

# ITIL - Modèle à quatre dimensions

---

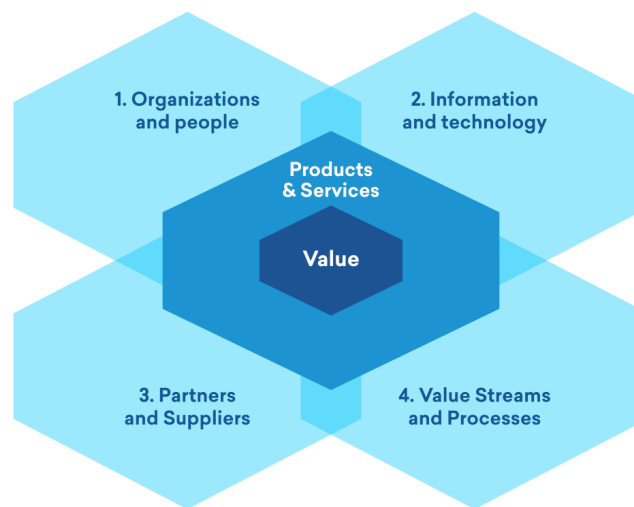
Pour appréhender de façon globale la gestion de services, ITILv4 propose un modèle théorique à quatre dimensions.

La prise en compte de ces dimensions permet de piloter la co-crédation de valeur de la façon la plus efficiente possible. Il est facile de favoriser une dimension au détriment des autres, et il est donc important de toujours les garder à l'esprit.

Ces quatre dimensions sont:

- Organisations et Individus
- Informations et Technologies
- Partenaires et Fournisseurs
- Flux de valeur et processus

La prise en compte de ces dimensions lors du cycle de vie du système à valeur de service (SVS) permet de favoriser la création de valeur de façon efficiente. L'objectif n'est pas de complètement contrôler ces aspects<sup>[1]</sup>, mais au moins de les prendre en compte et commencer à les gérer.



Ces dimensions ne sont pas rigides et peuvent se superposer ou interagir de façon imprévisible.

Notons bien que ces quatre dimensions s'appliquent à l'ensemble des aspects de la gestion de service, et pas seulement au SVS ou aux services eux-mêmes.

## Organisations et Individus

Pour être les plus efficientes possibles, les organisations ne peuvent pas se reposer sur leurs structures hiérarchiques ou systèmes d'autorité formels. Il est important qu'elles se distinguent en poussant une culture favorable à ses objectifs, et en s'assurant de posséder le niveau de compétence et de capacité nécessaire chez ses employés.

Les dirigeants doivent mettre en avant des valeurs qui motivent les membres de l'organisation.

La mise en place de cette culture et de ces valeurs ne peut cependant pas être entièrement artificielle. C'est via les méthodes utilisées pour réaliser ses activités qu'une organisation impacte les valeurs et attitudes en son sein.

Notons aussi qu'avec l'explosion de la complexité des organisations, il est important de toujours définir clairement la structure formelle, les rôles, responsabilités... pour mieux supporter les stratégies et modèles opérationnels existants.

Dans le cadre de cette dimensions, les individus peuvent être clients, employés d'une organisation, ou n'importe quel autre membre d'une partie prenante dans une relation de service. Il est primordial de faire attention à ces individus, en s'assurant par exemple que les employés d'une organisation ont les compétences nécessaires à leurs tâches, qu'ils peuvent évoluer...

Il est aussi important que ces individus puissent comprendre clairement leur rôle dans la création de valeur, que ce soit pour leur organisation, leur client, ou autre. Cette approche centrée sur la valeur et sa création peut être une approche efficace au démantèlement des silos poussé par des méthodologies comme le DevOps.

## Information et Technologie

On parle ici d'information au sens large, en faisant référence à toute donnée utilisée, produite, ou intervenant de quelconque façon dans la création de valeur. On peut penser au savoir spécifique au domaine de production, aux listes de clients, aux métriques collectées lors d'un processus...

Dans le cadre du SVS, cette dimension fait aussi référence aux relations entre composants du SVS, par exemple via les flux entrants et sortants des activités d'une organisation.

La quantité d'information récupérée lors de l'exécution de processus est astronomique, et continue à augmenter. Les technologies viennent permettre de comprendre et exploiter ces données. En plus des systèmes "historiques" de gestion d'inventaire ou de wiki (par exemple), l'intelligence artificielle commence à permettre à tout le monde d'exploiter les petaoctets générés par les systèmes de supervision ou de support actuels.

En plus des technologies d'informatique cognitive, d'autres éléments sont venus bouleverser les systèmes classiques.

Les solutions *as a Service* qui se popularisent, les plateformes mobiles omniprésentes, et les outils DevOps qui facilitent une collaboration et une itération rapide amènent à des déploiements de solution complètement ou presque automatisés.

Les services IT dédiés aux organisations voient ainsi leur travail changer rapidement et se spécialiser selon le domaine de leurs entreprises. L'objectif de ces services est toutefois toujours de faciliter au mieux le cœur de métier de leurs parents, à la fois en enlevant des obstacles, mais aussi en fournissant des avantages via l'adoption rapide de nouvelles technologies.

Il est facile de se laisser submerger par la quantité d'information traitée par un SI. Dans ce cadre, il est important de se poser les questions suivantes:

- Quelles sont les informations gérées par les services que j'utilise ?
- Quelles sont les informations nécessaires à la livraison et à la gestion de ces services ?

- Comment ces informations sont-elles protégées, gérées, archivées et supprimées ?

Ces informations sont la raison d'être d'une bonne partie des départements d'une entreprise et il est donc **très** important de les comprendre clairement.

Il est aussi important de comprendre comment les informations sont échangées entre services au sein d'une organisation. Les services utilisés et leur architecture d'information doivent être bien compris et optimisés, pour garantir que leur composition en un SI garantisse la mise à disposition et l'exploitation d'informations de façon fiable et pertinente.

Cette gestion des informations n'est pas sans difficultés. Des lois et réglementations indiquent comment ces informations doivent être sécurisées, préservées, ou autre. Selon le secteur d'activité et l'emplacement géographique de l'organisation, ces réglementations seront différentes.

Puisque les technologies sont devenues primordiales dans le fonctionnement d'une organisation, il est important de s'assurer de son intérêt dans la création de valeur. Ces questions peuvent aider :

- Cette technologie est-elle compatible avec celles préexistantes dans l'organisation et chez ses clients ? Peut-elle s'intégrer ?
- Cette technologie entre-elle en conflit avec les lois et réglementations qui régissent l'organisation ou ses clients ?
- Peut-on envisager un futur à cette technologie ? Et l'organisation peut-elle accepter les risques liés au vieillissement / à l'émergence d'une technologie.
- Cette technologie s'aligne-elle avec la stratégie du fournisseur / consommateur de service ?
- ...

La dimension des organisations et individus impacte fortement cette dimension. Plus précisément, la culture choisie par une organisation va guider les choix faits sur le plan technologique.

## Partenaires et Fournisseurs

Toute organisation et tout service dépendent de services fournis par d'autres organisations. Les relations qui émergent de cet échange sont couvertes par cette dimension. On parle à la fois d'entreprises externes partenaires impliquées dans le design d'un service, ou de contrats entre entreprises.

Ces relations se placent sur un continuum d'intégration et de formalité. D'un côté, on retrouve des contrats formels qui définissent clairement la relation, et de l'autre, des partenariats flexibles entre organisations qui partagent un même objectif.

Notons aussi que ces relations ne sont pas symétriques. Un fournisseur de service se positionne à un endroit différent de son consommateur sur le spectre. Ce positionnement dépend de la stratégie, de la culture et des objectifs de l'organisation. Notons les facteurs suivants, qui influent sur la stratégie choisie :

- Focus sur cœur de métier : Préférer se concentrer sur les compétences liées directement au cœur de métier de l'entreprise, et externaliser le reste. D'autres feront l'inverse et développeront un éventail de compétences internes permettant d'être auto-suffisants.
- Culture : Certaines approches peuvent être favorisées pour des raisons culturelles ou historiques.
- Pénurie de ressource : Si une ressource nécessaire est difficile à sourcer, il peut être nécessaire d'avoir recours à des fournisseurs externes.

- Coûts : On peut parfois préférer économiser ou avoir des coûts plus prévisibles, fournis par un partenaire externe.
- Expertise : Il peut être difficile d'acquérir des experts dans les domaines nécessaires, et on peut préférer avoir recours à un fournisseur qui possède déjà cette expertise.
- Facteurs Externes : Certaines régulations et lois peuvent impacter la stratégie liée aux fournisseurs.
- Patterns de demande : La demande pour un service peut être irrégulière. Dans ce cas, on peut préférer externaliser.

Notons que la popularisation des *aaS* et des cloud publics a fortement facilité la mise en place de partenariats.

## Flux de valeur et Processus

La dernière dimension du modèle réfère aux flux de valeurs et processus d'une organisation. On y définit les activités, méthodes de travail (*workflow*), contrôles et procédures nécessaires aux objectifs d'une organisation.

On s'intéresse aussi à comment ces composants s'intègrent et sont orchestrés pour faciliter au mieux la création de valeur.

ITIL donne un modèle opérationnel utile aux fournisseurs de service, qui couvrent toutes les activités nécessaires à la gestion de service et produit. Cet ensemble d'activités est appelée la **chaîne de valeur service (CVS)** et sera décrit plus tard.

Cette CVS est générique et est un assemblage d'activités qui seront plus précisément définies lors de la mise en pratique, mais qu'on peut décrire via différents patterns. Ces patterns sont appelés **flux de valeur**.

Les flux de valeurs sont des suites d'étapes qu'une organisation utilise pour créer des produits et services et les livrer. C'est une combinaison d'**activités de chaîne de valeur**, qui seront décrites plus tard.

L'identification de ces flux de valeur est absolument critique à l'amélioration de l'efficacité, voir au fonctionnement, d'une organisation. Le fait de structurer les activités en flux de valeur plutôt que de rester dans une approche classique permet de définir clairement les livrables et les étapes, pour pouvoir identifier et améliorer les points de tension.

Une fois ces flux identifiés, une organisation peut se débarrasser des activités superflues, et optimiser celles utiles en modifiant les processus existants, en les automatisant, ou en en créant de nouveaux, par exemple.

Les **processus** sont des ensembles d'activités qui transforment des entrées en sorties. Ils décrivent ce qui est fait pour accomplir un objectif. Ils sont détaillés grâce à des procédures qui incluent les individus et ressources impliquées, et les instructions détaillant le travail à effectuer.

L'application des processus et flux de valeur aux produits et services a plusieurs fonctions critiques. On peut en effet définir le modèle de livraison et de fonctionnement des services, les flux de valeur qui fournissent les résultats au service, et les individus impliqués dans les actions.

Ces éléments permettent de designer, livrer et améliorer des services plus facilement.

## Facteurs Externes

On peut mentionner une "cinquième dimension", qui va impacter toute la gestion de services. Les organisations ne travaillent pas en isolation complète et sont influencées en permanence par de nombreux

éléments externes, qui peuvent être plus ou moins volatiles et imprévisibles.

L'analyse de ces facteurs externes repose sur des modèles comme PESTLE et est importante. En effet, les facteurs externes incontrôlables deviennent des influences importantes dans la gestion des quatre dimensions.

Par exemple, la conscience écologique qui se développe dans le grand public fait qu'il peut devenir intéressant pour une organisation de prendre l'environnement en compte d'un point de vue culturel.

[^1]: Ce qui est d'ailleurs impossible puisqu'ils sont influencés par des facteurs externes au SVS et / ou à l'organisation.