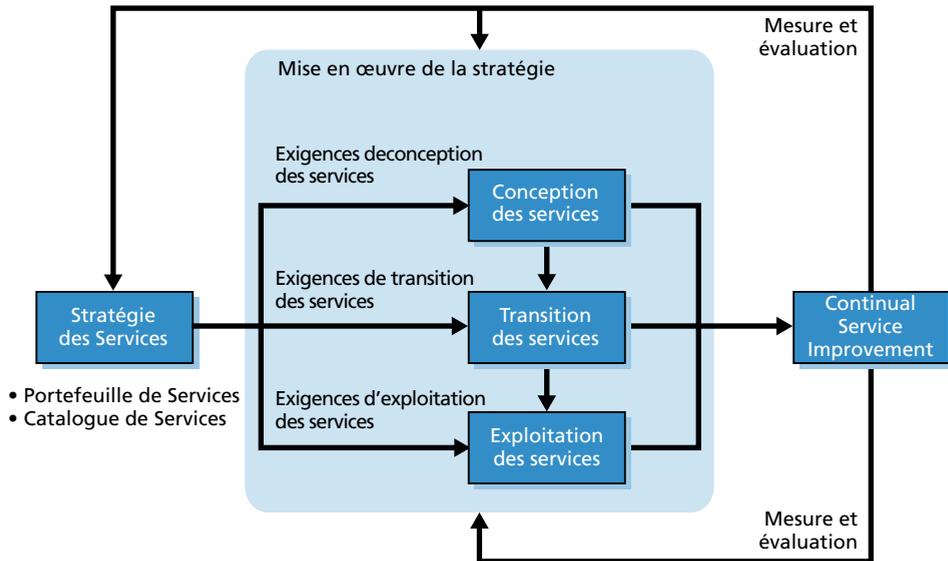


Figure 3.20 Planification en boucle fermée et système de surveillance pour la stratégie (source: Service Strategy, OGC)

Stratégie et conception

Les stratégies des services sont mises en œuvre via la fourniture et le support du portefeuille de contrats, sur un marché spécifique. Les contrats spécifient les termes et les conditions par lesquels la valeur est fournie au client, par le biais des services fournis. Puisque chaque service est lié à un ou plusieurs marchés, la conception du service est liée aux catégories d'actif du client et aux modèles de service. Ils comprennent les entrées globales pour la phase de conception des services.

Modèles de service

Les facteurs dérivés de l'utilité et de la garantie que veut le client, influencent la structure et la dynamique des modèles.

*Les **modèles de service** décrivent la manière dont les actifs de service interagissent avec les actifs clients et créent de la valeur pour un portefeuille spécifique de contrats.*

La structure et la dynamique ont des conséquences pour la phase d'exploitation des services qui sera évaluée pendant la phase de transition des services.

Service models are developed by the market (see Figure 3.21)

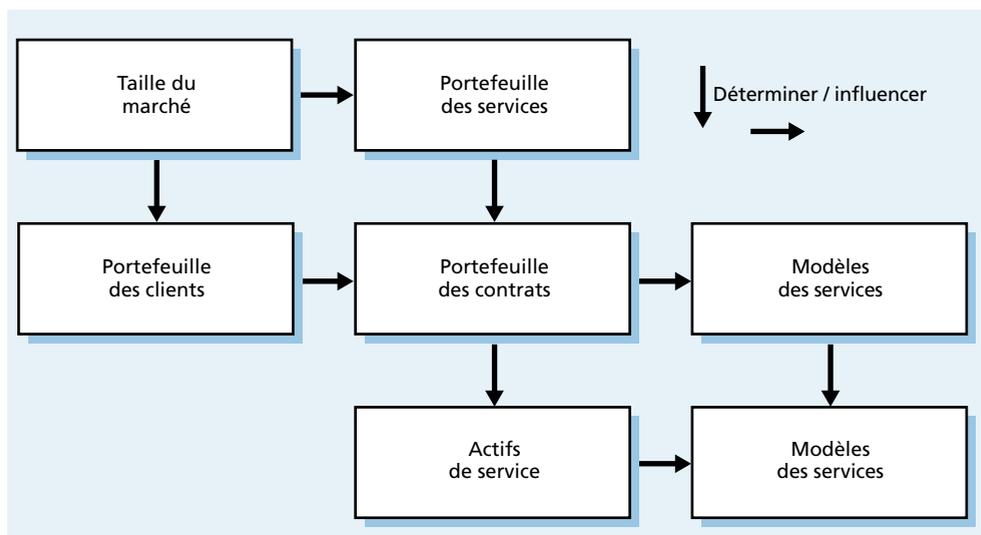


Figure 3.21 Service models are developed by the market (source: Service Strategy, OGC)

Conception orientée-résultat

Les attributs d'un service constituent les caractéristiques qui définissent la forme et la fonction du service, du point de vue du client. C'est un défi pour la conception des services de déterminer les attributs qui seront adoptés. Cf. les résultats business, par exemple, sur la base du modèle Kano. L'utilisation d'un modèle développé par Noriaki Kano aide à comprendre les préférences du client. Le modèle Kano regroupe les attributs d'un service informatique en secteurs tels que les facteurs de base, les facteurs de stimulation, les facteurs de performance, etc.

Conception orientée-contraintes

Dresser une liste de contraintes et visualiser les interactions exige une équipe de spécialistes du business et des technologies. Ceux-ci peuvent observer et enregistrer les interactions entre les clients, les fournisseurs, les partenaires et les conseillers. Ces cinq éléments du cycle de vie fournissent des entrées pour ces contraintes. Cette méthode offre un moyen pour la stratégie des services de communiquer les défis et les opportunités à la phase de conception des services.

Des modèles de services sont développés par le marché. (Figure 3.21)

Stratégie et transition

La stratégie des services dépend des aptitudes dynamiques des fournisseurs de services, qui permettent de répondre efficacement aux défis et aux opportunités des clients et des marchés. Les plans stratégiques coûtent toujours de l'argent. Toute décision, telle que l'introduction d'un nouveau service, la pénétration sur de nouveaux marchés et la fourniture de services à de nouveaux clients comporte toujours des coûts et des risques.

La transition des services représente l'une des principales composantes de la gestion des services, avec des processus tels que la gestion des changements, la gestion des configurations et le déploiement des services. La capacité d'apporter des changements rapides dans les portefeuilles des services et dans les contrats, constitue un facteur critique de succès sur certains marchés et pour certaines stratégies. La transition des services est donc un élément important de la gestion des services.

Stratégie et exploitation

La dernière phase de la stratégie concerne la phase de l'exploitation du service. Par conséquent, le développement de stratégies doit toujours prendre en compte ce qui est réalisable au niveau de l'exploitation. D'un autre côté, l'exploitation doit comprendre le type de résultat nécessaire pour mener à bien une stratégie donnée, et elle doit fournir le support adéquat.

Modèles de déploiement

Il s'agit d'organiser les actifs de service en modèles les plus efficaces pour fournir de la valeur au client à chaque segment du catalogue des services. Les modèles de déploiement dans la phase d'exploitation des services définissent les stratégies opérationnelles pour les clients.

Hébergement du portefeuille des contrats

Le besoin de fournir des contrats de service influence les modèles de déploiement. Les contrats de service englobent le contexte dans lequel le portefeuille des services fournit des services ayant de la valeur pour le client. Chaque contrat représente les accords passés avec un client quant à l'utilité et la garantie des services.

La prise de décision en interne demande une coordination étroite entre la stratégie des services et l'exploitation des services. La stratégie sur un marché donné influence le contenu du portefeuille client et du portefeuille des services. Les perspectives spécifiques, les positionnements, les plans et les modèles (les 4 P) déterminent l'offre de services, les accords contractuels et les conditions relatives, ainsi que les clients auxquels ils seront fournis. La combinaison des portefeuilles des services et du portefeuille client génère le portefeuille des contrats.

Stratégie et amélioration continue des services

Perspective de qualité

L'expérience montre que les métriques des accords sur les niveaux de service (SLA) sont nécessaires mais ne suffisent pas à mesurer la qualité des services qui sont fournis au client. La qualité des services, telle que la ressentent les clients, repose sur l'utilité et la garantie fournies. La qualité des services dépend de l'impact positif du service (utilité) et de la certitude de cet impact (garantie).

Les nombreuses définitions de la qualité peuvent se résumer selon quatre grandes perspectives :

- niveau d'excellence
- rapport qualité-prix
- conformité aux spécifications
- satisfaction ou dépassement des attentes

La perspective dominante influence l'évaluation et la gestion des services, notamment dans le contexte de la gestion des niveaux de services.

L'une des principales décisions est la définition de l'importance de la qualité des services. La qualité en elle-même sert de base pour les stratégies dans un marché donné. Par conséquent la définition de la qualité influence les décisions et les objectifs stratégiques. Celle-ci a un impact sur la conception et la mise en œuvre d'un service. Elle influence également les mesures de performances internes, les politiques et les motivations que les gestionnaires emploient.

Facteurs de garantie

Des différences et des similitudes coexistent dans les méthodes de production des actifs et des services ; comment la valeur qu'ils créent est transmise au client, comment la vérifier et comment obtenir cette certitude ? Certains facteurs sont visibles et mesurables (facteurs tangibles), alors que d'autres sont beaucoup plus difficiles à déceler (facteurs intangibles).

Fiabilité :

- **Applications et infrastructures** – pour obtenir la garantie d'une valeur pour le client, les services doivent être fiables. Ceci est une entrée essentielle de la stratégie des services pour la conception et l'exploitation des services. La fourniture des services à un haut niveau de fiabilité peut servir de base pour le positionnement de la stratégie. La fiabilité d'un service dépend de la fiabilité des actifs de service sous-jacents et de leur configuration. La fiabilité d'un actif dépend, à son tour, d'une série de facteurs, tels que la qualité de la conception, le développement, l'installation, etc.
- **Personnes et processus** – la fiabilité en termes de disponibilité sert de facteur important pour tous les actifs et les infrastructures de service, aussi bien pour les personnes que pour les processus. Si le personnel du support n'est pas disponible, alors le service peut faillir. Par conséquent, il est également important de gérer la disponibilité de toutes les composantes. Il est difficile de définir la fiabilité et la disponibilité des personnes et des processus. Un indicateur, tel que l'intervalle moyen entre les défaillances (Mean Time Between Failure – MTBF), est beaucoup plus difficile à calculer que les composants du matériel informatique ou des réseaux. Le MTBF enregistre la fiabilité de l'actif d'un service : plus le MTBF est élevé, plus la fiabilité est grande.

Facilité de maintenance :

Les services doivent être rapidement restaurés quand ils ne sont plus disponibles aux utilisateurs. Le temps moyen de restauration du service (Mean Time to Restore Service – MTRS) est le temps de reprise dans lequel une fonction (service, système ou composant) redevient opérationnelle après une panne. Le MTRS dépend de plusieurs facteurs, tels que la configuration des actifs du service, le MTRS des composants individuels, la compétence du personnel de support, les ressources disponibles, les règles de la politique, les procédures et la redondance.

Les analyses de la façon dont le MTRS répond à chaque facteur sont utiles pour améliorer la performance et la conception des services.

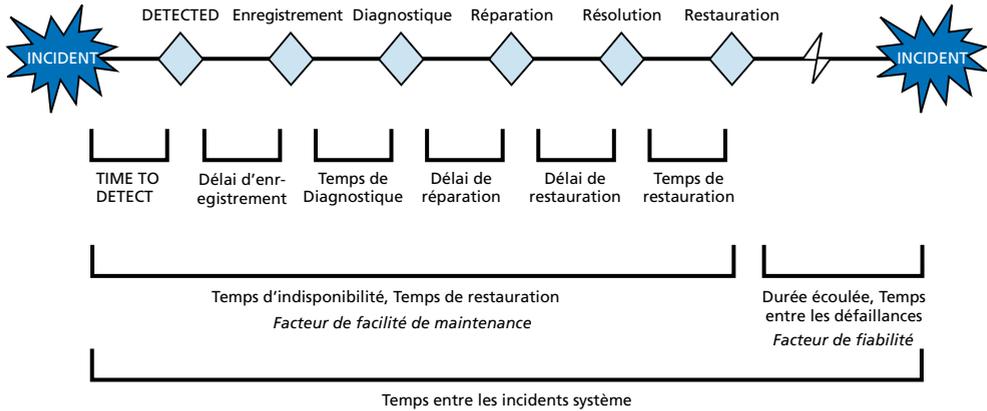


Figure 3.22 Opportunités d'amélioration dans le cycle de vie d'un incident

Le MTRS peut diminuer si on réduit chacun des composantes du cycle de vie (voir Figure 3.22). Consulter le chapitre 10, Gestion de la disponibilité, pour plus de détails sur son utilisation.

Redondance

La redondance est une façon d'augmenter la fiabilité et la durabilité des systèmes. ITIL définit quatre types de redondance pouvant être utilisées ensemble ou séparément. La redondance active et passive (pour les services essentiels) et la redondance diverse et homogène (pour les actifs de services semblables et spécifiques) Un support peut être fourni par différentes méthodes d'infrastructure qui augmentent l'accessibilité des services. Consulter le chapitre 10 pour plus de détails.

Interactions entre les facteurs d'accessibilité

Les différents facteurs qui contribuent à rendre les services très accessibles ont un effet réciproque. (Voir Figure 3.23).

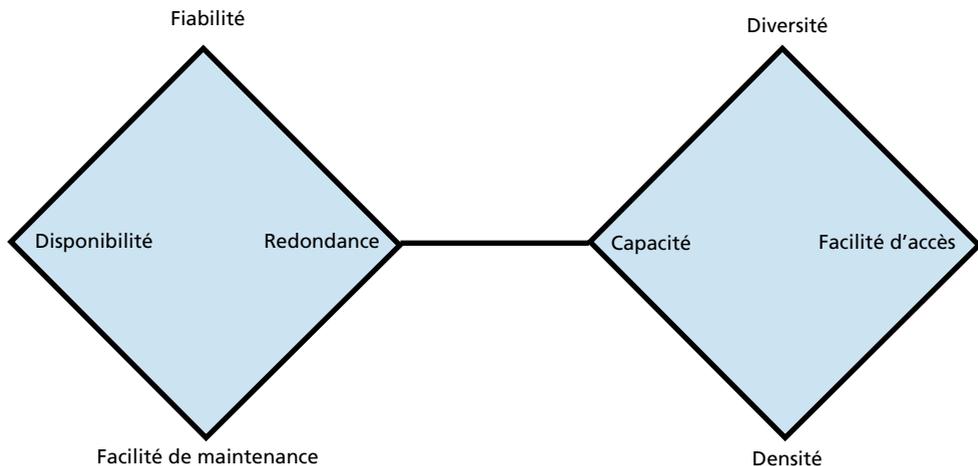


Figure 3.23 interaction entre les facteurs qui influencent l'accessibilité des services (source: Service Strategy, OGC)

Bénéfices, goulots d'étranglement et risques

Complexité

Les organisations informatiques sont des systèmes complexes. Cela explique pourquoi certaines organisations ne sont pas favorables au changement. Les organisations ne sont pas toujours en mesure d'anticiper les conséquences à long terme des décisions et des actions. Cela débouche souvent sur une aversion aux changements de politique. Sans les processus d'apprentissage continu, les décisions d'aujourd'hui finissent souvent par devenir les problèmes de demain.

Une réaction naturelle consiste à diviser les services en processus qui sont gérés par des groupes ayant des connaissances, des expériences et des ressources spécialisées. Tout se passe bien tant que la connexion mutuelle ne se perd pas. Les processus de gestion des services sont un moyen, et non une fin en soi.

Coordination et contrôle

Les personnes qui prennent les décisions ont souvent un temps, une attention et une capacité limités. Ils délèguent donc les rôles et les responsabilités à des équipes et à des individus qui sont spécialisés dans les systèmes, les processus, les performances et les résultats spécifiques.

La gestion des services est une série interconnectée de compétences spécialisées qui sont définies dans des processus et des phases du cycle de vie. Une hausse du niveau de spécialisation implique une augmentation de la coordination. Une coordination améliorée passe par la coopération et la surveillance entre les équipes et les individus.

Les problèmes liés à la coopération exigent une façon de connecter ces groupes les uns avec les autres en dépit d'intérêts et d'objectifs différents, voire conflictuels. Cela s'applique également à la coopération entre le fournisseur de services et le client.

Solutions possibles :

- Trouver des accords favorables à tous.
- Maintenir les vues partagées et les buts convergents de la gestion des services, qui sont définis dans les stratégies des services, les objectifs, la politique, les récompenses et les motivations.
- Utiliser des processus collectifs, qui intègrent les groupes et les fonctions ; utiliser des applications qui intègrent les processus et des infrastructures partagées qui intègrent les applications.

Les perspectives de contrôle reposent sur les objectifs d'un ou plusieurs processus de gestion des services ou des phases du cycle de vie. Elles aident les gestionnaires à se concentrer sur ce qui est important et pertinent pour les processus qu'ils contrôlent, et elles garantissent que des informations de haute qualité sont disponibles pour assurer l'efficacité et l'efficience.

Préserver la valeur

Performances faibles

Les clients matures ne s'intéressent pas uniquement à l'utilité et à la garantie qu'ils reçoivent pour le prix qu'ils paient. Ils veulent connaître le coût total d'utilisation (Total Cost of Utilization – TCU). Le concept de TCU repose sur le principe des coûts de transaction. Non seulement les

clients voient les coûts de consommation réelle, mais ils ont aussi conscience de tous les autres coûts indirects du processus.

La création de valeur pour les clients est un objectif clairement visible pour les fournisseurs. La création de valeur pour leurs parties prenantes est également très importante. Avec les fournisseurs de type I, ces deux objectifs sont étroitement connectés. Avec les fournisseurs de type III, ils peuvent facilement diverger, voire entrer en conflit.

L'exclusion des coûts cachés est un défi, un facteur critique de succès et un risque.

Efficacité et efficacité opérationnelles

Les services doivent avoir une utilisation bénéfique selon la perspective du client et du fournisseur de services. Cet intérêt commun est essentiel pour que les services soient faisables économiquement. Le fournisseur comme le client doit donc tirer une valeur économique du service.

La valeur est intangible et, en ce sens, difficile à prédire. Il faut donc créer de l'efficacité sur la base d'un résultat désiré. L'efficacité représente la qualité de la création d'un effet désiré et spécifique. Dans le contexte des services, les deux effets représentent l'utilité et la garantie.

Une augmentation de l'efficacité d'un processus aboutit à la disponibilité d'une plus grande capacité pour les autres demandes du marché, par laquelle une demande supplémentaire peut être absorbée avec les mêmes ressources. Des améliorations dans la conception et l'exploitation des services peuvent se traduire par ce type de profit, caractéristique de l'efficacité. Ainsi coexistent un feedback et une interaction forte entre l'efficacité et l'efficacité souhaitée.

Une efficacité croissante peut déboucher sur une efficacité croissante, qui peut, à son tour, déboucher sur une augmentation de l'efficacité jusqu'à ce qu'un certain seuil d'optimisation soit atteint.

Réduire les coûts cachés

Les coûts cachés concernent les coûts de transaction. Ceux-ci comprennent, par exemple, les ressources du fournisseur pour définir les besoins du client, les préférences des utilisateurs, les critères de qualité et les prix.

La standardisation, les services partagés et la réutilisation, associés à la segmentation et aux niveaux de services différenciés, contribuent à recouvrer certains coûts de transaction.

Confirmation des coûts cachés

Les services offrent une alternative attrayante pour l'acquisition d'actifs. Ils apportent au client l'utilité d'un actif tandis qu'ils peuvent externaliser les opérations de maintenance et de réparation (Maintenance and Repairation Operations – MRO). Les services de MRO appartiennent à une catégorie différente de services.

La standardisation des processus de gestion des services pour une industrie spécifique aboutit à un plus haut niveau d'efficacité et de flexibilité avec la consolidation, la désagrégation et la configuration flexible de processus business, de composants d'infrastructure et de ressources humaines.

Utilisation efficace des actifs incorporels

Les actifs incorporels ne peuvent pas se toucher du doigt. Ils permettent de bénéfices futurs. Les actifs incorporels englobent l'innovation, les systèmes uniques, les processus, les conceptions et les compétences. La combinaison des actifs corporels et financiers assure la création d'une valeur économique pour le propriétaire. Les actifs corporels comprennent les actifs rivaux (ou actifs rares) : actifs physiques, ressources humaines et actifs financiers. L'utilisation spécifique de ce type d'actif garantit qu'ils ne peuvent pas être utilisés ailleurs. Par exemple : les personnes qui aident le client, l'espace d'équipement, le capital financier investi. D'un autre côté, les actifs incorporels ne sont pas litigieux car ils sont mis en place simultanément pour différentes demandes. L'utilisation des actifs incorporels, tels que les technologies basées sur Internet et l'automatisation, sur des logiciels basés sur peuvent augmenter l'extension des systèmes de services. L'utilisation efficace de processus et de systèmes de gestion des connaissances permet, dans ce contexte, de réduire virtuellement les coûts.

Selon le point de vue de la gestion des services, une structure des modèles de services, des conceptions et des infrastructures peuvent être analysés pour déterminer le rapport d'éléments incorporels et d'éléments corporels. Dès que possible, des éléments corporels devraient être remplacés par des éléments incorporels pour faire évoluer la conception des services.

Mesurer l'efficacité

Les mesures concentrent l'organisation sur ses objectifs stratégiques, elles permettent de suivre la progression et fournissent du feedback à l'organisation. La plupart des organisations informatiques savent bien surveiller les données, mais ne savent pas bien fournir des indications quant à l'efficacité des services qu'ils offrent. Les questions "quoi" et "où" peuvent généralement trouver des réponses précises, mais les questions "comment" et "pourquoi" sont perçues comme étant moins importantes. Il est essentiel d'effectuer les bonnes analyses et de les modifier dès que la stratégie change. Dans ce cas, les organisations peuvent appliquer la méthode de gestion des connaissances mentionnée précédemment : données-informations-connaissances-sagesse (DIKW).

Risques

La mise en œuvre de la stratégie comporte des changements dans le portefeuille des services. Ce qui conduit alors à la gestion des risques associés. Les décisions concernant les risques doivent être équilibrées pour que les bénéfices potentiels fournissent plus de valeur à l'organisation que les coûts encourus pour gérer risques. Par exemple : l'innovation peut être risquée, mais elle peut aussi déboucher sur des bénéfices plus grands en termes d'amélioration des services.

Lors des analyses, il peut être utile de visualiser les types de risque positif qui sont liés aux opportunités, aux investissements et aux innovations, par rapport aux risques négatifs tels l'absence d'exploitation des opportunités, l'échec des investissements appropriés et l'ignorance des opportunités d'innovation.

Définition du risque

ITIL définit le risque comme suit :

*Un **risque** produit un résultat incertain, autrement dit, une opportunité positive ou une menace négative.*

L'objectif de la gestion des risques est de garantir que l'organisation utilise, de façon rentable, un référentiel de risques, qui consiste en une série d'étapes bien définies. (Voir Figure 3.24).

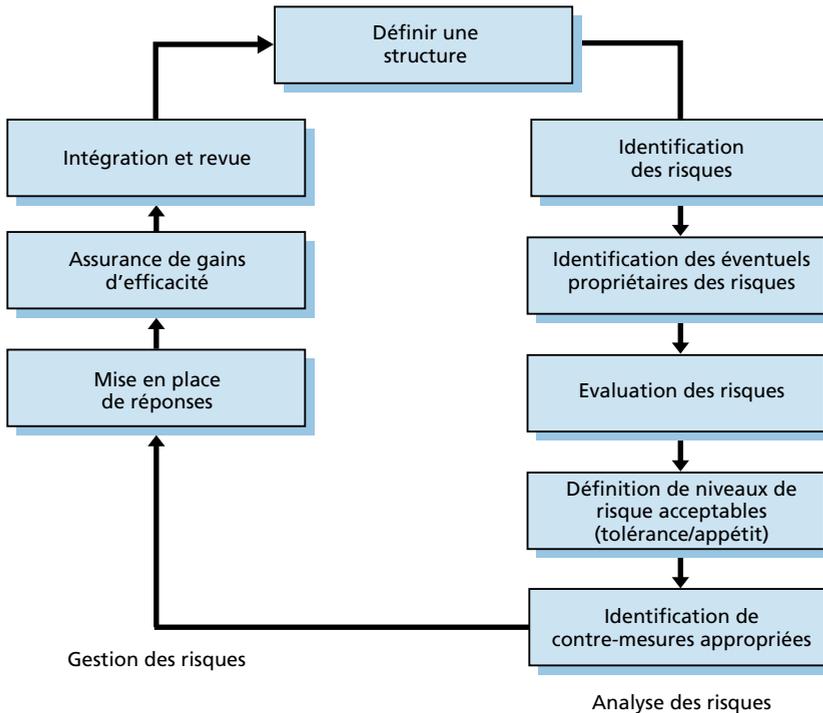


Figure 3.24 Référentiel générique pour la gestion des risques (source: Service Strategy, OGC)

L'objectif est de soutenir la meilleure prise de décision grâce à une bonne compréhension des risques et de leurs impacts probables. Il y a deux phases distinctes : l'analyse et la gestion des risques :

- **Analyse des risques** – l'analyse des risques implique la collecte d'informations concernant l'exposition aux risques, de manière à ce que l'organisation prenne les bonnes décisions et contrôle les risques de façon appropriée.
- **Gestion des risques** – la gestion des risques garantit l'existence de processus centrés sur la surveillance des risques. Elle assure également que les informations concernant les risques sont fiables, actuelles et disponibles, que le juste équilibre de contrôle est appliqué au traitement des risques et que la prise de décision est supportée par un référentiel d'analyse et d'évaluation des risques.

Transfert des risques

La gestion des risques joue un rôle essentiel dans la gestion des services (Figure 3.25). Les services réduisent le risque pour le business du client mais ils comportent également des risques pour les fournisseurs. Les clients dédommagent les fournisseurs de services pour ces risques de plusieurs façons : en premier lieu en payant les services (ce qui n'est pas possible avec les fournisseurs de Type I).

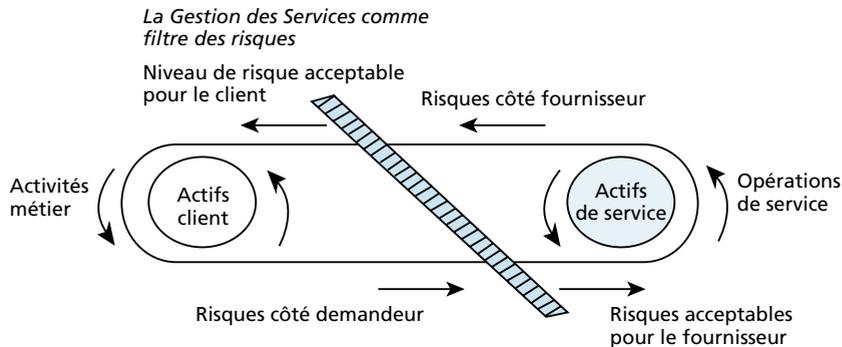


Figure 3.25 La gestion des risques joue un rôle essentiel dans la gestion des services. (source: Service Strategy, OGC)

Les fournisseurs doivent s'assurer d'un dédommagement suffisant tout en restant raisonnable. Les coûts sont factuels, mais les prix sont politiques. Cela veut dire que certains investissements, par exemple, peuvent générer un profit sur une certaine période de temps. De plus, avec des services et des clients nouveaux, les risques peuvent payer pour eux-mêmes sous la forme de nouveaux clients (extension) ou de demande d'autres services (périmètre).

Les augmentations ou les évolutions du portefeuille client doivent être précédées d'une évaluation des risques que le fournisseur de services est disposé à assumer pour le compte du client.

L'analyse et la gestion des risques doivent être appliquées aux services à l'étude et au catalogue des services pour identifier, contenir et réduire les risques dans les phases du cycle de vie.

Risques pour les fournisseurs de services

Les risques pour les fournisseurs de services se produisent quand une incertitude de la part du business client est associée avec des incertitudes dans leurs opérations, et ont un effet contraire via le cycle de vie. Il est utile de communiquer les risques en termes financiers pouvant servir comme indicateurs plutôt que comme mesures.

ITIL reconnaît les types de risques suivants :

- **Risques de contrat** (un contrat comprend des accords liant les parties – business et fournisseurs de services – de façon légale et formelle) – Les risques qui empêcheront le fournisseur de services de satisfaire ses accords contractuels sont des risques stratégiques car, non seulement ils menacent la production actuelle, mais ils compromettent également la confiance pour les interactions futures. Il se peut que l'impact des risques des contrats et les faiblesses et les dangers sous-jacents ne se limitent pas à une seule fonction du processus. Le client ne fait

aucune distinction parmi les causes des risques. La coordination pendant tout le cycle de vie est nécessaire pour gérer les risques de façon efficace.

- **Risques de conception** – les clients s'attendent à ce que des services aient un impact sur la performance de leurs actifs, qui, dans leur perspective, représente une utilité. Il y a toujours un risque que les services donnent des résultats indésirables. Ceci est un risque pour la performance. Une mauvaise performance est normalement le résultat d'une mauvaise conception.
- **Risques opérationnels** – chaque organisation traite de risques opérationnels. Dans une perspective de gestion des services, il y a deux types de risque à distinguer : les risques pour les unités business et les risques pour les unités de services.
- **Risques du marché** – une gestion efficace des services aide à réduire les risques concurrentiels en augmentant l'échelle et le périmètre de la demande pour un catalogue des services. Une autre approche consiste à modifier les contenus du catalogue des services pour faire en sorte que les clients puissent trouver la profondeur et l'ampleur qu'ils recherchent. Les risques du marché peuvent être réduits grâce à :
 - *La différenciation* – du point de vue du client, les actifs qui sont rares et complémentaires sont intéressants. Les fournisseurs de services peuvent donc se concentrer sur la fourniture d'actifs importants qui n'ont pas été fournis par d'autres. Les marchés non servis et peu servis offrent des opportunités attrayantes.
 - *La consolidation* – la consolidation de la demande réduit les risques financiers pour les fournisseurs de services ainsi que les risques opérationnels pour les clients.