



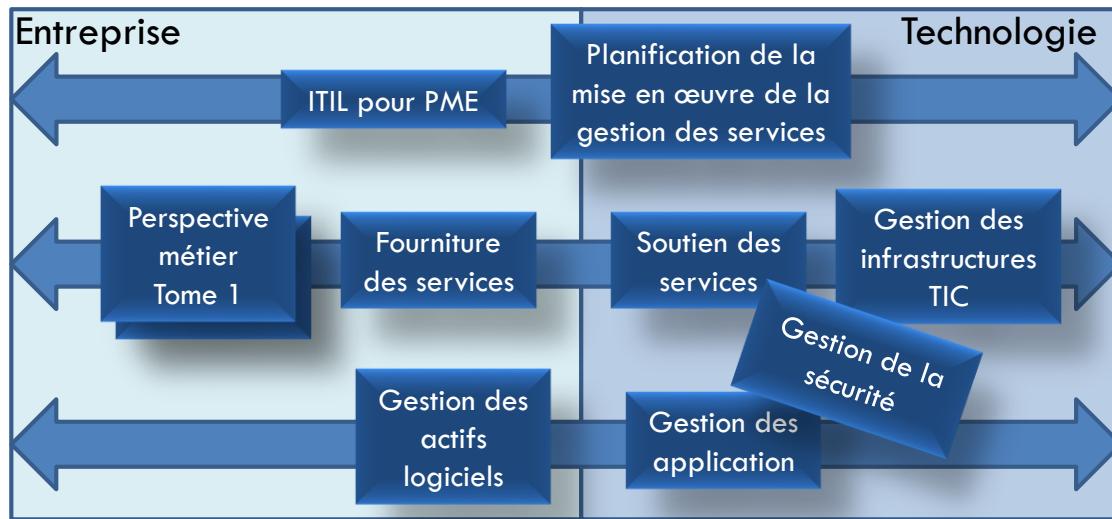
ITIL V3

PRÉSENTATION DE LA NORME

Introduction à ITIL V3

Historique

3

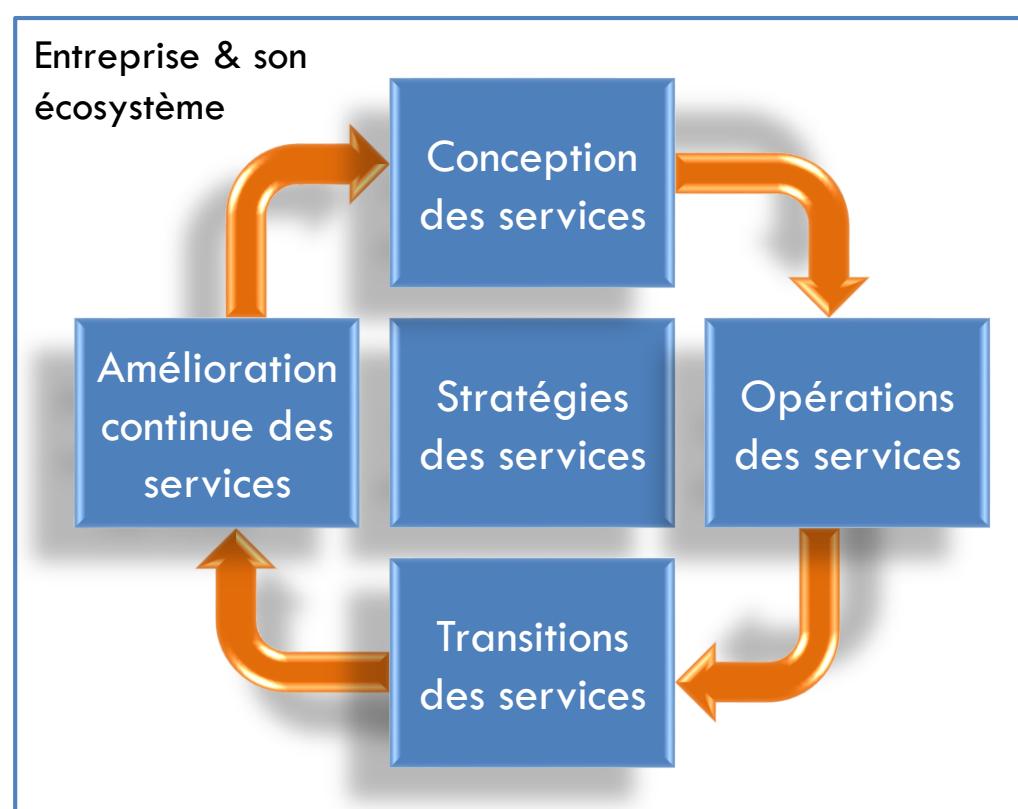


V1 (1989)

V2 (2000)

Historique

4



V3 (2007)

Pourquoi cette nouvelle version ?

- Une version d'ITIL V2 vieillissante (année 2000)
- Objectif principal de la V3 : Assurer le suivi entre les évolutions du marché des technologies et le référentiel des meilleures pratiques
- Objectif secondaire : meilleure applicabilité et utilité grâce à la prise en compte des évolutions des besoins et de leurs complexités grandissantes
- Objectif tertiaire : Adaptation d'ITIL pour les PME/PMI

Pourquoi cette nouvelle version ?

■ Les 7 demandes principales de changement :

- 1. Fournir une structure cohérente et une navigation au travers de l'ensemble du référentiel
- 2. Préserver les recommandations des livres du soutien et de la fourniture des services, et améliorer leurs concepts fondamentaux
- 3. Ajouter de meilleures pratiques qui étendent les concepts de gestion des services dans une vue plus orientée métier et prenant en compte les cycles de vie de l'entreprise
- 4. Prendre en compte les aspects structurels et culturels des organisations et créer des interfaces avec les autres modèles, normes et standard de gestion des technologies de l'information (ex: COBIT, CMMI, ISO, ...)
- 5. Proposer une stratégie de gestion des connaissances qui permettent de soutenir les besoins métier de la gestion des services
- 6. Démontrer et illustrer la valeur, les bénéfices et le retour sur investissement de l'implémentation d'ITIL
- 7. Refléter la réalité de l'entreprise d'aujourd'hui et en particulier concernant son environnement technique et opérationnel

Ce qui ne change pas !

- Les meilleures pratiques de la V2 restent
- Tous ce qui a été appris et utilisé dans la V2 est utilisable dans la V3
- Le livre du soutien et de la fourniture des services sont largement reconduits

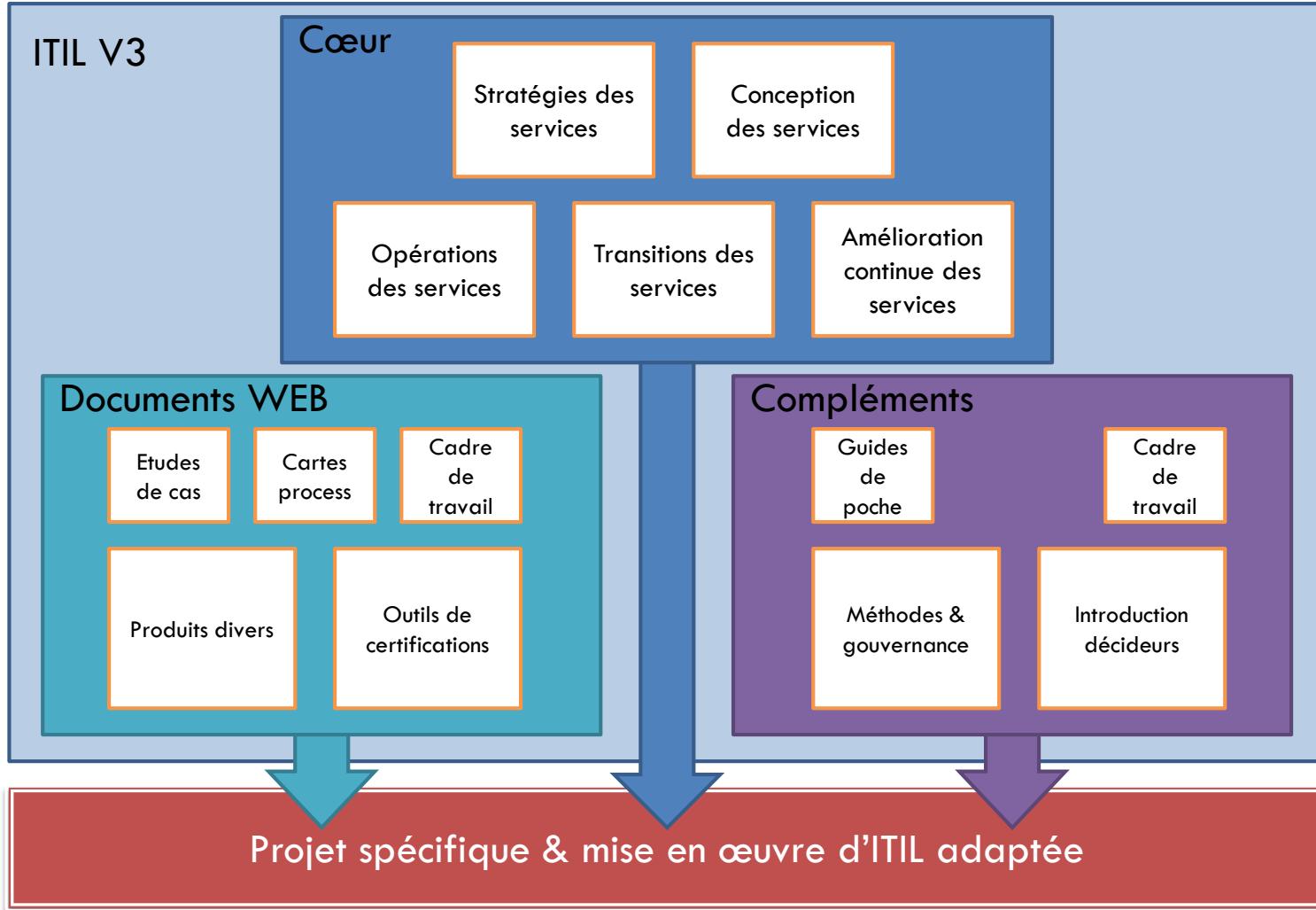


L'investissement sur ITIL V2 n'est pas perdu !

Alors ... qu'est ce qui change ?

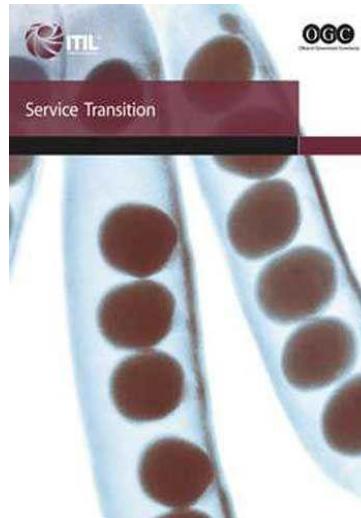
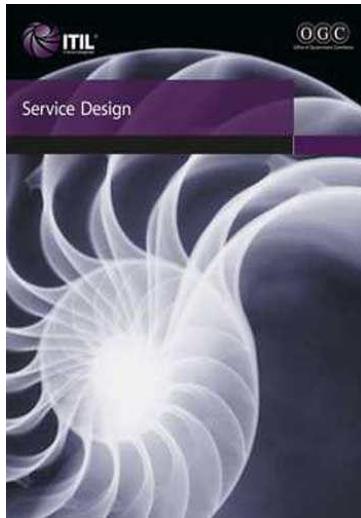
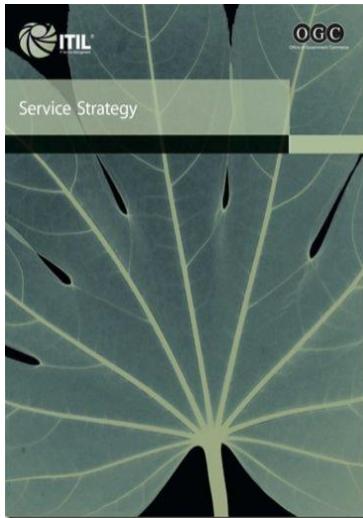
- Introduction du SMKS (Service Management Knowledge System)
- Orientation métier
 - Vocabulaire métier
 - Etudes de cas concrets
 - Cycle de vie des services amélioré
- Synthèse
 - Réécriture et synthèse des 10 livres V2 en 5 livres V3

Modèle documentaire d'ITIL V3



Les 5 livres ITIL V3

10



Stratégie :

- ✓ Développement de la stratégie
- ✓ Gestion du portefeuille de services
- ✓ Gestion de la demande
- ✓ Gestion financière

Conception :

- ✓ Gestion du catalogue des services
- ✓ Gestion des niveaux de service
- ✓ Gestion de la capacité
 - ✓ Gestion de la disponibilité
- ✓ Gestion de la continuité des services
- ✓ Gestion de la sécurité de l'information
- ✓ Gestion des fournisseurs

Transition :

- ✓ Gestion des changements
- ✓ Gestion des actifs de service et des configurations
 - ✓ Gestion des connaissances
- ✓ Planification et support à la transition
 - ✓ Evaluation
- ✓ Validation et tests de services
- ✓ Gestion déploiements et des mises en production

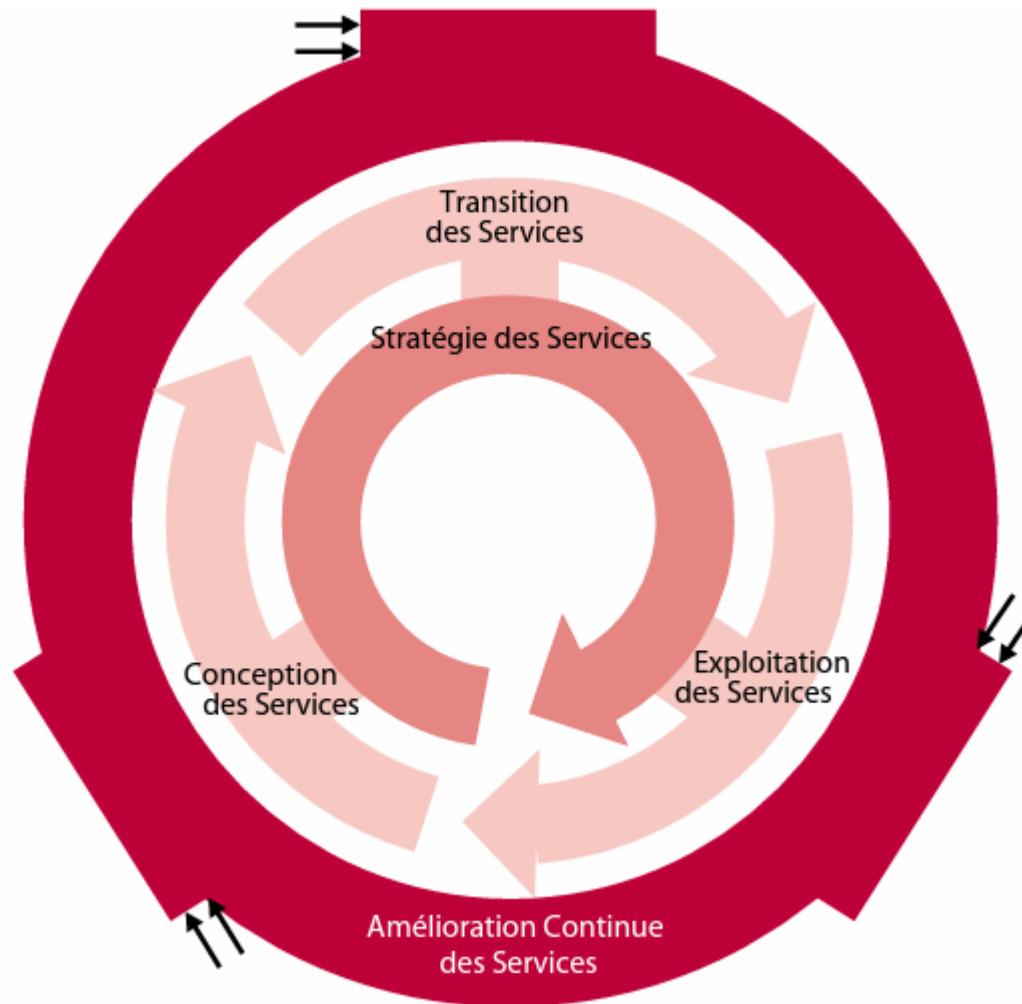
Exploitation :

- ✓ Gestion des événements
- ✓ Gestion des incidents
- ✓ Gestion des problèmes
- ✓ Exécution des requêtes
 - ✓ Gestion des accès

Amélioration :

- ✓ Mesure
- ✓ Reporting
- ✓ Amélioration en 7 étapes

Cycle de vie

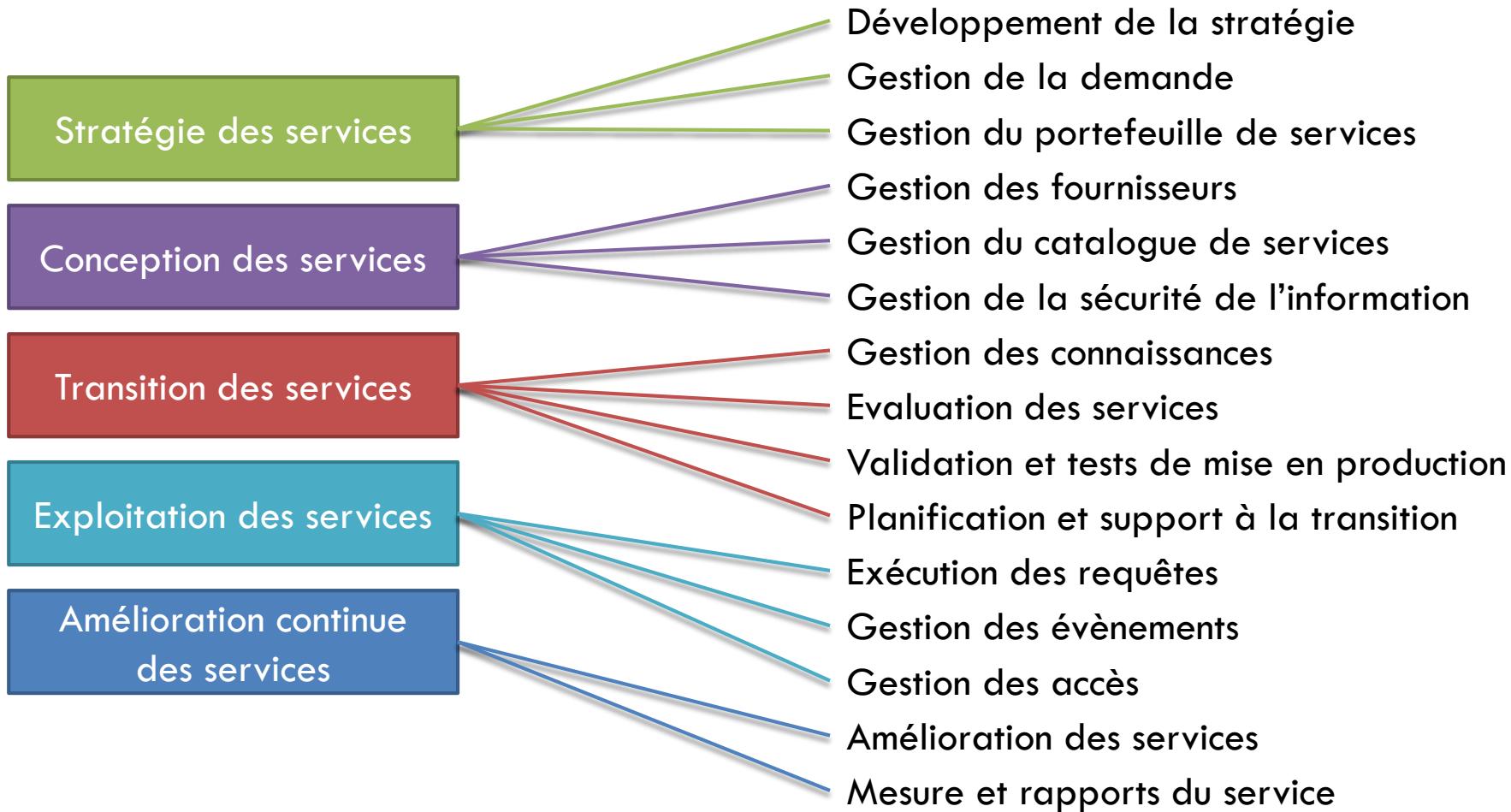


Equivalences ITIL V2/V3

		ITIL V3				
		Stratégies des services	Conception des services	Transition des services	Opérations des services	Amélioration continue
		% nouveautés dans chaque livre				
		70%	40%	40%	30%	70%
ITIL V2	Perspective métier	40%				
	Planification de la mise en œuvre	60%				
	Soutien des services	70%				
	Fourniture des services	70%				
	Gestion de la sécurité	20%				
	Gestion des infrastructures	40%				
	Gestion des applications	40%				
	Gestion des actifs logiciels	30%				
	Implatation PME	80%				

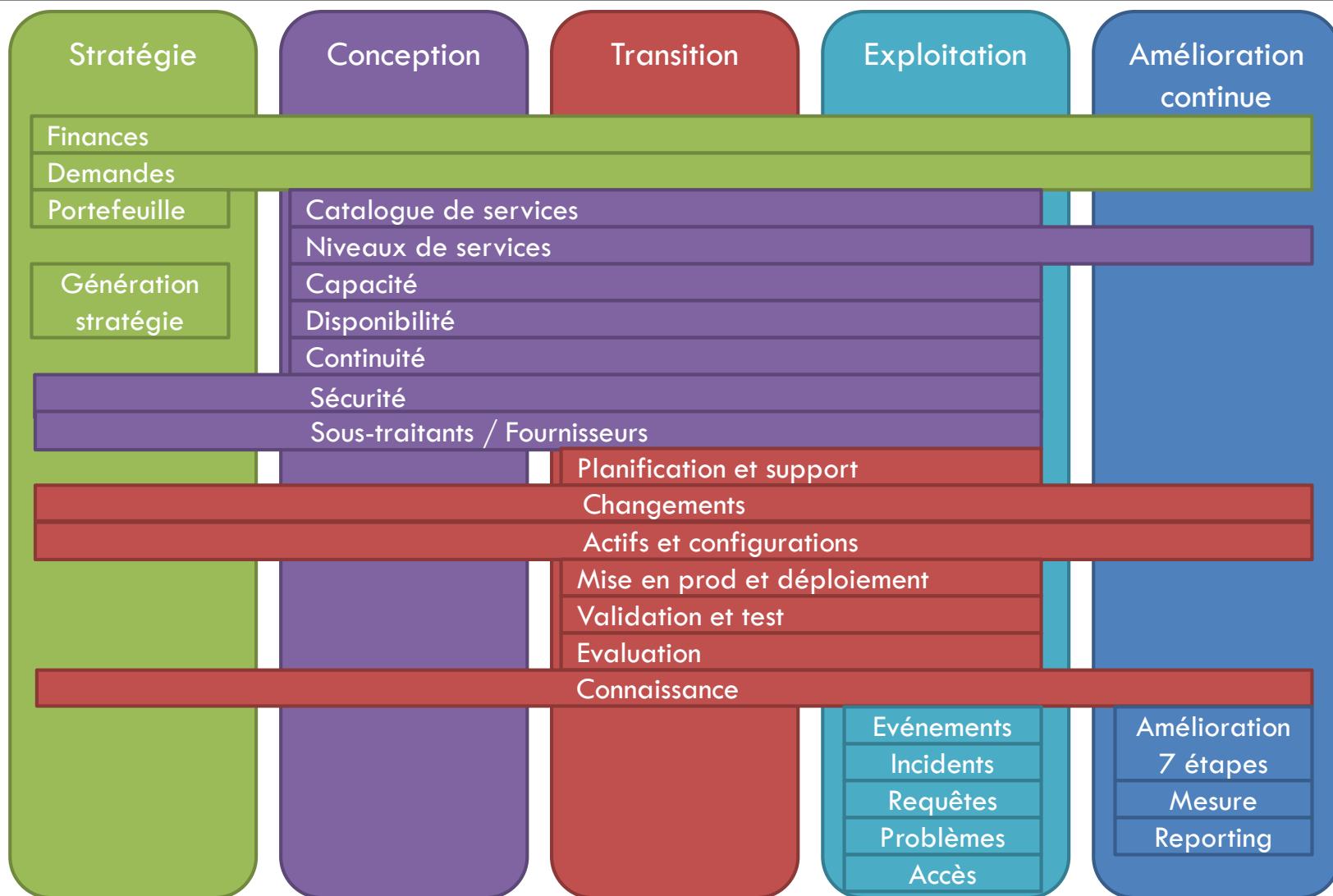
Nouveaux processus d'ITIL V3

13



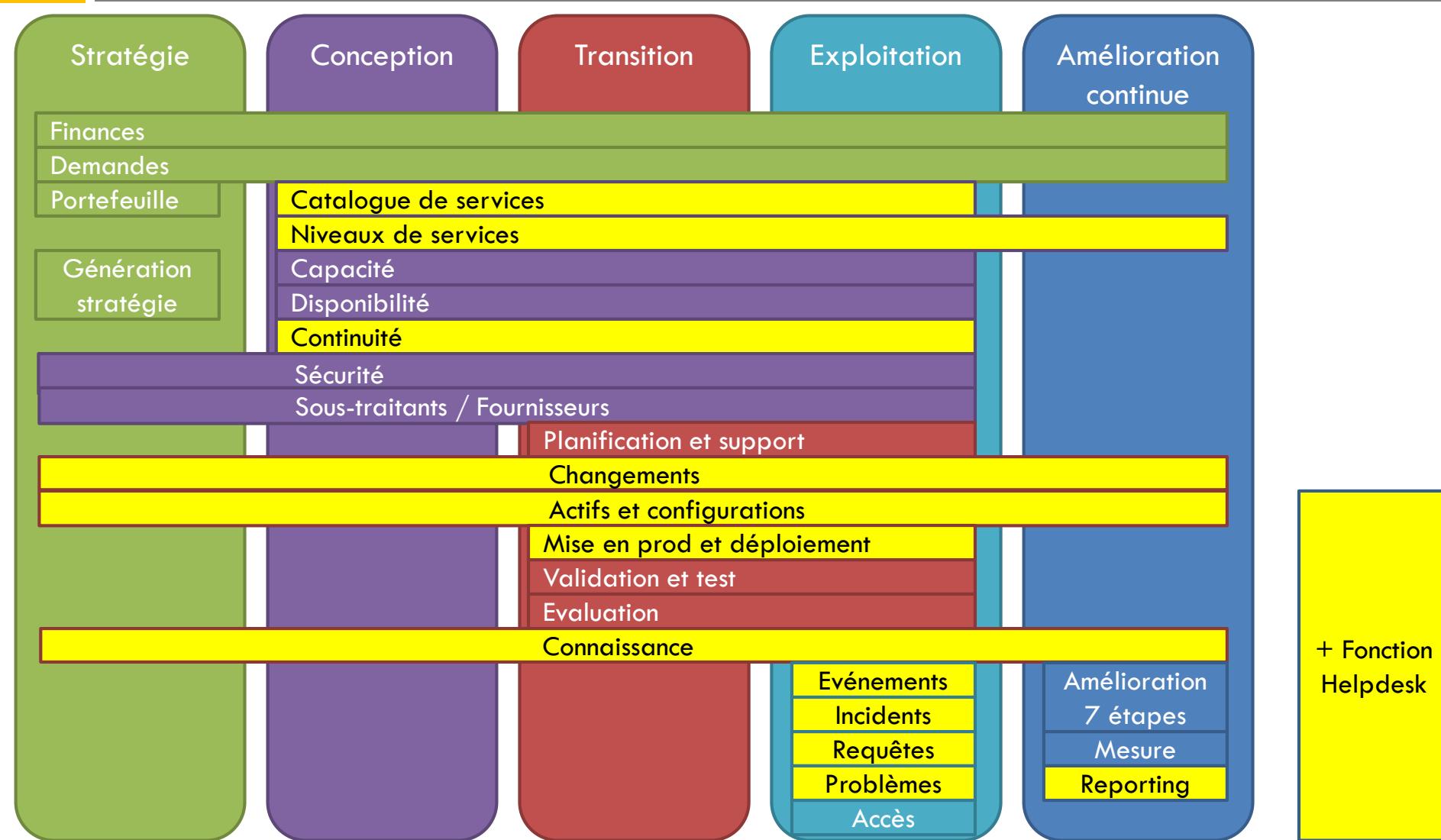
Positionnement des processus ITIL

14



Périmètre du diagnostic organisationnel

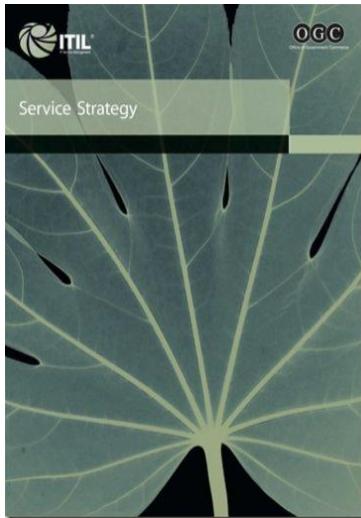
15



Stratégies des services

Stratégies des services

17



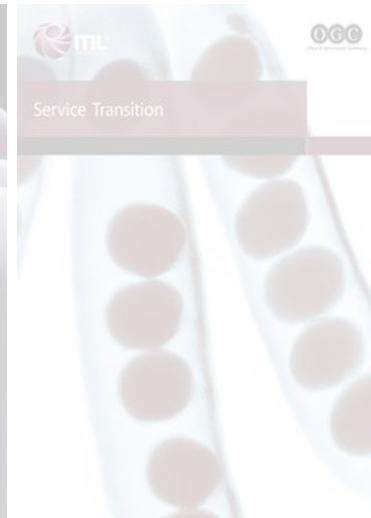
Stratégie :

- ✓ Développement de la stratégie
- ✓ Gestion du portefeuille de services
- ✓ Gestion de la demande
- ✓ Gestion financière



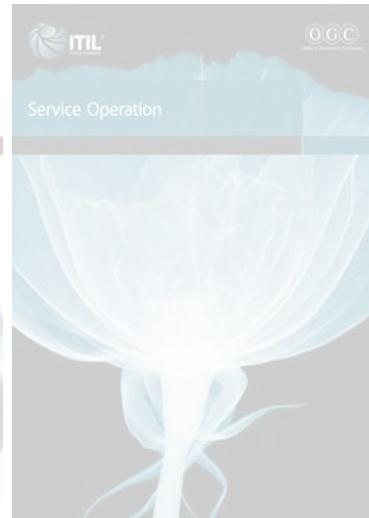
Conception :

- ✓ Gestion du catalogue des services
- ✓ Gestion des niveaux de service
- ✓ Gestion de la capacité
 - ✓ Gestion de la disponibilité
- ✓ Gestion de la continuité des services
- ✓ Gestion de la sécurité de l'information
- ✓ Gestion des fournisseurs



Transition :

- ✓ Gestion des changements
- ✓ Gestion des actifs de service et des configurations
 - ✓ Gestion des connaissances
- ✓ Planification et support à la transition
 - ✓ Evaluation
- ✓ Validation et tests de services
- ✓ Gestion déploiements et des mises en production



Exploitation :

- ✓ Gestion des événements
- ✓ Gestion des incidents
- ✓ Gestion des problèmes
- ✓ Exécution des requêtes
- ✓ Gestion des accès



Amélioration :

- ✓ Mesure
- ✓ Reporting
- ✓ Amélioration en 7 étapes

Présentation

■ Contenu :

- Les stratégies des services permettent de vérifier que chaque étape du cycle de vie d'un système d'information est parfaitement en adéquation avec les compétences métier dont une entreprise à besoin.
- Elle fournit des conseils (modèles d'organisation, portefeuilles de service, efficacité opérationnelle, ...) sur la façon de démultiplier les capacités de gestion de service qui peuvent efficacement livrer la valeur aux clients mais également créer la valeur en interne.

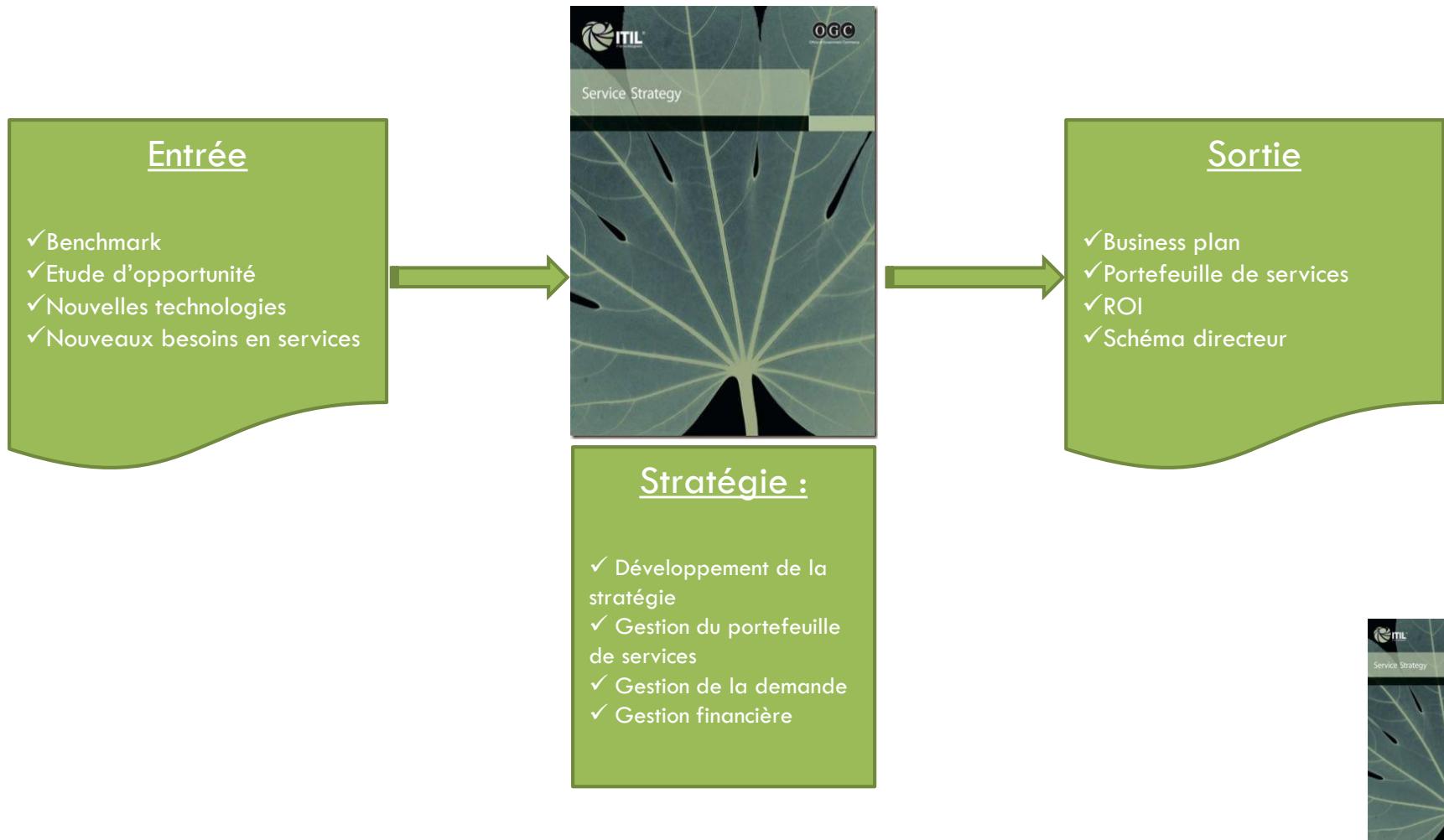
■ Public visé :

- Ce livre est destiné à ceux qui ont besoin de comprendre l'analyse stratégique, la planification, la position et la mise en œuvre en ce qui concerne les modèles de service et les objectifs stratégiques (DSI, Direction commerciale, Direction financière, Direction marketing ...). Ces interlocuteurs sont en général les responsables de service et les responsables opérationnels.



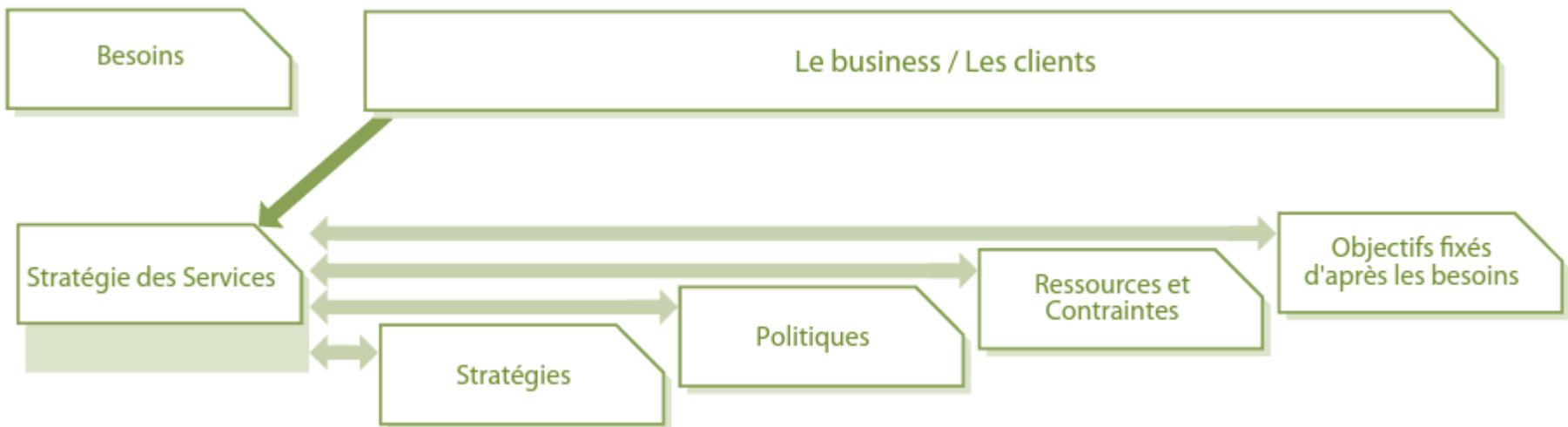
Présentation

19



Présentation

- Stratégie des Services – Gouvernance et prise de décision



Objectifs

Aider les organisations à penser et à agir
d'une manière stratégique

■ Apporter des réponses aux questions suivantes :

- Quels services doivent être fournis et à qui ?
- Comment se différencie-t-on de la concurrence ?
- Comment crée-t-on de la valeur pour nos clients
- Comment identifier, sélectionner et prioriser les opportunités ?
- Comment définit-on la qualité de service ?
- Comment gère-t-on les conflits de ressources ?



Concepts

■ L'ouvrage comprend les concepts-clés suivants :

- Création de valeur
- Actifs de service
- Types de fournisseurs de services
- Capacités et ressources du service
- Structures du service
- Définir le marché du service
- Développer l'offre de services
- Gestion financière
- Portefeuilles de services
- Gestion de la demande
- Evaluation du service
- Retour sur investissement



Rappel sur les services

- Du point de vue du client, la valeur d'un service est définie par 2 éléments principaux :

L'utilité

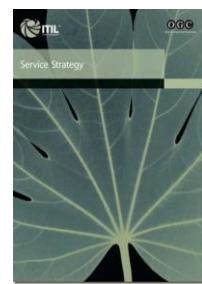
Utilité d'un service pour favoriser la performance du client (qui produisent des résultats)

La garantie

Caractéristique d'un service qui assure une constance dans la performance du service et diminue les pertes du client dues à des variations

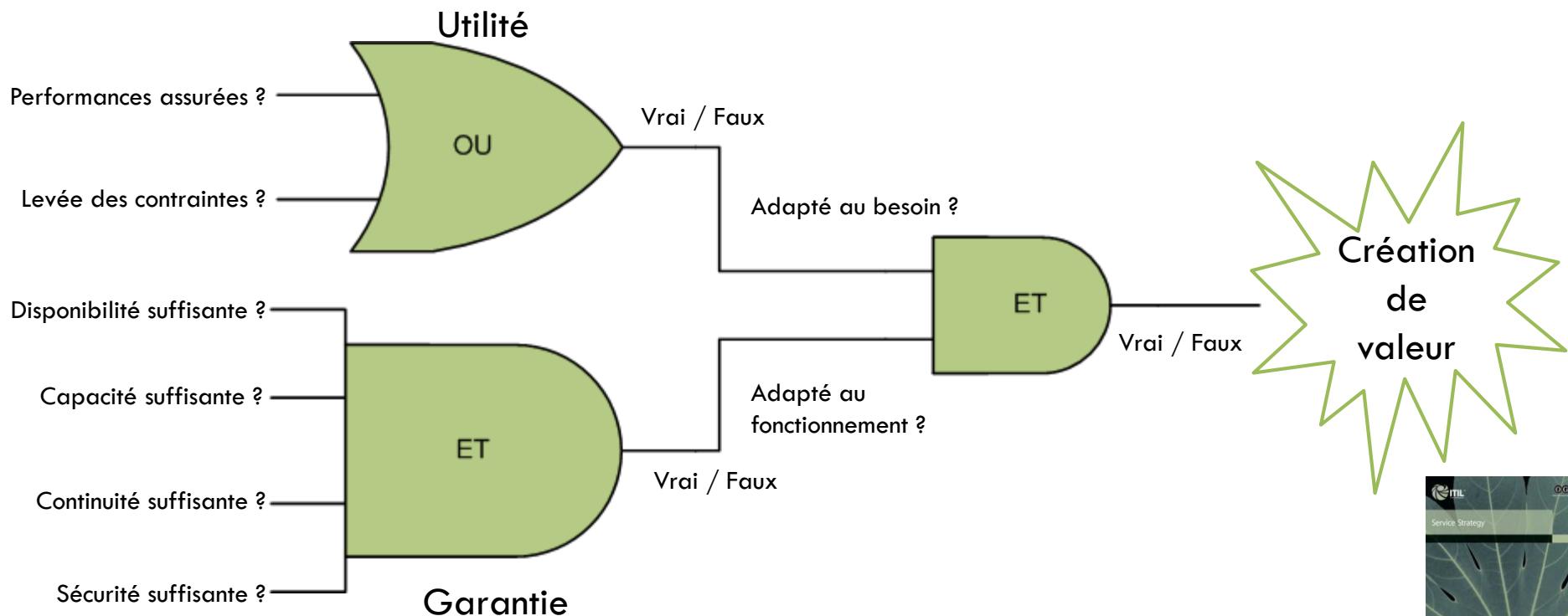
L'utilité est ce que le client reçoit

La garantie est comment il le reçoit



Utilité et garantie du service

- Logique de la création de valeur à travers les services :



Ressources et aptitudes

- Les ressources et les aptitudes sont des types d'actifs: les organisations les utilisent pour créer de la valeur sous la forme d'actifs et de services
- Les ressources
 - reposent souvent sur les expériences
 - sont mobilisatrices de connaissances
 - reposent sur les informations
- Les aptitudes
 - se développent au cours des années
 - Élargissement et approfondissement des expériences acquises selon le nombre et la variété des clients, des marchés, des contrats et des services

Aptitudes		Ressources	
A1	Gestion	Capital financier	A9
A2	Organisation	Infrastructure	A8
A3	Processus	Applications	A7
A4	Connaissances	Information	A6
	Personnel	A5	Personnel



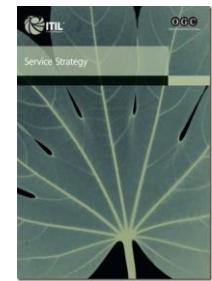
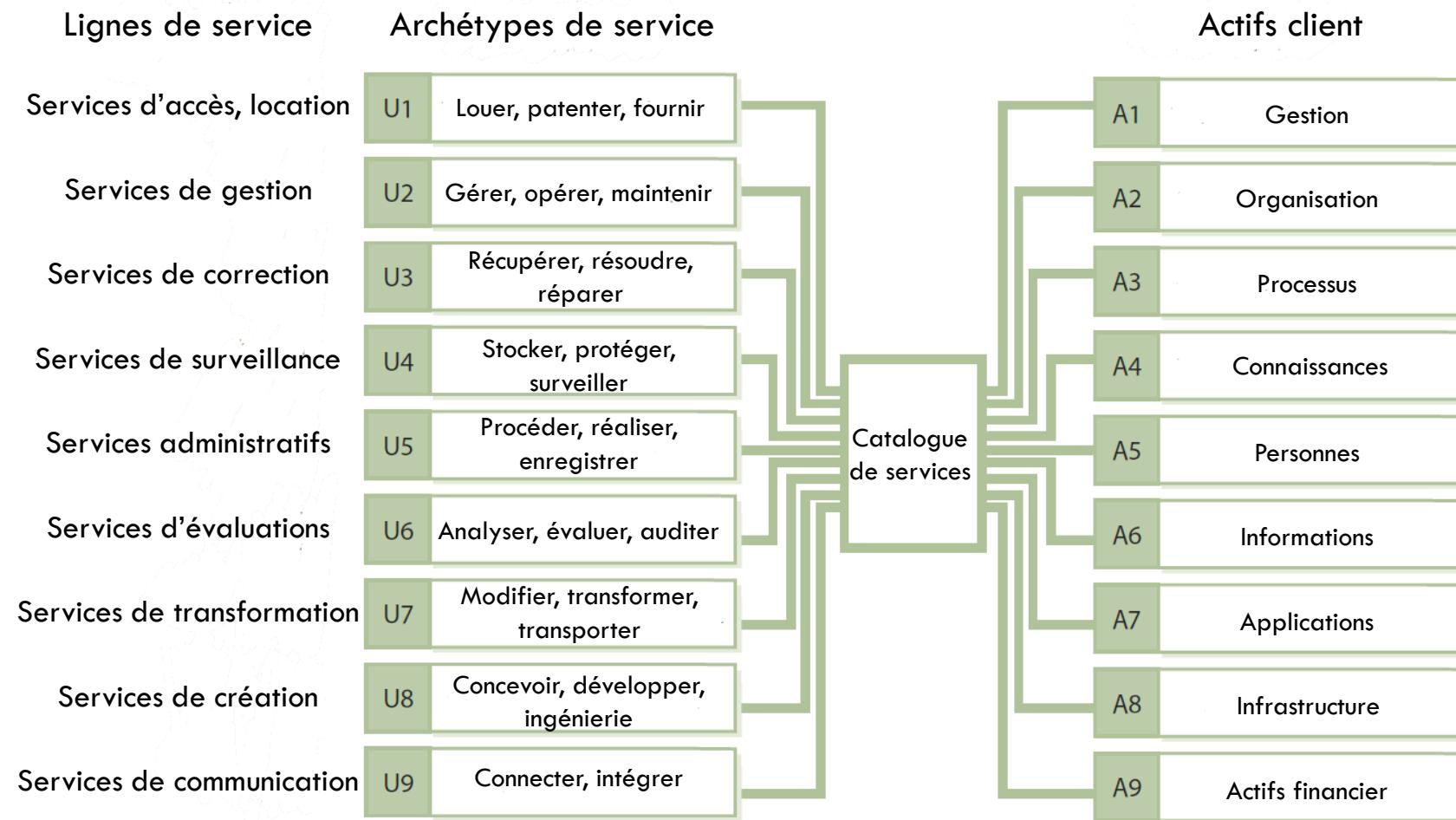
Types de fournisseurs de services

Type I	Type II	Type III
Fournisseur de services interne	Fournisseur de services partagés	Fournisseur de services externe
Fonctions business intégrées dans les unités business qu'ils servent	Fonctions business qui ne se trouvent pas au cœur de l'intérêt concurrentiel. Souvent autonome	Permet d'offrir des prix concurrentiels, donner l'accès à une connaissance, à des ressources, à une structure flexible ...



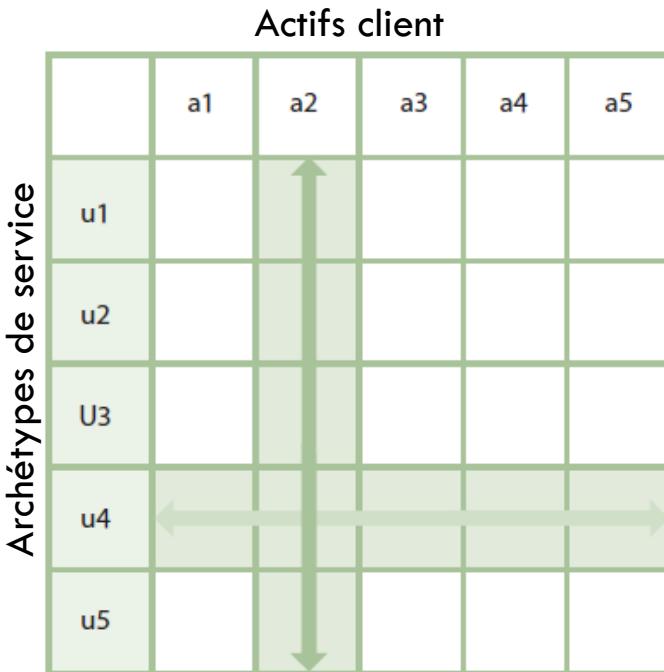
Comment classifier les services ?

■ Fournir le business model et les actifs client



Comment classifier les services ?

- Visualiser les services comme des modèles de création de valeur



Basé sur
l'actif

Basé sur
l'utilité

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
U1								
U2								
U3								
U4								
U5								
U6								
U7								
U8								

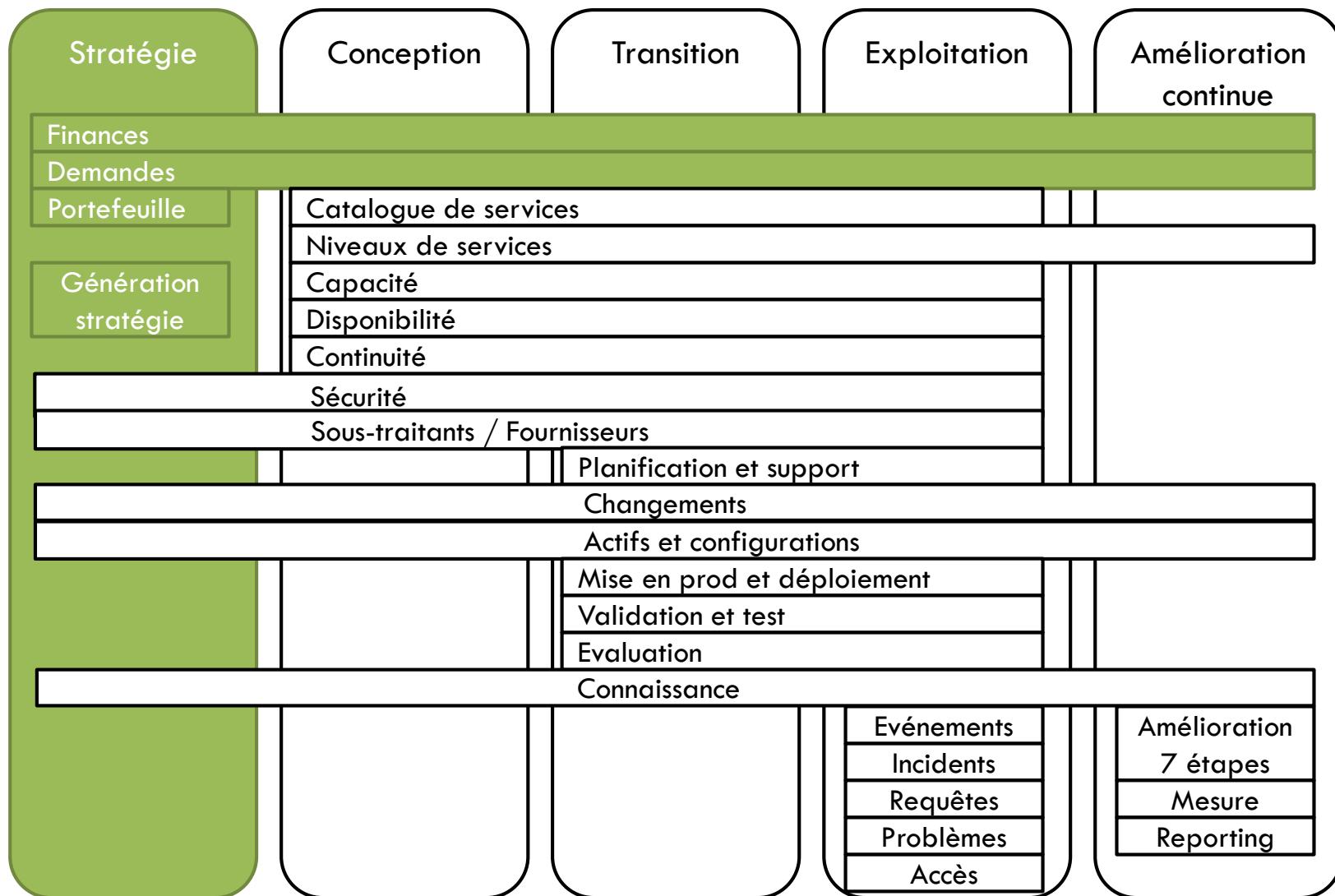
Service A

Service B

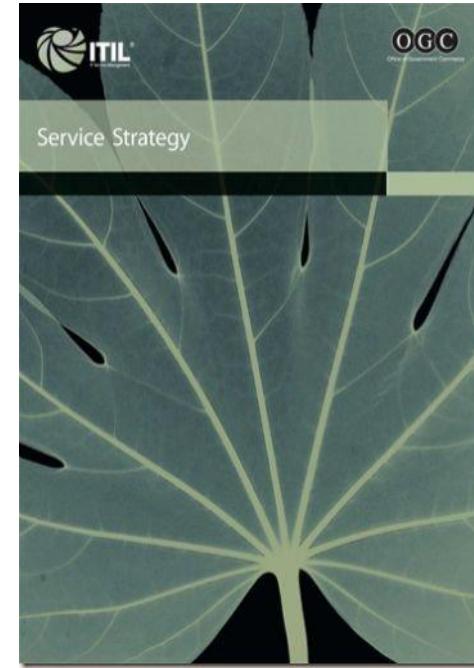
Service C

Service D

Positionnement des processus



Développement de la stratégie



Support de formation

Objectifs

- Déterminer les besoins futurs et présents des utilisateurs et clients des Services
- Adapter les services au niveau approprié d'exigence
- Adapter les services à la réalité du marché, en n'ommettant pas les avantages concurrentiels attendus pour les nouveaux services
- Veiller à aligner le stratégie IT sur la stratégie de l'entreprise
- S'assurer de l'équilibre financier ou de la rentabilité de service



Evaluation de la stratégie

■ Il faut considérer avec soin **ce qu'on fait déjà** :

- Lesquels de nos services ou variétés de service sont les plus distinctifs ?
- Lesquels de nos services ou variantes de services sont les plus profitables ?
- Lesquels de nos clients et parties prenantes sont les plus satisfaits ?
- Quels clients, canaux ou opportunités d'achat sont les plus profitables ?
- Lesquelles de nos activités dans notre chaîne de valeur sont les plus différentes et efficaces ?



Facteurs de l'évaluation stratégique

Facteur	Description
Forces et faiblesses	Les attributs de l'organisation. Par exemple, ressources et capacités, qualité du service, puissance d'exploitation, expérience, compétences, structures de coût, service à la clientèle, objectif global, connaissance du produit, relations avec le client et ainsi de suite
Compétences distinctives	Qu'est ce qui rend le fournisseur de services spécial envers ses affaires ou ses clients ?
Stratégie business	La perspective, la position, les plans et les modèles issus d'une stratégie de business. Par exemple un type I et II peuvent être dirigés, en tant qu'éléments d'un nouveau modèle business, pour proposer des services à des partenaires externes ou par internet. C'est également là que la discussion sur les résultats du client commence et se transforme en objectifs définis
Facteurs clés de succès	Comment le fournisseur de services saura-t-il que c'est réussi ? Quand ces facteurs doivent-ils être réalisés ?
Menaces et opportunités	Inclut la pensée concurrentielle. Par exemple, le fournisseur de services est-il vulnérable au remplacement ?, ou , est-ce un moyen de développer des alternatives concurrentielles ?



Développer les capacités stratégiques

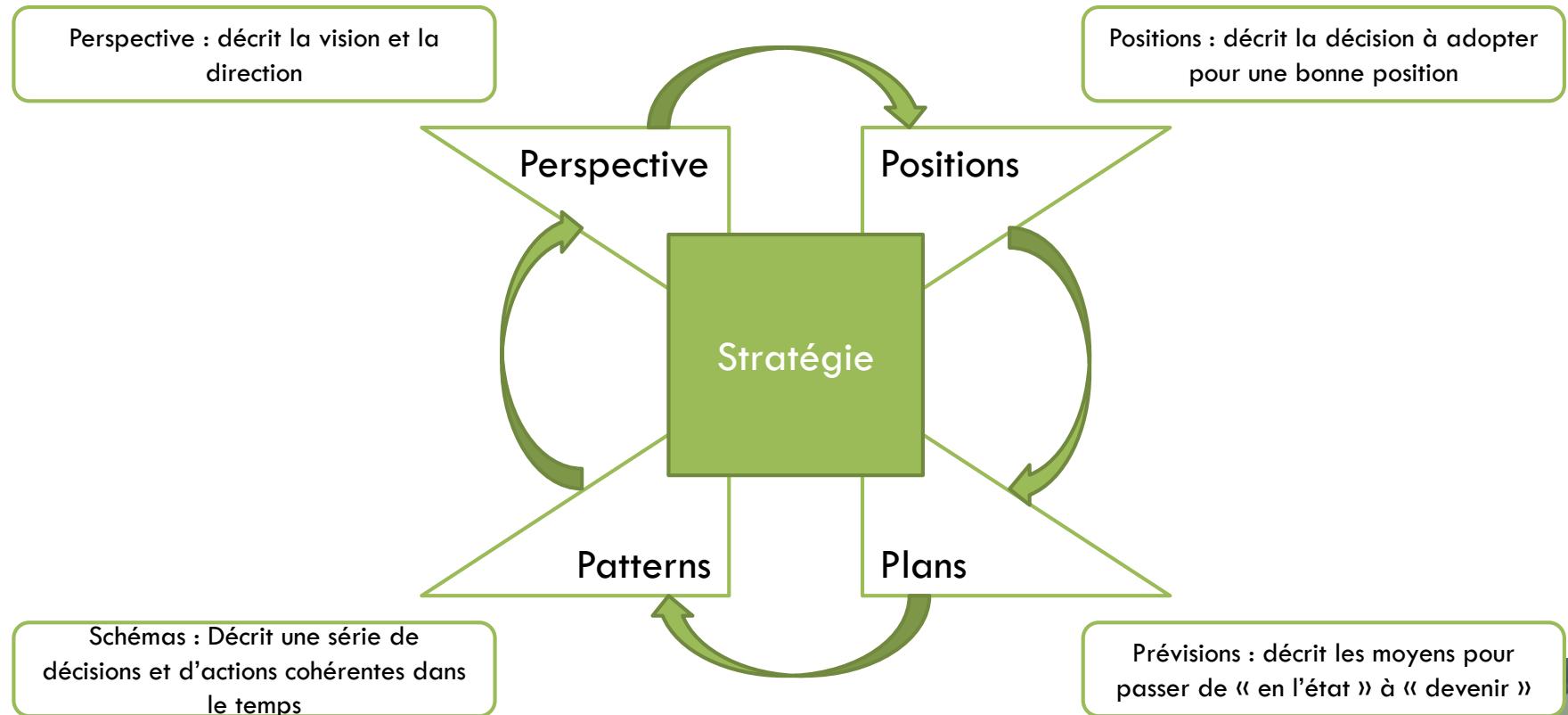
- Il faut transformer la gestion de services en **actif stratégique** :
 - Quels services offrons-nous et à qui ?
 - Comment nous différencions-nous de la concurrence ?
 - Comment créons-nous vraiment de la valeur pour nos clients ?
 - Comment pouvons-nous faire un dossier business pour des investissements stratégiques ?
 - Comment définissons-nous la qualité de service ?
 - Comment attribuons-nous efficacement des ressources à l'aide d'un portefeuille de services ?
 - Comment résolvons-nous des demandes contradictoires pour les ressources partagées ?

* Une approche multidisciplinaire est nécessaire pour répondre aux questions !



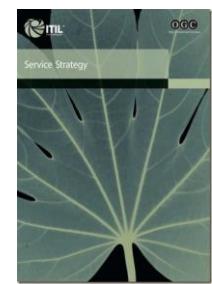
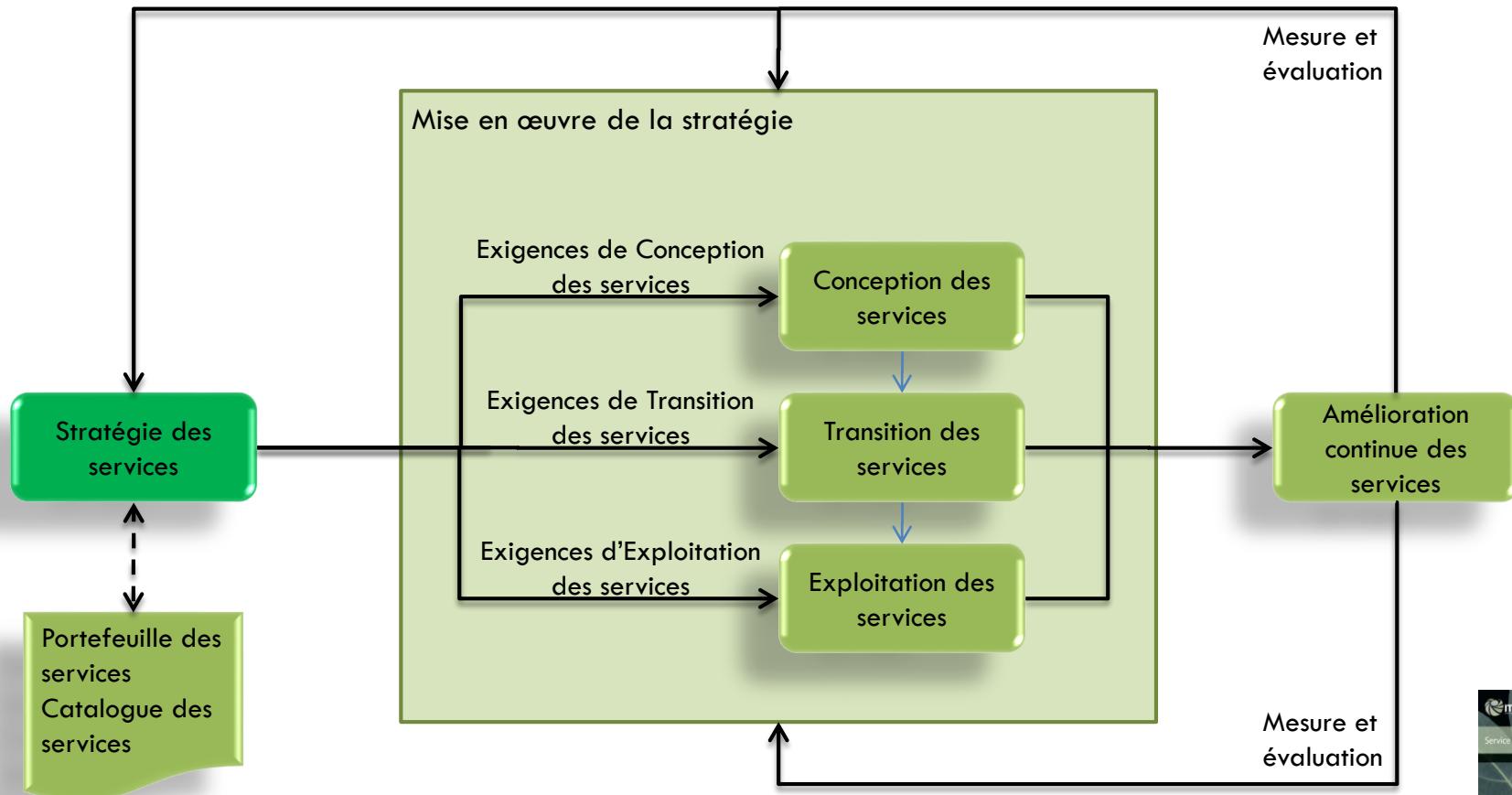
Les 4 P de la stratégie

35

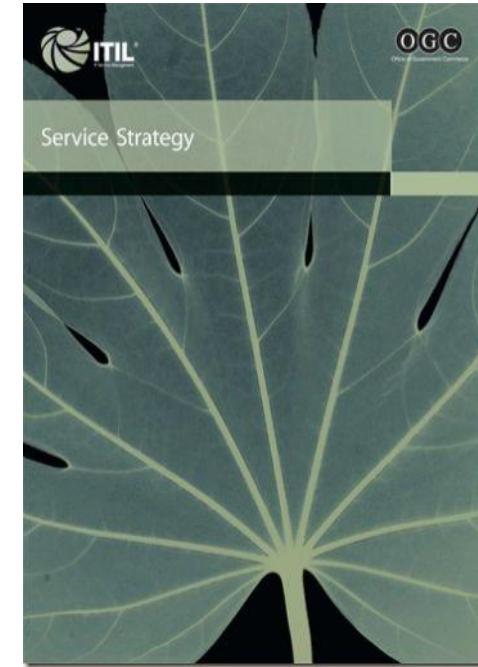


Définition de la stratégie

36



Le portefeuille de services



Support de formation

Objectifs

- Réaliser et créer de la valeur maximale, tout en maîtrisant les risques et les coûts.
- La gouvernance des investissements dans la gestion des services
 - L'apport d'une plus value dans leur gestion

La gestion du Portefeuille des services est une méthode dynamique permettant de maîtriser les investissements dans la gestion des services pour toute l'organisation dans un but de création de valeur.

Il représente les engagements et les investissements faits par un fournisseur de services concernant tous les clients et marchés potentiels.

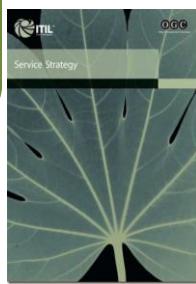
Il contient l'ensemble des services gérés par un fournisseur de services.



La valeur du Portefeuille de services

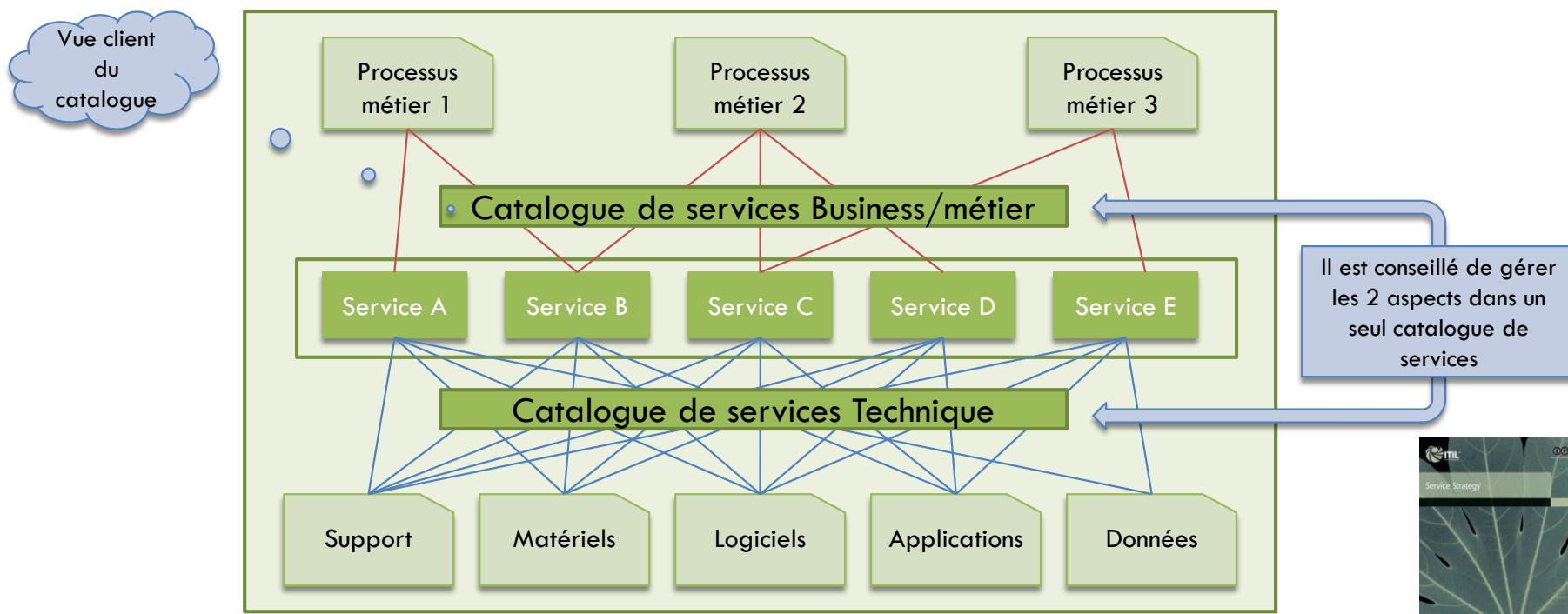
- Il doit permettre de répondre aux questions stratégiques suivantes :
 - Pourquoi un client devrait-il acheter ces services ?
 - Pourquoi devrait-il acheter ces services chez nous ?
 - Quels sont les modèles de tarification / facturation ?
 - Quels sont nos forces et nos faiblesses, nos priorités et nos risques ?
 - Comment devrait-on distribuer nos ressources et nos capacités ?

La stratégie du Portefeuille des services permet à l'organisation d'anticiper les changements, en maintenant sa stratégie et sa planification. Il sert de base à la prise de décision.



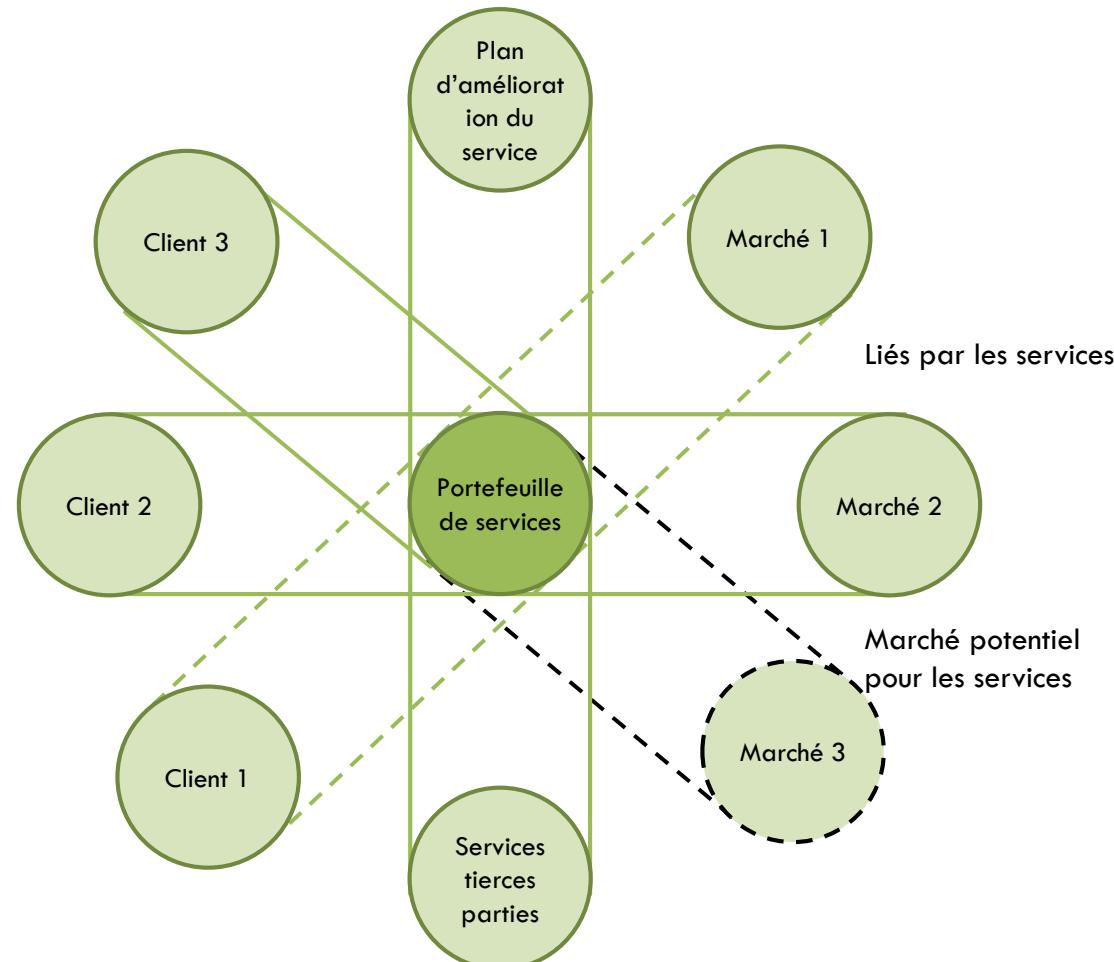
Le catalogue de services

- Le catalogue des services est la partie du portefeuille de services visible par les clients
- Le catalogue des services est la seule partie du portefeuille de services qui génère du chiffre d'affaire



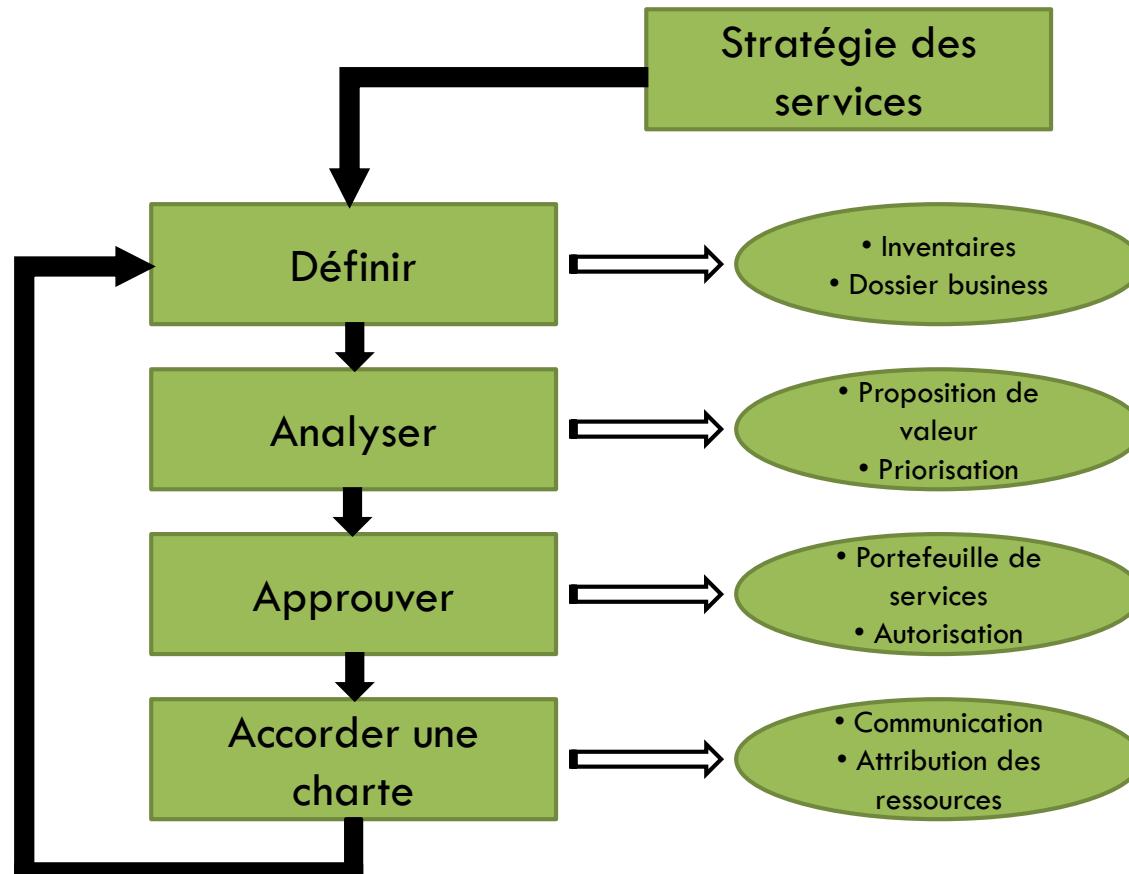
Le portefeuille de services

41



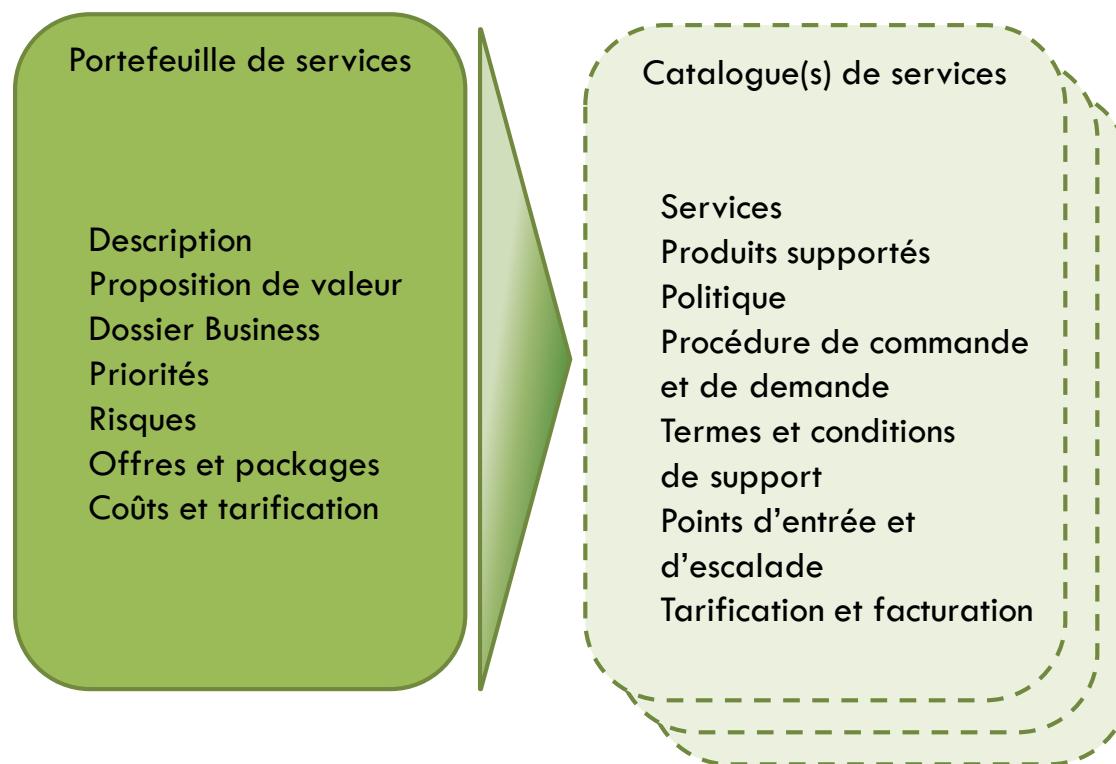
Gestion du Portefeuille de services

42

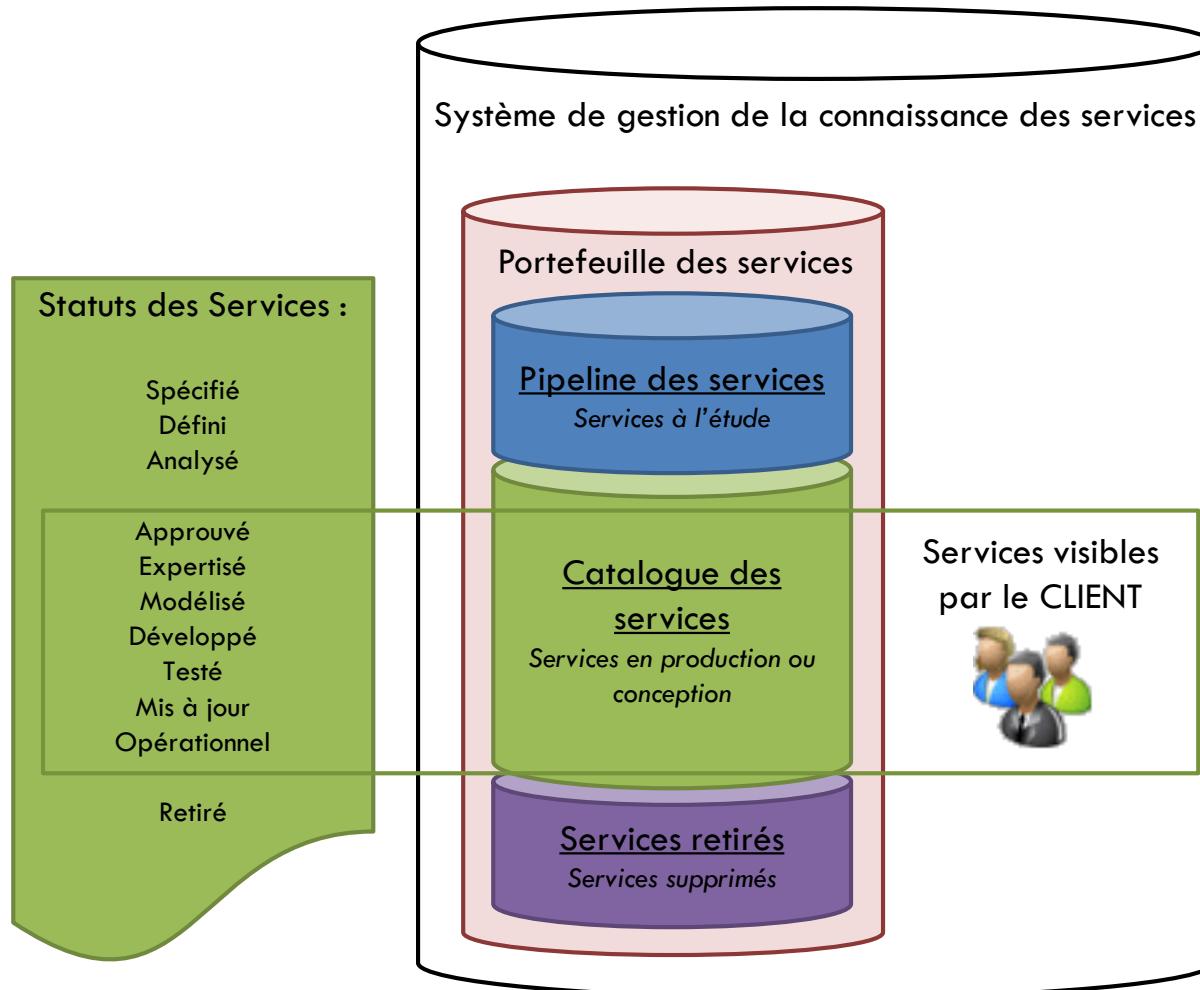


Eléments d'un Portefeuille et d'un Catalogue de services

43

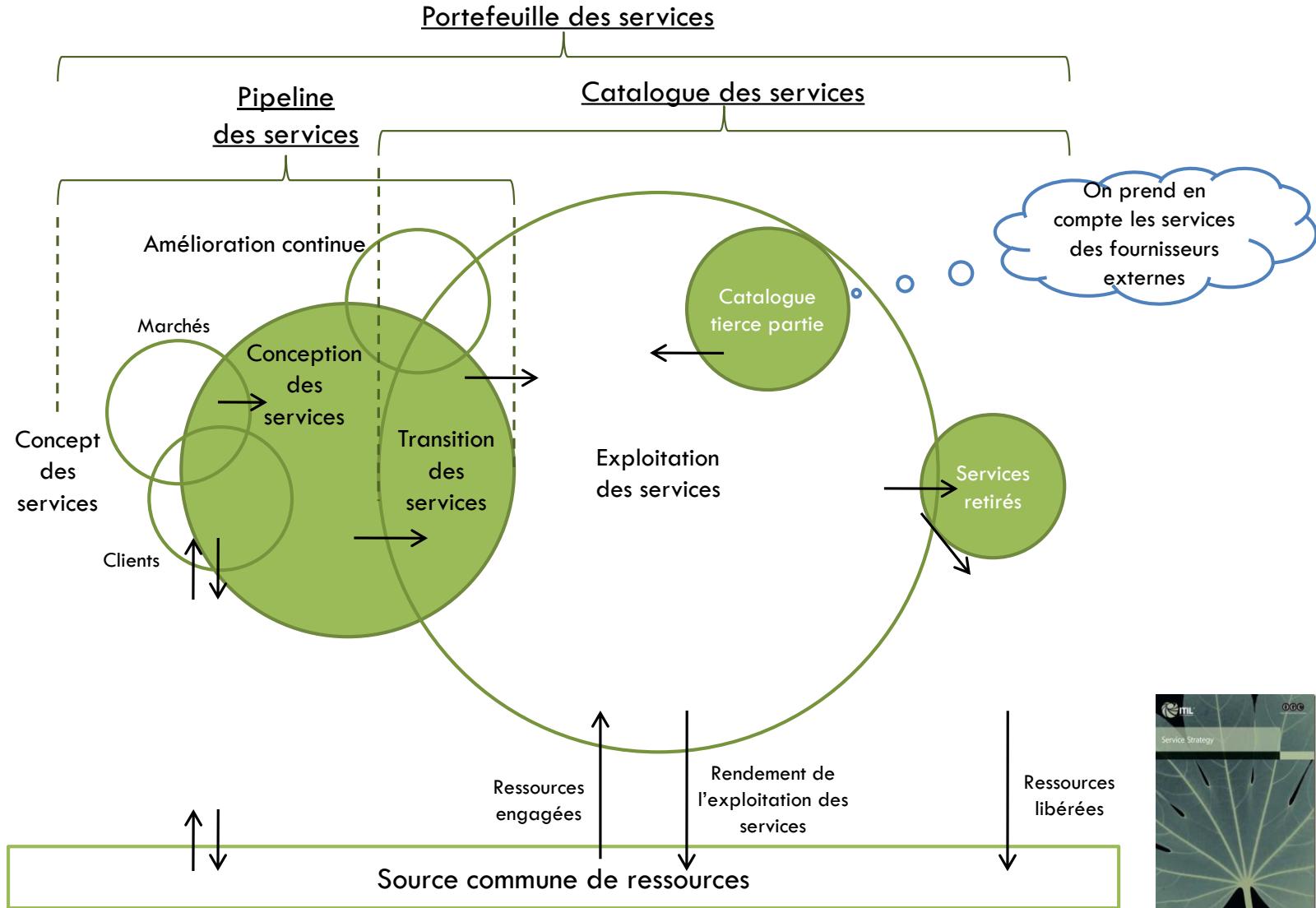


Le contenu du portefeuille des services

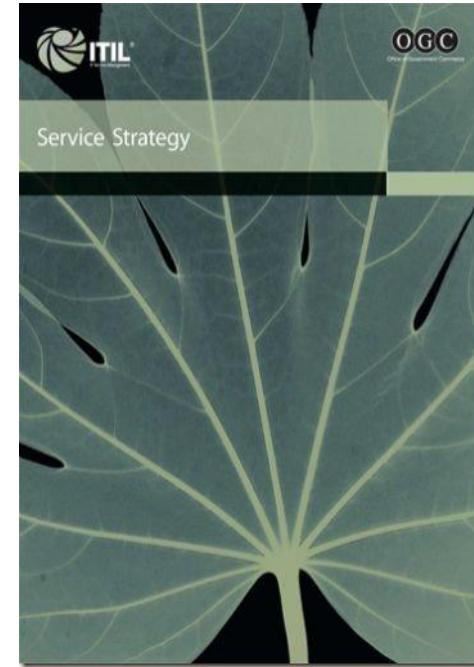


Pipeline des services et Catalogue des services

45



Gestion de la demande



Support de formation

Objectifs

→ Comprendre et influencer la demande du client afin d'assurer une disponibilité des services au meilleur prix.

- Au niveau stratégique, la gestion de la demande peut impliquer l'analyse de modèles d'activité métier (ou **PBA -Patterns of Business Activity**) et de profils utilisateurs.
- Au niveau tactique , la gestion de la demande peut impliquer l'usage d'un coût différentiel afin d'encourager les clients à utiliser les services à des moments moins fréquentés.

C'est un des aspects les plus critiques de la gestion des services.

Un excès de capacité génère des coûts sans augmenter la valeur du service.

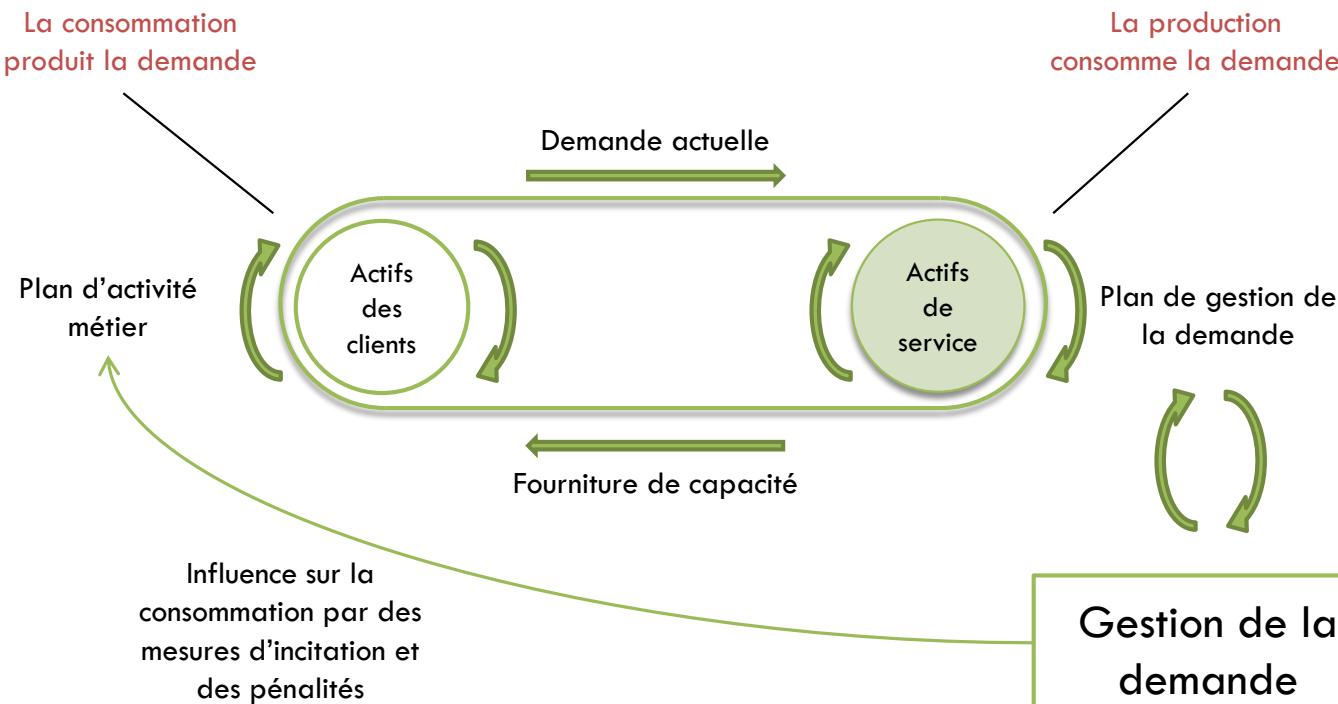
Une capacité insuffisante a un impact direct sur la qualité des services et limite le développement du service.

Contrairement aux produits manufacturés, il n'est pas possible de produire des services à l'avance pour les stocker par la suite. Il faut donc **ajuster en fonction des prévisions de la demande**.

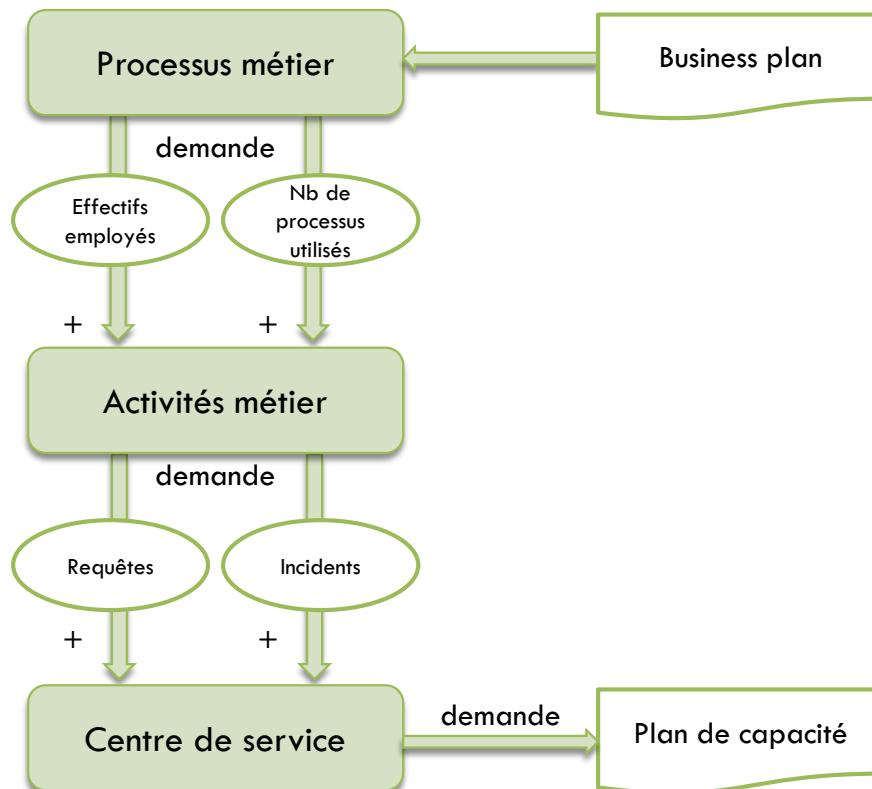


Problématique

- La gestion des services doit tenir compte du problème de synchronisation avec la production.



La gestion de la demande



Les modèles d'activités métiers (PBA) :

Les processus métiers sont la source principale de la demande de services. Ils influencent les modèles de la demande au point de vue des fournisseurs de services.

Il est primordial d'étudier le métier du client pour **identifier, analyser et codifier les modèles (PBA)**, afin de fournir une base suffisante à partir de laquelle une stratégie de gestion des capacités peut être créée.

Les leviers d'influence de la demande

- Prix
- Remises
- Niveaux de services



Bénéfices

- La modélisation de la demande des métiers est utilisée par de nombreux processus et fonctions :
 - Conception du service
 - Catalogue des services
 - Gestion du portefeuille de services
 - Exploitation du service
 - Allocation et planification
 - Consolidation des demandes
 - Gestion financière



Le directeur des approvisionnements en service



Il est responsable de la stratégie des approvisionnements en services. Il définit les stratégies et approches pour décider si un service sera fourni en interne ou en externe.

- Il défend la stratégie des approvisionnements en service
- Il travaille en relation étroite avec le directeur des systèmes d'information pour développer la stratégie des approvisionnements en services (quels services seront gérés en interne et en externe) et définir les grandes lignes de la gouvernance.
- Il coordonne et rallie les personnels des services internes et externes à travers un but commun.
- Il est un intégrateur, un coordinateur, un communicateur, un leader et un entraîneur : il crée une identité partagée par les ressources internes et externes de sorte que les membres des équipes puissent identifier leurs rôles et puissent prendre des initiatives.
- Il a la possibilité d'interagir avec le niveau exécutif.



Le directeur de gestion des services



Il comprend le business et définit, planifie, dirige les achats et gère l'ensemble des aspect de la fourniture de service pour le compte des unités business.

- Il a l'autorité et l'expérience pour prioriser et définir les services nécessaires aux unités business
- Il gère à un haut niveau les services et les opérations
- Il gère les aspects financiers et commerciaux
- Il s'occupe de la gouvernance, de la négociation et de la gestion des contrats



Le gestionnaire des contrats



Il est responsable de la construction, de la négociation, de la surveillance et de la gestion des contrats (d'un point de vue légal et commercial) pour le compte du service des approvisionnements.

- Il gère les contrats pour la fourniture de services importants
- Il négocie et gère les conflits
- Il définit et gère le service
- Il traduit les besoins business en besoins contractuels



Le gestionnaire des relation business



Il est responsable du maintient des relations avec un ou plusieurs clients. Son rôle est souvent combiné au gestionnaire des niveaux de service.

Le gestionnaire de compte est un rôle similaire au gestionnaire des relations business, mais il intègre la dimension commerciale.



Le gestionnaire des produits



Il est responsable de la définition, de la planification, de la gestion des produits d'un service et de leurs performances pour le compte du service des approvisionnements.

- ❑ Il a l'autorité et l'expérience pour prioriser et définir les besoins produit pour des éléments spécifiques d'un service.
- ❑ Il a un rôle clé dans la gestion du portefeuille de services
- ❑ Il gère les services comme un produit, et ce tout au long de leurs cycle de vie
- ❑ Il évalue les nouvelles opportunités, les modèles d'opération, les nouvelles technologie et les besoins émergents des clients



Le propriétaire du processus



Il est l'interface entre les utilisateurs du service et les fonctionnalité à revoir, il définit et autorise les modèles de processus actuel et futur.

- ❑ Il définit les processus et les capacités nécessaires
- ❑ Il documente le processus, définit les indicateurs de performance clés
- ❑ Il cartographie les processus
- ❑ Il surveille les services
- ❑ Il vise à identifier et normaliser les meilleures pratiques



Le représentant business

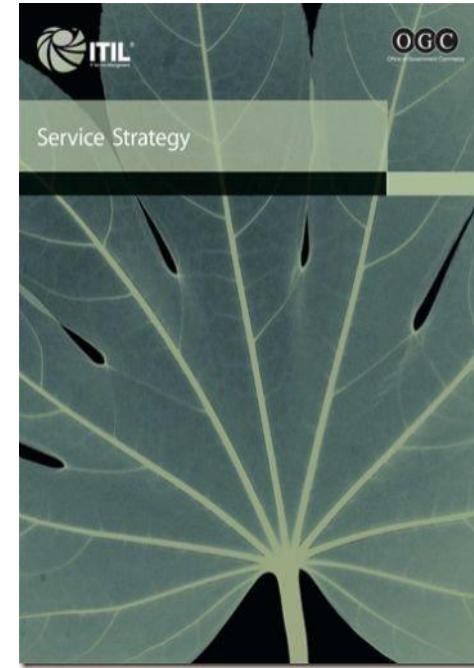


Il est le principal destinataire des services pour le compte de chaque unité business.

- Il possède les connaissances spécifique aux fonctions métier
- Il rassemble, définit et priorise les besoins
- Il surveille les services
- Il effectue les demandes de service et possède le budget



Gestion financière



Support de formation

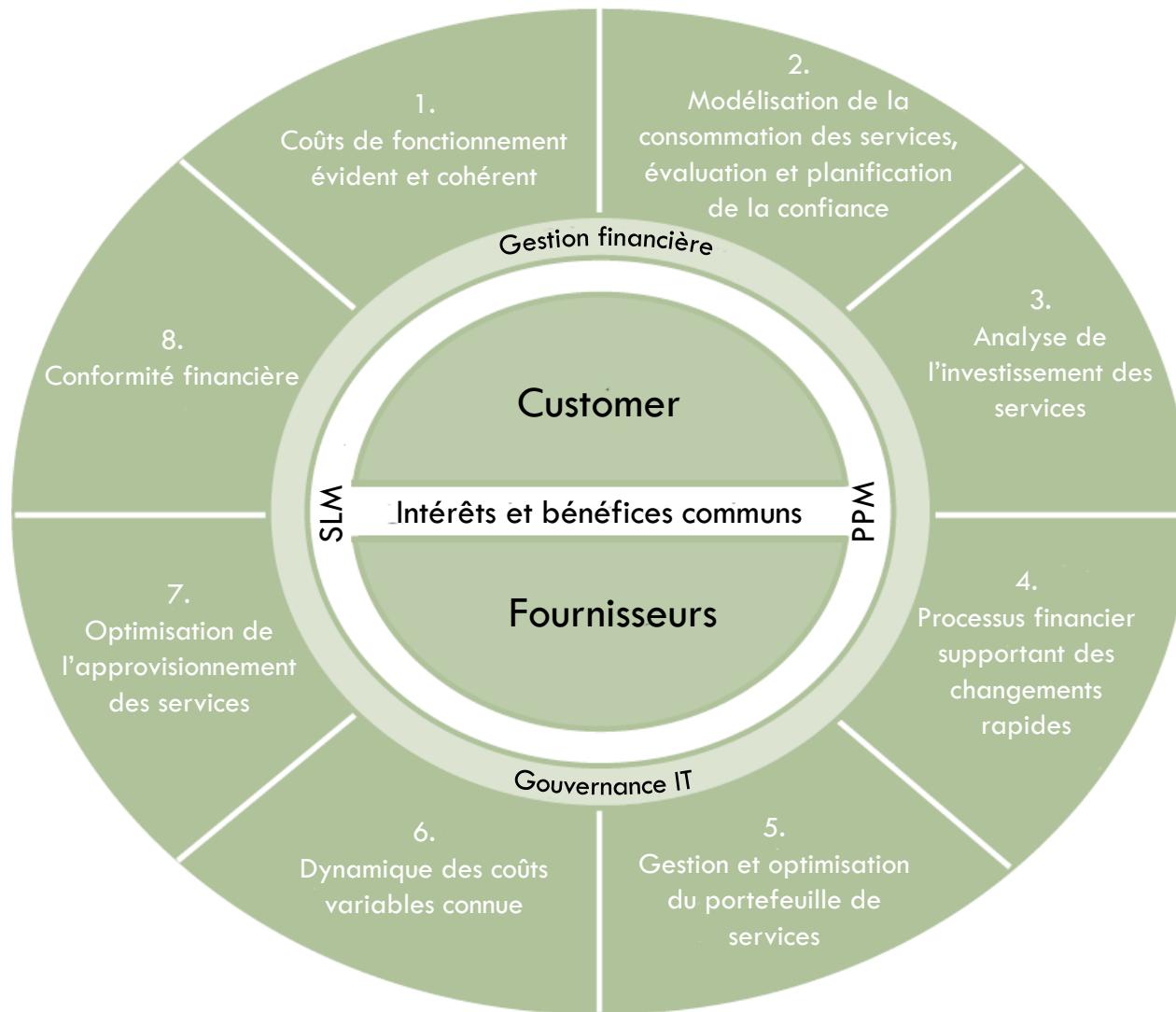
Objectifs

→ Accroître les bénéfices financiers de l'informatique.

- Fournir, au fournisseur de services et au client, la quantification en termes financiers de la valeur des services informatiques, et des actifs.
- Permettre la qualification des prévisions opérationnelles.
- Gain de l'application de la gestion financière :
 - Visibilité opérationnelle
 - Prise de décision perspicace

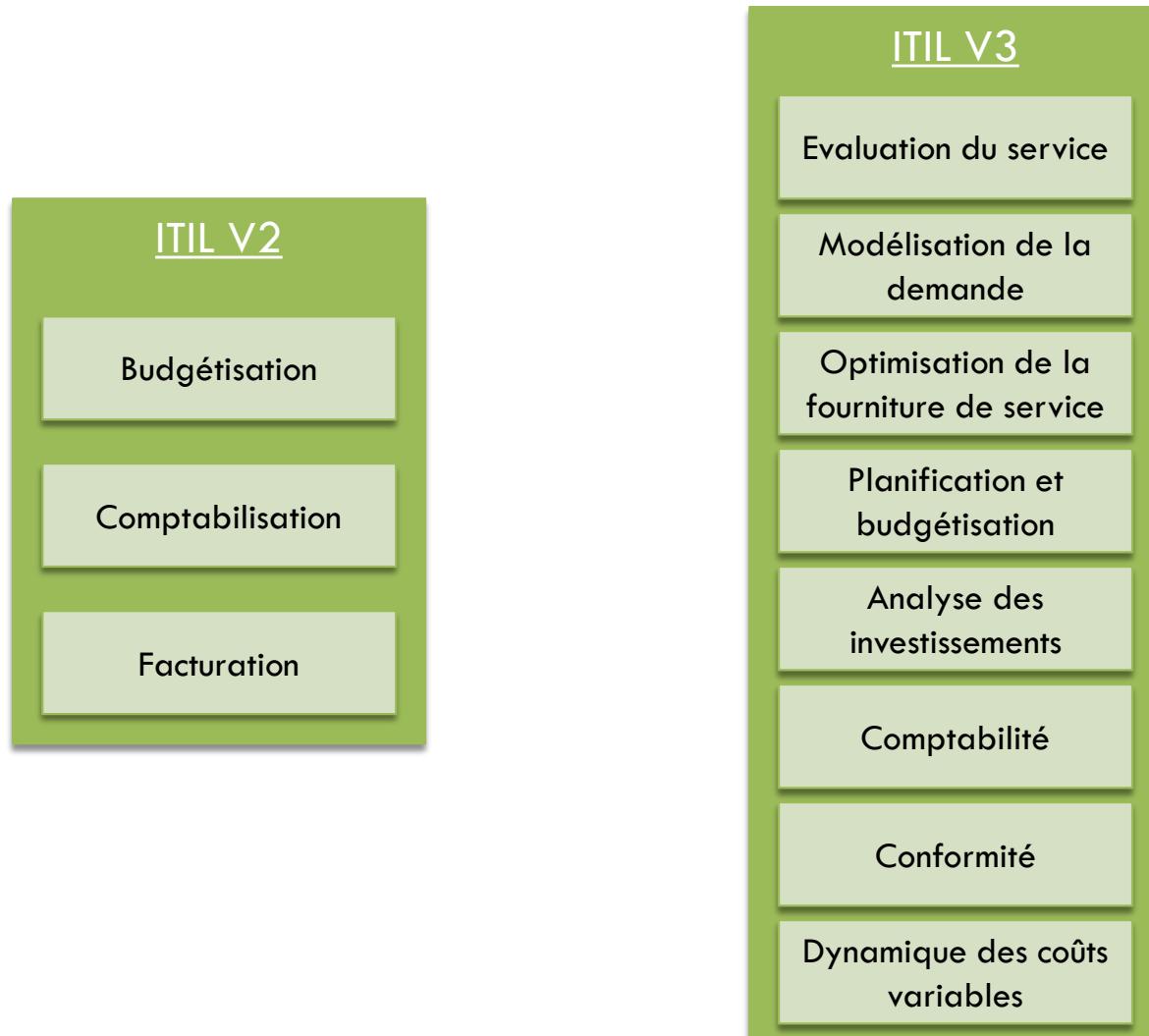


Cadre de la gestion financière



Comparatif gestion financière ITIL V2 & V3

61



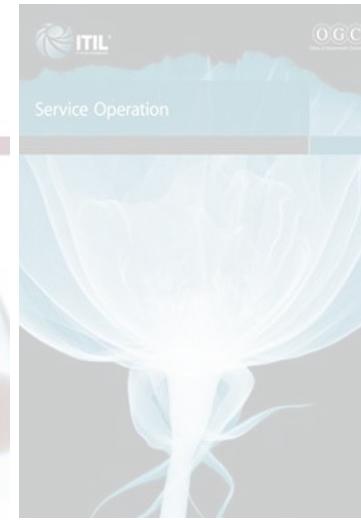
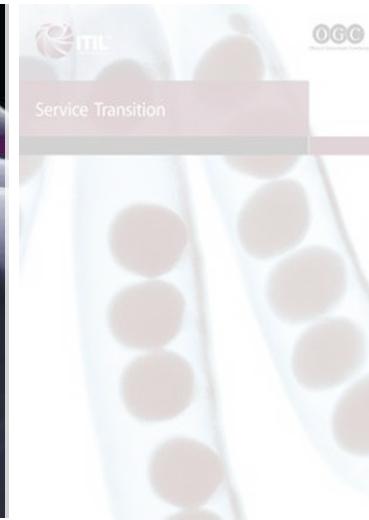
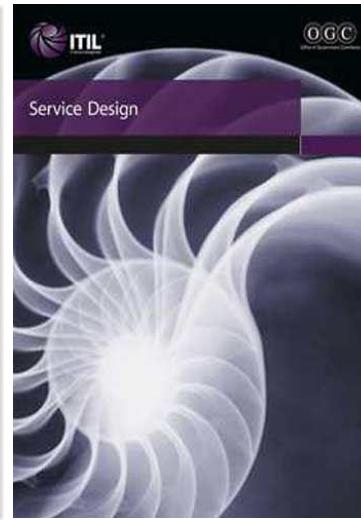
Notions sur la dynamique des coûts variables

- La Dynamique des Coûts Variables (VCD) se concentre sur l'analyse et la compréhension d'une multitude de variables qui affectent le coût du service, comment ces éléments sont sensibles à la variation et comment la valeur incrémentale relative change le résultat.
- Voici une liste non-exhaustive des composants variables possibles de coût de service :
 - Nombre et type d'utilisateurs
 - Nombre de licences logicielles
 - Coût / exploitation du centre de données
 - Mécanismes de prestations
 - Nombre et type de ressources
 - Coût de l'ajout d'un périphérique de stockage
 - ...



Conception des services

Conception des services



Stratégie :

- ✓ Développement de la stratégie
- ✓ Gestion du portefeuille de services
- ✓ Gestion de la demande
- ✓ Gestion financière

Conception :

- ✓ Gestion du catalogue des services
- ✓ Gestion des niveaux de service
- ✓ Gestion de la capacité
 - ✓ Gestion de la disponibilité
- ✓ Gestion de la continuité des services
- ✓ Gestion de la sécurité de l'information
- ✓ Gestion des fournisseurs

Transition :

- ✓ Gestion des changements
- ✓ Gestion des actifs de service et des configurations
 - ✓ Gestion des connaissances
- ✓ Planification et support à la transition
 - ✓ Evaluation
- ✓ Validation et tests de services
- ✓ Gestion déploiements et des mises en production

Exploitation :

- ✓ Gestion des événements
- ✓ Gestion des incidents
- ✓ Gestion des problèmes
- ✓ Exécution des requêtes
- ✓ Gestion des accès

Amélioration :

- ✓ Mesure
- ✓ Reporting
- ✓ Amélioration en 7 étapes

Présentation

■ Contenu :

- La conception des services propose des conseils pour la production et la maintenance de la politique, de l'architecture et des documentations informatiques.
- Elle traduit les plans stratégiques et les objectifs élaborés à l'aide du précédent livre en règle de conception et en spécifications des services et des opérations.

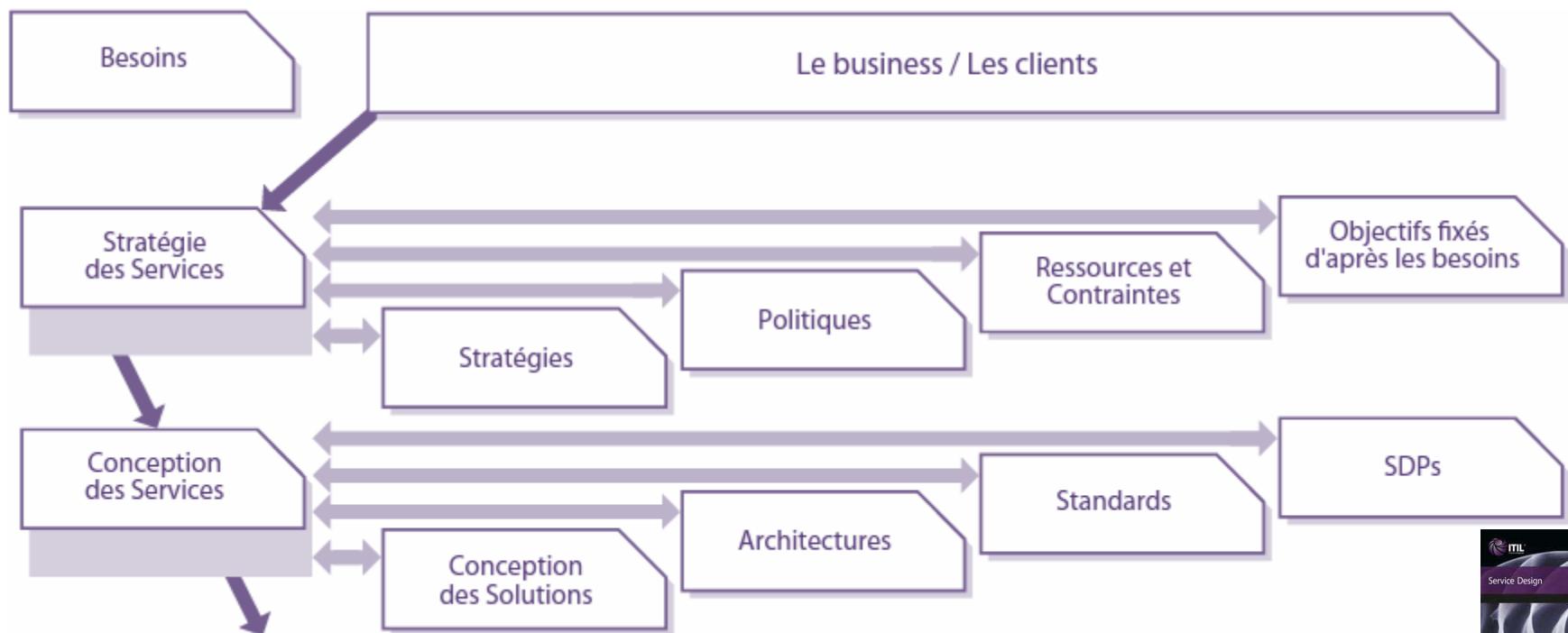
■ Public visé :

- Ce livre est orienté vers le responsable de service (service manager). Les interlocuteurs sont en général les membres de l'équipe informatique, les « propriétaires » de services et les fournisseurs de services (externes).



Présentation

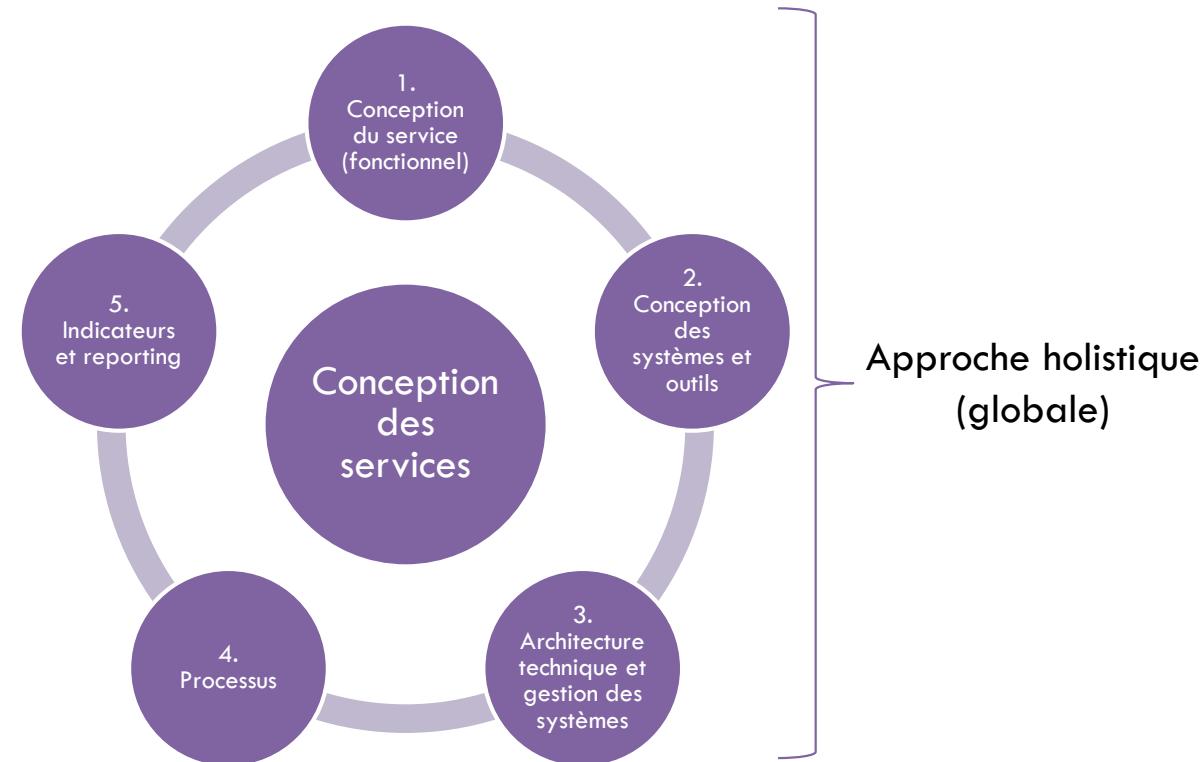
■ Conception des Services – Construire l'intégrité structurelle du service



Objectifs

Concevoir les nouveaux services ou modifications de services en vue de leur mise en production

- Les concepts clés de la Conception des services tournent autour des 5 aspects :



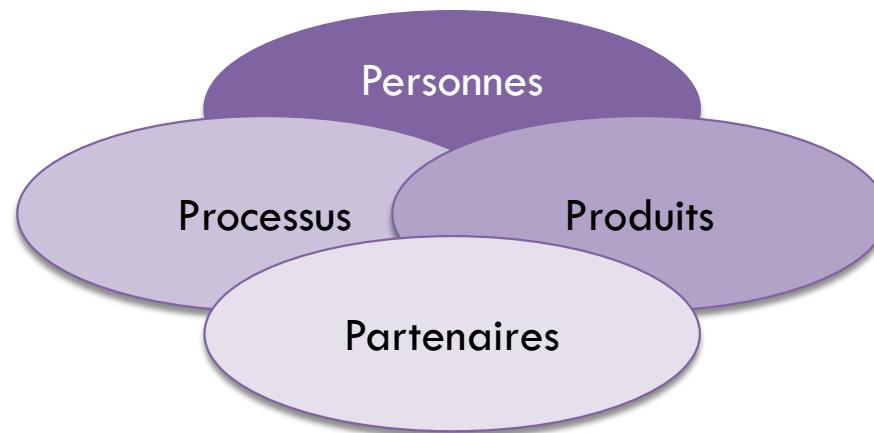
Objectifs

- Les avantages suivants sont la conséquence d'une bonne pratique en matière de conception des services :
 - Coût total de possession réduit (TCO)
 - Qualité de service améliorée
 - Mise en production plus facile des services, nouveaux ou changés
 - Meilleur alignement du service
 - Performances plus efficace du service
 - Gouvernance améliorée des technologies de l'information
 - Gestion des services et des processus informatique plus efficaces
 - Information et prise de décision améliorées

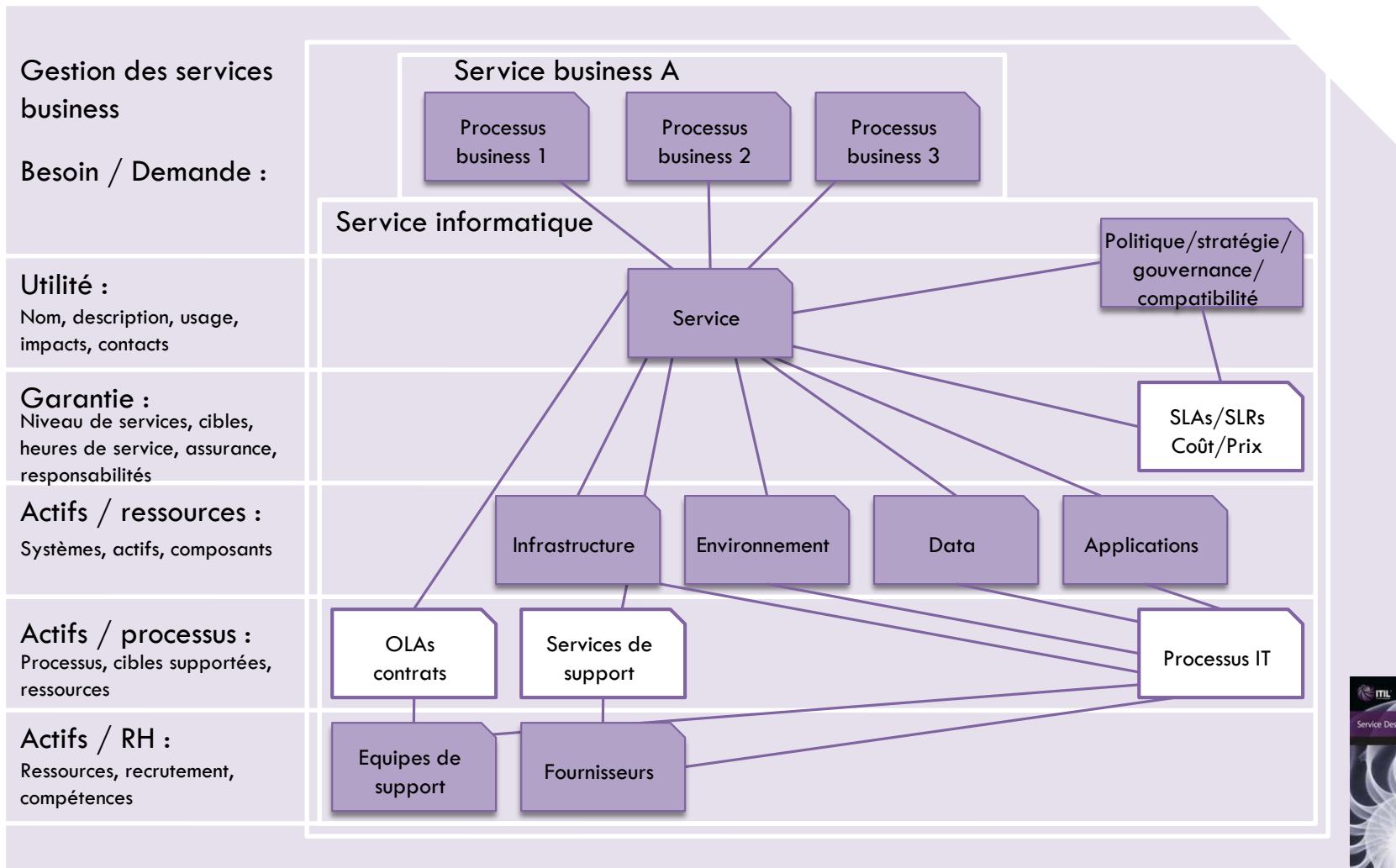


Les quatre P

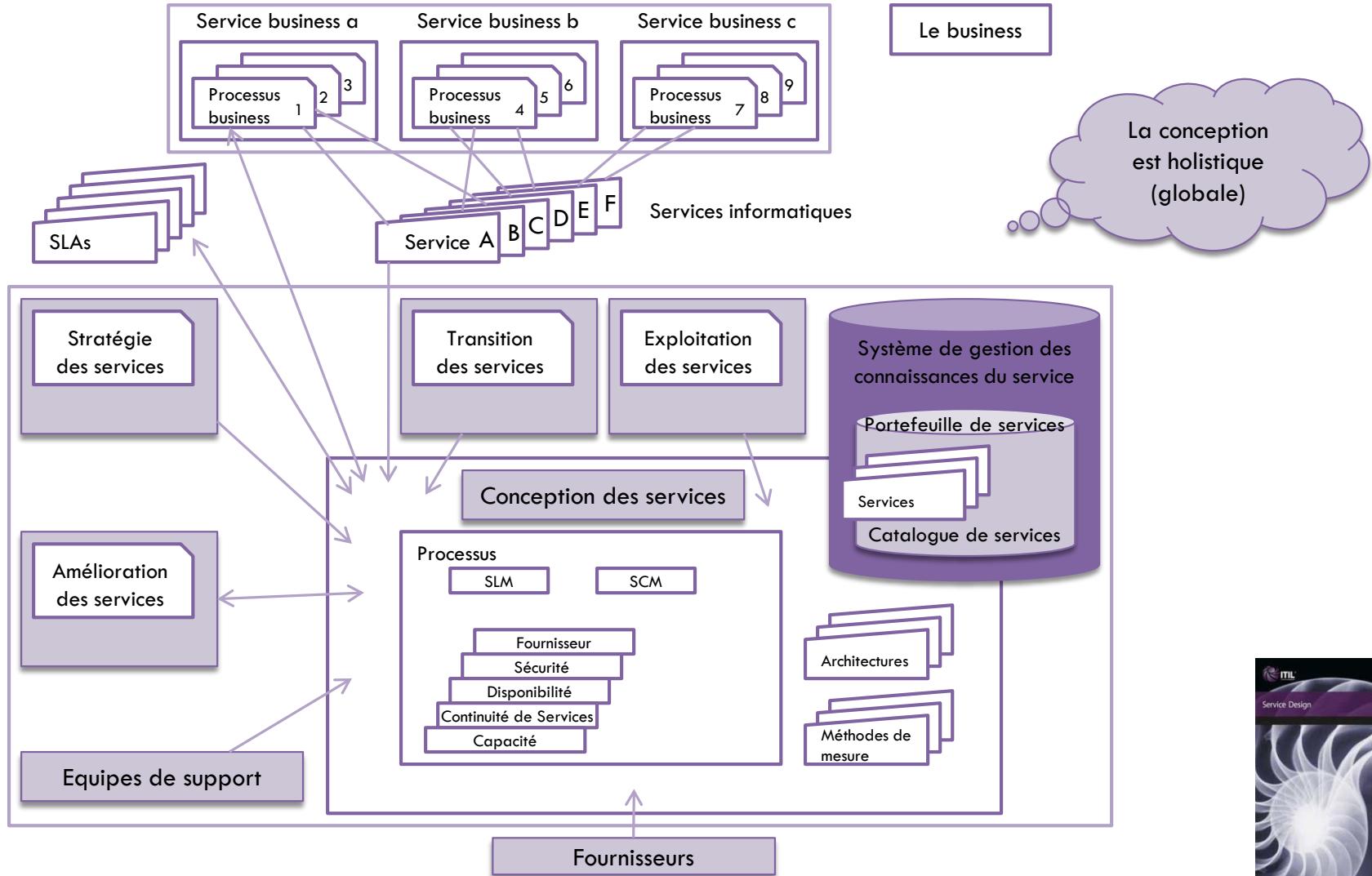
- Beaucoup de conceptions, de plans et de projets échouent par manque de préparation et de gestion. La mise en œuvre de la gestion des services consiste à préparer et planifier une utilisation efficace et efficiente des 4 P.



Composition d'un service

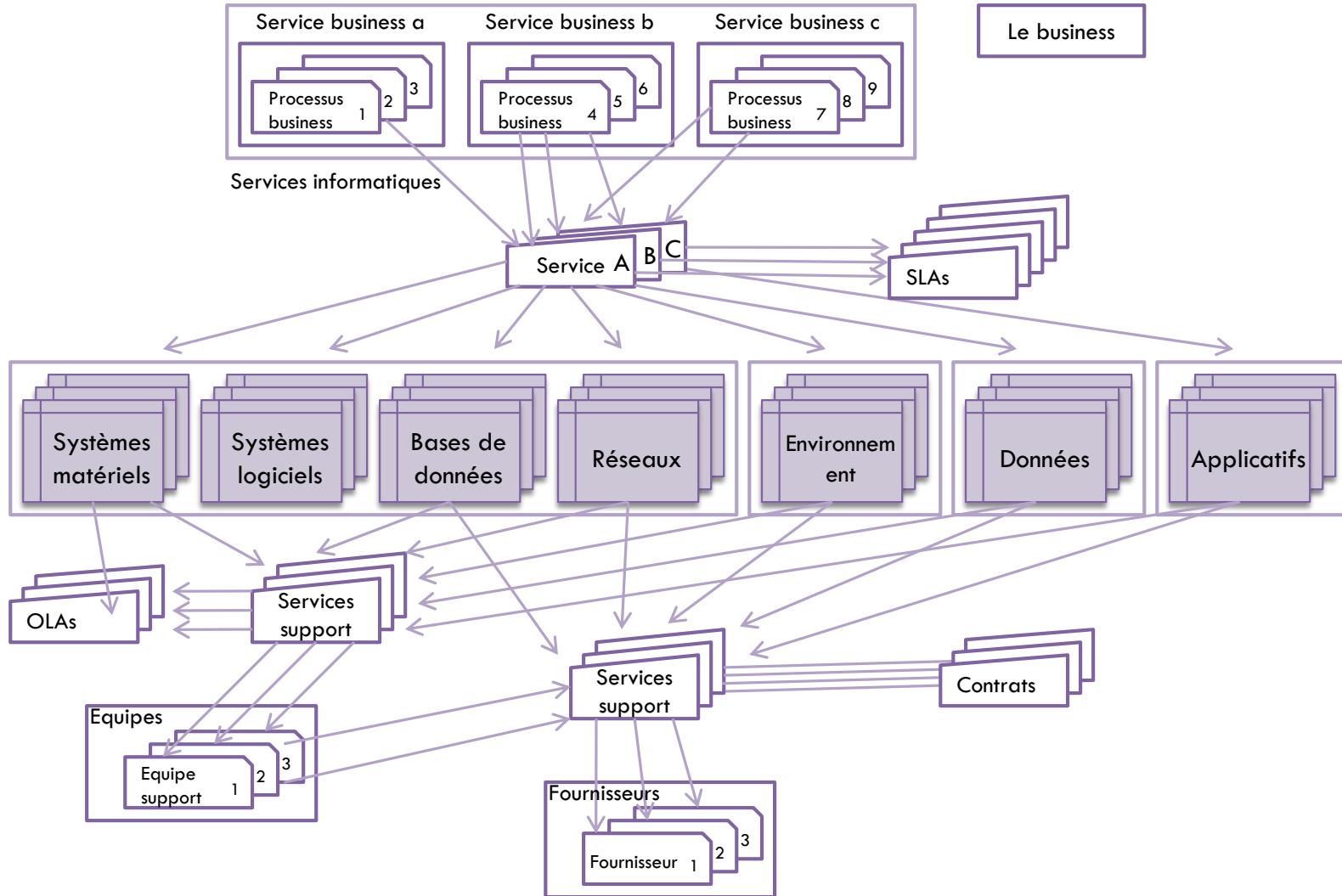


Interdépendances de la conception



Les relations et dépendances entre services

72



La conception du service

■ Elle comprend les étapes suivantes:

- 1 • Concevoir et documenter le service
- 2 • Définir les critères d'acceptation du service (Service Acceptance Criteria – SAC)
- 3 • Evaluer les coûts, avantages, inconvénients des solutions
- 4 • Réévaluer les bénéfices métier, le retour sur investissement (ROI)
- 5 • Valider la solution la plus pertinente
- 6 • Vérifier que la solution est en accord avec la stratégie de l'entreprise et IT
- 7 • S'assurer qu'il y a une gouvernance (métier + IT)
- 8 • Sélectionner les sous-traitants
- 9 • Rédiger le package de conception de service (Service Design Package / SDP) pour les phases suivantes (Transition, Exploitation, Amélioration)



Options de fourniture des services

Nom	Description	Avantages	Inconvénients
Internalisation (Insourcing)	Les ressources organisationnelles internes sont utilisées pour la conception, le développement, la transition, la maintenance, l'exploitation et/ou le soutien de services	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle direct • Liberté de choix • Connaissance des processus internes 	<ul style="list-style-type: none"> • Frais et délais de fourniture de services • Dépendance sur les ressources internes
Externalisation (Outsourcing)	On utilise les ressources d'organisations externes dans un arrangement formel afin de fournir une partie bien définie de la conception, le développement, la transition, la maintenance, l'exploitation et/ou le soutien de services.	<ul style="list-style-type: none"> • Focus sur les compétences cœur de métier • Réduction des coûts à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion moins directe • Manque de connaissance des ressources du fournisseur
Co-sourcing	Combinaison d'internalisation et d'externalisation, avec plusieurs fournisseurs fonctionnant ensemble afin de co-fournir des éléments clés du cycle de vie.	<ul style="list-style-type: none"> • Délai de fourniture de services • Gestion améliorée 	<ul style="list-style-type: none"> • Complexité • Propriété industrielle et droits
Partenariat ou multi-sourcing	Arrangements formels entre deux organisations ou plus, permettant de travailler ensemble et de créer un partenariat stratégique.	<ul style="list-style-type: none"> • Extension des opportunités • Compétitivité 	<ul style="list-style-type: none"> • Complexité • Choc des cultures
Externalisation des processus Business (BPO)	Délocalisation de fonctions business entières en utilisant des arrangements formels (ex : compta, paie, centre d'appel)	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnalité à guichet unique • Compétences spécialisées 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de connaissance • perte du lien métier
Fourniture de services applicatifs (ASP)	Arrangements formel avec une organisation ASP. La complexité et les coûts des logiciels partagés diminuent.	<ul style="list-style-type: none"> • Accès solutions complexe et coûteuses • Support/MAJ inclus 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès limité aux actifs et connaissances • Choc des cultures
Externalisation des processus spécialisés (KPO)	Forme plus récente d'externalisation, la KPO devance la BPO à un égard : la KPO intervient sur tout un domaine plutôt que l'expertise sur un processus.	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissances et expertise • Réduction des coûts 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de connaissances internes • Perte du lien métier

La conception des systèmes et outils

→ Le plus critique des systèmes de de gestion est le portefeuille de services, car celui-ci soutient tous les processus.

- Il décrit la fourniture des services en termes de valeur pour le client et doit comprendre toutes les informations et les statuts du service.
- Dans tous les cas, le portefeuille donne une réponse définitive quand à la phase dans laquelle se trouve le service.

Le portefeuille de services est conçu par la conception du service.

C'est la stratégie du service qui en est propriétaire et qui est responsable de sa gestion.



Les systèmes

1

- Système de gestion des connaissances du service (Service Knowledge Management System / SKMS)

2

- Système de gestion des configurations (Configuration Management System / CMS)

3

- Système d'information de la gestion de la capacité (Capacity Management Information System / CMIS)

4

- Système d'information de la gestion de la disponibilité (Availability Management Information System / AMIS)

5

- Système d'information de la gestion de la sécurité (Security Management Information System / SMIS)

6

- Base de données des sous-traitants et des contrats (Supplier and Contracts Database / SCD)



Les outils

1

- Outils permettant la conception (Modélisation UML, Merise, ...)

2

- Outils de représentation graphique (logiciel graphique de cartographie, schémas de cartographie, ...)

3

- Outils de gestion (des évènements, des incidents, des demandes, des problèmes, des accès, ...)

4

- Outils pour le centre de service, Service Desk (Distribution automatique des appels, VoIP, couplage téléphonie informatique, ...)

5

- Outils de collaborations (Sharepoint, GroupWise, e-mail, ...)

6

- Outils de collecte et de suivi des indicateurs (Superviseur SNMP, Superviseur Machines Virtuelles, ...)



La conception de l'architecture

→ La conception d'une architecture n'est pas simple et divers besoins, parfois contradictoires, doivent être pris en compte

La conception d'une architecture doit :

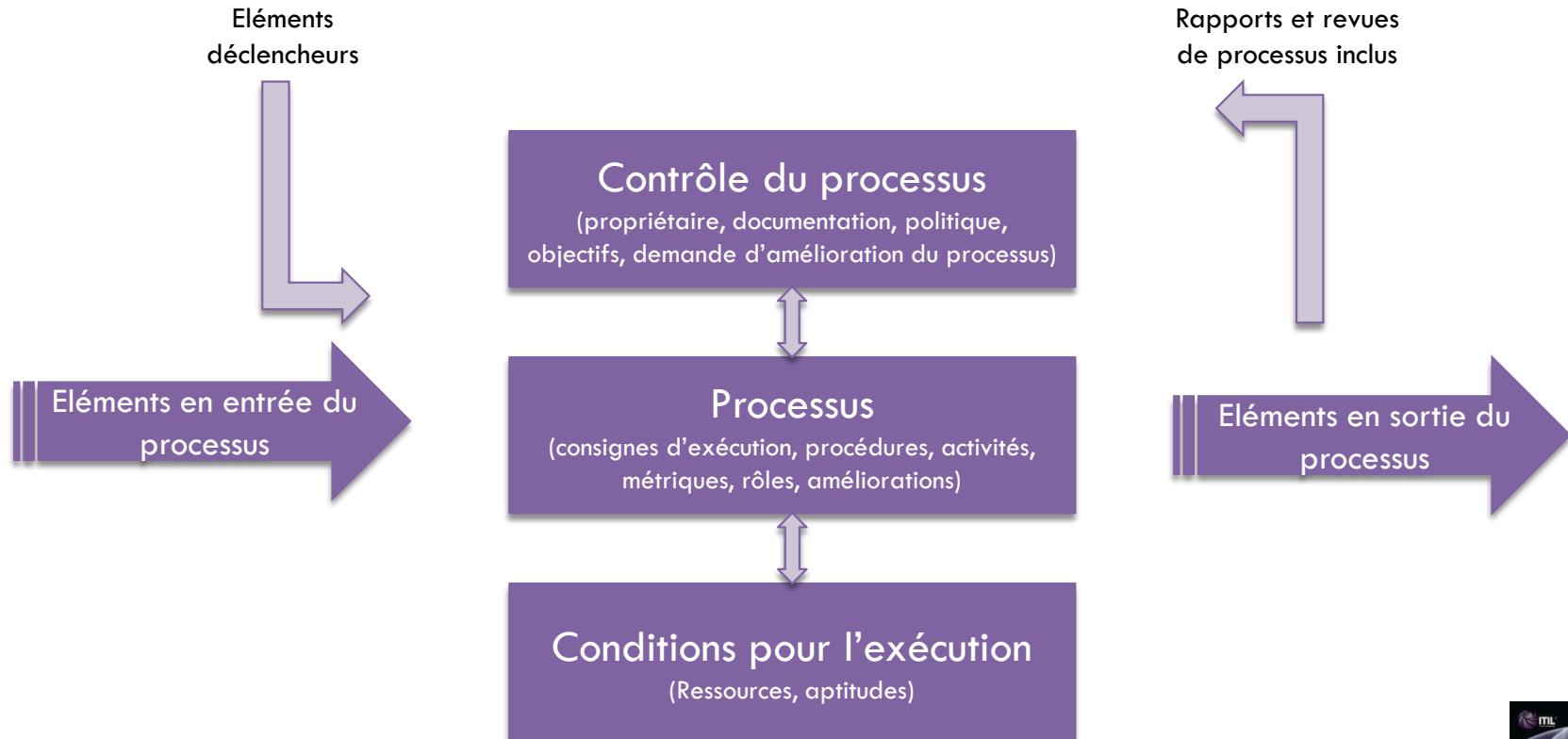
- Répondre aux besoins de l'entreprise, de ses produits et de ses services
- Trouver un bon équilibre entre innovation, risques et coûts
- Etre conforme aux référentiels, stratégies et politiques
- Avoir une coordination entre les concepteurs, les planificateurs, les stratèges, ...

La conception d'une architecture comprend les domaines suivants :

- Architecture du service
- Architecture applicative
- Architecture des données/informations
- Architecture des infrastructures (produits et management)
- Architecture de l'environnement (site, data center, salles, ...)



La conception des processus



La conception des indicateurs et reporting

→ Le choix des indicateurs et reporting doit être fait avec beaucoup de précautions.

4 grandes familles d'indicateurs :

- Avancement (progress)
- Conformité (Compliance)
- Efficience (Efficiency)
- Efficacité (Effectiveness)

Les indicateurs doivent évoluer à fur et à mesure de l'évolution du processus

- au démarrage : suivi des indicateurs d'avancement et de conformité
- Lorsque le processus est mature : suivi des indicateurs d'efficacité et d'efficiency)



Le gestionnaire de la conception des services

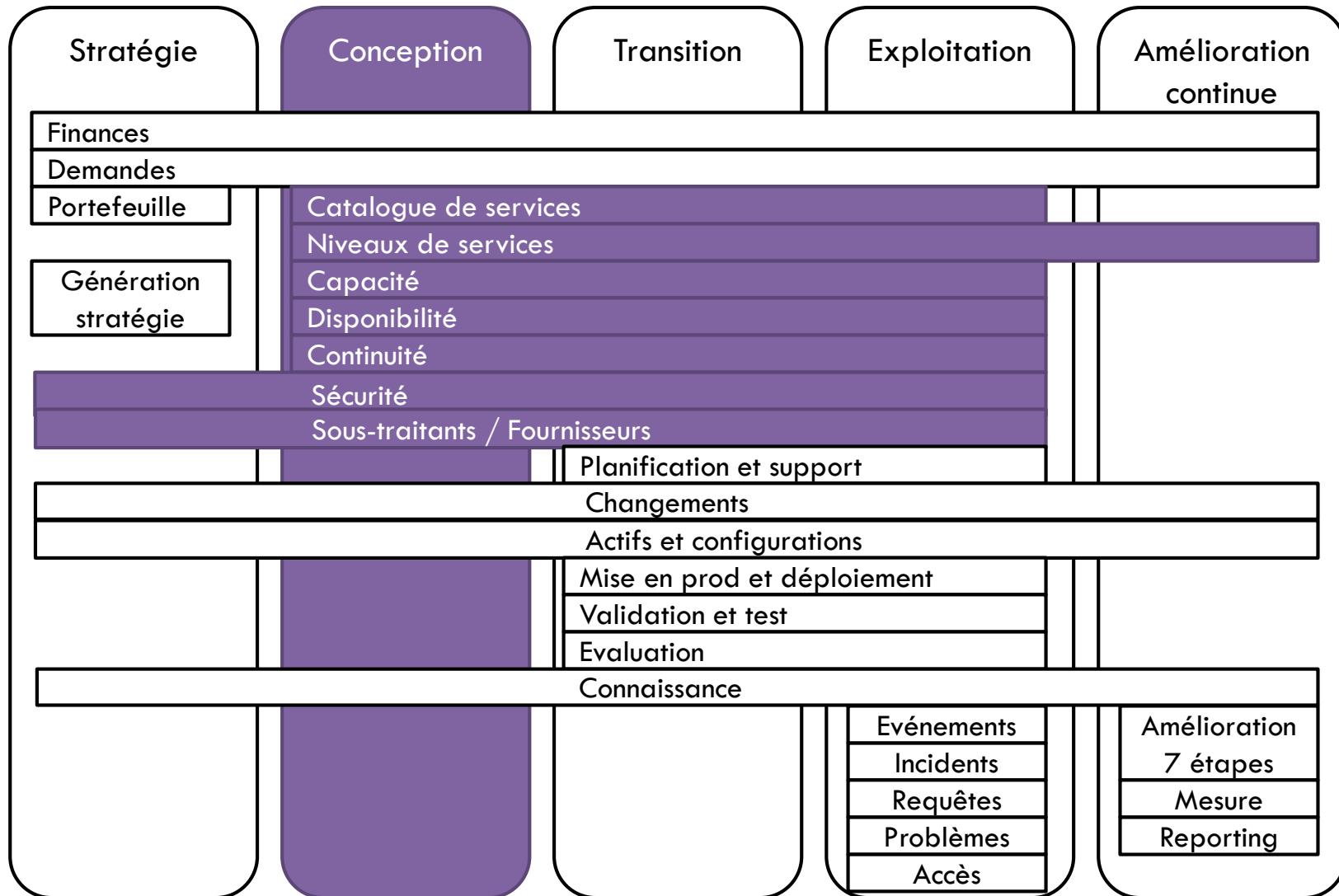


Il est responsable de la coordination générale et du déploiement de processus et services de qualité.

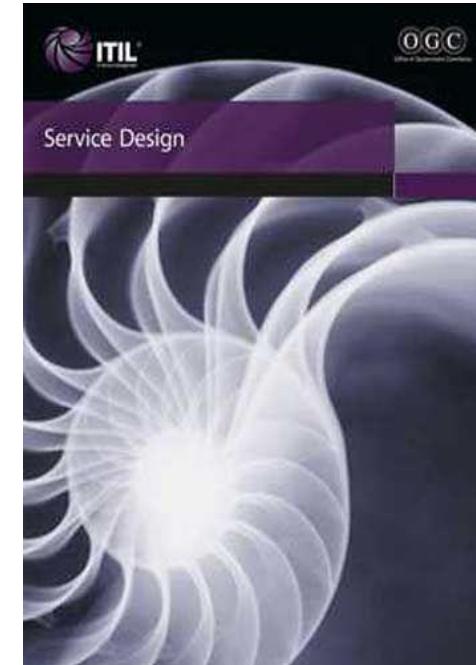
- Il s'assure que la stratégie des services est prise en compte dans la conception des services et que les services conçus répondent aux besoins
- Il définit les aspects fonctionnels, d'infrastructure, d'environnement et de gestion des données
- Il produit et maintient l'ensemble de la documentation de conception des services
- Il mesure l'efficacité et l'efficience des processus de conception des services.



Positionnement des processus



Gestion du catalogue de services



Support de formation

Objectifs

→ Développer et maintenir un catalogue de services contenant l'ensemble des détails, des statuts, des interactions éventuelles et des interdépendances réciproques pour tous les services actuels et ceux qui sont sur le point d'être opérationnels. Cela permet de s'assurer que les informations contenues dans le catalogue sont à jour pour tous les services en production ou en cours de mise en production.

Les facteurs clés de succès sont :

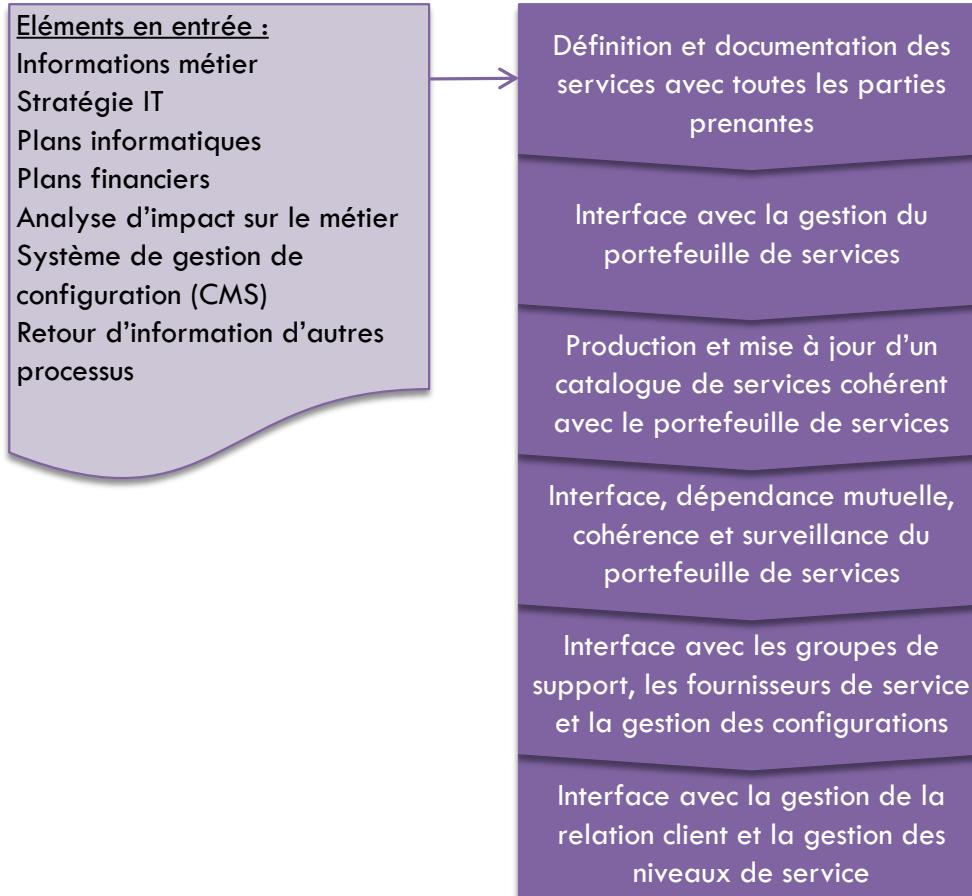
- La mise en place d'un catalogue de services précis
- La prise de conscience, par les utilisateurs métier, des services fournis
- La prise de conscience, par le personnel IT, de la technologie supportant le service

Le défi le plus important est de maintenir un catalogue précis, intégré au portefeuille de services. C'est le rôle du gestionnaire du catalogue de services.

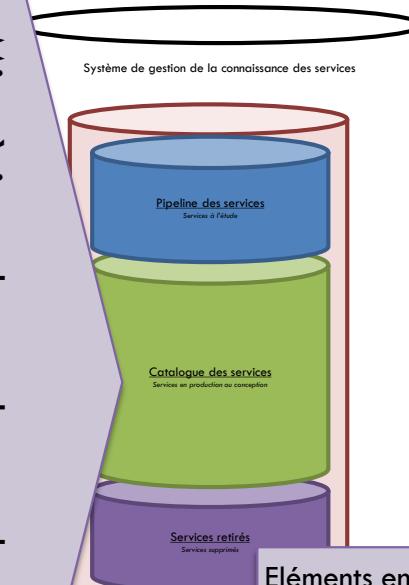


Activités de la gestion du catalogue de services

85



Mise à jour du catalogue de services

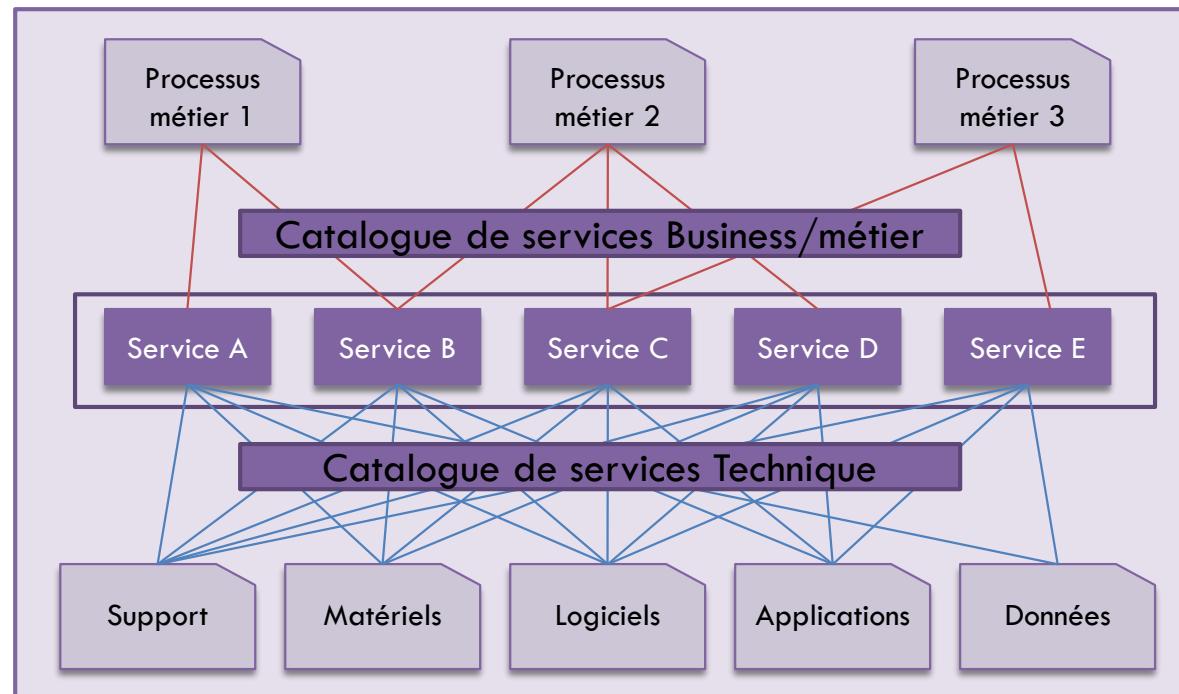


Eléments en sortie :

- Documentation et accord sur la définition de service
- Mise à jour du portefeuille de services
- Mise à jour du catalogue de services



Catalogue business et technique



Le gestionnaire du catalogue de services

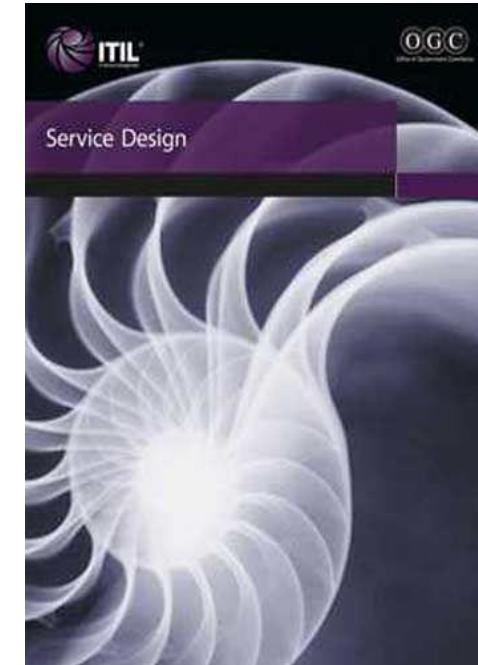


Il est responsable de la gestion du catalogue de services et de l'intégrité des informations qu'il contient. Il s'assure que :

- Tous les services en production ou en cours de mise en production sont enregistrés dans le catalogue
- Les informations renseignées dans le catalogue sont exactes et à jour
- Les informations du catalogue sont cohérentes avec celles du portefeuille de services
- Les informations du catalogue sont correctement sécurisées et redondées.



Gestion des niveaux de service



Support de formation

Objectifs

→ Assurer un niveau convenu de service informatique soit fourni pour les services actuels et les services en cours de développement selon des objectifs réalistes et préalablement définis.

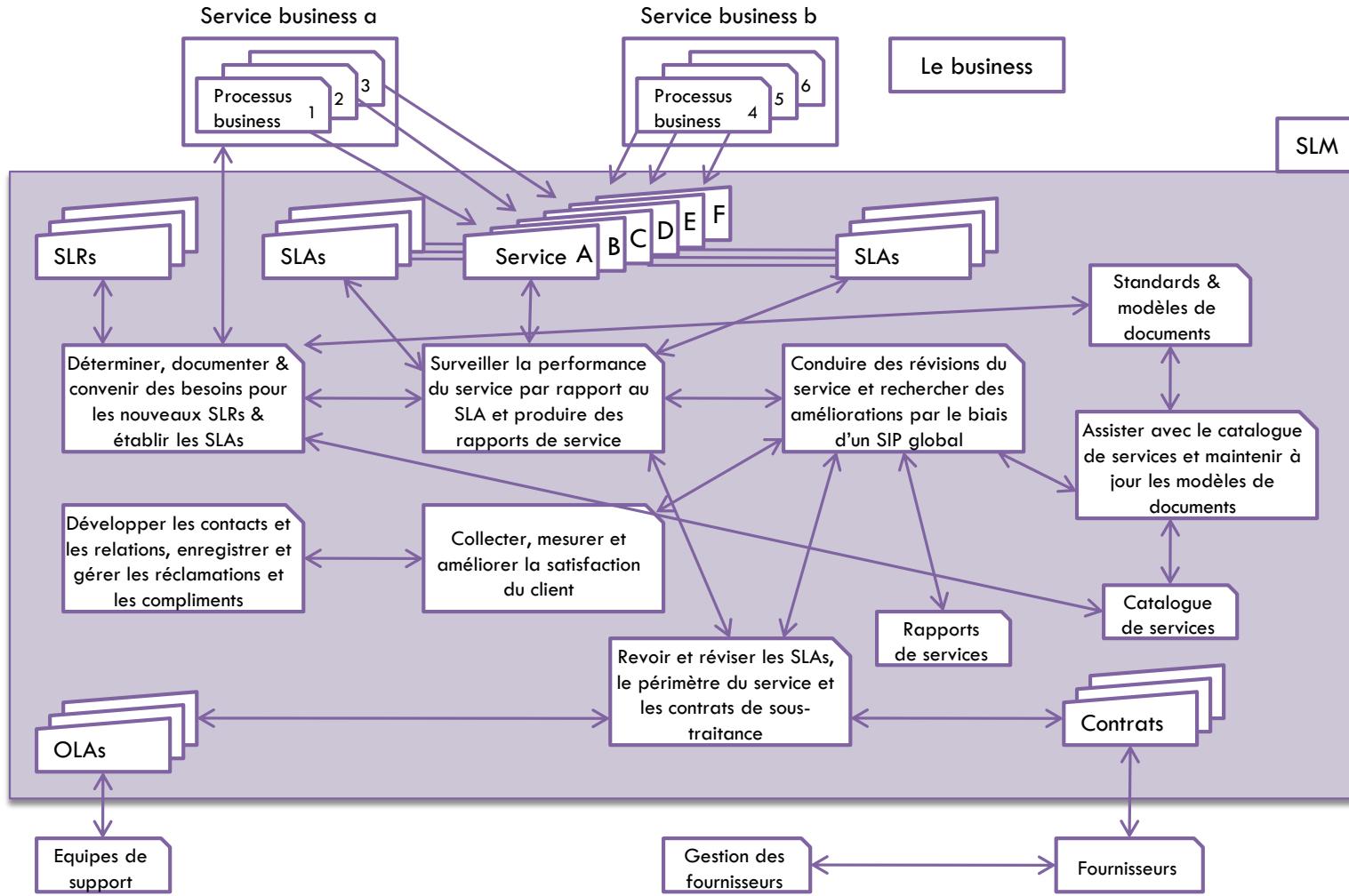
Rappels :

- SLR : Exigence de niveau de service (Service Level Request)
- SLA : Accord sur les niveaux de service (Service Level Agreement)
- OLA : Accord sur les niveaux opérationnels (Operational Level Agreement)
- UC: accords de sous-traitance (underpinning contract)
- SIP : Plan d'amélioration des services (Service Improvement Plan)



Processus de gestion des niveaux de services

90



Le gestionnaire des niveaux de service

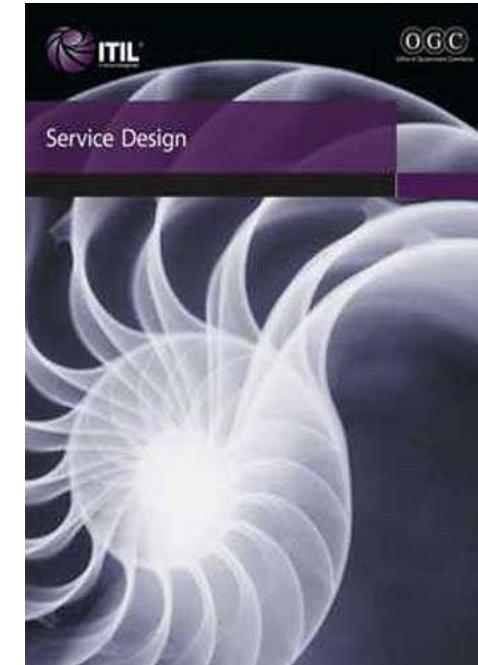


Il est responsable de la négociation des engagements de services (SLA) et veille à ce qu'ils soient respectés.

- ❑ Il s'assure que les besoins métiers actuels et futurs sont identifiés, compris et documentés dans les SLA et SLR
- ❑ Il négocie, s'accorde et revoie les SLA, OLA
- ❑ Il s'assure que les contrats avec les sous-traitants sont cohérents avec les SLA et SLR
- ❑ Il s'assure que les reportings sont réalisés dans les temps
- ❑ Il s'assure de la revue régulière des performances sont suivies
- ❑ Il développe la relation avec les clients et les actionnaires
- ❑ Il s'assure de la gestion des plaintes et compliments
- ❑ Il mesure et améliore la satisfaction des clients



Gestion de la capacité



Support de formation

Objectifs



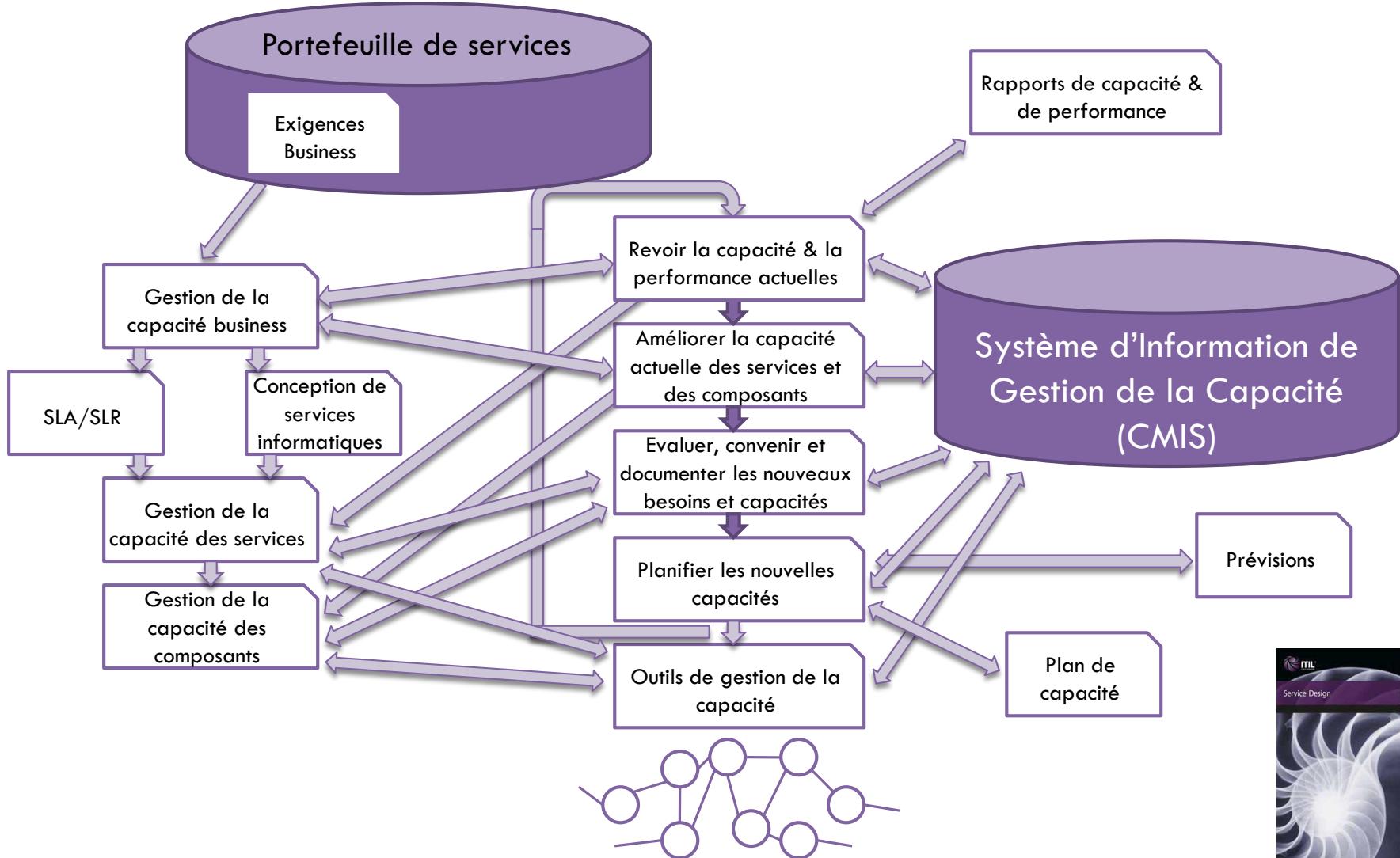
S'assurer que les capacités actuelles et futures sont fournies au meilleur coût et sont adaptées au besoin de l'entreprise.

Principes :

- La gestion de la capacité est d'abord soutenue par la stratégie des services
- Elle fournie des indicateurs pour les besoins courants et prévisibles afin d'aligner la capacité à la demande
- La gestion de la capacité, c'est la gestion de l'équilibre
 - Entre les coûts et les ressources nécessaires
 - Entre l'approvisionnement et la demande



Eléments de la gestion de la capacité



Gestion de la capacité

Les 3 sous-processus :

- Gestion de la capacité business (Business Capacity Management / BCM)
- Gestion de la capacité de service (Service Capacity Management / SCM)
- Gestion de la capacité du composant (Component Capacity Management / CCM)

Certaines activités doivent être exécutées de manière répétées. Elles fournissent des informations de base et des déclencheurs pour d'autres activités et processus de la gestion de la capacité :

- Le réglage et l'optimisation
- La surveillance de l'utilisation
- L'analyse
- La mise en œuvre
- L'exploitation de nouvelles technologies
- La conception de la résilience

La gestion de la capacité comprend également :

- La gestion et le contrôle des seuils
- La gestion de la demande
- L'anticipation du comportement des services IT à l'aide de méthodes de modélisation
- Le dimensionnement des applications, l'estimation des exigences



Le gestionnaire de la capacité



Il est responsable d'assurer que les services et l'infrastructure sont capables de fournir la capacité prévue et la performance attendue au bon prix et au bon moment

- Il s'assure que les capacités sont disponibles pour atteindre les objectifs
- Il comprend l'utilisation des capacités actuelles et leur taux d'utilisation maximum
- Il définit les capacités nécessaires aux nouveaux services
- Il prévoit les futurs besoins de capacité
- Il produit et revoit de manière régulière le plan de capacité
- Il évalue les nouvelles solutions techniques du marché
- Il produit les reportings de suivi de performance
- Il définit les recommandations pour la conception



Gestion de la disponibilité



Support de formation

Objectifs

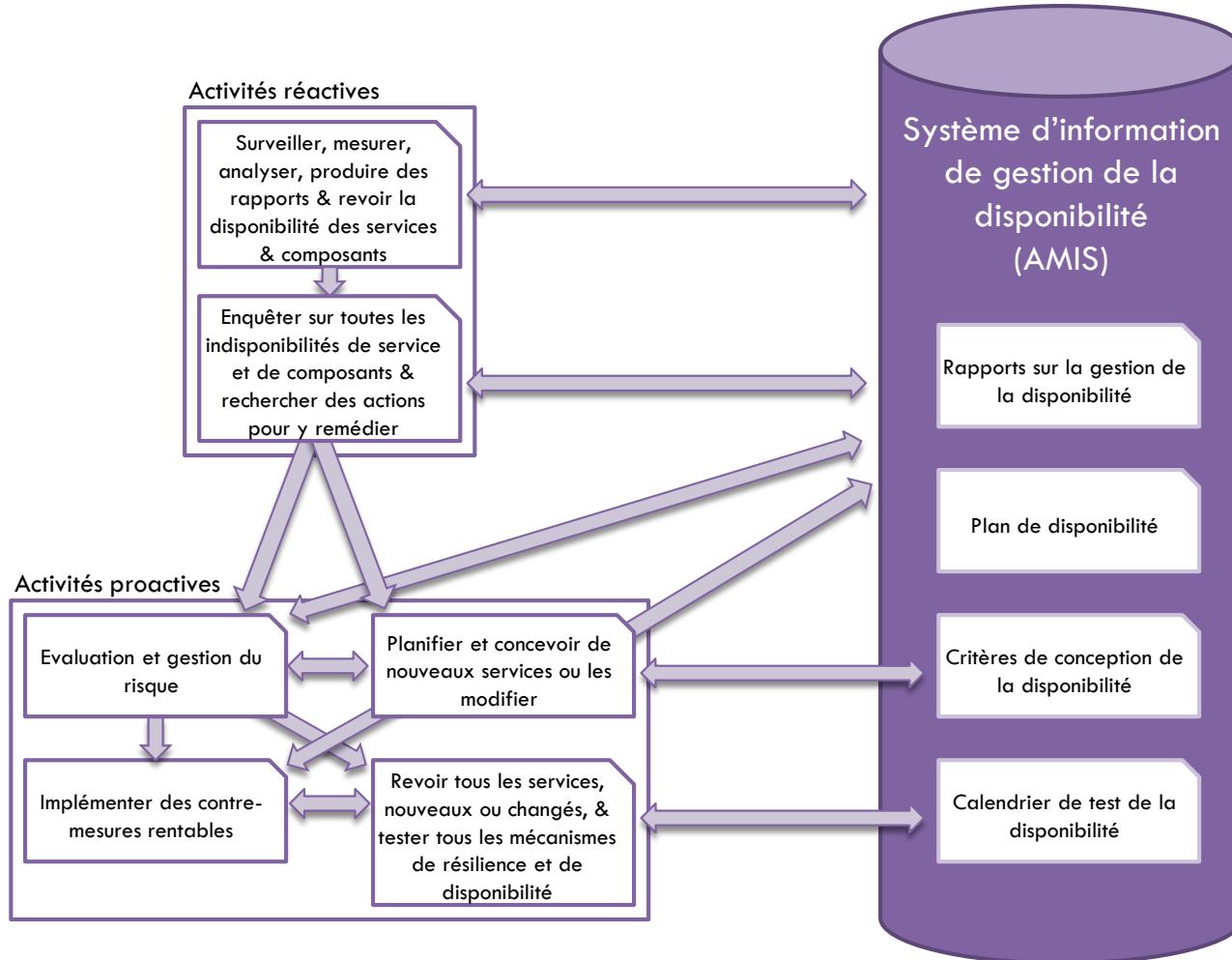
→ S'assurer que les niveaux de disponibilité des services (actuels et futurs) requis et validés dans les SLA sont atteints ou dépassés, au meilleur coût.

Activités :

- Déterminer les exigences de disponibilité du métier
- Déterminer les fonctions métier vitales
- Déterminer l'impact des composants défaillants
- Définir les objectifs pour la disponibilité, la fiabilité et la facilité de maintenance
- Surveiller et analyser les composants IT
- Mettre au point des métriques et reportings de disponibilité
- Investiguer sur les niveaux d'indisponibilité des services
- Créer et maintenir un plan de disponibilité (continuité des services)



Processus de gestion de la disponibilité



Le gestionnaire de la disponibilité

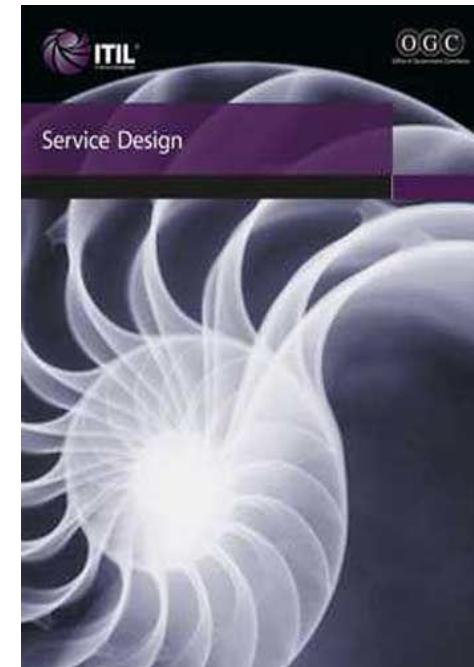


Il est responsable de définir, analyser, planifier, mesurer et améliorer tous les aspects de la disponibilité des services.

- Il s'assure que pour les services la disponibilité fournie correspond aux objectifs fixés dans les SLAs
- Il aide au diagnostic et à la résolution des incidents et problèmes relatifs à la disponibilité
- Il spécifie les exigences pour la maintenabilité, la fiabilité et la capacité de soutien extérieur des composants
- Il suit le niveau des disponibilités et produit les reportings
- Il crée, maintient et revoit le système d'information de la gestion de la disponibilité (AMIS)
- Il s'assure que les solutions définies sont économiquement justifiables
- Il évalue et gère les risques



Gestion de la continuité des services



Support de formation

Objectifs

102

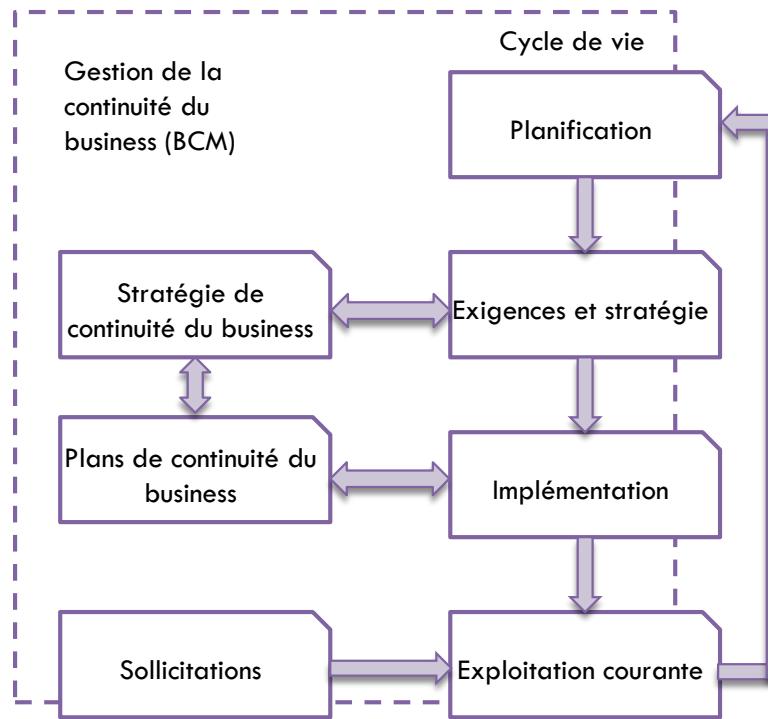
→ Soutenir le processus global de gestion de continuité business (Business Continuity Management / BCM) en s'assurant que les services des IT peuvent être rétablis dans les délais nécessaires et négociés.

Défis de la continuité des services :

- Fournir des plans de continuité quand il n'y a aucun processus de gestion de la continuité business
- Quand il y a un processus de gestion de continuité business, il faut intégrer le plan de gestion de la continuité des services et le maintenir



Cycle de vie de la continuité des services



Activités clés :

- Définition de la politique
- Périmètre
- Initier le projet
- Analyse d'impact sur le business
- Evaluation des risques
- Stratégie de continuité des services informatiques
- Développer des plan de continuité des services informatiques
- Développer des plan informatiques, des plans et des procédures de reprise
- Planification de l'organisation
- Stratégie de tests
- Education, prise de conscience et formation
- Revue et audit
- Tests



Le gestionnaire de la continuité des services

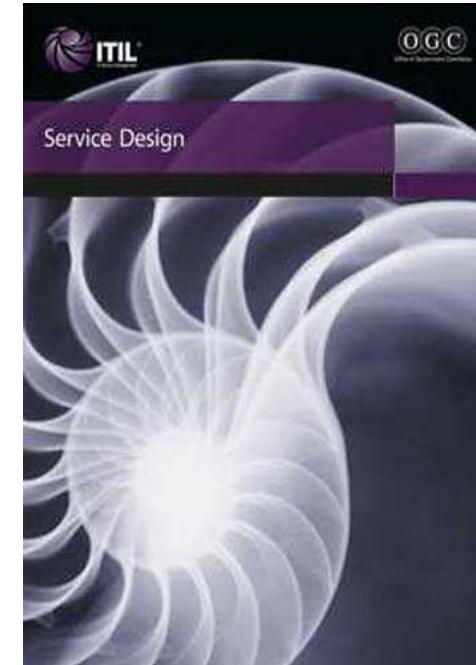


Il est responsable de la gestion des risques qui pourraient sérieusement affecter le business.

- Il réalise les analyses d'impact métier (BIA) pour tous les services
- Il met en œuvre le processus de continuité, en accord avec le processus global
- Il effectue la gestion des risques
- Il développe et maintient les plans de continuité
- Il gère le plan de continuité lors de son invocation
- Il effectue la revue du processus après les tests de son application
- Il s'assure que toutes les équipes de la DSI sont préparées
- Il négocie et gère les contrats avec les sous-traitants



Gestion de la sécurité informatique



Support de formation

Objectifs

106

→ Le but de ce processus est d'assurer l'intégrité, la confidentialité, la disponibilité, la non répudiation et l'authentification.

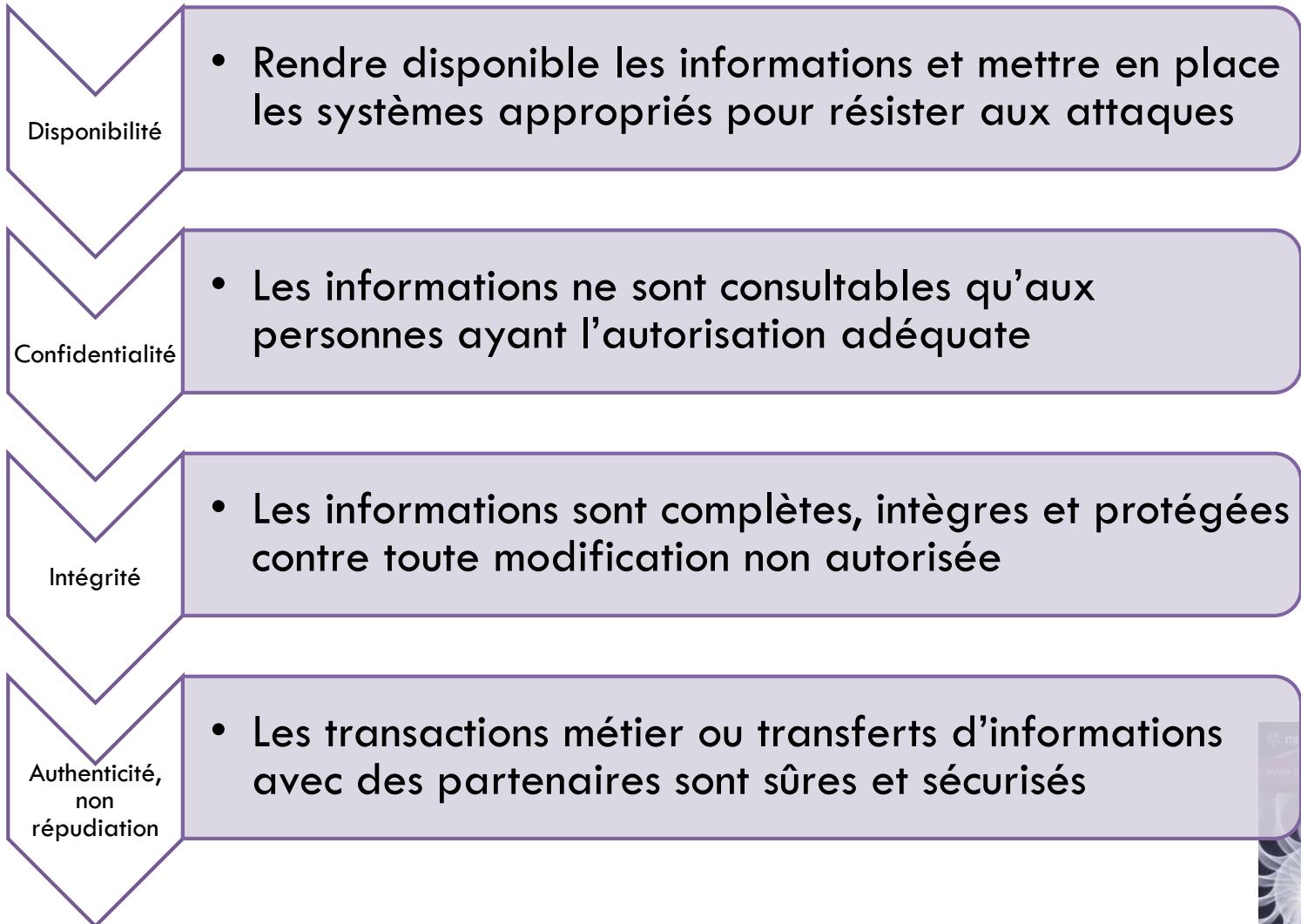
La cadre :

- Politique de sécurité (stratégie, contrôle et règlement)
- Système de gestion de la sécurité de l'information (Information Security Management System / ISMS)
- Contrôles de sécurité
- Gestion des risques
- Suivi des processus
- Gestion de la communication
- Plan de formation et de sensibilisation
- ISO 27001 est le standard de certification du ISMS



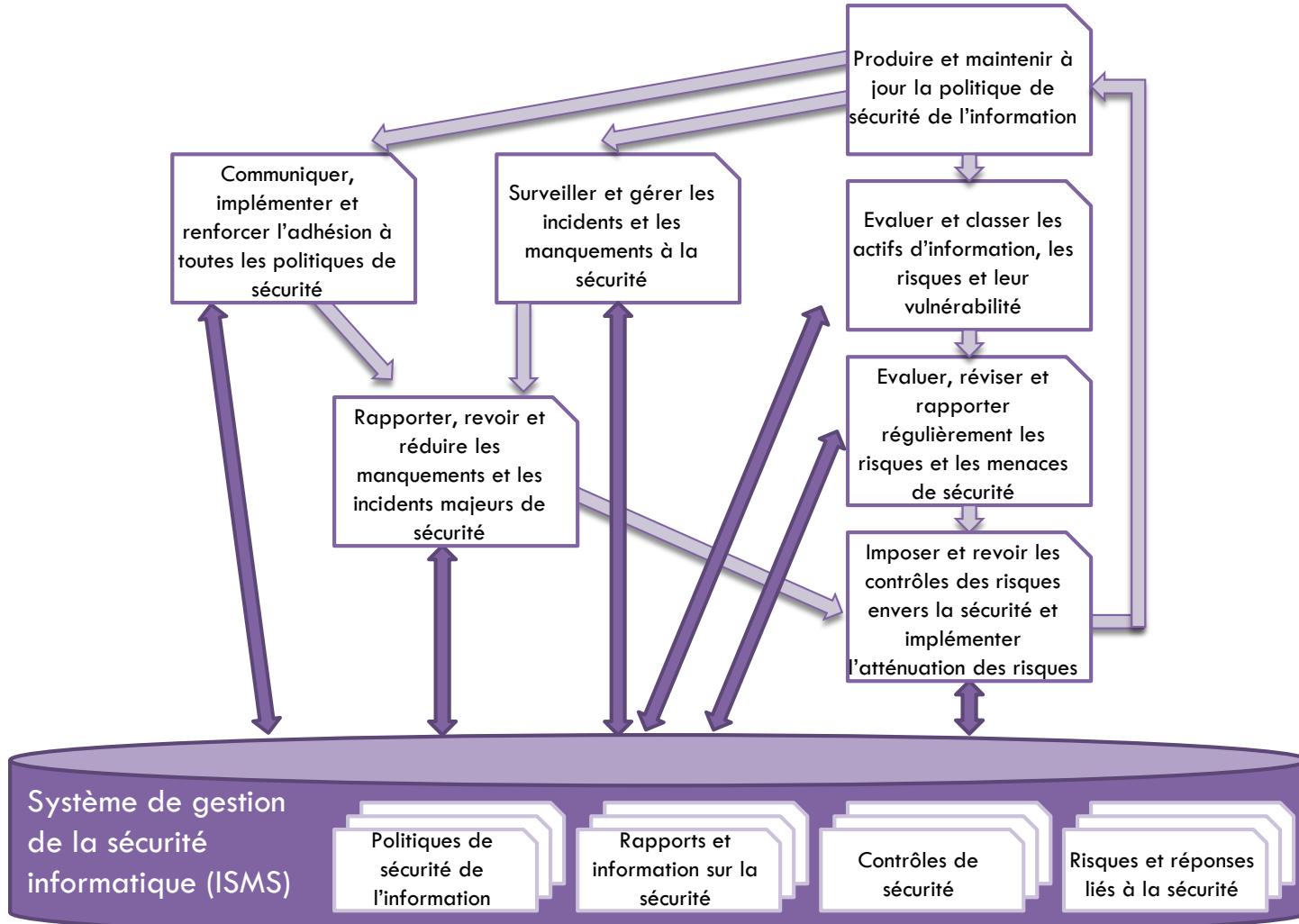
Les objectifs de la sécurité

107



Processus de gestion de la sécurité informatique

108



Politique de sécurité de l'information

109

- Le fournisseur de services et idéalement le client doivent promouvoir la politique de sécurité à travers toute l'organisation
- La politique de sécurité doit être disponible à l'ensemble des clients et utilisateurs
- La conformité à la politique de sécurité doit être inscrite dans les SLRs, SLAs, contrats
- La politique de sécurité peut couvrir les domaines suivants
 - ✓ La bonne et la mauvaise utilisation des biens informatiques
 - ✓ Contrôle des accès, gestion des mots de passe
 - ✓ Gestion de la messagerie électronique et d'Internet
 - ✓ Gestion des antivirus
 - ✓ Classification des informations, de la documentation
 - ✓ Gestion des biens



Le gestionnaire de la sécurité informatique

110

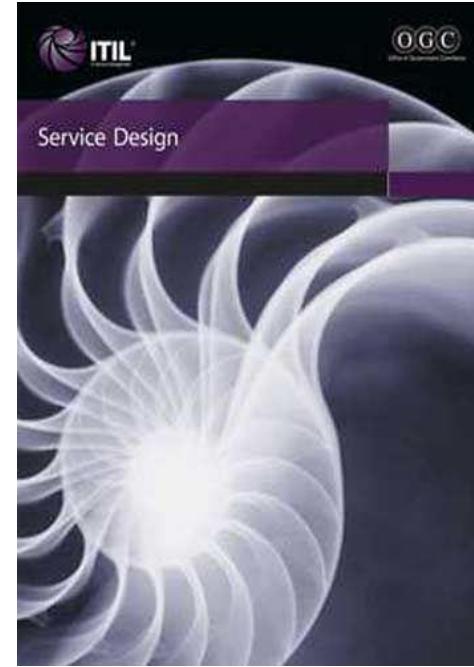


Il est responsable de la confidentialité, de l'intégrité, de l'authenticité, de la non-répudiation et de la disponibilité des Assets, des informations, des données et des services IT.

- ❑ Il définit, maintient et communique la politique de sécurité
- ❑ Il identifie le niveau de protection requis pour chaque bien de l'IT
- ❑ Il effectue l'analyse et la gestion des risques
- ❑ Il définit les contrôles de sécurité
- ❑ Il suit et gère toute défaillance / incident de sécurité
- ❑ Il audite et revoit régulièrement les contrôles et procédures de sécurité
- ❑ Il s'assure que la confidentialité, l'intégrité, l'authenticité, la non-répudiation et la disponibilité des services sont maintenus aux niveaux définis dans les SLAs.
- ❑ Il est le point central pour toute question relative à la sécurité



Gestion des sous-traitants / fournisseurs



Support de formation

Objectifs

112

→ Gérer les sous traitants et les services rendus par ces derniers, fournir une qualité sans faille aux clients et s'assurer du bon rapport qualité/prix des prestations.

Activités :

- Identification des exigences du métier et préparation d'un dossier métier
- Obtenir un bon rapport qualité / prix des prestations
- Evaluer et obtenir de nouveaux sous-traitants/fournisseurs
- Classer les sous-traitants/fournisseurs et les contrats
- Gérer la relation avec les sous-traitants / fournisseurs
- Gérer la performance des sous-traitants/fournisseurs et des contrats
- Négocier et valider les contrats
- Gérer la fin de prestation
- Maintenir une politique d'externalisation et le base de gestion des sous-traitants (Supplier and Contract Database – SCD)

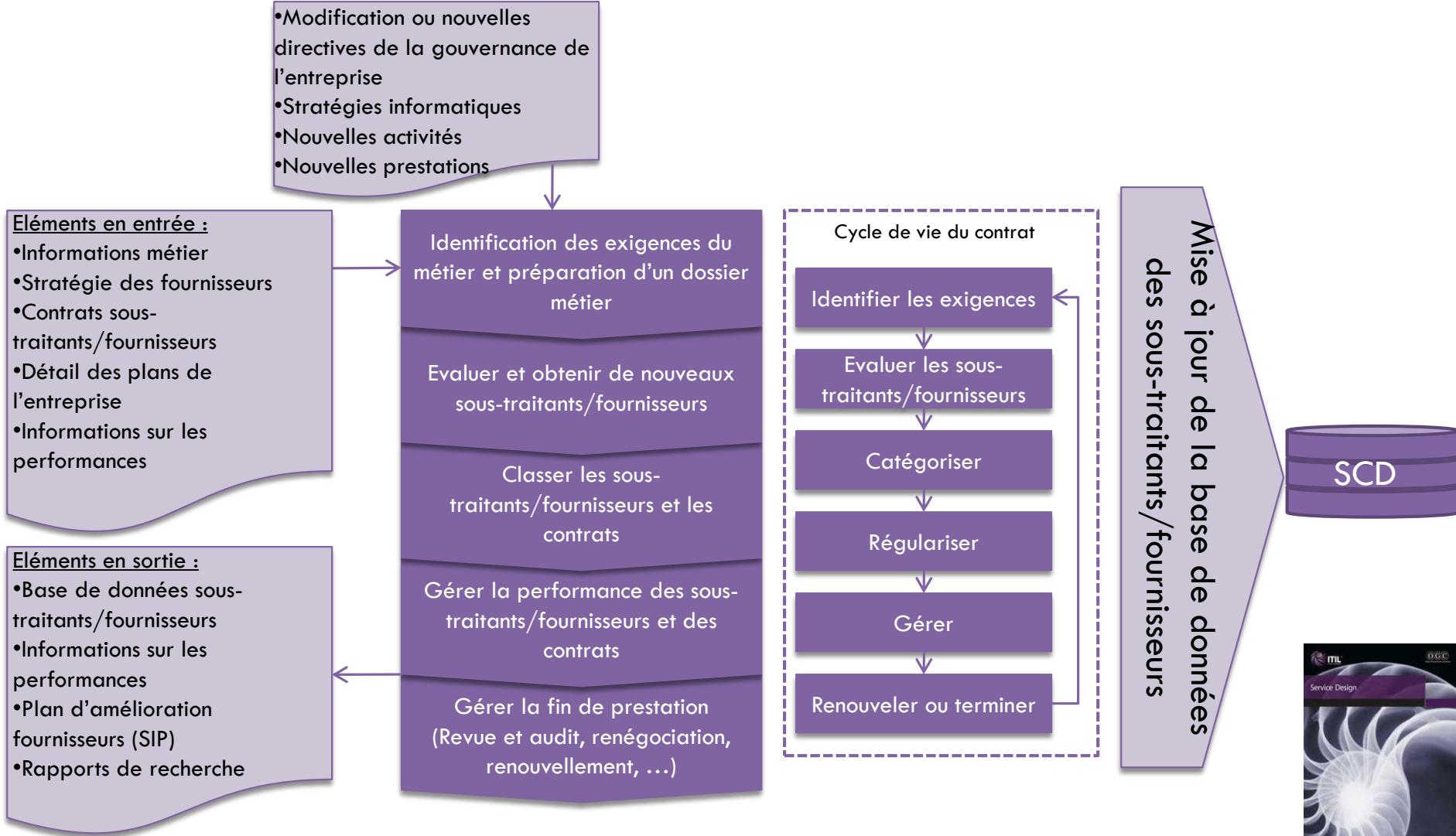


Concepts

- La stratégie et la politique des sous-traitants/fournisseurs sont définis par la stratégie du service.
- Le processus s'appuie sur la base de données des sous-traitants/fournisseurs et des contrats (SCD)
 - ✓ Les sous-traitants/fournisseurs
 - ✓ Les détails du contrat
 - ✓ Les détails des services ou produits fournis
 - ✓ Autres information ou relation avec d'autres éléments de configuration
- Les services fournis par les sous-traitant/fournisseurs doivent faire partie du portefeuille et catalogue de services



Cycle de vie du contrat



Le gestionnaire des sous-traitants / fournisseurs

115



Il est responsable de s'assurer que tous les services et la facturation associée aux sous-traitants / fournisseurs est gérée, et que les coûts/prix sont récupérés.

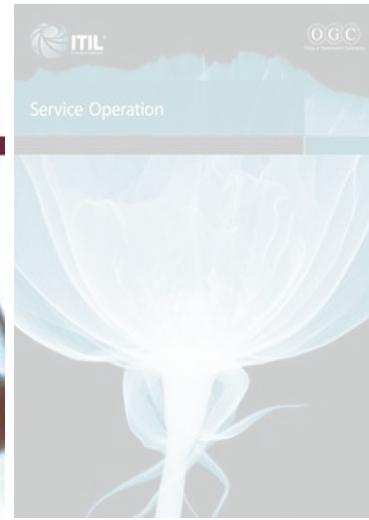
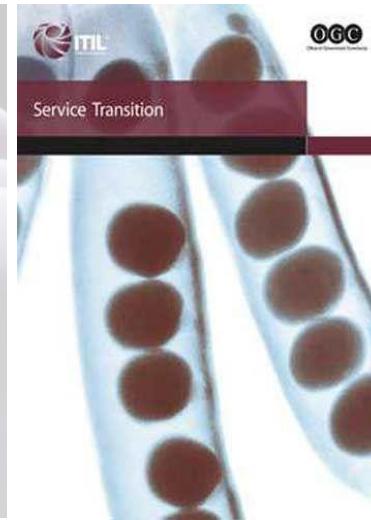
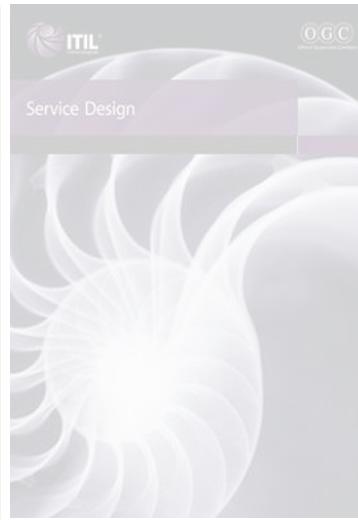
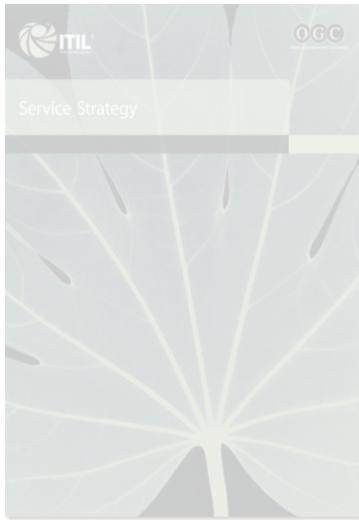
- ❑ Il fournit une assistance lors de l'élaboration et la revue des SLAs, contrats
- ❑ Il s'assure du bon rapport qualité/prix
- ❑ Il maintient et audite la base de données des sous-traitants/fournisseurs et contrats (SCD)
- ❑ Il s'assure que les sous-traitants/fournisseurs atteignent leurs objectifs de service
- ❑ Il met à jour, si nécessaire, tout contrat ou SLA
- ❑ Il maintient un processus de gestion des litiges
- ❑ Il maintient un processus de gestion de fin de contrat, de résiliation
- ❑ Il s'assure que chaque contrat possède un responsable (propriétaire), coordonne et assiste ces responsables



Transition des services

Transition des services

117



Stratégie :

- ✓ Développement de la stratégie
- ✓ Gestion du portefeuille de services
- ✓ Gestion de la demande
- ✓ Gestion financière

Conception :

- ✓ Gestion du catalogue des services
- ✓ Gestion des niveaux de service
- ✓ Gestion de la capacité
 - ✓ Gestion de la disponibilité
- ✓ Gestion de la continuité des services
- ✓ Gestion de la sécurité de l'information
- ✓ Gestion des fournisseurs

Transition :

- ✓ Gestion des changements
- ✓ Gestion des actifs de service et des configurations
 - ✓ Gestion des connaissances
- ✓ Planification et support à la transition
 - ✓ Evaluation
- ✓ Validation et tests des mises en production
- ✓ Gestion déploiements et des mises en production

Exploitation :

- ✓ Gestion des événements
- ✓ Gestion des incidents
- ✓ Gestion des problèmes
- ✓ Exécution des requêtes
 - ✓ Gestion des accès

Amélioration :

- ✓ Mesure
- ✓ Reporting
- ✓ Amélioration en 7 étapes

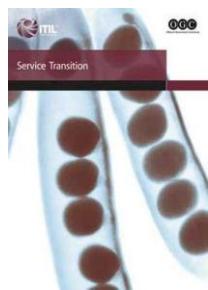
Présentation

■ Contenu :

- ❑ La transition des services adopte une vision plus large et à long terme de la gestion des changements et la gestion des mises en production.
- ❑ Elle s'assure que le service conçu précédemment respecte les décisions stratégiques décidées avant sa mise en œuvre et que le service proposé peut être produit et maintenu efficacement.

■ Public visé :

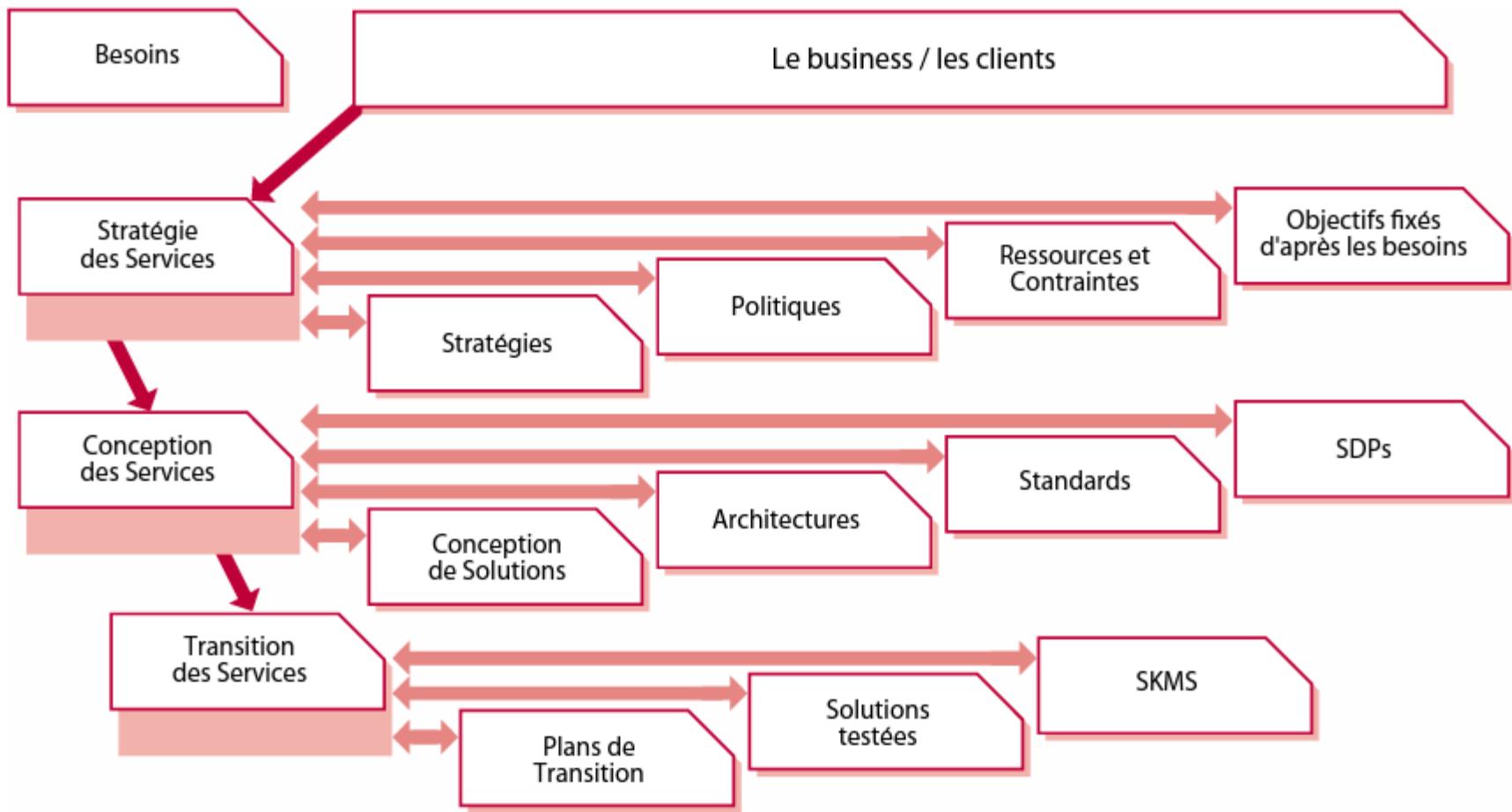
- ❑ Ce livre est orienté vers les responsables des services informatiques, les propriétaires des services et l'équipe de production de ces services. Les principaux interlocuteurs sont le clients, les utilisateurs finaux et l'équipe d'assistance.



Présentation

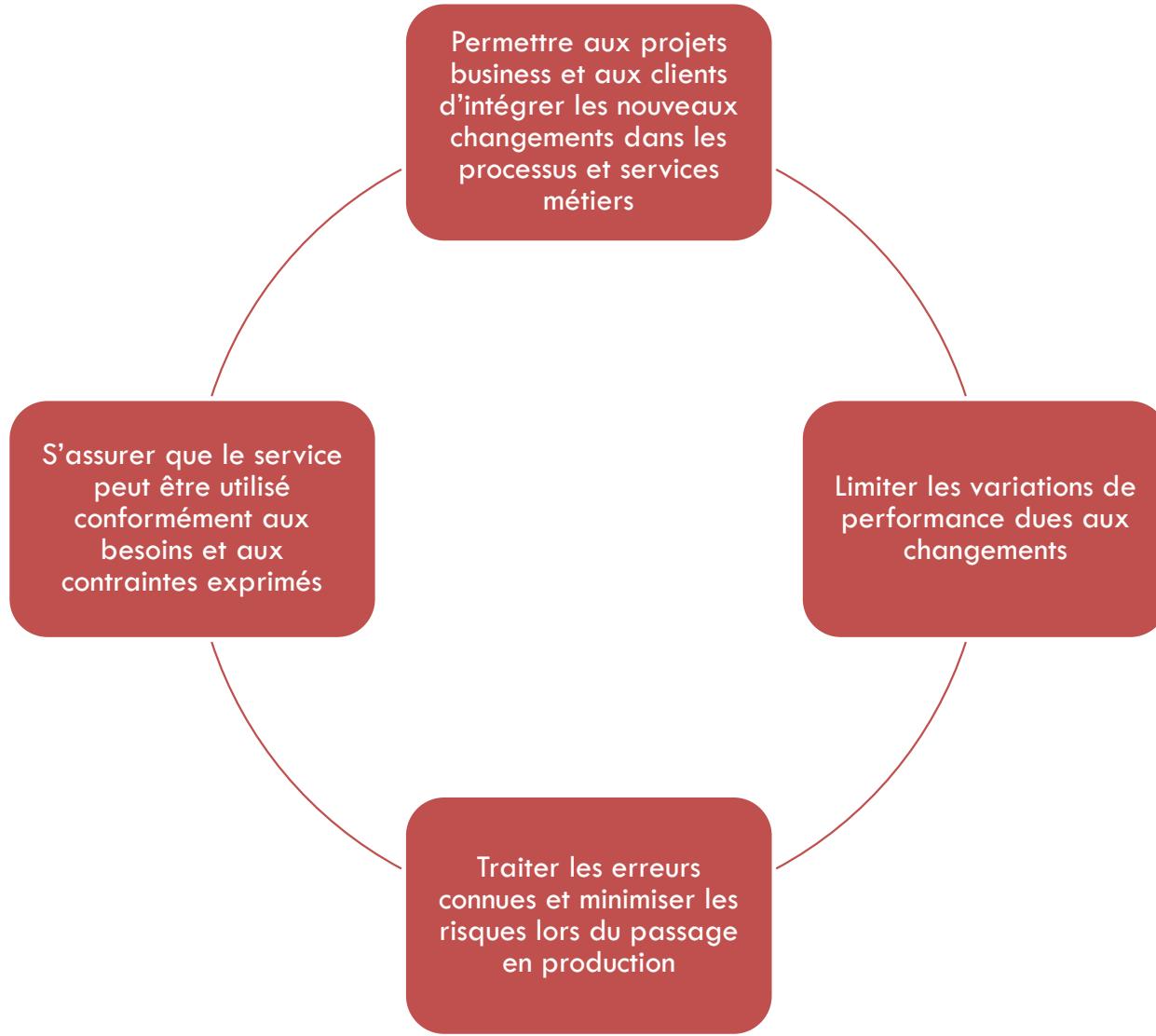
119

■ Transition des services – Préparation au changement



Enjeux

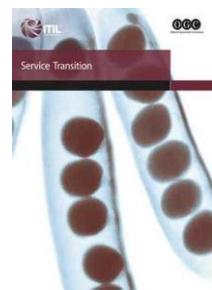
120



Objectifs

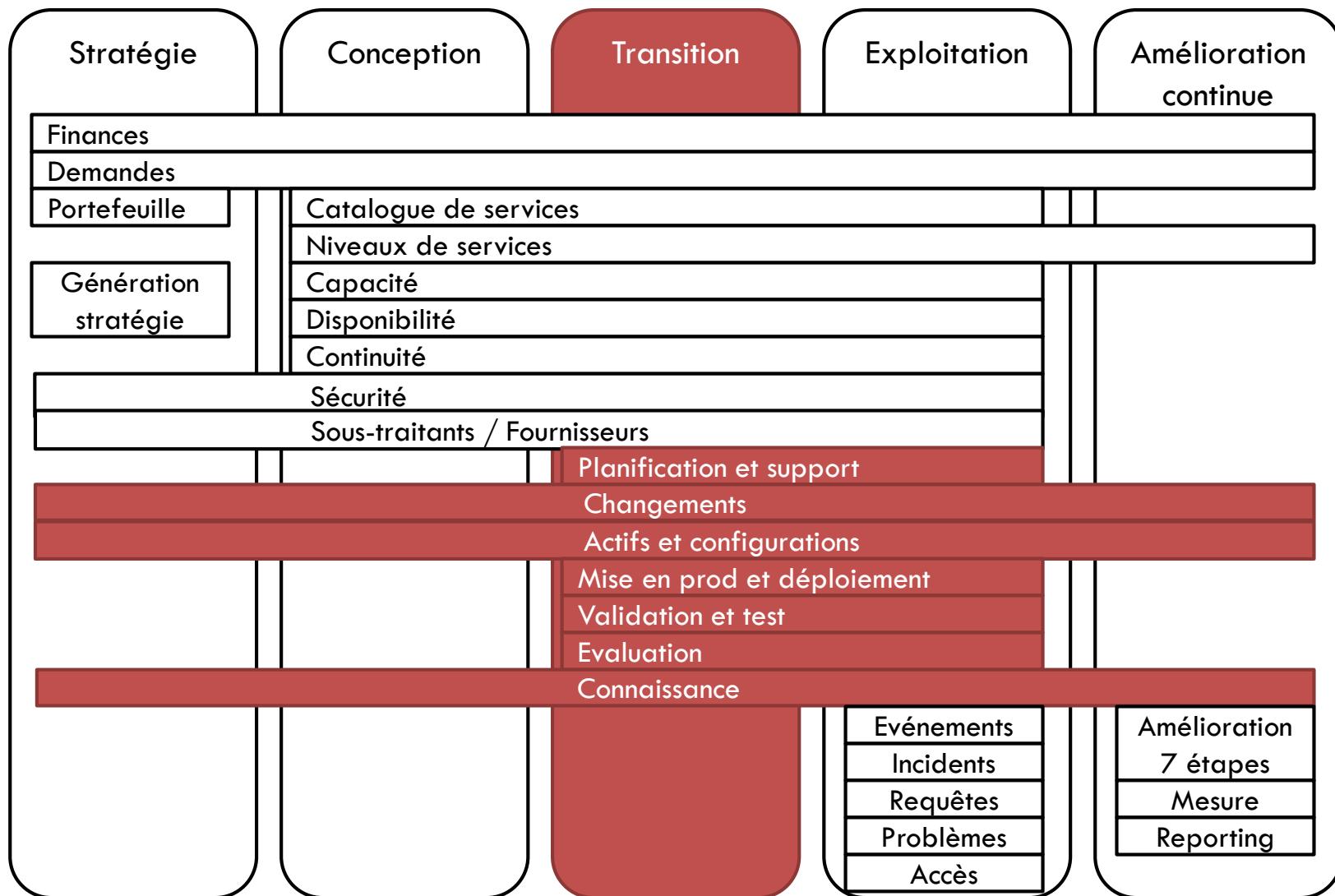
S'assurer que ce qui a été prévu dans la conception des services atteigne les objectifs prévus

- Gérer les processus, les systèmes et les fonctions pour packager, construire, tester et déployer une version en production et définir le service
- Planifier et gérer les ressources, mettre en production avec succès un nouveau / une évolution de service
- Accroître la satisfaction des clients, des utilisateurs et des équipes de gestion des services
- Accroître la bonne utilisation des services, et des applications et infrastructures qui les supportent
- Fournir des plans clairs et complets de la transition de service permettant d'assurer la cohérence avec les changements métiers

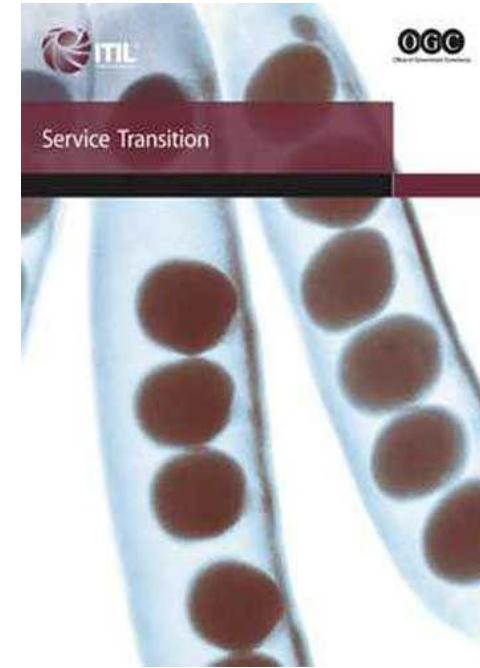


Positionnement des processus

122



Planification et support à la transition



Support de formation

Objectifs

→ Planifier et coordonner les ressources pour s'assurer que les besoins de la stratégie des services définies par la conception des services sont effectivement satisfaits dans l'exploitation des services

Identifier, gérer et contrôler les risques de défaillance et d'interruption à travers les activités de transition.

Activités :

- Planifier et coordonner les ressources afin d'implémenter en production avec succès un service, nouveau ou modifié, en respectant les évaluations prévues de coût, de qualité et de temps.
- S'assurer que toutes les parties adoptent le cadre de référence commun des processus et des systèmes de support standard réutilisables afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience des activités de planification et de coordination intégrées.
- Fournir des plans clairs et complets permettant aux projets de changement du client et du business d'aligner leurs activités avec les plans de transition des services.



Le plan de transition des services

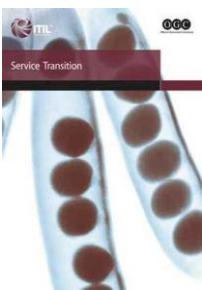
Un plan de transition des services décrit les tâches et les activités nécessaires pour mettre en production et déployer une mise en production dans les environnements de test et de production.

Ce plan contient les informations suivantes :

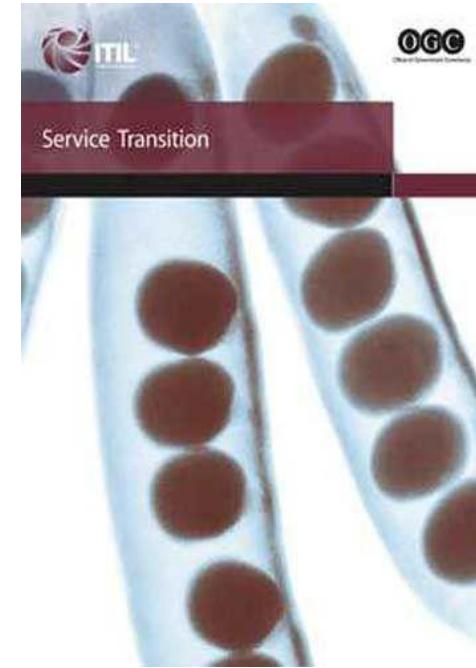
- Environnement de travail et infrastructure pour la transition des services
- Calendrier des jalons, dates de passation et de livraison
- Activité et tâches devant être exécutées
- Exigences en personnel et en ressources, budgets et calendriers pour chaque étape
- Problèmes et risques à gérer
- Délais d'exécution et contingences.

Pour réaliser ce plan, la conception des services fournit un package de conception de service (SDP) qui inclut les informations nécessaires à la transition des services.

Il est important que la transition des services ait une bonne gestion de la planification, qu'elle adopte les meilleures pratiques de gestion de projet et révise ses plans de transitions pour en garantir la qualité



Gestion des changements



Support de formation

Objectifs

→ Le but de ce processus est de garantir que les changements sont déployés de façon contrôlée, évalués, priorisés, testés, mis en œuvre et documentés

L'objet du processus de gestion des changements est d'assurer que :

- Des méthodes et des procédures normalisées sont employées pour obtenir un traitement efficace et prompt de tous les changements
- Tous les changements concernant les actifs de service et les éléments de configuration sont enregistrés dans le système de gestion des configurations
- Le risque global pour le business est optimisé

Les buts de la gestion des changements sont les suivants :

- Répondre aux besoins changeants du business du client tout en réduisant au minimum la valeur et en réduisant les incidents, les interruptions et les redéveloppements
- Répondre aux demandes de changement du business et de l'informatique afin d'aligner les services sur les besoins du business



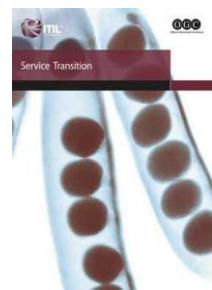
Le périmètre

→ Toute modification apportée aux éléments de configuration (CI) et actifs, tout au long du cycle de vie du service

Il existe 3 modèles de changement de base :

- **Modèle de changement standard** : utilisé pour les changements récurrents, à faible risque, bien testés et pré-autorisés. C'est le modèle le plus souvent utilisé pour les changements dus à la maintenance opérationnelle des services
- **Modèle de changement normal** : modèle complet pour les changements qui doivent passer par l'évaluation, l'autorisation et l'accord du comité consultatif sur les changements (CAB) avant implémentation
- **Modèle de changement urgent** : modèle réservé uniquement aux changements hautement critiques nécessaires pour restaurer la haute disponibilité ou un service important suite à une défaillance générale, ou qui empêchera une telle défaillance de se produire d'un manière imminente.

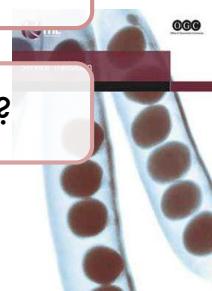
Les fournisseurs externes doivent être impliqués dans la gestion des changements.



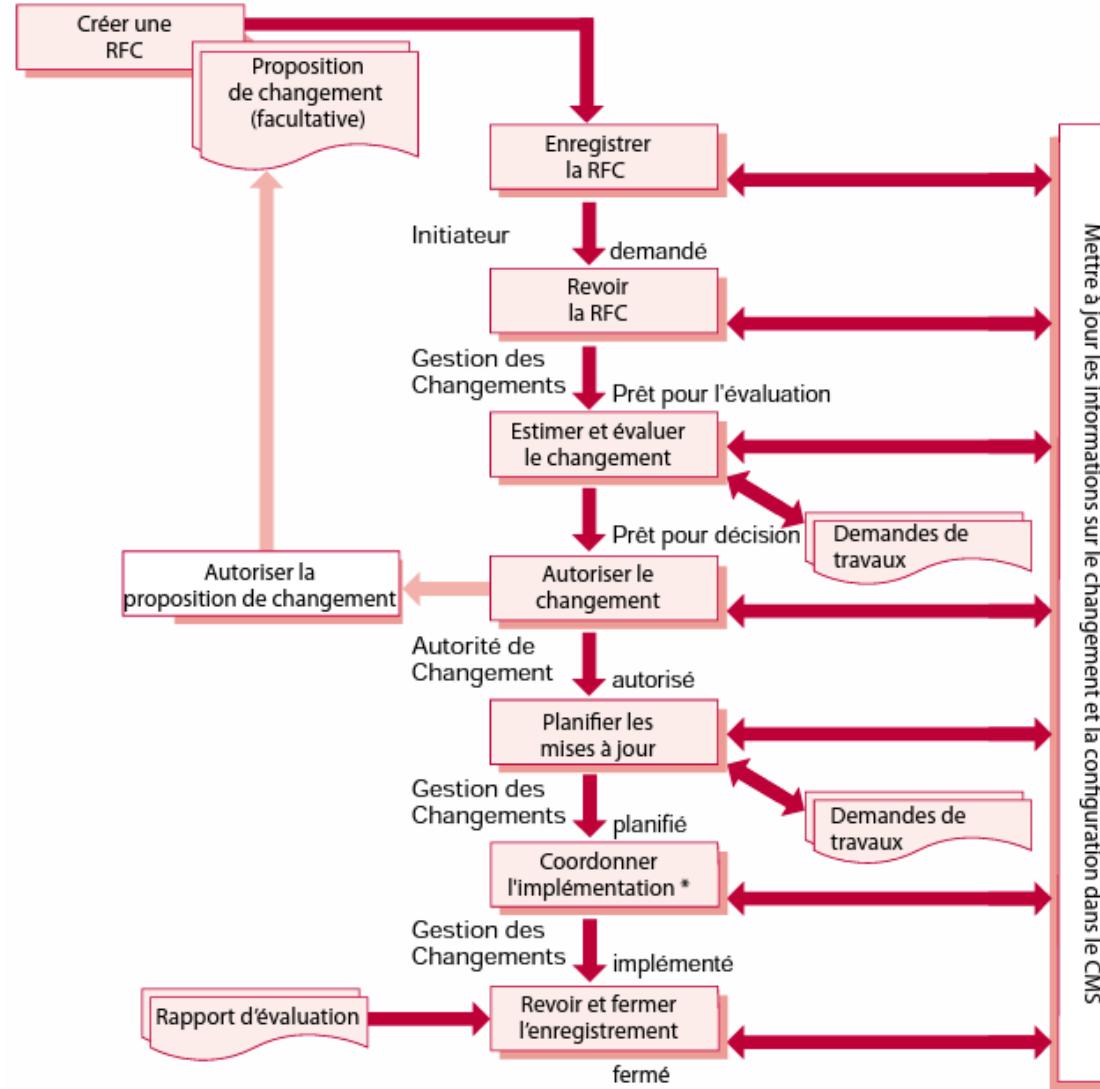
Les 7 R de la gestion des changements

129

- 1 • Who Raised : Qui a **demandé** le changement ?
- 2 • What is the Reason : Quelle est la **raison** de ce changement ?
- 3 • What is the Return : Quel est le **résultat** attendu de ce changement ?
- 4 • Whats are the Risks : Quels sont les **risques** impliqués par ce changement ?
- 5 • What ressources are Required : Quelles sont les **ressources** nécessaires pour réaliser ce changement ?
- 6 • Who is Responsible : Qui est **responsable** de la construction, du test et de l'implémentation de ce changement ?
- 7 • What is the Relationship : Quelles est la **relation** entre ce changement et les autres ?



Modèle de changement normal



* Y compris construire et tester le changement

CAB et ECAB

131

CAB – Comité consultatif des changements (Change Advisory Board)

C'est un comité qui conseille le gestionnaire des changements dans l'évaluation, la définition des priorités et le calendrier des changements.

- ✓ Approuve les changement en fonction de l'impact et de la catégorie
- ✓ Assiste le gestionnaire des changements dans l'analyse d'impact et l'évaluation de la priorité des changements et la planification des changements

ECAB – Comité consultatif sur les changements urgents (Emergency Change Advisory Board)

C'est un sous ensemble du comité consultatif des changements qui prend les décisions concernant les changements d'urgence à fort impact. Les membres de l'ECAB peuvent être nommé au moment de la réunion et la composition de l'ECAB dépend de la nature du changement d'urgence.

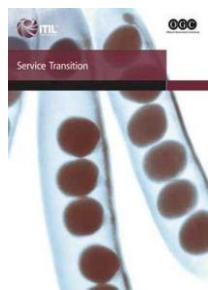
Les acteurs du CAB

132

Les acteurs du comité consultatif des changements sont :

- Le gestionnaire des changement (président)
- Des membres du personnel informatique
- Des fournisseurs, des développeurs, des spécialistes de la maintenance
- Les représentants du centre de service
- Des clients et des utilisateurs
- Des experts ou des conseillers techniques
- Des représentants des sous-traitants

Le propriétaire du changement est celui qui le demande (chef de projet)

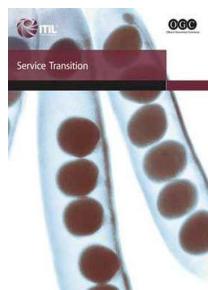


Le gestionnaire des changements

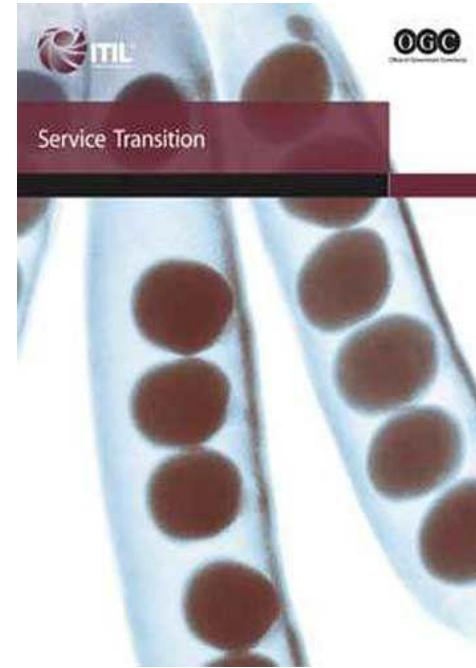


Il est responsable de la priorisation des changements jusqu'à leur clôture.

- ❑ Il affecte une priorité à la RFC en dialoguant avec l'initiateur
- ❑ Il définit l'ordre du jour du CAB avec les RFC à traiter
- ❑ Il prépare et anime les réunions du CAB et du ECAB
- ❑ Il autorise les changements
- ❑ Il met à jour les planning (Calendrier du changement - SC et l'Interruption projetée du service – PSO)
- ❑ Il coordonne la conception, le test et l'implémentation
- ❑ Il met à jour les enregistrements correspondants
- ❑ Il assure la revue des changements
- ❑ Il identifie les tendances liées au traitement des changements
- ❑ Il clôture les RFC
- ❑ Il produit le reporting des changements



Gestion des actifs de services et des configurations



Support de formation

Objectifs

135

→ Définir et contrôler les composants de services et d'infrastructure.

Maintenir des enregistrements de configuration correcte (historique, état courant, état planifié).

Les différents éléments de configuration (Configuration Item / CI):

- CI de cycle de vie du service (Business cases, plan de gestion des services, ...)
- CI de service (actifs d'aptitude, ressources financières, modèle de service, ...)
- CI de l'organisation (stratégie commerciale, politique, ...)
- CI internes (datacenter, logiciels, ...)
- CI externes (besoins clients, accords clients, produits de sous-traitants, ...)
- CI d'interface (éléments nécessaire pour fournir un service de bout en bout)

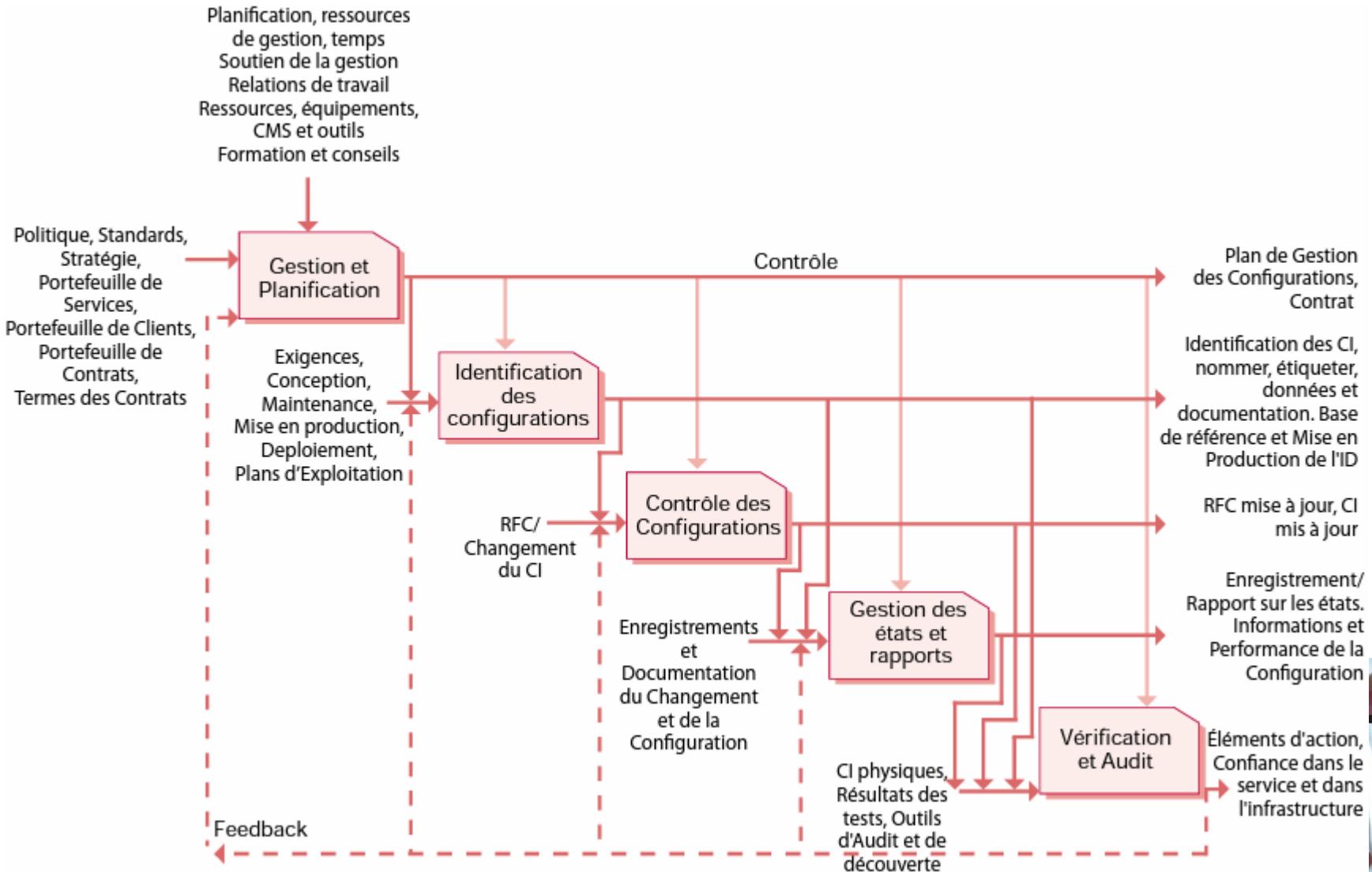
Ces CI sont stockés dans le système de gestion des configurations (Configuration Management System / CMS)

La base de gestion des configurations (Configuration Management Data Base / CMDB) contient la description et les relations entre tous les CI gérés



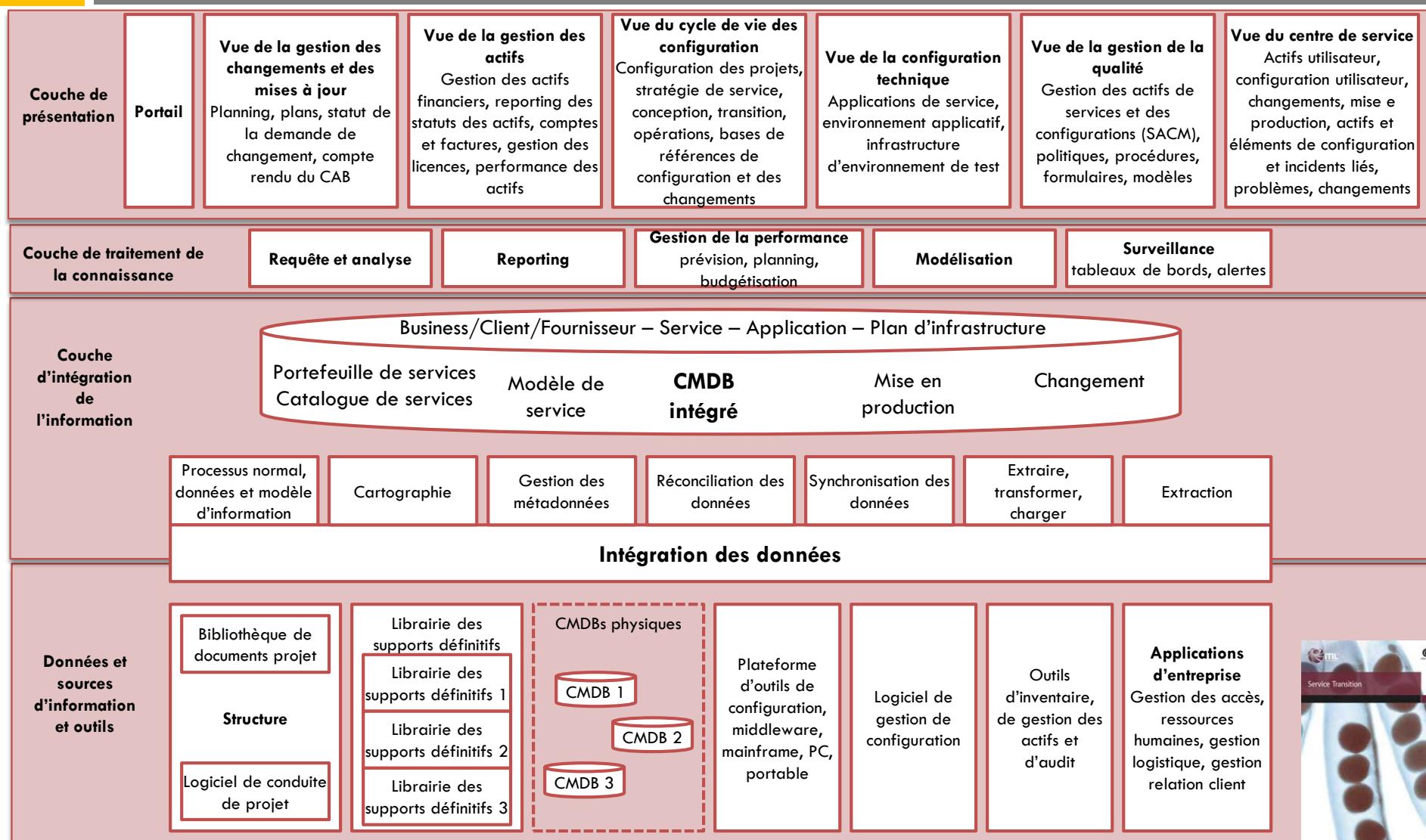
Interfaces avec le cycle de vie

136



Exemple de système de gestion des configurations

137



Le comité de contrôle des configurations

138

Configuration Control Board (CCB)

- ❑ Il assure l'application des politiques de gestion de la configuration tout au long du cycle de vie du service
- ❑ Il définit et contrôle les baselines
- ❑ Il passe en revue les changements de configuration
- ❑ Il initie les changements de configuration requis

Le comité de contrôle des configuration peut être combiné au CAB



Le gestionnaire des actifs de service et éléments de configuration



Il est responsable de la bonne adaptation et exploitation du processus des gestion des actifs de service et de configuration.

- ❑ Il met en œuvre les politiques et standards de gestion des actifs/configurations
- ❑ Il planifie, implémente et optimise le système de gestion des actifs/configurations
- ❑ Il communique sur les procédures de gestion des actifs/configurations
- ❑ Il gère le plan et le processus de gestion des actifs/configurations
- ❑ Il propose et implémente les interfaces avec les autres processus
- ❑ Il planifie l'alimentation du CMS, le gère et le maintient
- ❑ Il fournit le reporting relatif à la gestion des actifs/configurations
- ❑ Il recueille les budgets pour optimiser l'infrastructure



Autres rôles



L'analyste des configurations

- ❑ Il crée les processus et procédures
- ❑ Il s'assure de la validité et de la maintenance des informations
- ❑ Il assure des audits réguliers des actifs et du CMS

L'administrateur des configurations

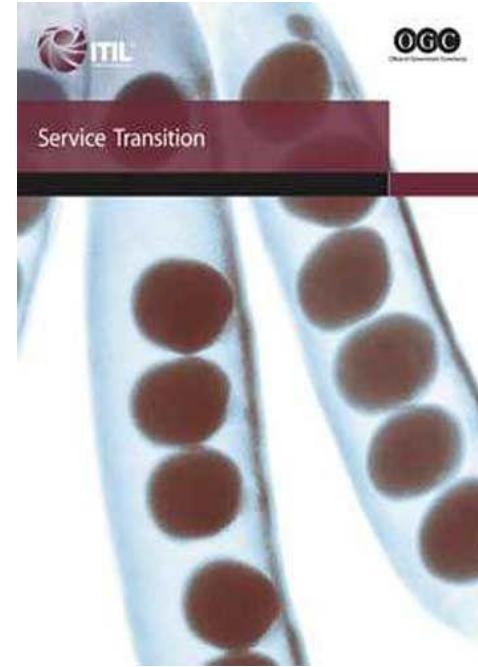
- ❑ Il contrôle l'identification, le stockage et la suppression de tous les éléments de configuration
- ❑ Il fournit l'information sur le statut des éléments de configuration
- ❑ Il administre le processus de contrôle de la configuration

L'administrateur du CMS

- ❑ Il recommande les solutions logicielles les plus adaptées au contexte
- ❑ Il assure l'intégrité et la performance opérationnelle du système de gestion de la configuration



Gestion des déploiements et des mises en production



Support de formation

Objectifs

142

→ Le but de ce processus est de déployer des mises en production et de permettre une utilisation efficace du service afin de fournir de la valeur au client.

Activités :

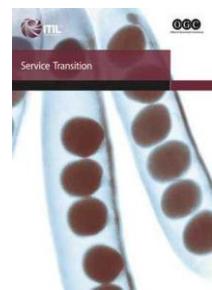
- Fournir un changement, plus rapidement, à un coût optimum et avec un risque réduit au minimum.
- S'assurer que les clients et les utilisateurs peuvent employer le service, nouveau ou modifié, d'une manière qui soutient les objectifs du business.
- Améliorer la cohérence dans l'approche de l'implémentation à travers les équipes de changement et de service du business, des fournisseurs et des clients.
- Contribuer à satisfaire les besoins de contrôle en termes de traçabilité grâce à la transition des services.



Les principaux concepts

Les options les plus fréquentes de déploiement sont :

- Big Bang vs par Phases
 - Big Bang : le service est implanté à tous les utilisateurs en une opération
 - Par Phase : le service est implanté sur une première base d'utilisateurs puis l'implantation est poursuivie selon un calendrier de bascule
- Approche Push vs Pull
 - Push : le service est implanté à partir d'un centre vers les emplacements cibles, à l'initiative du centre et non des utilisateurs cibles
 - Pull : le service est mis à disposition des utilisateurs sur un emplacement central. Les utilisateurs sont libres d'installer le service selon leur désir.
- Automatisé vs Manuel



Les rôles

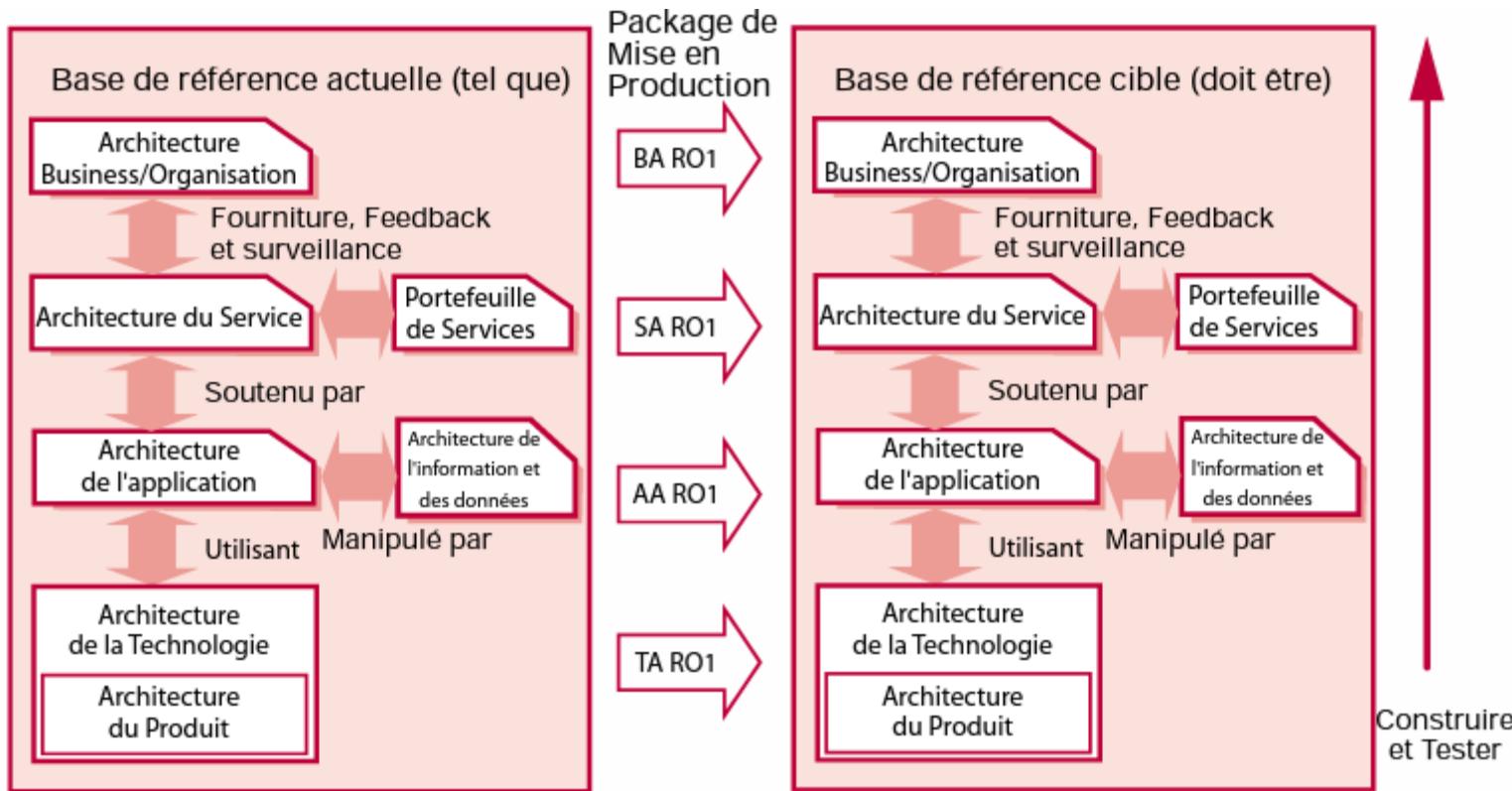
144

- Le gestionnaire des déploiements et mises en production planifie, conçoit, construit, configure, test et crée les packages en vue de l'implantation ou de la modification des services concernés.
- Le gestionnaire du packaging et de la construction établi, construit et test la mise en production définitive avant le déroulement des test indépendant (pré-production). Il établit et communique sur les erreurs connues associées et les solutions de contournement. Enfin il livre le package définitif au processus de validation finale.
- L'équipe de déploiement assure, coordonne la communication et la documentation, planifie et fournit un support technique pour le déploiement. Elle assure également la capitalisation et enregistre les indicateurs suite au déploiement.
- Le support de début de vie (Early Life Support) fournit un support technique et fonctionnel avant l'acceptation finale par l'exploitation des services. Il assure également la fourniture de la documentation, prononce l'acceptation du package, adapte, complète et optimise les composants livrés, supervise les incidents et problèmes et produit des reportings sur la performance du service.



Exemple de package de mises en production

145



Le gestionnaire des déploiements et mises en production

146



- Il planifie
 - Il conçoit
 - Il construit
 - Il configure
 - Il teste
 - Il crée les packages en vue de l'implantation ou de la modification des services concernés
- L'ensemble des mises en production applicatives et hardware



Le gestionnaire du packaging et de la construction

147



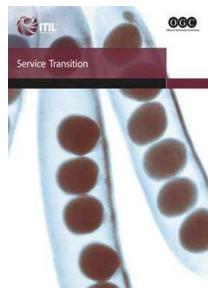
- ❑ Il établit la configuration définitive de la mise en production
- ❑ Il construit la mise en production définitive
- ❑ Il teste la mise en production définitive avant le déroulement des tests indépendants (pré-production)
- ❑ Il établit et communique sur les erreurs connues associées et les solutions de contournement
- ❑ Il livre le package définitif au processus de validation finale



L'équipe de déploiement



- ❑ Elle assure le déploiement physique de la mise en production
- ❑ Elle coordonne la documentation et la communication associée à l'implantation, notamment la formation et la fourniture de procédures et modes d'emploi utilisateurs et support
- ❑ Elle planifie le déploiement avec la gestion des changements
- ❑ Elle fournit un support technique durant les phases de déploiement
- ❑ Elle assure la capitalisation sur l'efficacité de la mise en production
- ❑ Elle enregistre les indicateurs liés aux mises en production et les compare aux SLAs



Support de début de vie (early life support)

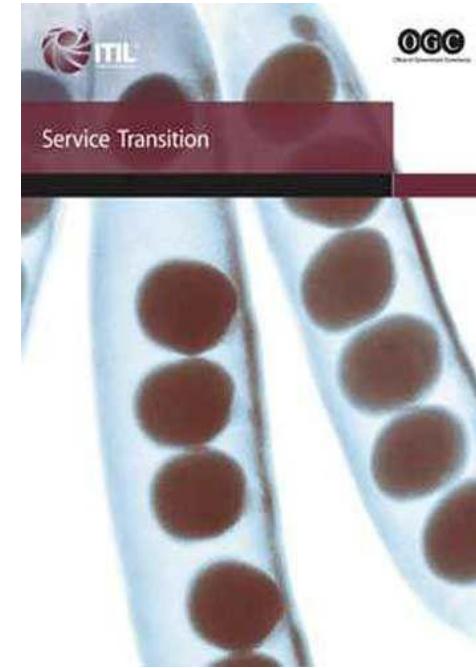
149



- ❑ Il fournit un support technique et fonctionnel avant l'acceptation finale par l'exploitation des services
- ❑ Il assure la fourniture de la documentation support adéquate
- ❑ Il prononce l'acceptation du package pour support initial
- ❑ Il adapte, complète et optimise les composants livrés (documentation)
- ❑ Il supervise les incidents et problèmes liés à la mise en production
- ❑ Il produit un reporting sur la performance du service durant la phase de support initial



Gestion des connaissances



Support de formation

Objectifs

151

→ Le but du processus de gestion de la connaissance est d'améliorer la qualité de prise de décision en garantissant qu'une information fiable et sécurisée soit disponible durant le cycle de vie des services.

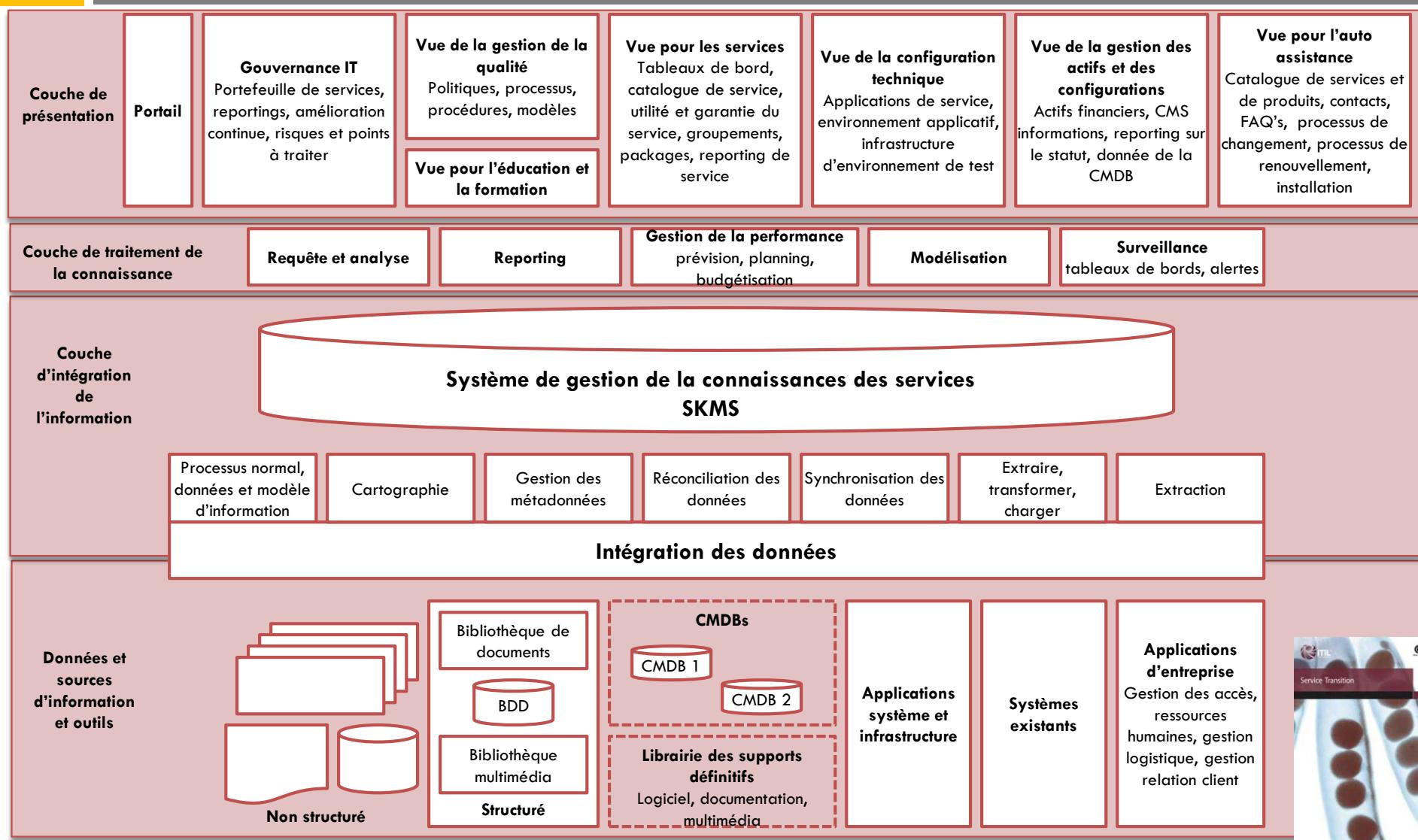
Activités :

- Stratégie de gestion de la connaissance
- Transfert des connaissances
- Gestion de données et des informations
 - Mise en place des exigences pour les données et l'information
 - Définition de l'architecture de l'information
 - Mise en place des procédures de gestion de données et de l'information
 - Evaluation et amélioration
- Utilisation du système de gestion de la connaissance des services (Service Knowledge Management System / SKMS)



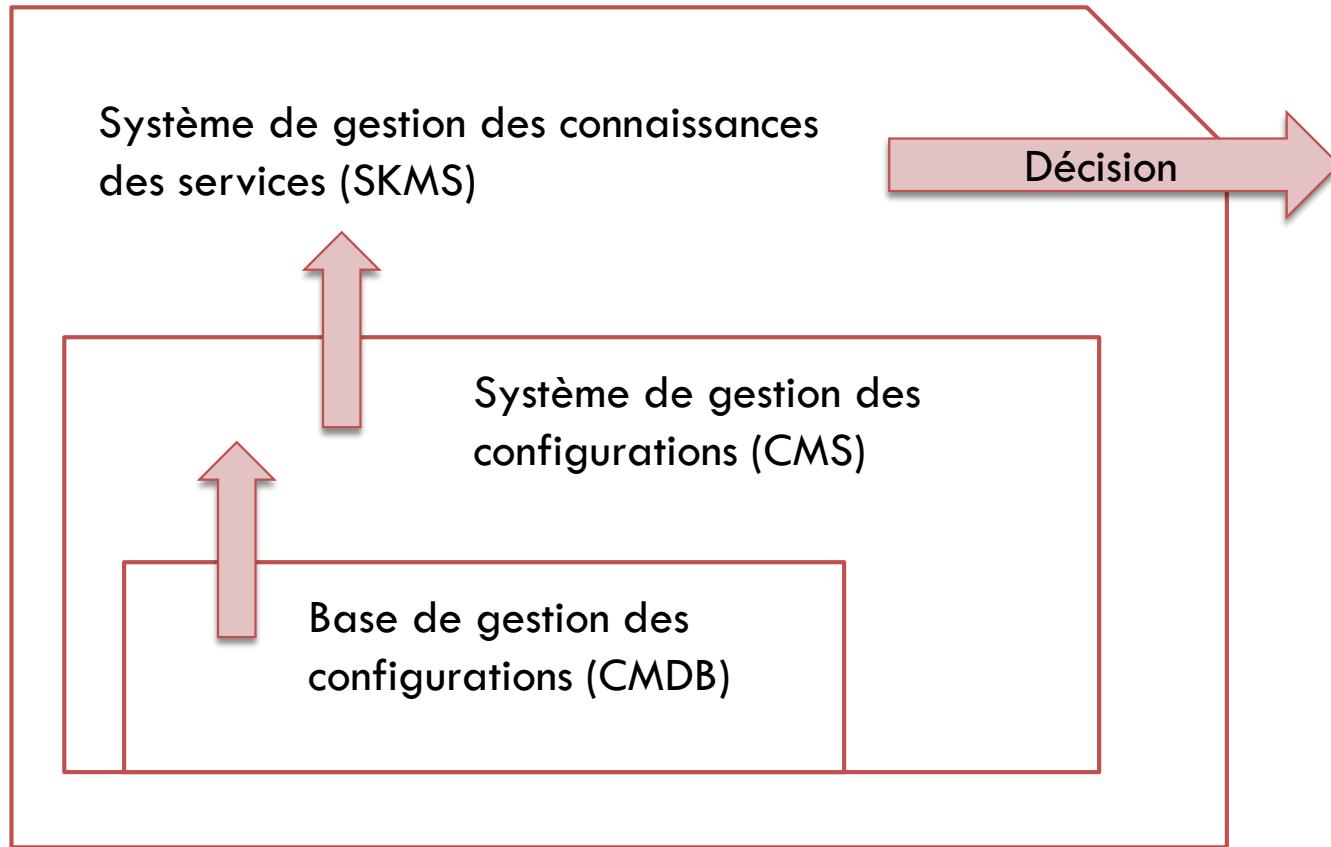
Service Knowledge Management System

152

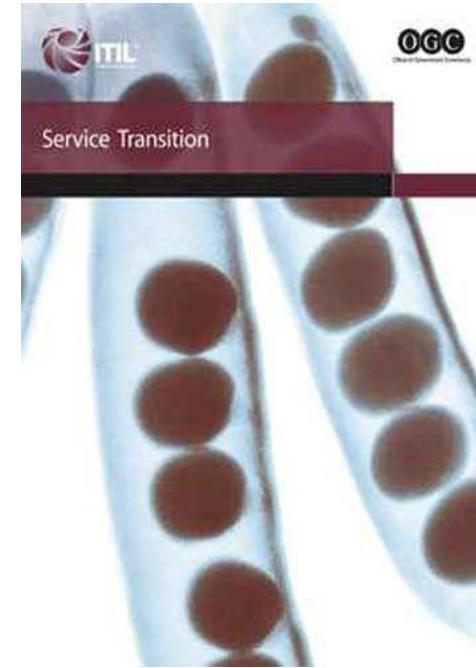


Relations entre le CMDB, le CMS et le SKMS

153



Evaluation des services



Support de formation

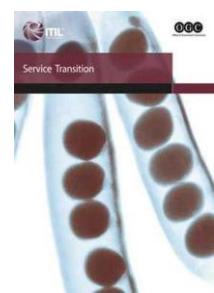
Objectifs

155

→ Le but de ce processus est de fournir des moyens consistants et standardisés pour déterminer les performances suite à une changement dans un service.

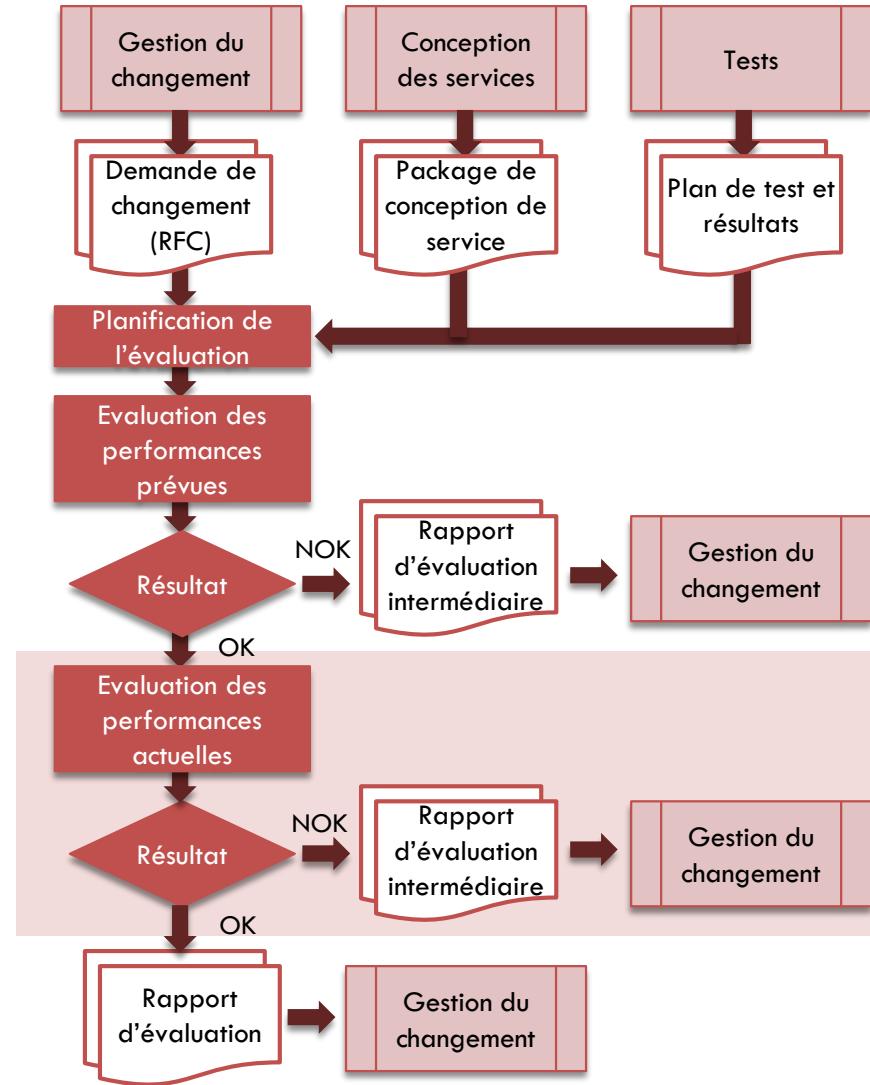
Activités :

- Evaluer les effets prévus et imprévus d'un changement sur un service en prenant en compte les capacités, les ressources et les contraintes organisationnelles.
- Fournir des résultats de bonne qualité en sortie du processus d'évaluation pour que la gestion du changement puisse prendre un décision efficace à propos de la validation ou non du changement.

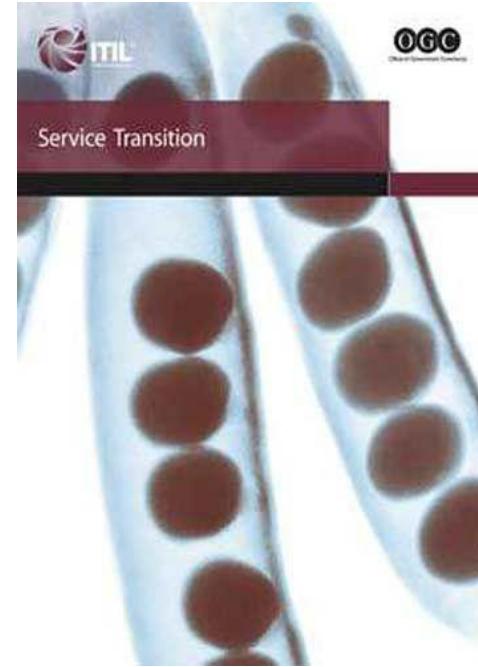


Processus d'évaluation

156



Validation et tests des mises en production



Support de formation

Objectifs

→ Le but de ce processus est de s'assurer qu'un service fournira de la valeur aux clients et à leur business.

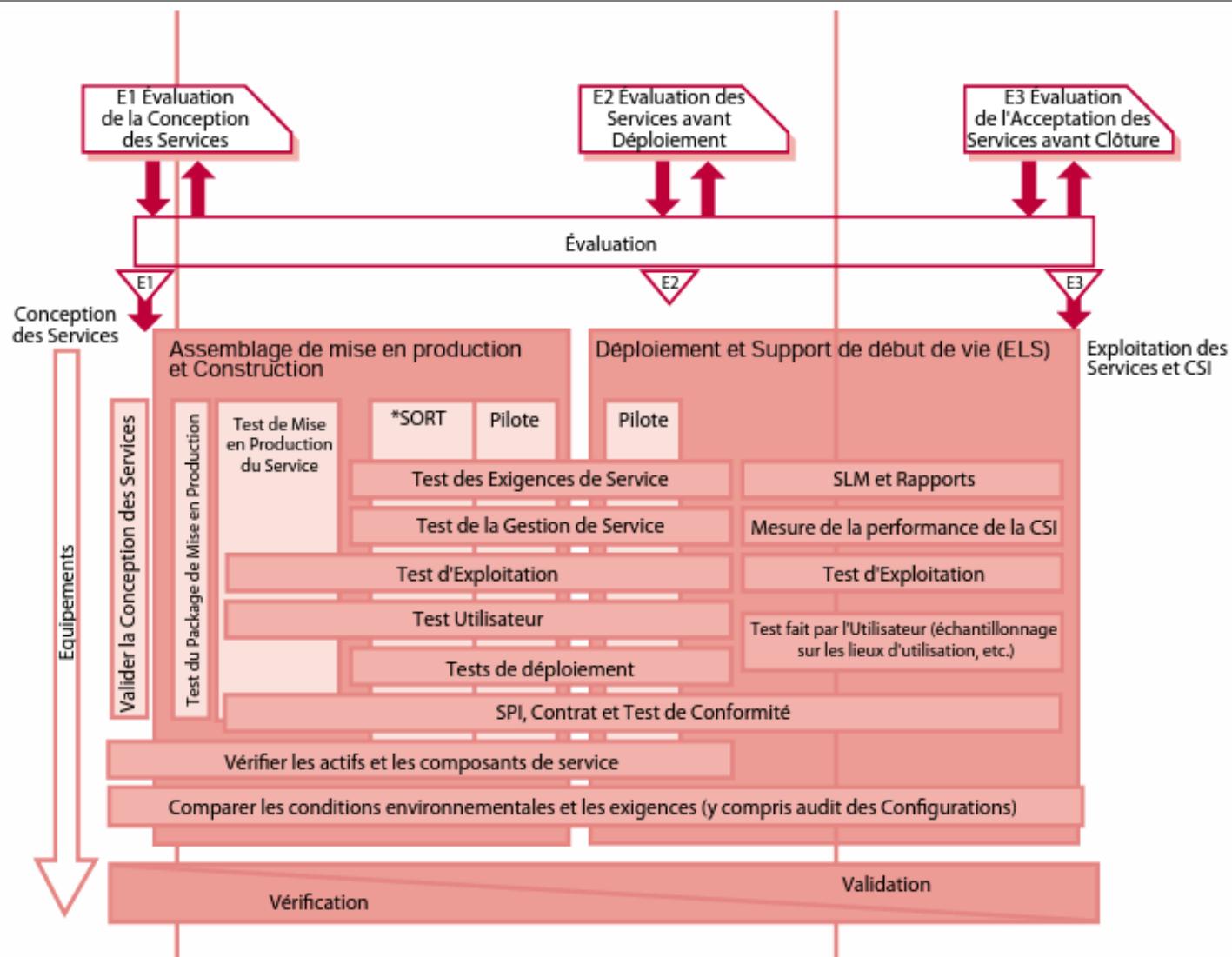
Activités :

- Planifier et mettre en œuvre une structure de validation et des procédures de tests afin de fournir des preuves objectives que le service, nouveau ou modifié, soutiendra le business du client et les besoins des parties prenantes, y compris les niveaux de service convenus.
- Assurer la qualité des livrables, des composants du service, de la résultante du service et de la capacité d'un service, délivrée par une nouvelle version d'un service.
- Identifier, évaluer et traiter les problèmes, les erreurs et les risques tout au long de la transition des services.

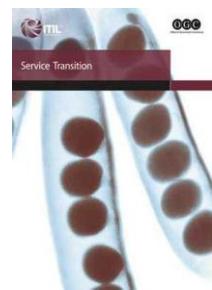


Exemple de test de service

159



* Test de Lisibilité Opérationnelle du Service

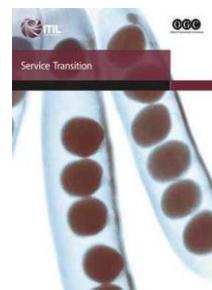


Le rapport d'évaluation

160

Le rapport d'évaluation comprend les chapitres suivants :

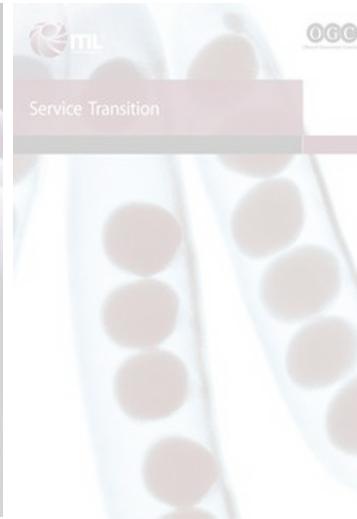
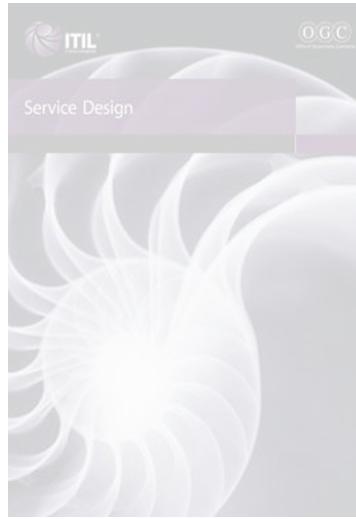
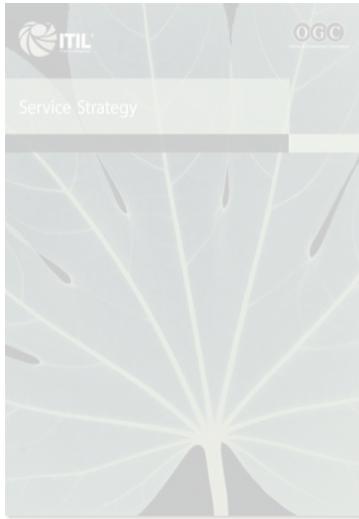
- Profil des risques : représentation des risques résiduels qui restent après l'implémentation d'un changement et après application des contre-mesures.
- Rapport de déviation : différence entre les performances prévues et actuelles après mise en place d'un changement.
- Qualification du changement : suivi du résultat des tests de qualification et du plan de qualification du changement.
- Statuts de la validation : suivi du résultat des tests de validation et du plan de validation.
- Recommandations : basé sur d'autres facteurs, il s'agit de la recommandation pour la validation ou le rejet du changement pour la gestion du changement.



Exploitation des services

Exploitation des services

162



Stratégie :

- ✓ Développement de la stratégie
- ✓ Gestion du portefeuille de services
- ✓ Gestion de la demande
- ✓ Gestion financière

Conception :

- ✓ Gestion du catalogue des services
- ✓ Gestion des niveaux de service
- ✓ Gestion de la capacité
 - ✓ Gestion de la disponibilité
- ✓ Gestion de la continuité des services
- ✓ Gestion de la sécurité de l'information
- ✓ Gestion des fournisseurs

Transition :

- ✓ Gestion des changements
- ✓ Gestion des actifs de service et des configurations
 - ✓ Gestion des connaissances
- ✓ Planification et support à la transition
 - ✓ Evaluation
- ✓ Validation et tests de services
- ✓ Gestion déploiements et des mises en production

Exploitation :

- ✓ Gestion des événements
- ✓ Gestion des incidents
- ✓ Gestion des problèmes
- ✓ Exécution des requêtes
- ✓ Gestion des accès

Amélioration :

- ✓ Mesure
- ✓ Reporting
- ✓ Amélioration en 7 étapes

Présentation

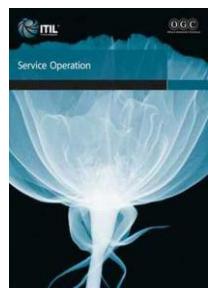
163

■ Contenu :

- L'exploitation des services met l'accent sur les activités quotidiennes de fourniture (production informatique) et de contrôle pour proposer et mettre en œuvre un niveau stable et satisfaisant de service

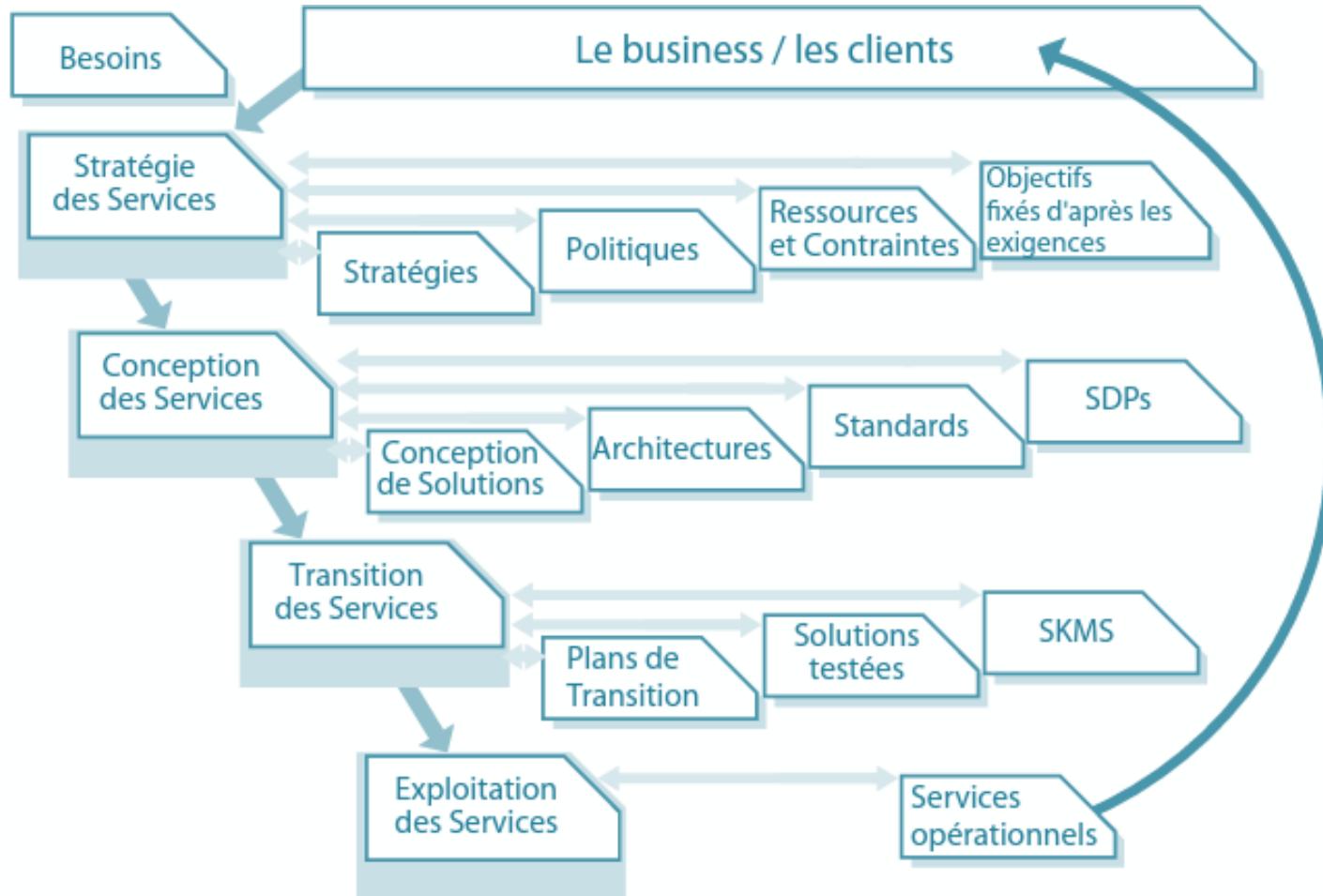
■ Public visé :

- Ce livre est orienté vers les propriétaires des services, l'équipe de production et les éventuels fournisseurs de service externe et leur sous-traitants. Les interlocuteurs principaux sont les clients, les utilisateurs finaux et la direction de la DSI



Présentation

164

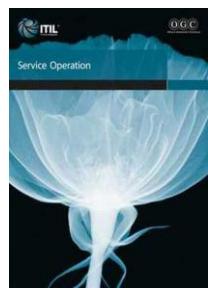


Objectifs

L'exploitation des services est la phase du cycle de vie de la gestion des services d'ITIL qui est responsable des activités business courantes.

- Coordonner et réaliser les activités et processus courant nécessaires à la fourniture et à la gestion des services.
- Gérer les technologies utilisées pour fournir et supporter les services.
- Suivre les performances, évaluer les indicateurs, et récupérer les données permettant l'amélioration continue des services.

L'exploitation des services est la « vitrine » du SI.



Positionnement de l'exploitation des services

166

L'exploitation du service supporte l'ensemble des autres domaines :

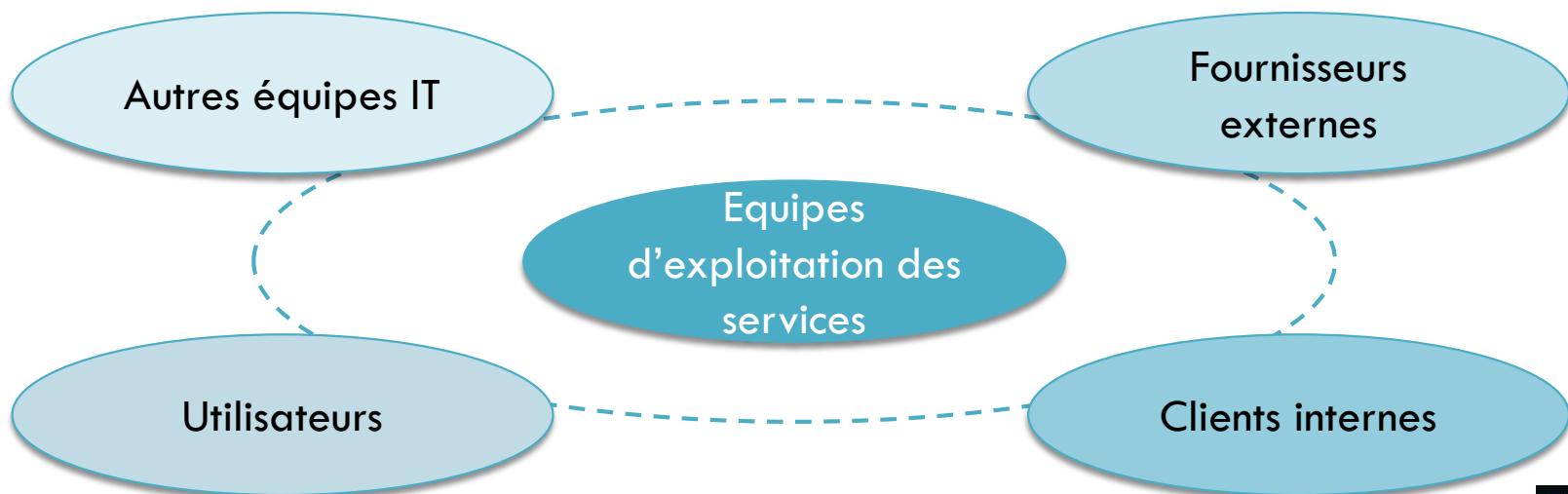
- Stratégie des services : en réalisant les objectifs stratégiques
- Conception des services : en fournissant les éléments pour mieux gérer la disponibilité, contrôler la demande et concevoir les solutions appropriées
- Transition des services : en fournissant des guides pour l'autorisation des changements
- Amélioration continue du service : en fournissant les métriques permettant le contrôle et l'amélioration



La communication et l'exploitation des services

167

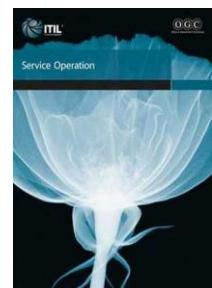
Les équipes de l'exploitation des services assurent l'interface avec les autres équipes opérationnelles. La communication entre ces équipes est donc un facteur clé de succès



Tout est une question d'équilibre

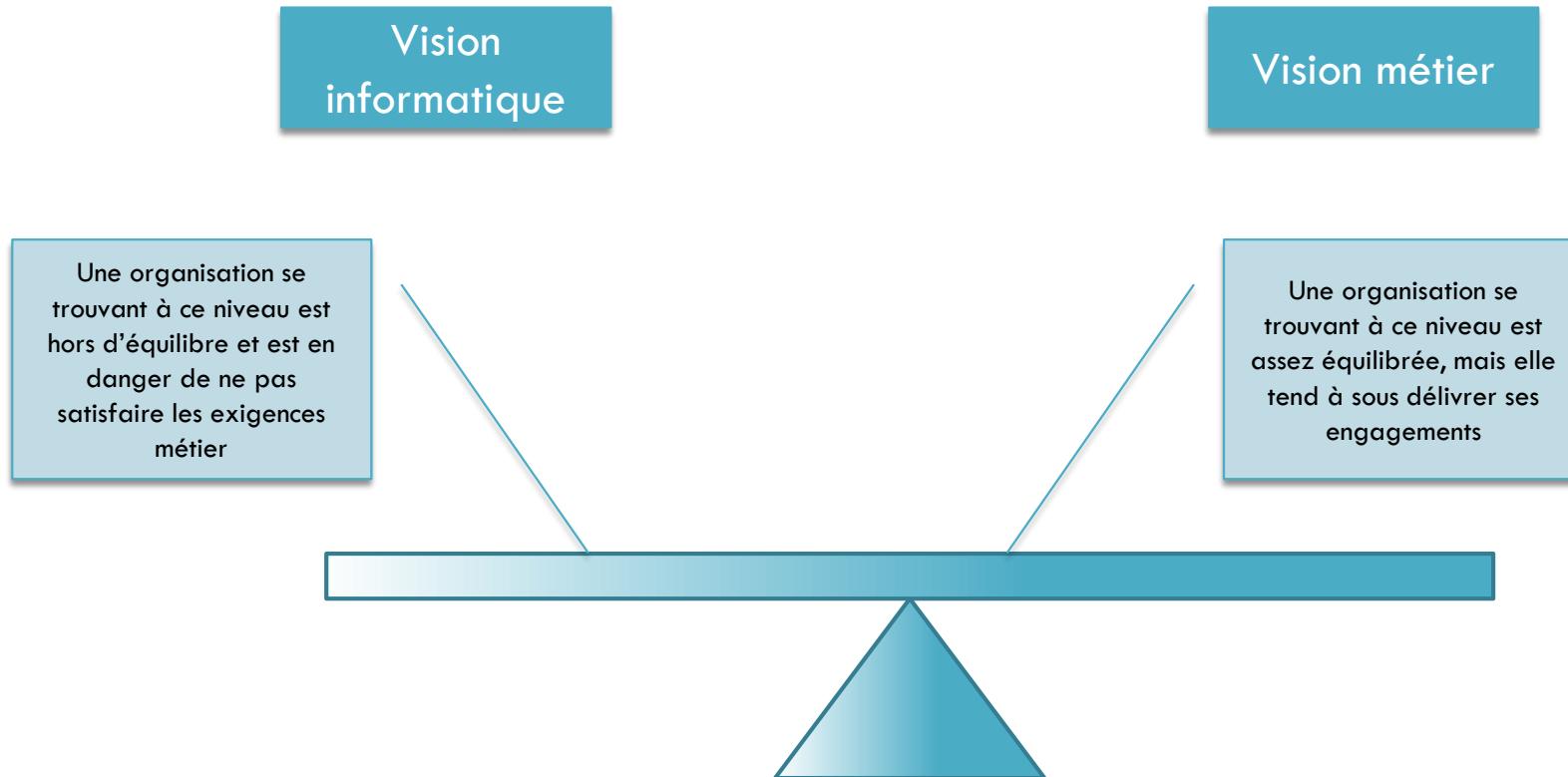
L'exploitation des services doit assurer l'équilibre entre des ensembles de priorités contradictoires :

- Vision informatique vs Vision métier
- Stabilité vs Réactivité
- Coût vs Qualité
- Réactivité vs Proactivité



Vision informatique vs Vision métier

169



Stabilité vs Réactivité

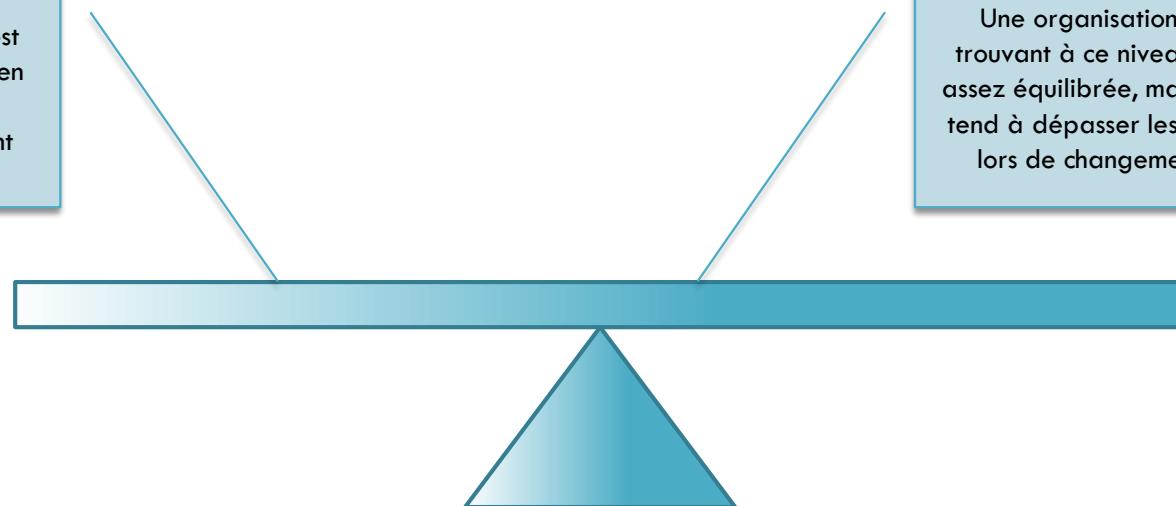
170

Stabilité

Une organisation se trouvant à ce niveau est hors d'équilibre et est en danger d'ignorer les besoins en changement métier

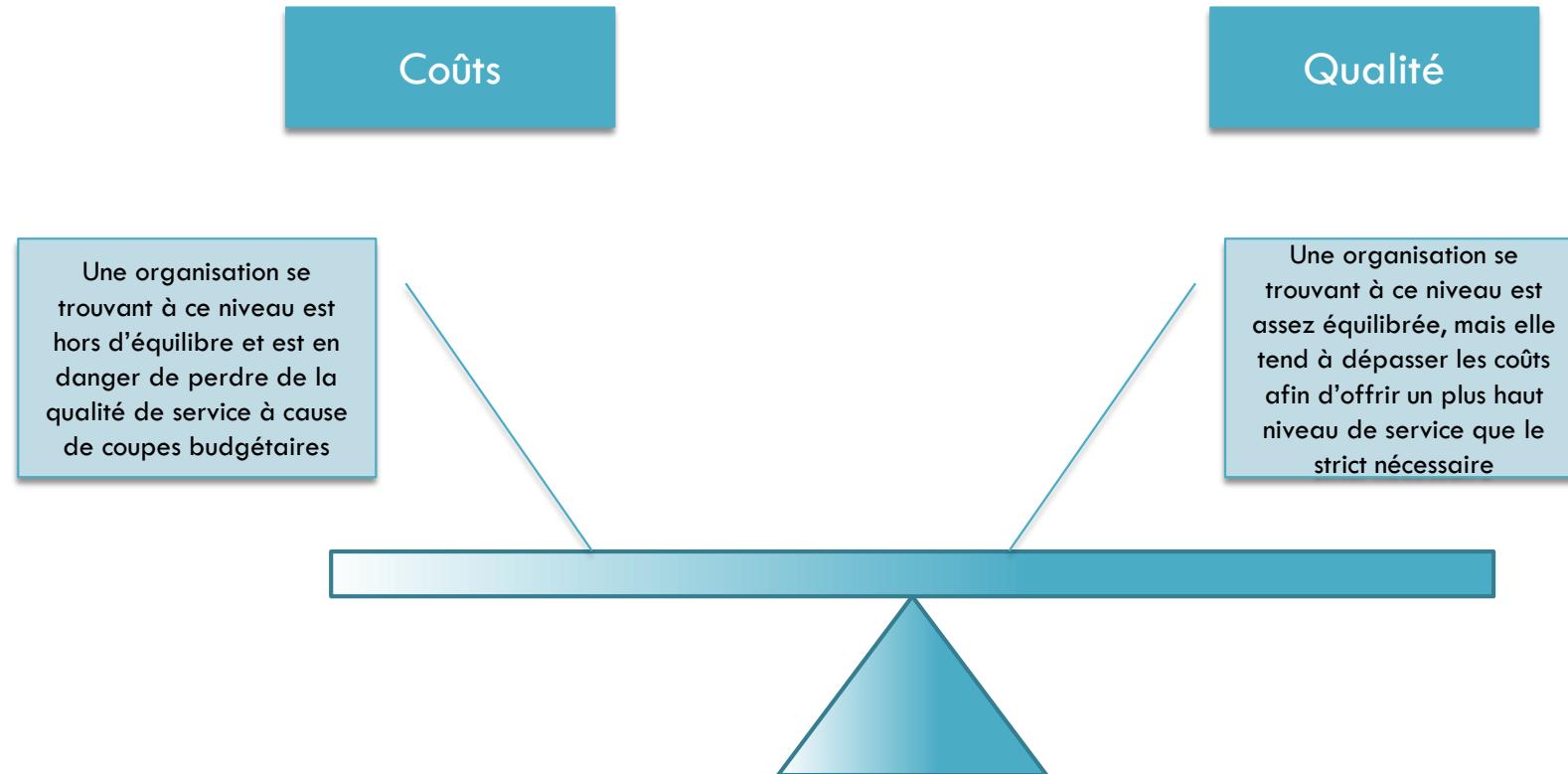
Réactivité

Une organisation se trouvant à ce niveau est assez équilibrée, mais elle tend à dépasser les coûts lors de changements



Coût vs Qualité

171



Réactivité vs Proactivité

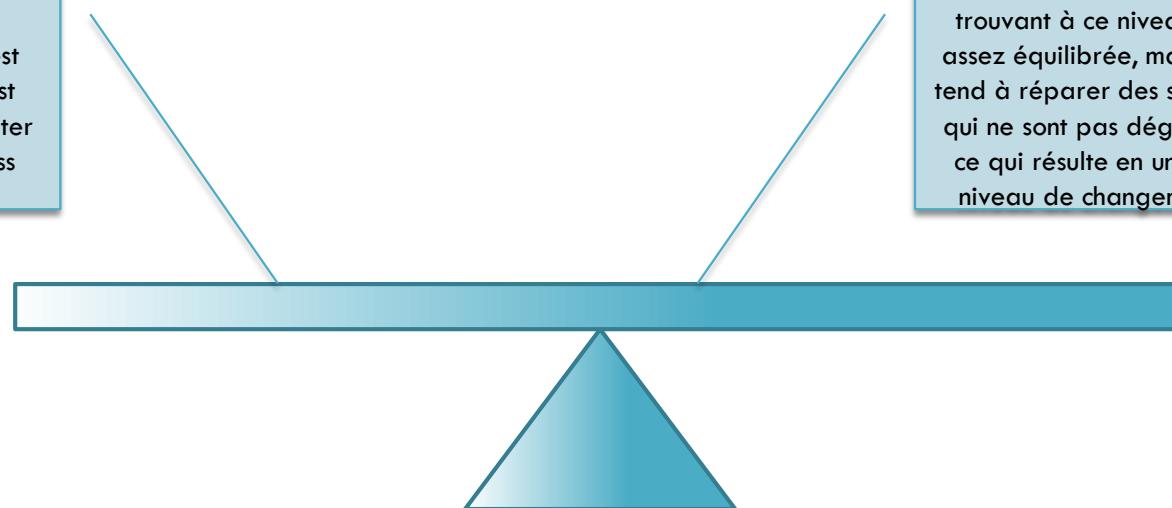
172

Réactivité

Une organisation se trouvant à ce niveau est hors d'équilibre et n'est pas capable de supporter la stratégie du business

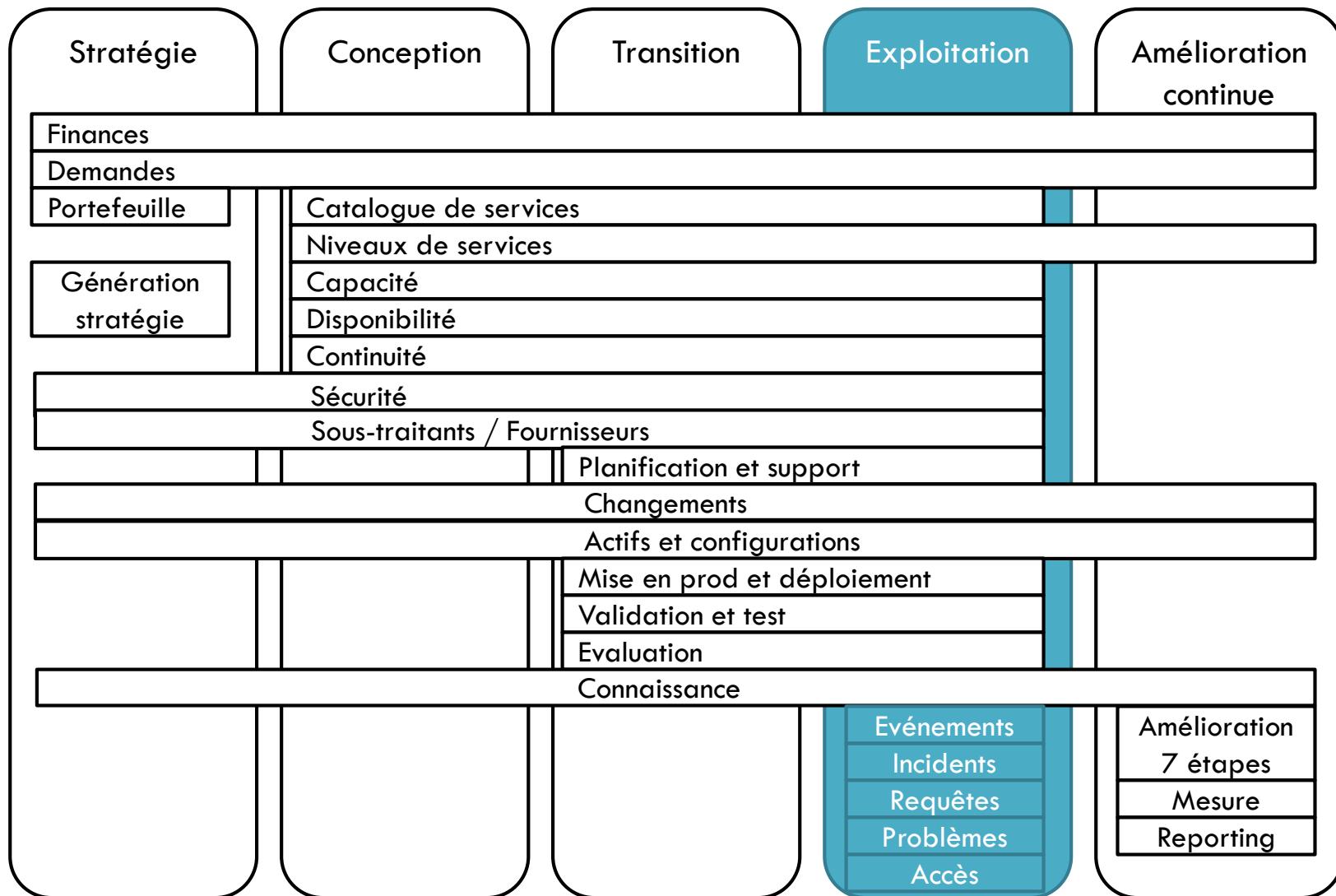
Proactivité

Une organisation se trouvant à ce niveau est assez équilibrée, mais elle tend à réparer des services qui ne sont pas dégradés, ce qui résulte en un haut niveau de changements

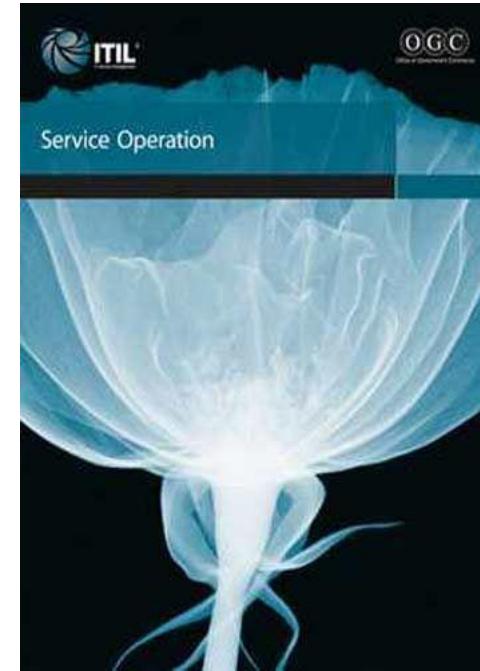


Positionnement des processus

173



Gestion des évènements



Support de formation

Objectifs

175

→ La gestion des événements est la base pour le contrôle et le monitoring opérationnel.

Un évènement peut être défini comme toute alerte discernable ou perceptible ayant une signification pour la gestion de l'infrastructure informatique ou la livraison des services informatiques et pour l'évaluation de l'impact d'une déviation sur les services.

Leur origine peut provenir soit d'un enregistrement provenant d'un service IT soit d'une notification remontée par un outil de supervision.

La gestion des événements vise à :

- Déetecter les évènements pertinents
- Assurer le suivi des évènements affectant le SI
- Traiter les avertissements et les exceptions
- Générer le reporting relatif aux évènements



Les évènements

Evènement:

- Une occurrence détectable ou discernable
- Significative pour la gestion de l'infrastructure IT ou la fourniture du service IT
- Evaluation d'impact liée à une déviation du service normal
- Un évènement est aléatoire, mesurable ou observable

On distingue 3 type d'évènements :

- Evènements témoignant d'une **activité normale**
 - Fin de traitement, login d'un utilisateur
- Evènements signalant une **exception**
 - Mot de passe incorrect
 - Situation inhabituelle dans un processus métier
- Evènements **inhabituels mais non exceptionnels**
 - Approche des seuils critiques de performance
 - Durée anormale d'une transaction

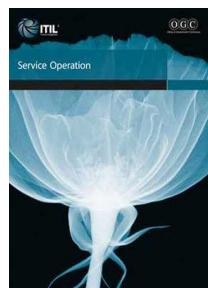
Les seuils permettant de distinguer **normal / anormal** doivent être définis par l'organisation



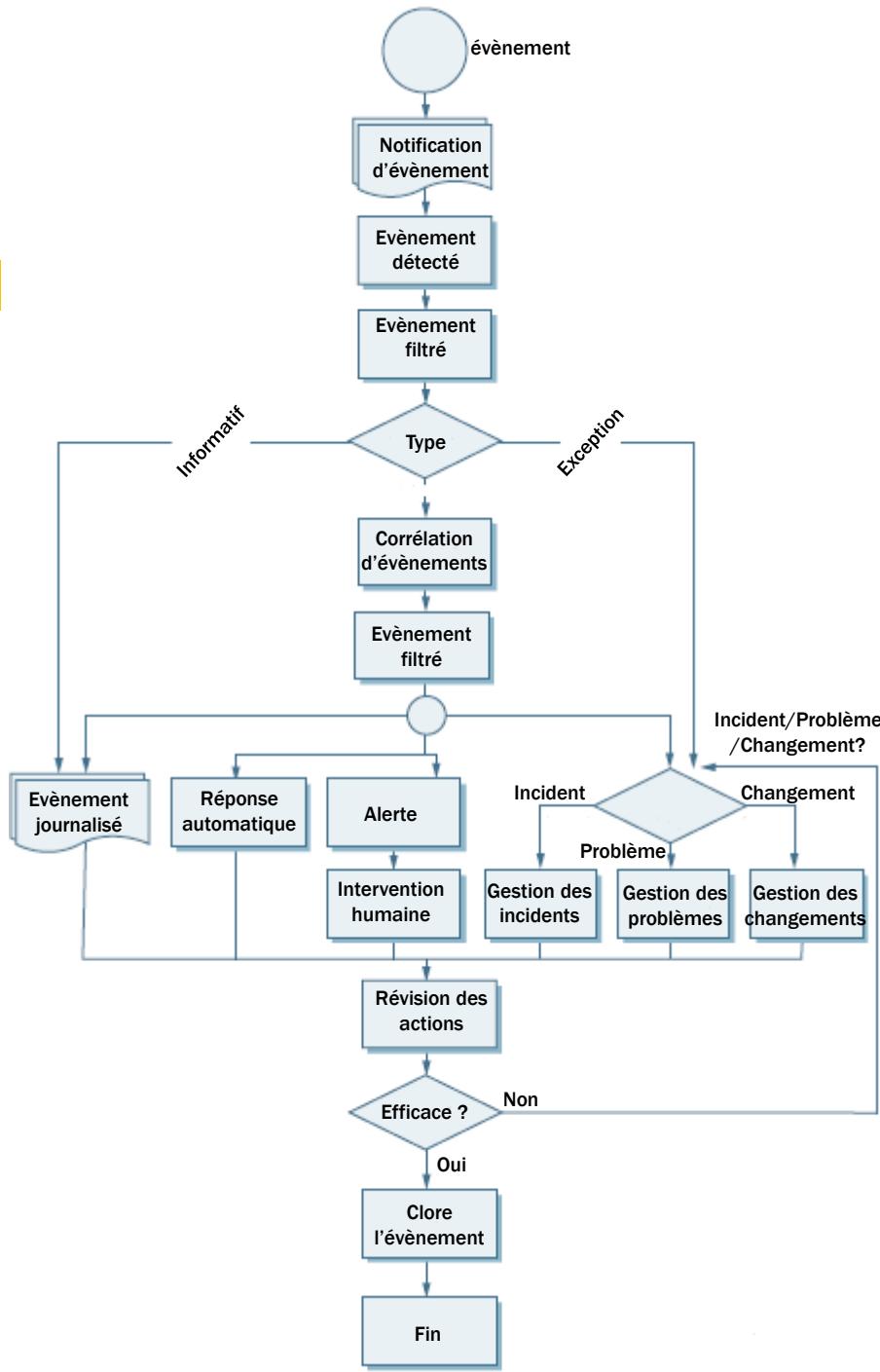
Les alertes

Alerte:

- Demande à une personne ou une équipe de réaliser une action spécifique, potentiellement :
 - Sur un composant spécifique
 - A un moment précis
- Vise à assurer que la personne adéquate traite l'évènement notifié
- Contient l'ensemble des informations nécessaires pour déterminer l'action appropriée, y-compris les liens vers la documentation correspondante



Processus de gestion des évènements

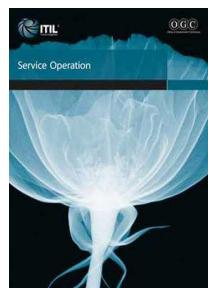


Equipes d'exploitation 1^{er} niveau / service desk

179



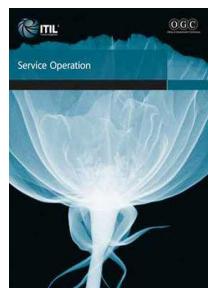
- Pas d'implication directe du service desk dans la gestion des évènements
- Activités assurées par l'équipe d'exploitation
- Traitement des évènements à l'origine d'incidents assuré par le service desk
- Communication des informations de traitement des incidents à destination de l'équipe technique en charge du traitement



Gestionnaire technique / gestionnaire d'application



- Durant la conception du service, il participe à l'outillage du service en terme de supervision
- Durant la transition du service, il participe aux tests en termes de supervision et de traitement des évènements
- Pour l'exploitation des services, il gère des évènements pour les systèmes sous son contrôle
- Il traite des incidents et problèmes liés aux évènements dans leur périmètre

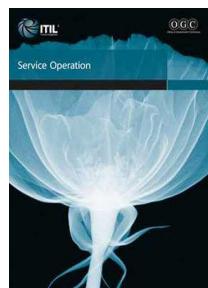


Equipe de gestion des opérations informatiques

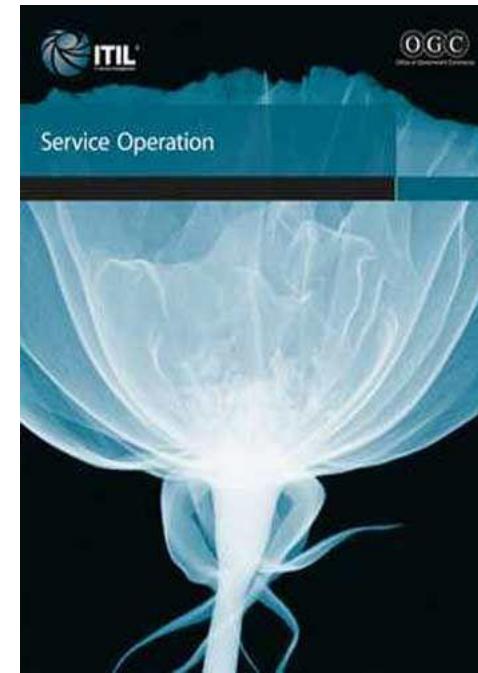
181



- Elle supervise les évènements
- Elle applique les procédures standard
- Elle génère le reporting correspondant



Gestion des incidents



Support de formation

Objectifs

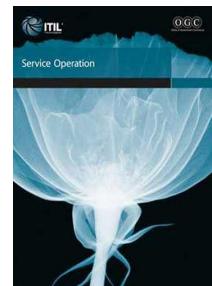
→ Restaurer un service normal aussi tôt que possible et minimiser l'impact négatif sur le business.

Activités :

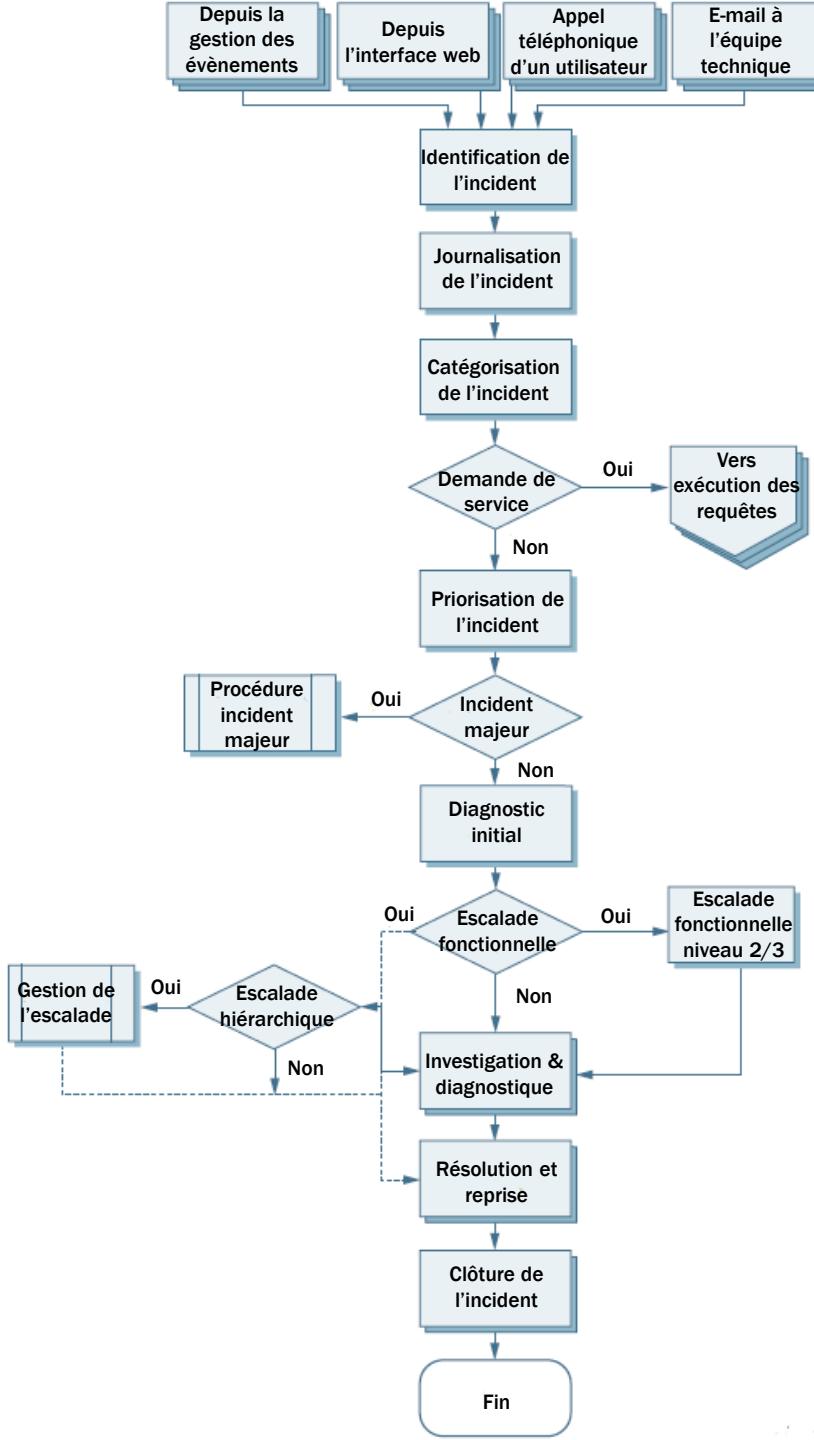
- Déetecter et résoudre des incidents, en vue de réduire le temps d'indisponibilité pour le business et donc une meilleure disponibilité de service.
- Aligner l'activité informatique sur les priorités du business. La gestion des incidents inclut la capacité d'identifier les priorités du business et d'attribuer dynamiquement des ressources en fonction des besoins.
- Identifier des améliorations potentielles de service : par une meilleure compréhension des incidents et par le contact rapproché avec les activités du personnel d'exploitation du business.
- Le centre de service peut, lors du traitement des incidents, identifier de nouvelles exigences de service ou de formation pour l'informatique ou le business

Le service normal est défini dans le cadre du processus de gestion des niveaux de service

Le gestionnaire des incidents est responsable de la mise en œuvre et du respect des processus de gestion des incidents.



Processus de gestion des incidents

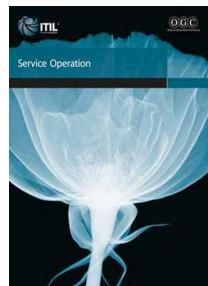


Le gestionnaire des incidents

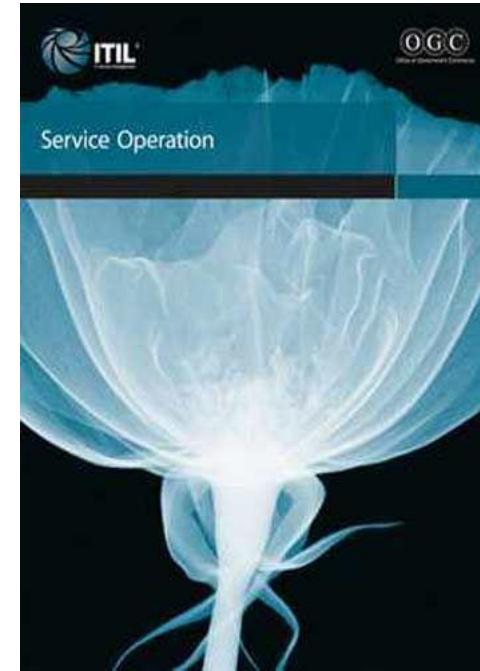


Il est responsable de la mise en œuvre et du respect des processus de gestion des incidents.

- Il assure l'efficacité et l'efficiency du processus de gestion des incidents
- Il produit l'information à destination du management
- Il gère le travail des équipes de support
- Il surveille l'efficacité du processus et préconise des améliorations
- Il développe et maintient les systèmes de gestion des incidents
- Il gère les incidents majeurs
- Il développe et maintient es processus et les procédures de gestion des incidents



Gestion des problèmes



Support de formation

Objectifs

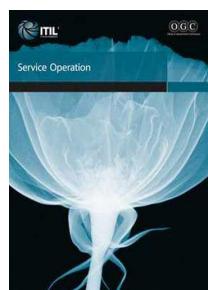
187

→ Empêcher que des problèmes et les incidents qui en résultent ne se produisent, éliminer les incidents récurrents et réduire au minimum l'impact des incidents qui ne peuvent pas être prévus.

Activités :

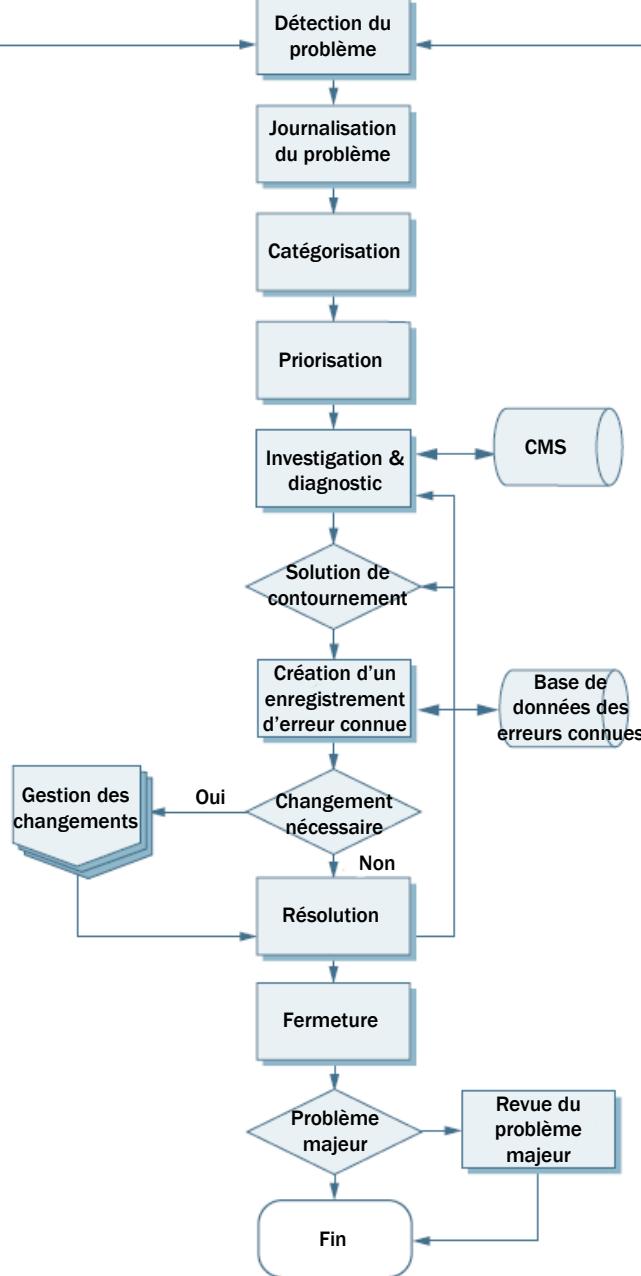
- Gérer le cycle de vie de tous les problèmes
- Eviter l'apparition des problèmes et des incidents liés
- Eliminer les incidents récurrents
- Minimiser l'impact des incidents qui ne peuvent être évités

Le gestionnaire des problèmes est responsable de la gestion du cycle de vie de tous les problèmes





Processus de gestion des problèmes

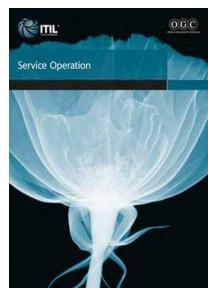


Le gestionnaire des problèmes

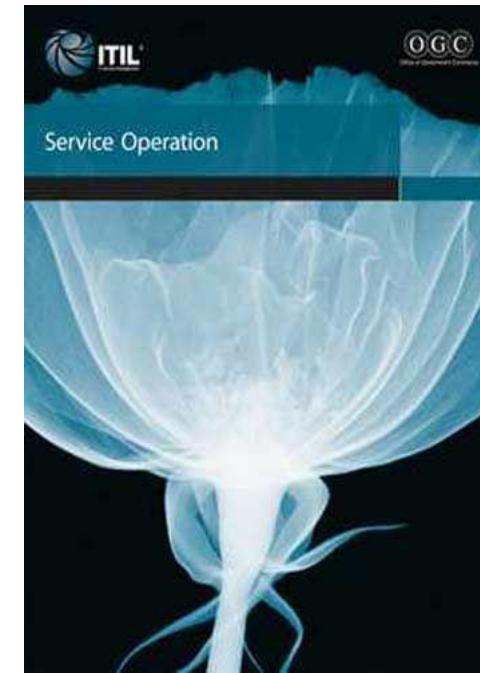


Il est responsable de la gestion du cycle de vie de tous les problèmes. Il prévient l'occurrence d'incidents et minimise l'impact des incidents sur le service rendu pour les incidents non prévus.

- Il assure l'interface avec les groupes de résolution des problèmes
- Il assure la clôture formalisée des problèmes
- Il fait le liens avec les fournisseurs externes pour assurer la résolution des problèmes telle que convenue dans le contrat
- Il assure, suit et documente les revues des problèmes
- Il maintient les informations concernant les erreurs connues et les solutions de contournement



Exécution des requêtes



Support de formation

Objectifs

Répondre aux « Demandes de services » (information, conseil, changement standard, accès à un service). Une demande de service est habituellement quelque chose qui peut et doit être planifié.

Activités :

- Fournir un canal formalisé pour recevoir et traiter les demandes émanant des utilisateurs et clients
- Fournir aux utilisateurs et clients l'information relative à la disponibilité des services et la procédure pour y accéder
- Approvisionner et fournir les composants des services standards (licences logicielles, consommables)
- Fournir l'information générale et répondre aux plaintes et commentaires des utilisateurs

Les équipes impliquées dans le traitement des requêtes sont le Service Desk, les équipes d'exploitation et les équipes d'approvisionnement.



Concepts

192

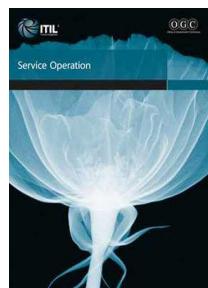
Requêtes ou demande de service :

C'est une demande exprimée par les utilisateurs auprès du service informatique pour une information, un conseil, un changement standard ou l'accès à un service

- Faible périmètre concerné
- Risque limité
- Faible coût
- Caractère récurrent

Le modèle de requêtes :

- Modèle prédéfini de traitement des demandes récurrentes (concept similaire au modèle d'incident)
- Pré-validation budgétaire incluse



L'exécution des requêtes

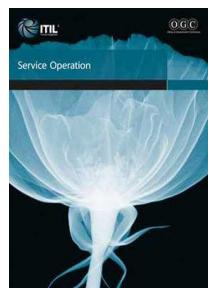
193

Le succès de l'exécution des requêtes sera en partie déterminé par :

- S'accorder sur les services standard, leur coûts et les personnes qui sont autorisées à les demander
- Définir une procédure standard d'exécution des demandes pour chaque service
- Définir un SEUL contact pour demander un service

Les risques dans l'exécution des requêtes comprennent :

- Un périmètre mal défini
- Des processus d'exécution mal conçus ou mal réalisés



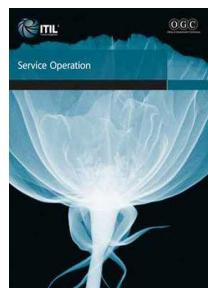
Rôles dans l'exécution des requêtes

194

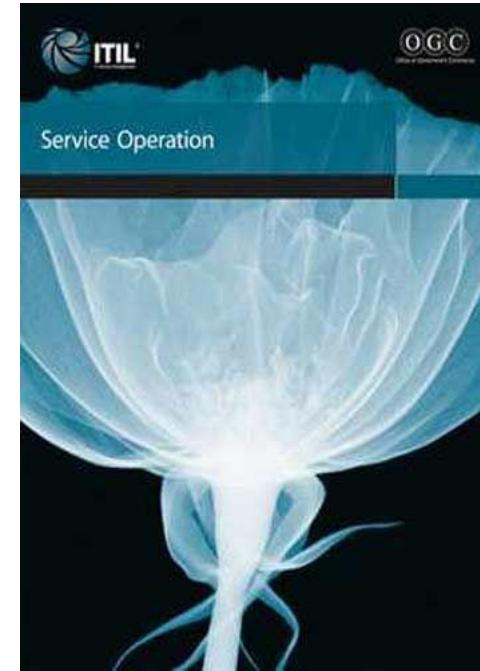


Les équipes impliquées dans le traitement des requêtes sont :

- Le service desk
- Les équipes de gestion des incidents
- Les équipes d'exploitation
- Les équipes d'approvisionnement



Gestion des accès



Support de formation

Objectifs

→ Fournir les habilitations d'accès aux services pour les utilisateurs et assurer la mise en œuvre des politiques et actions définies par la gestion de la sécurité et de la disponibilité

Activités :

- Vérification des demandes
- Allocation des droits
- Surveillance des statuts d'identité
- Enregistrement et surveillance des accès
- Révocation ou limitation des droits

La gestion des accès peut s'avérer nécessaire pour être en conformité avec une réglementation ou une normalisation (SOX, HIPAA, COBIT).



Définitions

Accès :

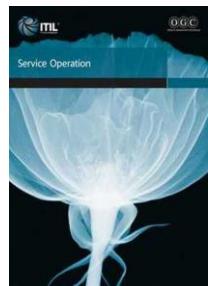
- Niveau et étendue des fonctionnalités d'un service ou de données qu'un utilisateur est habilité à utiliser

Identité :

- Information permettant de cibler de manière unique un individu dans l'organisation

Droits / privilèges :

- Paramètre selon lesquels sont définis les accès d'un utilisateur ou type d'utilisateurs pour un service ou un ensemble de services

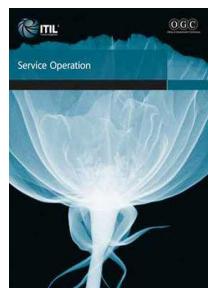


Rôles dans la gestion des accès



Les équipes impliquées dans la gestion des accès sont :

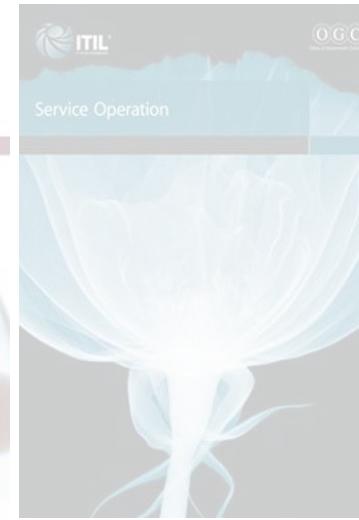
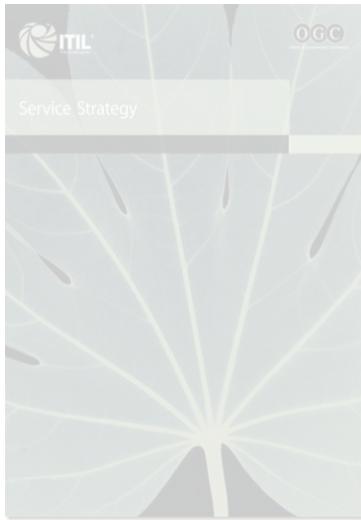
- Le centre de service
 - Traitement des demande d'habilitation ou de révocation
 - Escalade des demandes
- Gestionnaire des applications / gestionnaire technique
 - Définition des habilitations
 - Tests des habilitations
- Les équipes d'exploitation IT
 - Crédit / révocation des accès



Amélioration continue des services

Amélioration continue des services

200



Stratégie :

- ✓ Développement de la stratégie
- ✓ Gestion du portefeuille de services
- ✓ Gestion de la demande
- ✓ Gestion financière

Conception :

- ✓ Gestion du catalogue des services
- ✓ Gestion des niveaux de service
- ✓ Gestion de la capacité
 - ✓ Gestion de la disponibilité
- ✓ Gestion de la continuité des services
- ✓ Gestion de la sécurité de l'information
- ✓ Gestion des fournisseurs

Transition :

- ✓ Gestion des changements
- ✓ Gestion des actifs de service et des configurations
 - ✓ Gestion des connaissances
- ✓ Planification et support à la transition
 - ✓ Evaluation
- ✓ Validation et tests de services
- ✓ Gestion déploiements et des mises en production

Exploitation :

- ✓ Gestion des évènements
- ✓ Gestion des incidents
- ✓ Gestion des problèmes
- ✓ Exécution des requêtes
- ✓ Gestion des accès

Amélioration :

- ✓ Mesure
- ✓ Reporting
- ✓ Amélioration en 7 étapes

Présentation

201

■ Contenu :

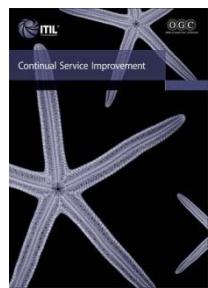
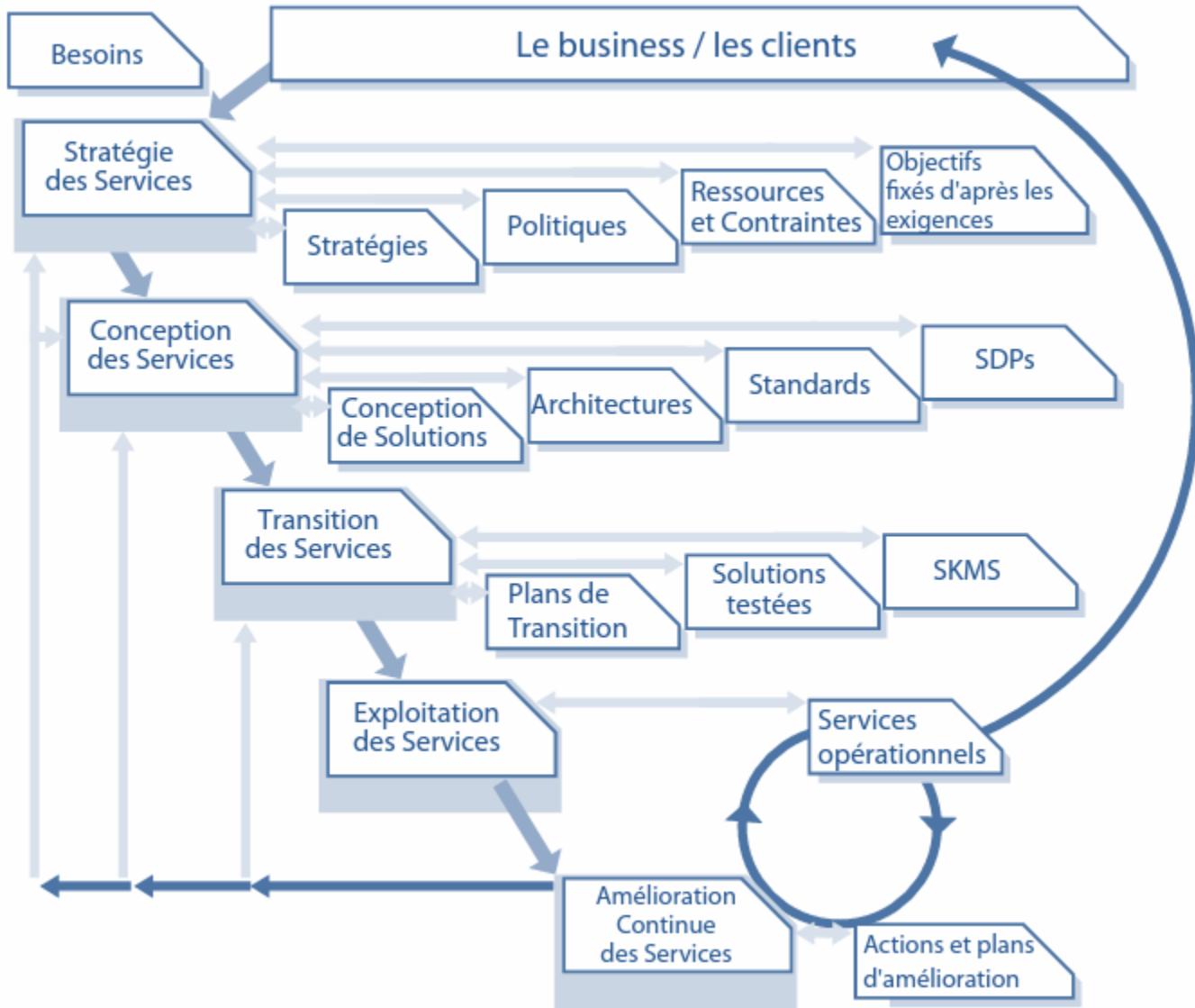
- ITIL, fidèle aux principes de Deming depuis sa version 1, préconise l'utilisation des itérations successives pour obtenir une amélioration continue des services
- L'amélioration continue des services s'assure qu'un service fournit le maximum de bénéfices à ses clients et mesure ses performances puis propose des améliorations durant son cycle de vie.

■ Public visé :

- Ce livre est orienté vers les concepteurs et les planificateurs des services, les responsables informatiques et responsables métier, l'équipe de production et les éventuels fournisseurs et sous-traitants. Les interlocuteurs principaux sont les responsables métier et informatique, les clients et les utilisateurs finaux et enfin les propriétaires des services et le service qualité.



Présentation



Objectifs

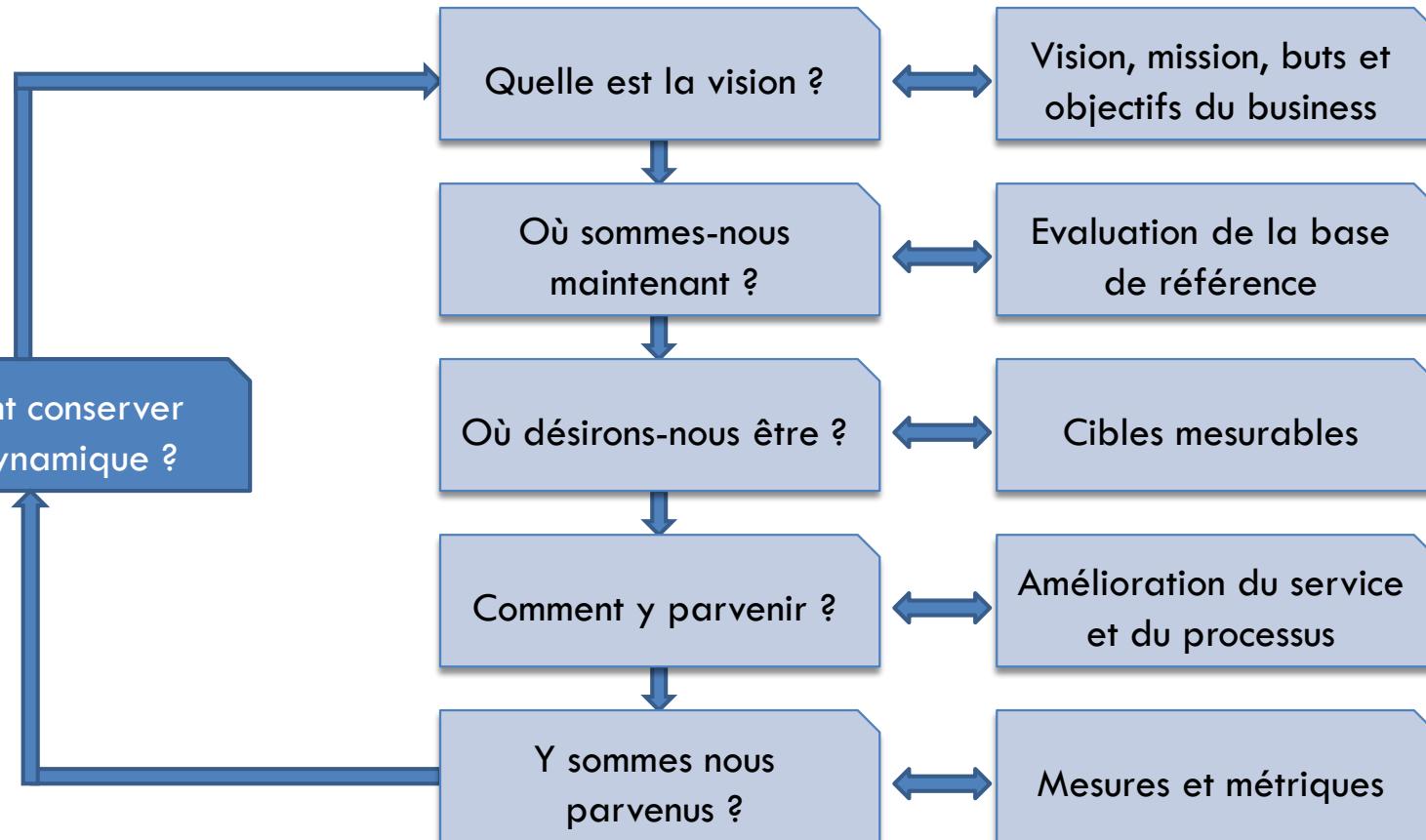
L'amélioration continue des services permet d'aligner et réaligner continuellement les services IT aux besoins, en constante évolution, du métier.

- Revoir, analyser et réaliser des proposition d'amélioration pour chacune des phases du cycle de vie
- Passer en revue et analyser les niveaux de services fournis
- Identifier et implémenter chacune des activités afin d'améliorer la qualité du service informatique et améliorer l'efficacité et l'efficience des processus
- Améliorer la rentabilité de la fourniture des service informatiques sans compromettre la satisfaction du client
- S'assurer que des méthodes applicables de gestion de la qualité sont utilisées pour soutenir les activités d'amélioration continue



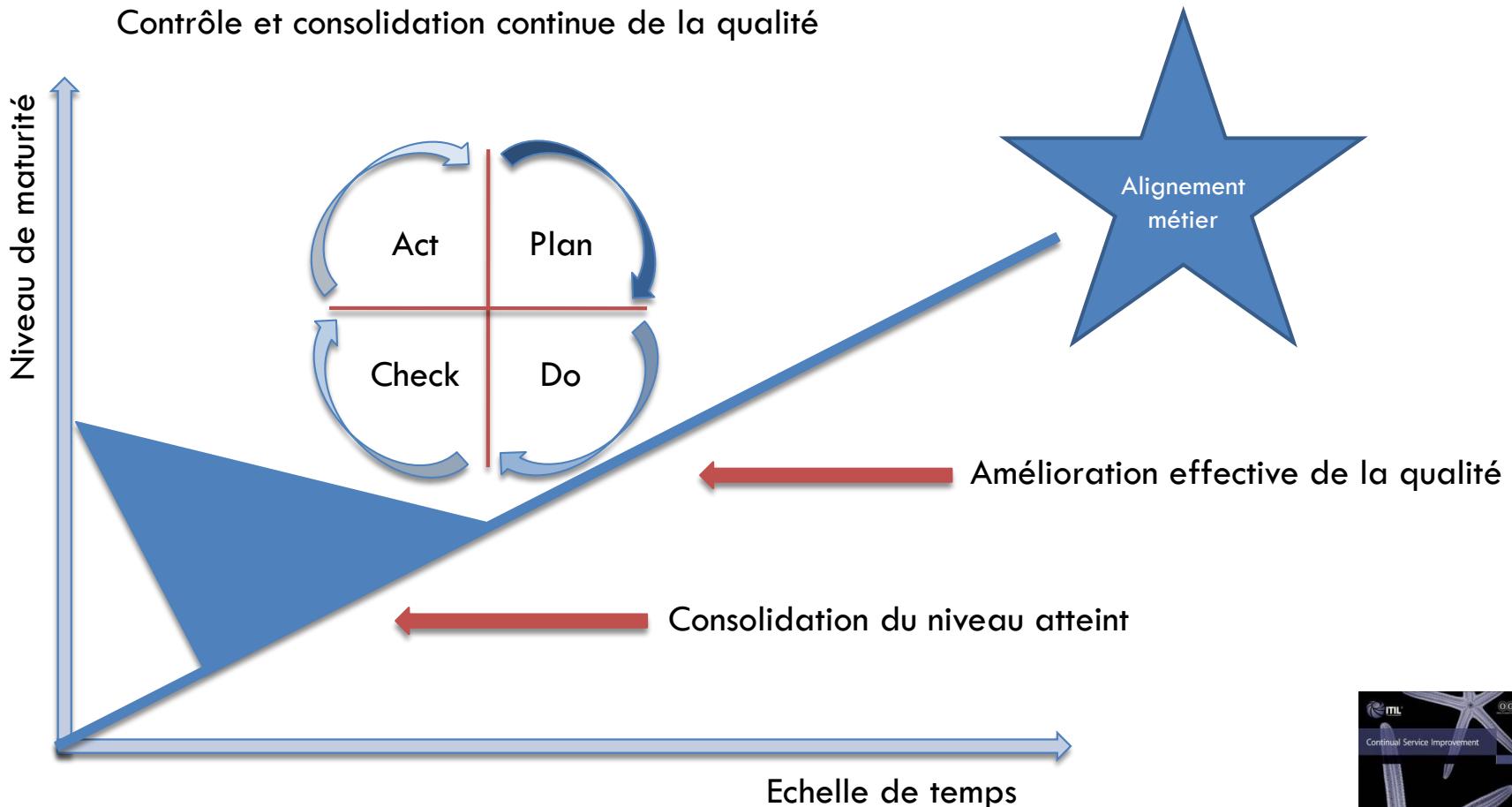
Modèle d'amélioration continue des services

204

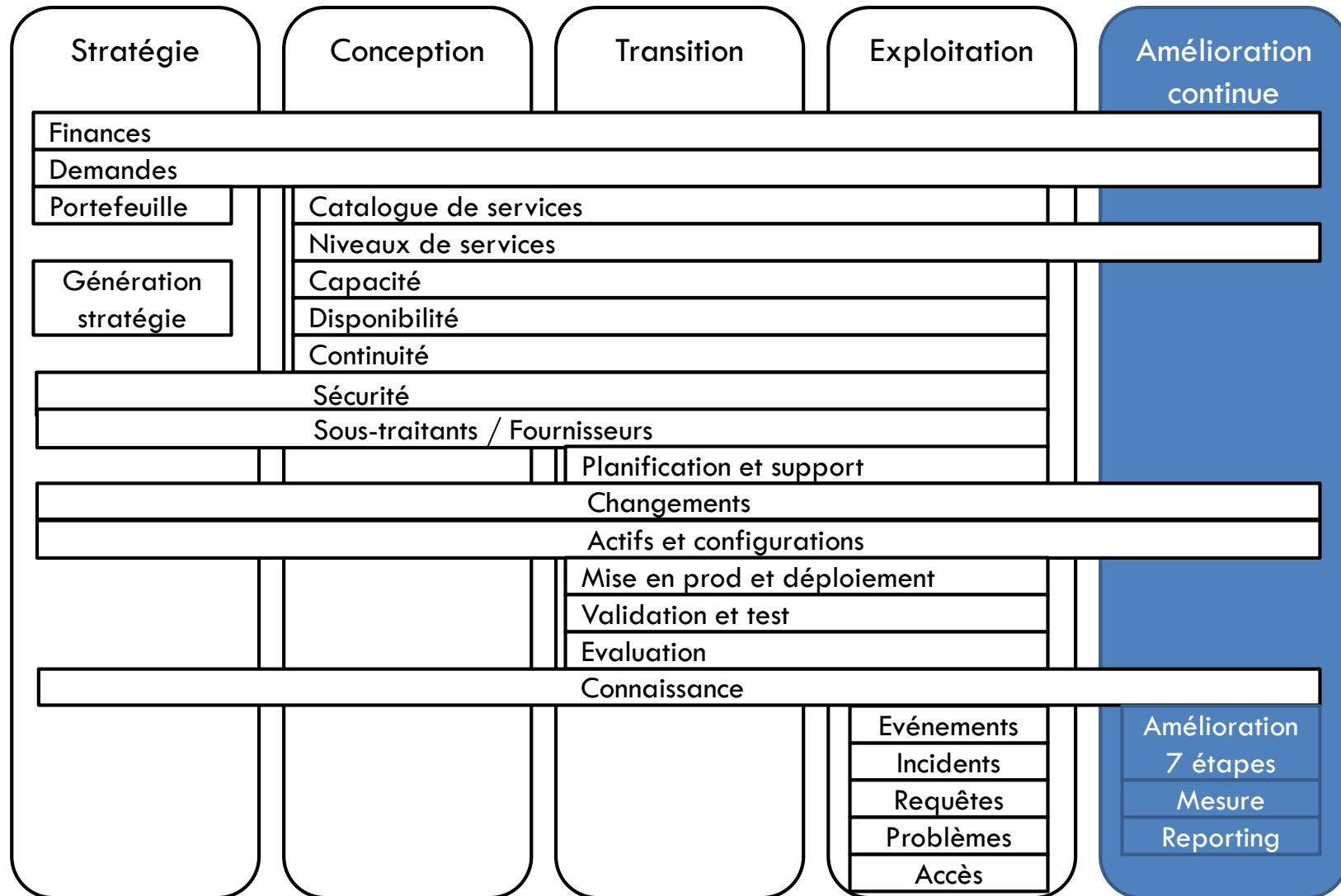


Cycle de Deming

205



Positionnement des processus



Amélioration continue des services

Mesures et rapports du service



Support de formation

Objectifs

La mesure ne doit jamais devenir un but en soi.

Avant qu'un manager ne décide ce qu'il va mesurer et pendant combien de temps, il doit se demander pourquoi il devrait mesurer ceci et comment il va diffuser les résultats. Cela dépend du but du manager.

→ 3 types de métriques nécessaires à l'amélioration continue :

- Métrique de technologie : mesure la performance et la disponibilité des composants et des applications
- Métriques de processus : mesure la performance des processus de gestion des services. Ils sont issus des indicateurs clés de performance qui, à leur tour sont issus de facteurs clés de succès.

Ces métriques contribuent à déterminer les opportunités d'amélioration pour chaque processus

- Métriques de services : mesure un service de bout en bout



Objectifs

Les 4 raisons principales de mesurer sont :

- Valider : pour tester avant de prendre une décision
- Diriger : donner des directions au métier pour atteindre les objectifs
- Justifier : Soutenir la nécessité de certaines décisions
- Intervenir : déterminer un point à partir duquel des actions correctives ou des changements sont nécessaires

Il est important de ne pas perdre de vue ces raisons, y compris pendant les mesures.

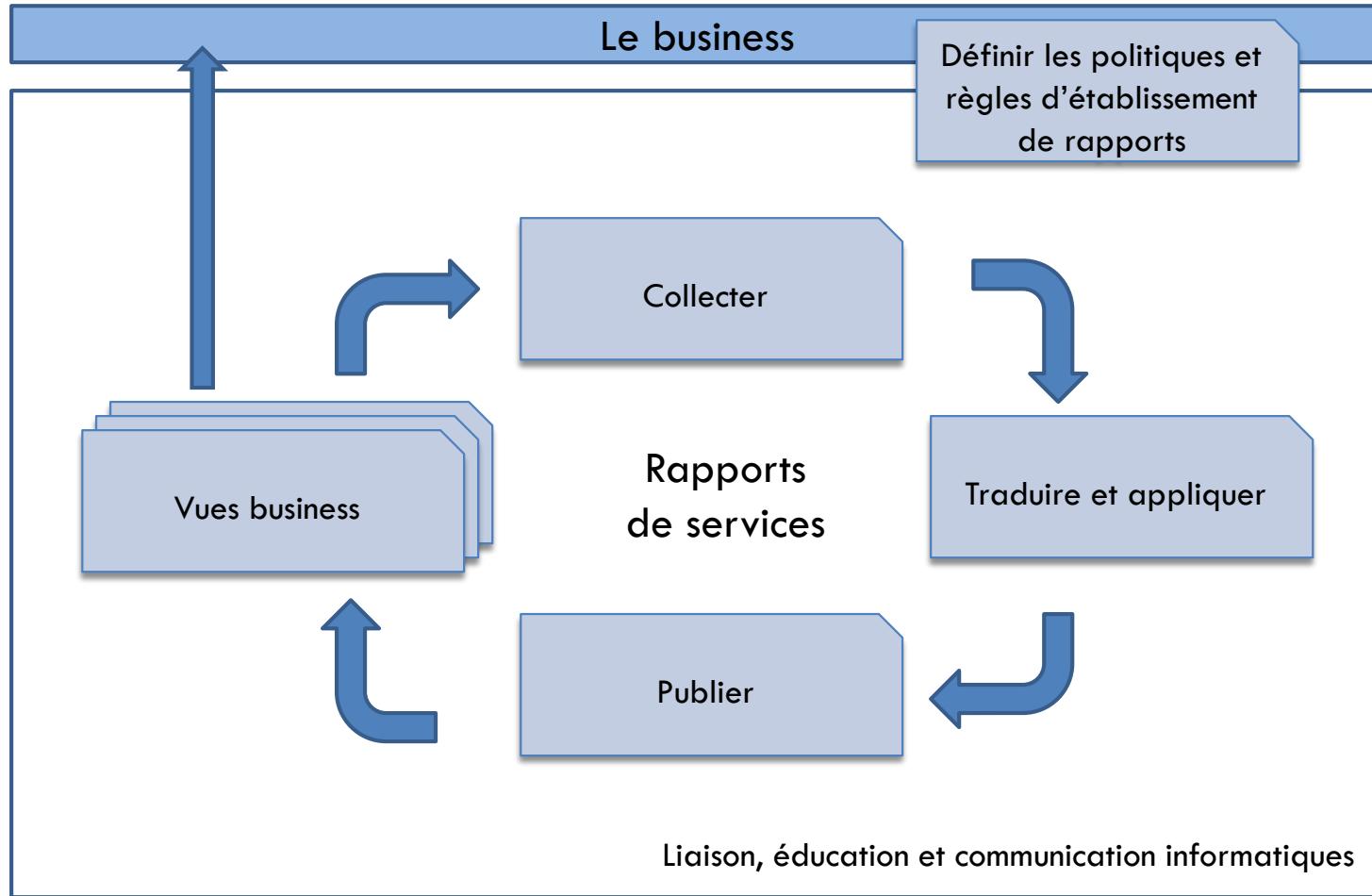
Après chaque rapport, le manager doit se demander :

- Pourquoi suit-on et mesure-t-on cela ?
- Quand cessons-nous d'effectuer le suivi ?
- Est-ce que quelqu'un utilise ces données ?

Si on suit les 7 étapes du processus d'amélioration continue, ces questions apparaîtront d'elles-mêmes.



Processus de rapports de service



Processus d'amélioration continue des services



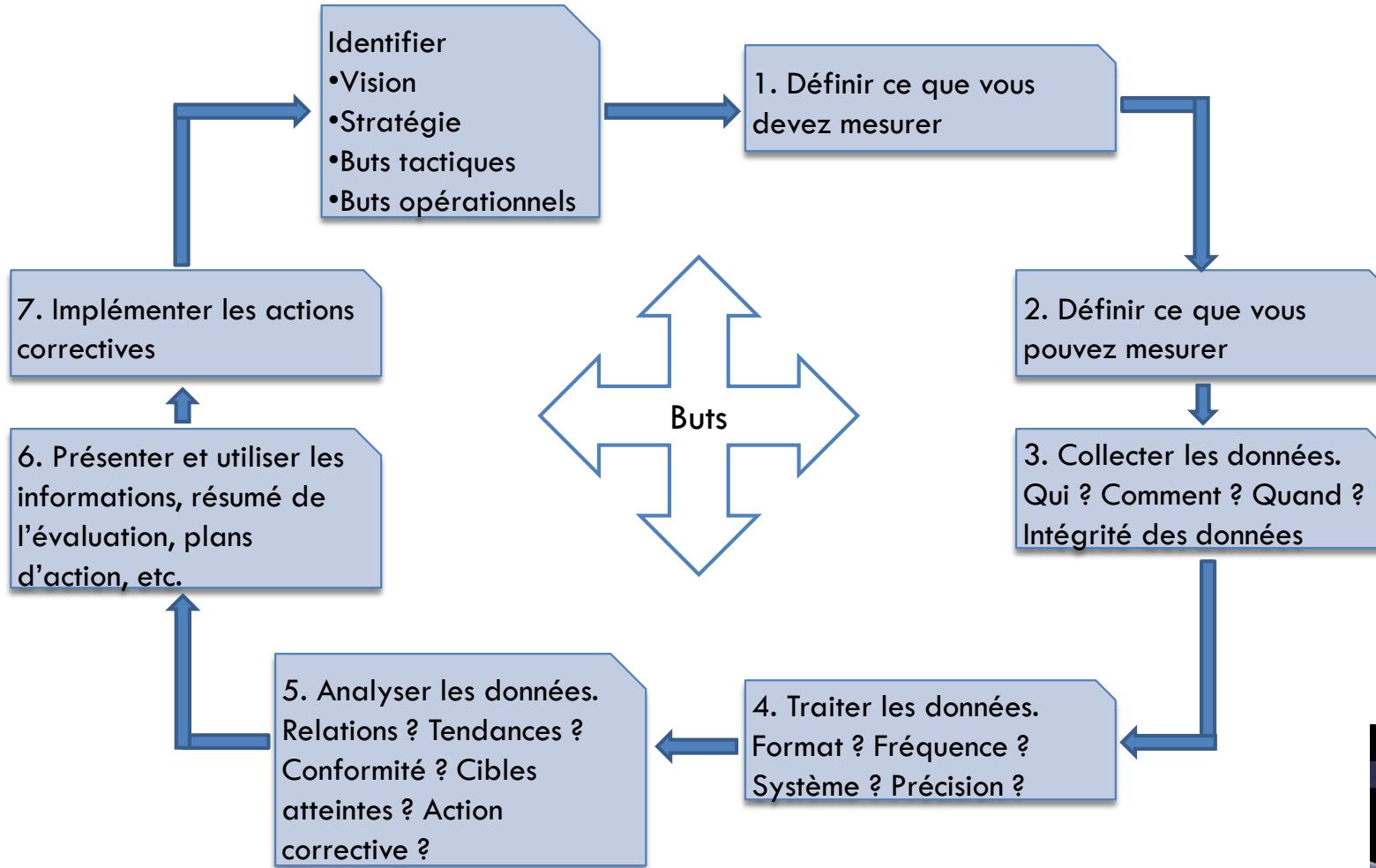
Support de formation

Objectifs

212

- Bien identifier les objectifs pour définir correctement les indicateurs
- Identifier les indicateurs qui peuvent être fournis en fonction des outils, de l'organisation et des processus
- Revoir et analyser les données, pour les transformer en connaissances
- Identifier et réaliser des actions d'amélioration des services et des processus de gestion des services

Processus d'amélioration en 7 étapes



Etape 1 – Définir ce que vous devez mesurer

214

Activités :

- Discussion avec les clients, et la direction de l'informatique
- Partir du catalogue de services et des SLRs
- Définir une liste d'indicateurs qui devraient être mesurés

Recommandations :

- Les étapes 1 et 2 du processus sont souvent oubliées
- Une erreur souvent commise est de vouloir prendre trop de mesures dès le début. Faire simple !



Etape 2 – Définir ce que vous pouvez mesurer

215

Activités :

- Lister les outils disponibles dans l'entreprise
- Lister ce que peuvent mesurer ces outils sans aucune configuration ou customisation
- Analyser où se trouvent les informations à collecter
- Effectuer l'analyse d'écart
- Retravailler cette liste avec le métier, les clients et la direction IT

Recommandations :

- Tout indicateur indiqué dans les SLAs doit pouvoir être mesuré
- Ne pas partir dans la customisation des outils existants. Rester au niveau du paramétrage
- Il est possible qu'il soit nécessaire d'effectuer l'achat d'un nouvel outil



Etape 3 – Collecter les données

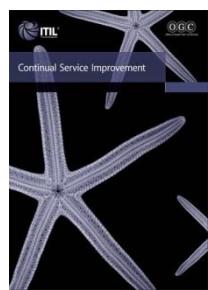
216

Activités :

- La collecte des données se compose du suivi (monitoring) et de la collecte des données
 - Définir le suivi, la fréquence et les besoins en terme de collecte
 - Définir les besoins d'outillage
 - Définir les procédures

Recommandations :

- Le suivi des données ne doit pas se limiter aux éléments techniques
 - Le suivi du comportement des équipes
 - Le suivi des projets
 - Le suivi du budget
- Appliqué en interne, et auprès des fournisseurs externes



Etape 4 – Traiter des données

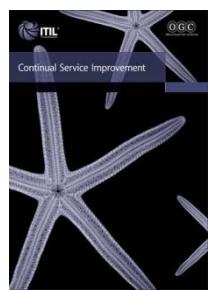
217

Activités :

- Transformer les données en information
- Retravailler les données et les présenter de manière exploitable pour chacun des destinataires
 - Définir les formats des reporting et outils
 - Développer les procédures
 - Réaliser le traitement des données
 - Evaluer l'exactitude

Recommandations :

- Peut être réalisé par des outils ou manuellement
- Une attention particulière doit être portée sur l'exactitude des données traitées manuellement



Etape 5 – Analyser les données

Activités :

- Transformer les informations en connaissance des évènements
 - Analyse des informations
 - Analyse des tendances
 - Vérifie que les objectifs ont été atteints
 - Réunion interne à l'informatique pour revoir les résultats et identifier les axes d'amélioration

Recommandations :

- Cette étape est clé dans le processus général
- L'analyse des données requiert une seniorité au niveau des compétences et de l'expérience
- L'étape d'analyse prend du temps
- L'étape d'analyse est souvent bâclée

Etape 6 – Présenter et utiliser les informations

219

Activités :

- Récupérer la connaissance et la présenter de manière à la transformer en « sagesse »
 - Définir les besoins de traitement
 - Comprendre les objectifs de chaque reporting pour chaque destinataire
 - Produire, vérifier et distribuer les reporting, qui présentent les informations :
 - ✓ Dans un format compréhensible
 - ✓ Apportant de la valeur ajoutée
 - ✓ Identifiant les bénéfices
 - ✓ Permettant aux destinataires de prendre les décisions

Recommandations :

- La présentation du reporting doit être adaptée à chaque destinataire, et à leurs objectifs



Etape 7 – Implémenter les actions correctives

Activités :

- Optimiser, améliorer et corriger la fourniture des services
 - Identifier les points d'amélioration
 - Présenter les solutions
 - Justifier comment les actions correctives améliorent le service

Recommandations :

- Prioriser ses actions, en fonction
 - De sa stratégie, ses buts, ses objectifs
 - D'évènements extérieurs
 - Contraintes légales
 - Evolution de la concurrence
 - Décisions politiques



Conclusions

221

- Le processus nécessite l'engagement de chacun au sein de l'informatique
- Des pistes d'amélioration peuvent être identifiées à chaque phase du cycle de vie du service
- Il convient de débuter l'identification des actions d'amélioration dès que possible, il n'est pas nécessaire d'attendre qu'un service ou qu'un processus soit mis en production
- Démarrer modestement
- Il convient de s'assurer de pouvoir passer du temps dans l'analyse des données.
- Il n'y a aucune plus-value à court-circuiter certaines étapes
- Les activités de reporting sont partiellement des activités de marketing
- Il est important que l'informatique se focalise sur la valeur ajoutée à l'entreprise autant que sur le reporting et l'atteinte des objectifs
- Il est impératif que l'information soit présentée selon les destinataires



Le gestionnaire des services

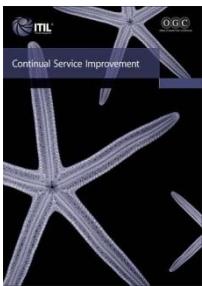


Il est responsable du cycle de vie complet des services. Il est le leader sur le développement des business cases, stratégies, architectures, déploiement de nouveaux services et de planification du cycle de vie.

C'est lui qui inculque la culture du marché et crée une organisation qui encourage la performance et les initiatives

Ses compétences :

- Connaissance des techniques d'analyses et des programmes marketing
- Connaissance du marché local ou international
- Connaissance des produits techniques
- Bon jugement métier
- Négociation, ressources humaines, communication
- Aime les challenges, manage les risques
- Sait définir des solutions dans les temps et à un coût défini



Le gestionnaire des problèmes



Il est responsable de la gestion du cycle de vie de tous les problèmes. Il prévient l'occurrence d'incidents et minimise l'impact des incidents sur le service rendu pour les incidents non prévus.

- Il assure l'interface avec les groupes de résolution des problèmes
- Il assure la clôture formalisée des problèmes
- Il fait le liens avec les fournisseurs externes pour assurer la résolution des problèmes telle que convenue dans le contrat
- Il assure, suit et documente les revues des problèmes
- Il maintient les informations concernant les erreurs connues et les solutions de contournement