

h e g



Haute école de gestion  
Genève

# ITIL 4 Foundation

Chrystel Dayer  
Management & Organisation

# Qu'est ce qu'ITIL 4?

- ITIL 4 est une structure de **bonnes pratiques** pour la gestion des services informatiques (ITSM).
- Le cycle de vie d'un service en 5 étapes.
- Avantages
- Pour quelles entreprises?

<https://www.youtube.com/watch?v=gpfgJW8fr7g>

# Qu'est ce qu'ITIL 4

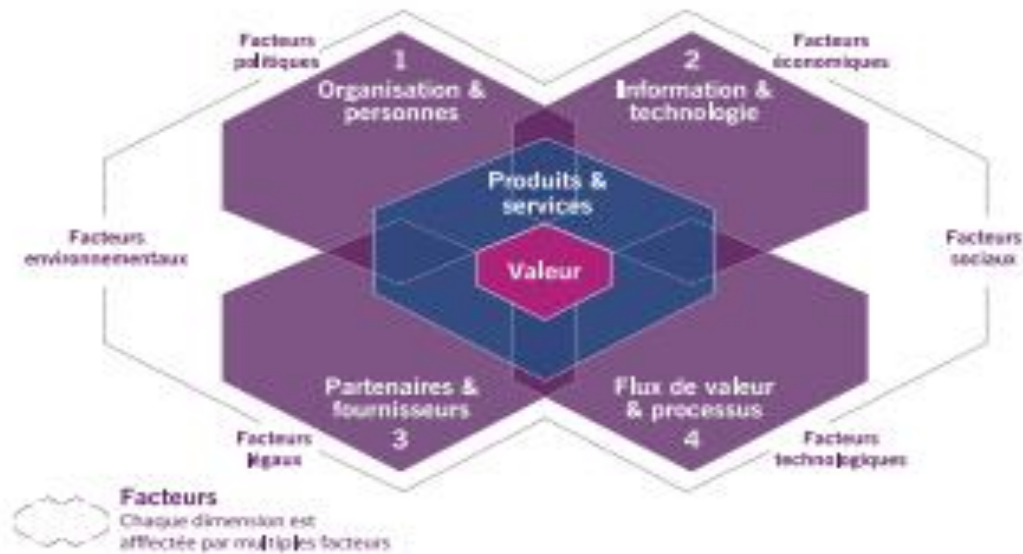
- Les composants clés de la structure ITIL 4 sont le Système de valeur du service ITIL (SVS) et le Modèle à quatre dimensions.
- 34 pratiques et 6 activités de la chaîne de valeur de service (SVC).

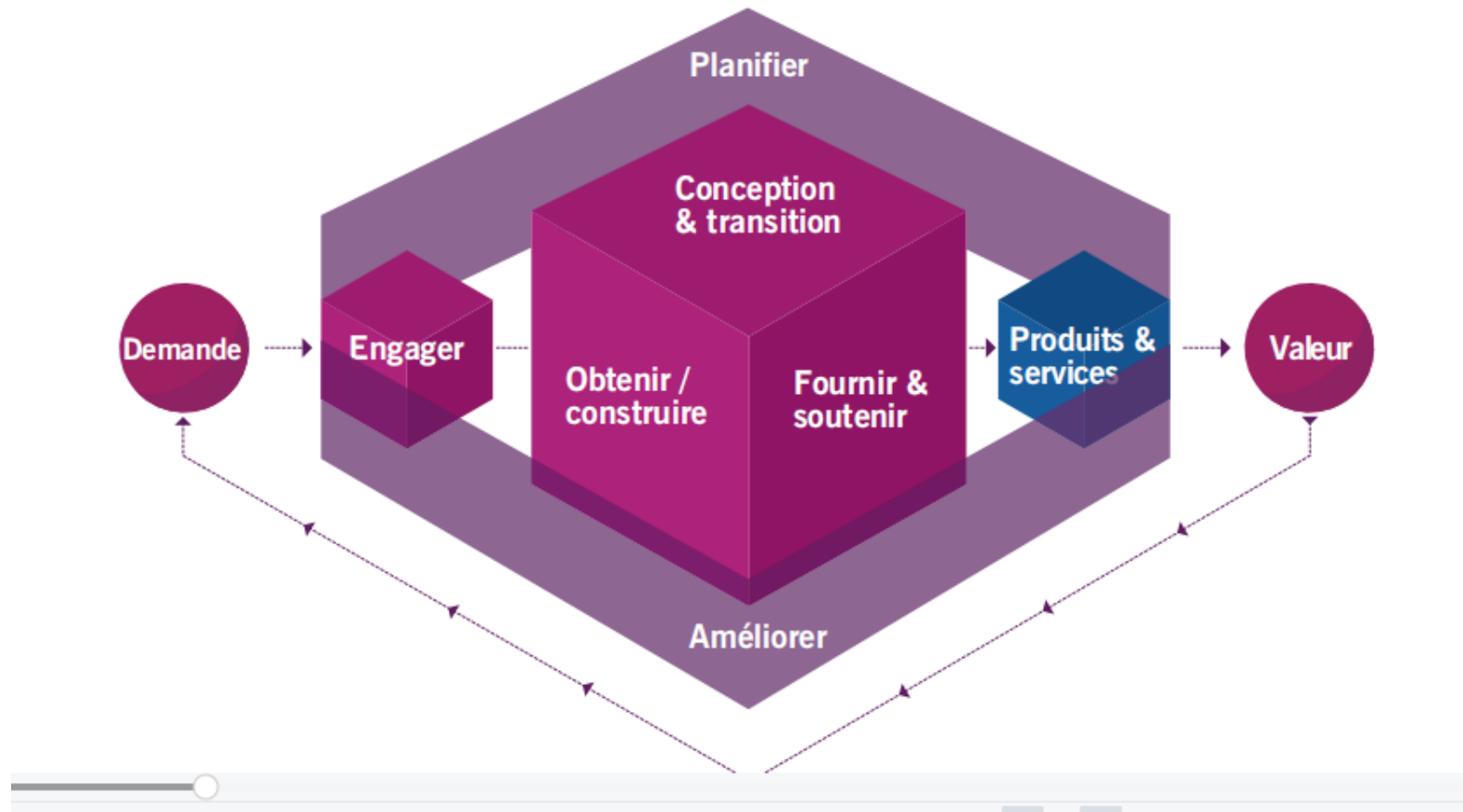
[ITIL4: La chaîne de valeur des Services - Bing video](#)

## Système de valeur des services



## Les quatre dimensions de gestion des services





Pratiques de gestion générale	Pratiques de gestion de services	Pratiques de gestion technique
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gestion de l'architecture</li> <li>■ <b>Amélioration continue</b></li> <li>■ <b>Gestion de la sécurité de l'information</b></li> <li>■ Gestion des connaissances</li> <li>■ Mesure et rapports</li> <li>■ Gestion du changement organisationnel</li> <li>■ Gestion de portefeuille</li> <li>■ Gestion des projets</li> <li>■ <b>Gestion des relations</b></li> <li>■ Gestion des risques</li> <li>■ Gestion financière des services</li> <li>■ Gestion de la stratégie</li> <li>■ <b>Gestion des fournisseurs</b></li> <li>■ Gestion des effectifs et des talents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gestion de la disponibilité</li> <li>■ Business analysis</li> <li>■ Gestion de la capacité et de la performance</li> <li>■ <b>Contrôle des changements</b></li> <li>■ <b>Gestion des incidents</b></li> <li>■ <b>Gestion des actifs informatiques</b></li> <li>■ <b>Surveillance et gestion des événements</b></li> <li>■ <b>Gestion des problèmes</b></li> <li>■ <b>Gestion des mises en production</b></li> <li>■ Gestion du catalogue des services</li> <li>■ <b>Gestion de la configuration des services</b></li> <li>■ Gestion de la continuité des services</li> <li>■ Conception des services</li> <li>■ <b>Centre de services</b></li> <li>■ <b>Gestion des niveaux de service</b></li> <li>■ <b>Gestion des demandes de service</b></li> <li>■ <b>Validation et test des services</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Gestion des déploiements</b></li> <li>■ Gestion de l'infrastructure et des plates-formes</li> <li>■ Développement et gestion des logiciels</li> </ul>

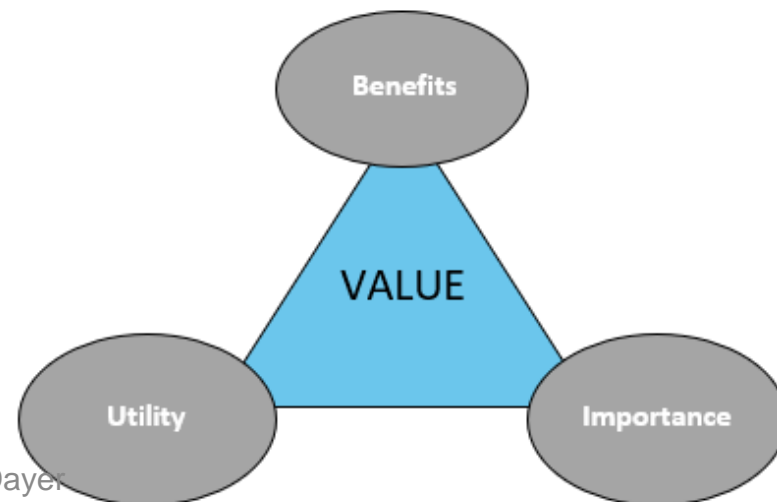
# Concepts clés et définitions

- **Service Management:**

«Ensemble d'aptitudes organisationnelles spécialisées permettant de créer de la valeur pour les clients sous la forme de services.»

- **La valeur qui est définie par le client:**

«Les bénéfices perçus, l'utilité et l'importance de quelque chose»



# Concepts clés et définitions

- Organisations:

«Personne ou groupe de personnes ayant ses propres fonctions, avec des responsabilités, pouvoirs et relations lui permettant d'atteindre ses objectifs»

- Fournisseur de service:

«Rôle exercé par une organisation dans le cadre d'une relation de service, afin de fournir des services à des consommateurs»

- Rôles du consommateur de service

1. Sponsor

«Rôle qui autorise le budget pour la consommation de service. Il peut également s'agir d'une organisation ou d'un individu qui fournit son soutien, financier ou autre, dans le cadre d'une initiative.»



# Concepts clés et définitions

## 2. Client:

- «Rôle qui définit les exigences relatives à un service et assume la responsabilité des résultats de la consommation du service.»

## 3. Utilisateur:

«Rôle qui utilise des services.»

Autres parties prenantes en lien avec la valeur:

- Actionnaires
- CIO, CFO, employés
- Communautés internet

# Concepts clés et définitions

## ■ Service:

«Moyen de permettre la co-crédation de valeur en facilitant des résultats que les clients veulent atteindre, sans qu'ils n'aient à gérér les coûts et risques spécifiques.»

## ■ Produit:

«Configuration des ressources d'une organisation conçue pour offrir de la valeur à un consommateur.»

## ■ Offre de service:

«Une description d'un ou de plusieurs services, conçue pour répondre aux besoins d'un groupe de consommateurs cible. Une offre de service peut inclure des **biens**, **l'accès à des ressources** et des **actions de service**.»

# Concepts clés et définitions

## 1) Les biens:

- Fournit aux consommateurs
- La propriété est transférée au consommateur
- Le consommateur a la responsabilité de la future utilisation

Exemples: le téléphone mobile ou un serveur (physique)

# Concepts clés et définitions

## 2) L'accès aux ressources

- La propriété n'est pas transférée au consommateur
- L'accès est garanti ou licencié au consommateur avec des conditions (en accord)
- Le consommateur peut accéder aux ressources seulement durant une période de consommation déterminée et en accord avec les autres conditions du service

Exemples: accès au réseau du téléphone, accès au SAN (Storage Area Network)

# Concepts clés et définitions

## 3) Actions de service

- Effectuées par le fournisseur de service pour résoudre le besoin du consommateur
- Effectuées en accord avec le consommateur

Exemples: Support aux utilisateurs, remplacement d'un composant.

# Concepts clés et définitions

- Les relations entre les services:

«Coopération entre un fournisseur de services et un consommateur de services. Les relations de service comprennent la fourniture de service, la consommation de service et la gestion des relations de service.»

- Fourniture de service:

«Activités effectuées par une organisation afin de fournir des services. Cela inclut la gestion des ressources du fournisseur configurées pour fournir le service, le fait d'assurer l'accès à ces ressources pour les utilisateurs, l'exécution des actions de service convenues, la gestion des niveaux de service et l'amélioration continue. Cela peut également comprendre la fourniture de biens.»

# Concepts clés et définitions

- **Consommation de service:**

«Activités effectuées par une organisation afin de consommer des services. Cela inclut la gestion des ressources du consommateur nécessaires pour l'utilisation du service, les actions de service exécutées par les utilisateurs et la réception (acquisition) de biens (le cas échéant).»

- **La gestion des relations de service:**

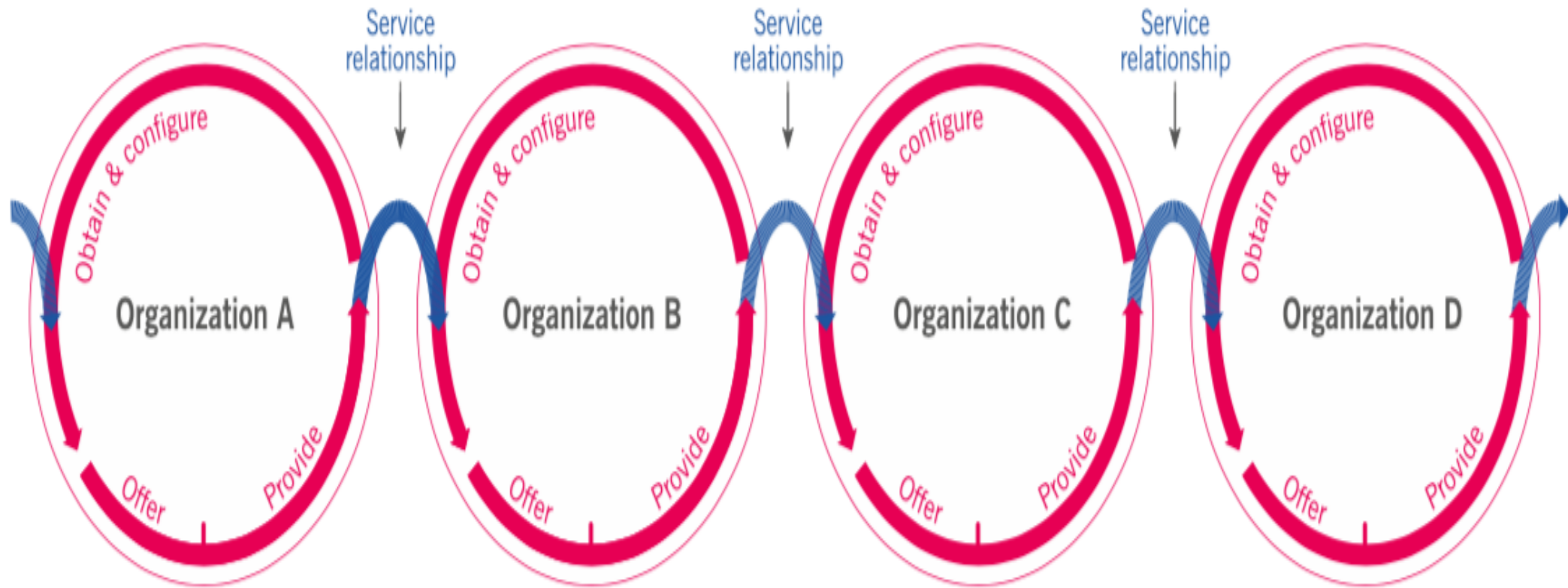
«Activités effectuées conjointement par un fournisseur de services et un consommateur de services pour assurer la co-crédation continue de valeur, basée sur des offres de service disponibles et convenues.»

# Concepts clés et définitions

- Le modèle des relations de service:

Quand un service est fourni par le fournisseur, ils peuvent créer de nouvelles ressources pour les consommateurs du service ou modifier ceux existants.





# Concepts clés et définitions

## ■ Valeur: résultats, coûts et risques

«Résultat pour une partie prenante, rendu possible par un ou plusieurs livrables.»

«Coût: La somme dépensée pour une activité ou une ressource spécifique.»

«Risque: Événement potentiel susceptible d'entraîner un préjudice ou une perte, ou d'entraver l'atteinte des objectifs. Peut également être défini comme l'incertitude du résultat, et peut être utilisé dans le cadre de la mesure de la probabilité de résultats positifs ainsi que des résultats négatifs.»

# Concepts clés et définitions

## ■ Utilité:

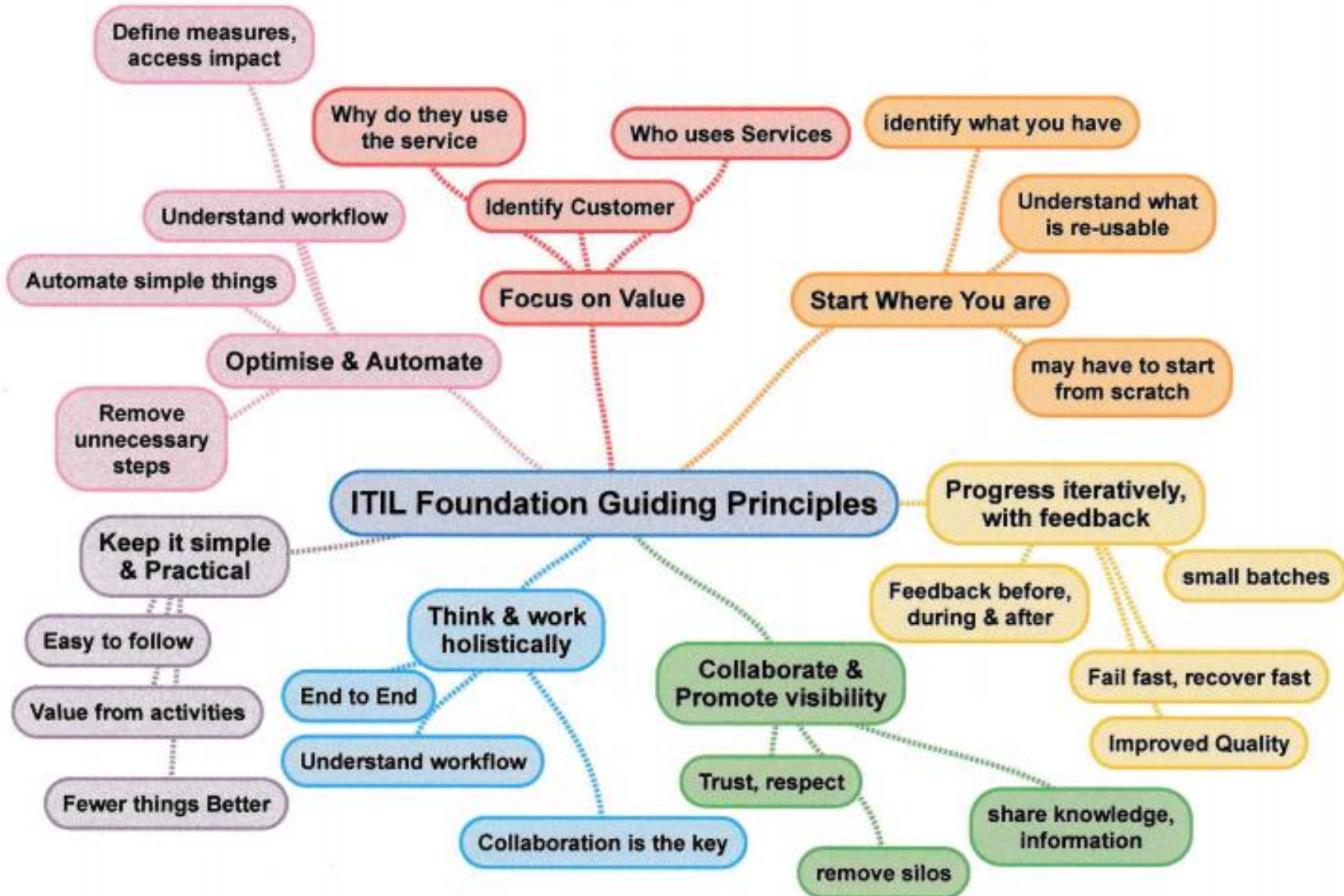
«Fonctionnalité offerte par un produit ou un service pour satisfaire un besoin particulier. L'utilité peut se résumer à « ce que fait le service » et peut être utilisée pour déterminer si le service est « adapté au besoin ». Pour être utile, un service doit soutenir les performances du consommateur ou supprimer les contraintes pour ce dernier. De nombreux services atteignent ces deux objectifs.»

## ■ Garantie:

«Assurance qu'un produit ou un service répondra aux exigences convenues. La garantie peut se résumer aux performances du service » et peut être utilisé pour déterminer si le service est « adapté à l'utilisation ». La garantie porte souvent sur les niveaux de service alignés sur les besoins des consommateurs de ces services. Elle peut être basée sur un accord formel ou il peut s'agir d'un message marketing ou d'une image de marque. En général, la garantie porte sur différents domaines tels que la disponibilité du service, sa capacité, ses niveaux de sécurité et sa continuité. Un service peut être considéré comme fournissant un degré d'assurance acceptable, ou « garantie », si l'ensemble des conditions définies et convenues est respecté.»

# 7 principes généraux

- Les principes généraux sont **des recommandations** qui guident une organisation dans toutes les circonstances, dont les changements dans ses buts, ses stratégies, le type de travail, ou la structure de gestion. Un principe général est universel et durable.
- Ces principes sont applicable universellement à toutes les initiatives et à toutes les relations avec les groupes de parties-prenantes.
- Les organisations doivent considérer la pertinence de chacun des principes et comment ils s'appliquent ensemble. Ils ne sont pas tous prioritaires mais doivent être revu à chaque occasion pour évaluer leur pertinence.



# 7 principes généraux

- Se concentrer sur la valeur
- Commencer où vous êtes
- Progresser itérativement avec les feedbacks
- Collaborer et promouvoir la visibilité
- Penser et travailler de façon holistique
- Garder les choses simple et pratique
- Optimiser et automatiser

# Se concentrer sur la valeur

- Chaque chose que fait une organisation a besoin d'être modéliser, directement ou indirectement, à la valeur pour les parties prenantes
- Le fournisseur de service doit connaître qui est le consommateur du service? et qui sont les parties prenantes clés?
- Il doit comprendre quelle est la vraie valeur pour le consommateur:
  - Pourquoi le consommateur utilise le service?
  - Quels services les aident à faire?
  - Comment les services aident à achever leurs buts
  - Les conséquences financières (coûts) et le risque impliqué pour le service du consommateur



# Se concentrer sur la valeur

- La valeur pour le consommateur du service:
  - Est définie par ses propres besoins
  - Est atteinte à travers le soutien de résultats attendus et de l'optimisation des coûts et des risques
  - Change avec le temps et différentes circonstances
- Comprendre l'expérience du consommateur (CX) ou de l'utilisateur (UX)
  - CX peut être subjective ou objective



# Se concentrer sur la valeur: application

- Connaitre comment les consommateurs utilisent chaque service
- Encourager ses équipes à se focaliser sur la valeur
- Se concentrer sur la valeur pendant l'activité opérationnelle autant que pendant les projets d'amélioration
- Cela implique de se focaliser sur la valeur à chaque pas dans tout projet d'amélioration

# Commencer ou vous êtes

- Ne pas commencer sans considérer ce qui est déjà disponible
- Evaluer ou vous êtes
- Décisions sur comment procéder doivent être basés sur une information qui est exacte autant que possible
- Obtenir des données de la source aide à éliminer des hypothèses
- L'évaluation doit être utilisée pour soutenir l'analyse de ce qui a été observé plus que de le remplacer....

# Commencer ou vous êtes: application

- Regarder ce qui existe de façon objective en utilisant le consommateur ou le résultat désiré comme point de départ
- Déterminer si et comment cela peut être répliqué ou étendu jusqu'à atteindre l'état désiré
- Appliquer les compétences en gestion de risque comme une partie du processus de prise de décision.
- Reconnaître que parfois rien de l'état actuel peut être réutilisé

# Progresser itérativement avec des feedback

- Ce principe rappelle aux organisations de ne pas tout faire en même temps. ITIL recommande d'organiser le travail en parties plus petites et gérables qui peuvent être exécutées et terminées dans un délai convenable.

# Progresser itérativement avec des feedback

- **Résister à la tentation de faire tout en même temps!**
  - Même les grandes initiatives doivent être accomplies de manière itérative.
  - En organisant le travail en sections plus petites et gérables qui peuvent être exécutées et achevées en temps voulu, la concentration sur chaque effort sera plus nette et plus facile à maintenir.

# Progresser itérativement avec des feedback

## ■ Itérations d'amélioration :

- Peuvent être séquentielles ou simultanées.
- Basées sur les exigences de l'amélioration et les ressources disponibles.
- Chaque itération individuelle doit être à la fois gérable et gérée, en veillant à ce que des résultats tangibles soient rendus en temps voulu et exploités pour créer de nouvelles améliorations.

# Progresser itérativement avec des feedback

- Une initiative ou un programme d'amélioration majeure peut être organisé en plusieurs projets d'amélioration significative, et chacune d'entre elles peut, à son tour, comprendre des efforts d'amélioration plus modestes.
- L'initiative ou le programme dans son ensemble, ainsi que les itérations de ses composants, doivent être continuellement réévalués et potentiellement révisés pour refléter tout changement de circonstances et s'assurer que l'accent mis sur la valeur n'a pas été perdu (cf. Agile/Scrum) en utilisant des canaux de retour d'information.

# Progresser itérativement avec des feedback

- Boucle de retour:

- Technique permettant l'utilisation des livrables d'une partie d'un système en tant qu'entrées pour cette même partie de système.
- Les boucles de retours (la recherche et l'utilisation d'un retour d'information) doivent se faire avant, pendant et après chaque itération. Elles permettent ainsi que les actions soient ciblées et appropriées même si les circonstances changent.
- Aucune itération d'amélioration ne se produit dans le vide.
- Les circonstances peuvent changer et de nouvelles priorités peuvent apparaître, et la nécessité de l'itération peut être modifiée ou même éliminée.



# Progresser itérativement avec des feedback

## ■ Itération et retour ensemble:

Le fait de travailler de manière itérative dans un laps de temps donné, avec des boucles de rétroaction intégrées au processus permet:

- une plus grande flexibilité.
- de répondre plus rapidement aux besoins des clients et de l'entreprise.
- la possibilité de découvrir les échecs et d'y répondre plus tôt.
- une amélioration globale de la qualité.

# Progresser itérativement avec des feedback

- Le fait d'avoir des boucles de retour appropriées entre les participants d'une activité leur permet :
  - une meilleure compréhension de l'origine de leur travail,
  - où vont leurs résultats,
  - de comprendre la façon dont leurs actions et leurs résultats affectent les résultats,
  - ce qui leur permet de prendre de meilleures décisions.

# Progresser itérativement avec des feedback

## ■ L'application du principe:

1) Comprendre l'ensemble, mais faire quelque chose !

Il est important de comprendre la situation dans son ensemble, mais aussi de faire des progrès

Le plus grand ennemi de la progression itérative est le désir de tout comprendre et de tout prendre en compte.

Cela peut conduire à ce que l'on appelle parfois la "paralysie de l'analyse".

# Progresser itérativement avec des feedback

2) L'écosystème est en constante évolution, le retour d'information est donc essentiel.

Il est très important de rechercher et d'utiliser le retour d'information à tout moment et à tous les niveaux.

3) Rapide ne signifie pas incomplet

Ce n'est pas parce qu'une itération est suffisamment petite pour être réalisée rapidement qu'elle ne doit pas inclure tous les éléments nécessaires au succès.

Itération = produit minimum viable : version du produit final qui permet le maximum d'apprentissages validés avec le moins d'effort possible.

# Collaborer et promouvoir la visibilité

- La collaboration et la confiance sont des éléments clés de toutes initiatives. Nous devons informer, comprendre, faire confiance. Par conséquent, les organisations doivent être transparentes et partager autant que possible avec les autres.
- La visibilité/transparence permet également de comprendre le flux de travail en cours, identifier les goulots d'étranglement et détecter les gaspillages.
- Afin de créer le meilleur résultat possible, les organisations doivent également s'assurer que les ressources ont les bons rôles et responsabilités. La collaboration et la communication sont importantes, mais elles peuvent être différentes dans chaque situation selon les parties prenantes.

# Collaborer et promouvoir la visibilité

- Lorsque les initiatives impliquent les bonnes personnes dans les bons rôles, les efforts bénéficient d'une meilleure adhésion, d'une plus grande pertinence et d'une probabilité accrue de succès à long terme.
- Thèmes clés de la collaboration/confiance : informer, comprendre, faire confiance. Il faut donc être transparent et partager autant que possible.

# Collaborer et promouvoir la visibilité

- **Communication pour l'amélioration**

- La collaboration est définie au cas par cas en fonction des parties prenantes. Elle est donc très variable.

- **Accroître l'urgence grâce à la visibilité**

Pour éviter une mauvaise prise de décision due à une visibilité insuffisante, l'organisation doit effectuer des activités d'analyse critique telles que :

- Comprendre le flux des travaux en cours (voir Lean IT).
- Identifier les goulots d'étranglement, ainsi que la capacité excédentaire (voir Lean IT et DevOps).
- Découvrir les gaspillages (voir Lean IT).

# Collaborer et promouvoir la visibilité

- **L'application du principe:**

- 1) Collaboration ne signifie pas consensus

Il n'est pas nécessaire, ni même toujours judicieux, d'obtenir le consensus de toutes les personnes concernées par une initiative avant de la mettre en œuvre.

- 2) Communiquer d'une manière que le public peut entendre

Pour réussir, il est essentiel de choisir la bonne méthode et le bon message pour chaque public.

- 3) Les décisions ne peuvent être prises que sur des données visibles

Prendre des décisions en l'absence de données est risqué. Il convient de décider quelles données sont nécessaires, et donc quel travail doit être rendu visible.



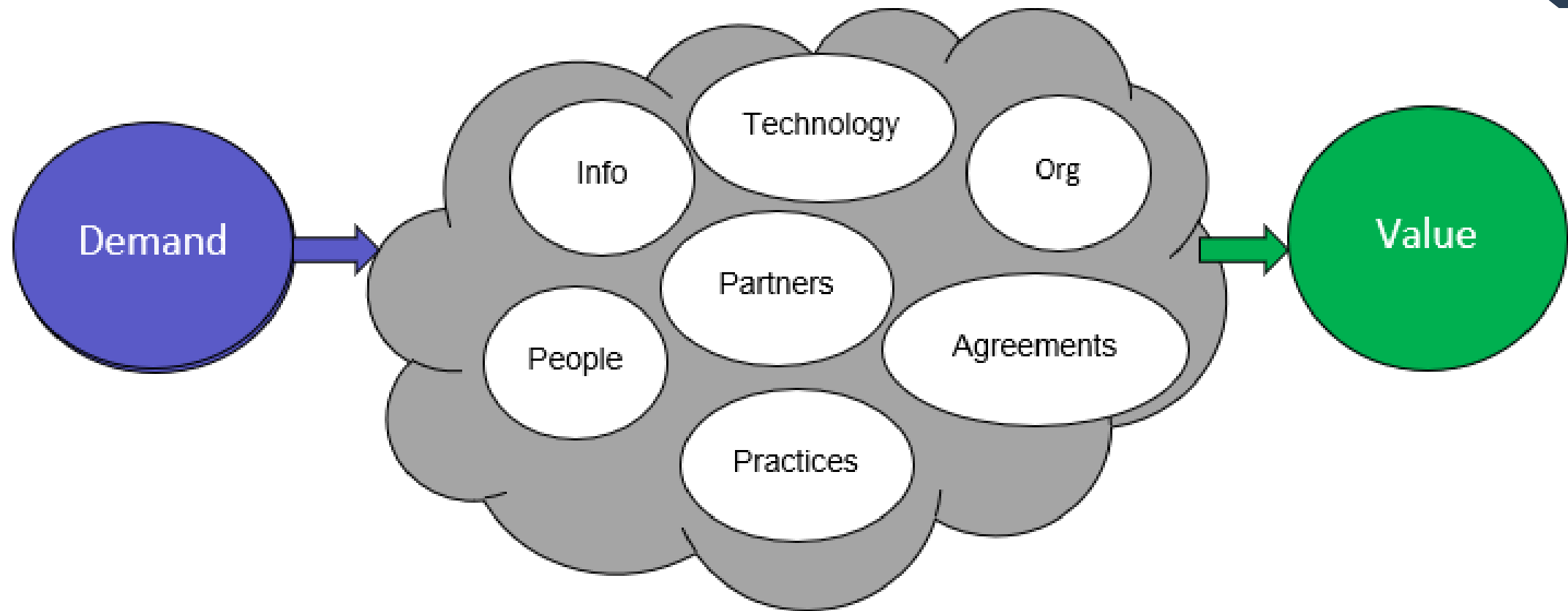
# Penser et travailler de façon holistique

- Pour créer un excellent service, vous devez reconnaître que tout est connecté.

Aucun service, pratique, processus, département ou fournisseur n'est autonome.

- Toutes les activités doivent être alignées et axées sur la création de valeur.

Afin de mettre ce principe en pratique, la communication, la collaboration, l'automatisation et avoir une vision claire des tendances des besoins et des interactions entre les éléments du système sont nécessaires.



Copyright© QRP International and AXELOS Limited 2019. Used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved.

# Penser et travailler de façon holistique

- **L'application du principe:**

- 1) Reconnaître la complexité du système.

Différents niveaux de complexité nécessitent différentes approches pour la prise de décision.

- 2) La collaboration est la clé pour penser et travailler de façon holistique.

Si les bons mécanismes sont mis en place pour que toutes les parties prenantes concernées collaborent en temps utile, il sera possible de traiter toute question de manière holistique sans être retardé.

# Penser et travailler de façon holistique

3) Dans la mesure du possible, rechercher des modèles sur les interactions entre les éléments du système.

S'appuyer sur les connaissances acquises dans chaque domaine pour déterminer ce qui est essentiel à la réussite, et quelles relations entre les éléments influencent les résultats.

4) L'automatisation peut faciliter de travailler de manière holistique

L'automatisation peut favoriser la visibilité de bout en bout de l'organisation et fournir un moyen efficace de gestion intégrée.

# Opter pour la simplicité et rester pratique

- Utilisez toujours le nombre minimum d'étapes pour atteindre un objectif.
- Si un processus, un service, une action ou une mesure n'apporte pas de valeur ou ne produit pas de résultat utile, il faut l'éliminer. Juger ce qu'il faut conserver.

# Opter pour la simplicité et rester pratique

## ■ L'application du principe:

- 1) Chaque activité doit contribuer à la création de valeur.
- 2) La simplicité est la sophistication ultime.
- 3) Faites moins de choses, mais faites-les mieux.
- 4) Respectez le temps des personnes impliquées.
- 5) Plus facile à comprendre, plus susceptible d'être adopté.
- 6) La simplicité est la meilleure voie pour obtenir des gains rapides.

# Optimiser et automatiser

## ■ Optimiser

- Les organisations doivent maximiser la valeur du travail effectué par leurs ressources humaines et techniques.
- La technologie peut aider les organisations à se développer et à prendre en charge des tâches fréquentes et répétitives, ce qui permet d'utiliser les ressources humaines pour des prises de décision plus complexes.
- L'automatisation pour le plaisir de l'automatisation peut augmenter les coûts et réduire la robustesse et la résilience de l'organisation.

# Optimiser et automatiser

## ■ Automatiser :

- Utilisation de la technologie pour exécuter correctement une ou plusieurs étapes et de manière cohérente, sans ou avec très peu d'actions humaines.
- Utiliser des actions humaines seulement lorsqu'elles sont nécessaires pour contribuer à la valeur.
- L'automatisation peut également signifier la standardisation et la rationalisation des tâches manuelles.
- Les possibilités d'automatisation peuvent être trouvées dans l'ensemble de l'organisation.
- La recherche de possibilités d'automatiser les tâches standard et répétitives peut aider l'organisation à réduire ses coûts, à diminuer les erreurs humaines et à améliorer l'expérience des employés.



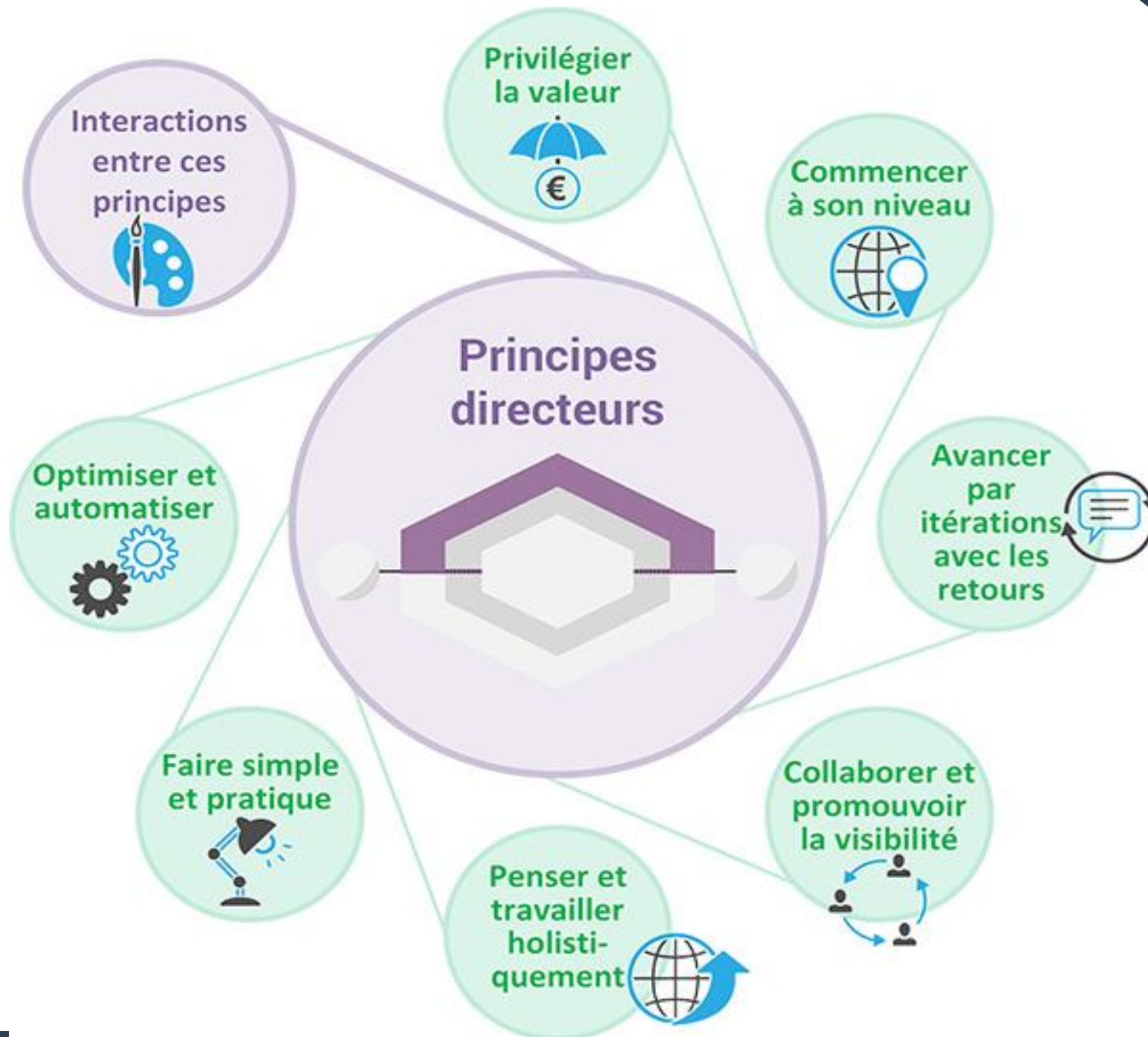
# Optimiser et automatiser

## ■ L'application du principe:

- 1) Simplifier ou optimiser avant d'automatiser.
- 2) Définissez vos mesures avant et après, basées sur les résultats, orientées vers la valeur.
- 3) Utilisation des autres principes en appliquant celui-ci:
  - Progresser itérativement avec les feedback
  - Commence d'ou tu es
  - Se concentrer sur la valeur
  - Opter pour la simplicité et rester pratique

# En résumé

- **Ces principes interagissent et dépendent les uns des autres**
- Si une organisation s'engage à **progresser de manière itérative avec un retour d'expérience**, elle doit également **penser et travailler de manière holistique** pour s'assurer que chaque itération d'une amélioration comprend tous les éléments nécessaires pour obtenir de réels résultats.
- De même, l'utilisation d'un **retour d'information** approprié est la clé de la **collaboration**.
- En se concentrant sur ce qui aura vraiment de **la valeur** pour le client, il est plus facile de **garder les choses simples et pratiques**.
- Les organisations ne devraient pas se contenter d'utiliser un ou deux des principes, mais devraient examiner la pertinence de chacun d'entre eux et la manière dont ils s'appliquent ensemble.
- Tous les principes ne seront pas essentiels dans toutes les situations, mais ils devraient tous être examinés à chaque occasion pour déterminer dans quelle mesure ils sont appropriés.



# La Valeur

- L'évolution de l'entreprise: d'un assemblage de service en silos vers un système d'acteurs, mettant en œuvre des processus traversant ses fonctions et ses partenaires, tendus vers la satisfaction des parties prenantes.
- La mise en œuvre des différentes **méthodes** «valeur» couvrant l'ensemble des domaines de l'entreprise peut faciliter cette évolution.
  - Shared Value: élargir les buts de l'entreprise
  - La Stratégie Océan Bleu: élargir les frontières des activités existantes
  - Développement durable et Responsabilité sociétale: la gouvernance
  - La Valeur utile pour le client
  - La Business Analyse
  - Le lean pour optimiser les processus (6 sigma)
  - La Solution Focus (Ecole de Palo Alto) pour favoriser le développement organisationnel
  - La chaîne de valeur de Michael Porter (1986): est l'ensemble des étapes déterminant la capacité d'un domaine d'activité stratégique, d'une entreprise ou d'une organisation, à obtenir un avantage concurrentiel.

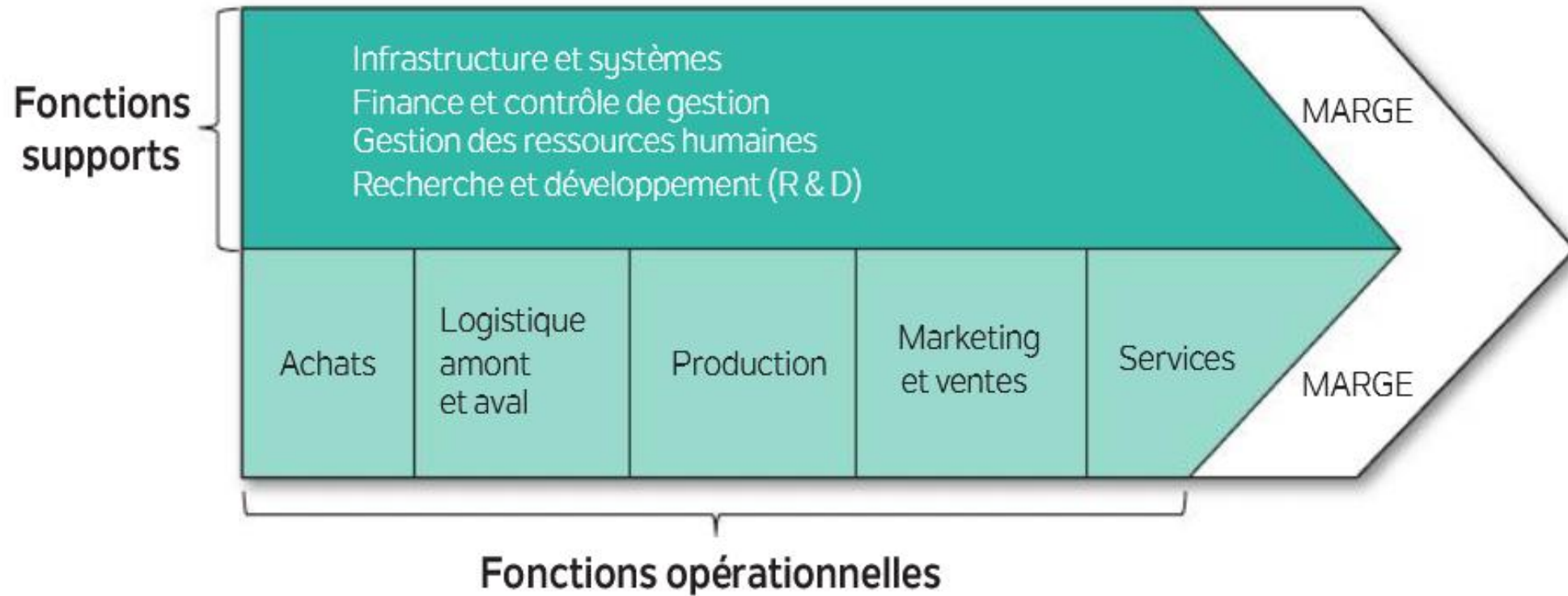
# La Valeur

- Le client est devenu le principal destinataire de la valeur créé par les entreprises.
- Les clients sont de plus en plus exigeants, et souhaitent des prestations de qualité.
- Les organisations sont de plus en plus complexes (croissance du nombre d'intervenants, externalisation etc..)

La mise en place de **processus** permet de mettre au centre le client, de maîtriser les chaînes d'activités (gestion des incidents) et de les rendre plus efficaces (amélioration).

# La Valeur

- **La chaîne de valeur** décompose l'activité de l'entreprise en étapes et fonctions qui génèrent des coûts et contribuent à la valeur finale de l'offre.
- La chaîne de valeur permet d'analyser les types de coûts, ainsi que les sources de différenciation de l'offre de l'entreprise. Elle aide à identifier les éléments de création de valeur pour le client, et à distinguer ce qui rend unique l'offre de l'entreprise.
- Chaque maillon de la chaîne de valeur doit être optimisé, en priorité ceux qui contribuent le plus directement à la valeur créée. Leur combinaison peut être à l'origine d'un avantage concurrentiel.
- On distingue les fonctions opérationnelles directement créatrices de valeur, et les fonctions supports qui aident celles-ci à mieux réaliser leurs missions.



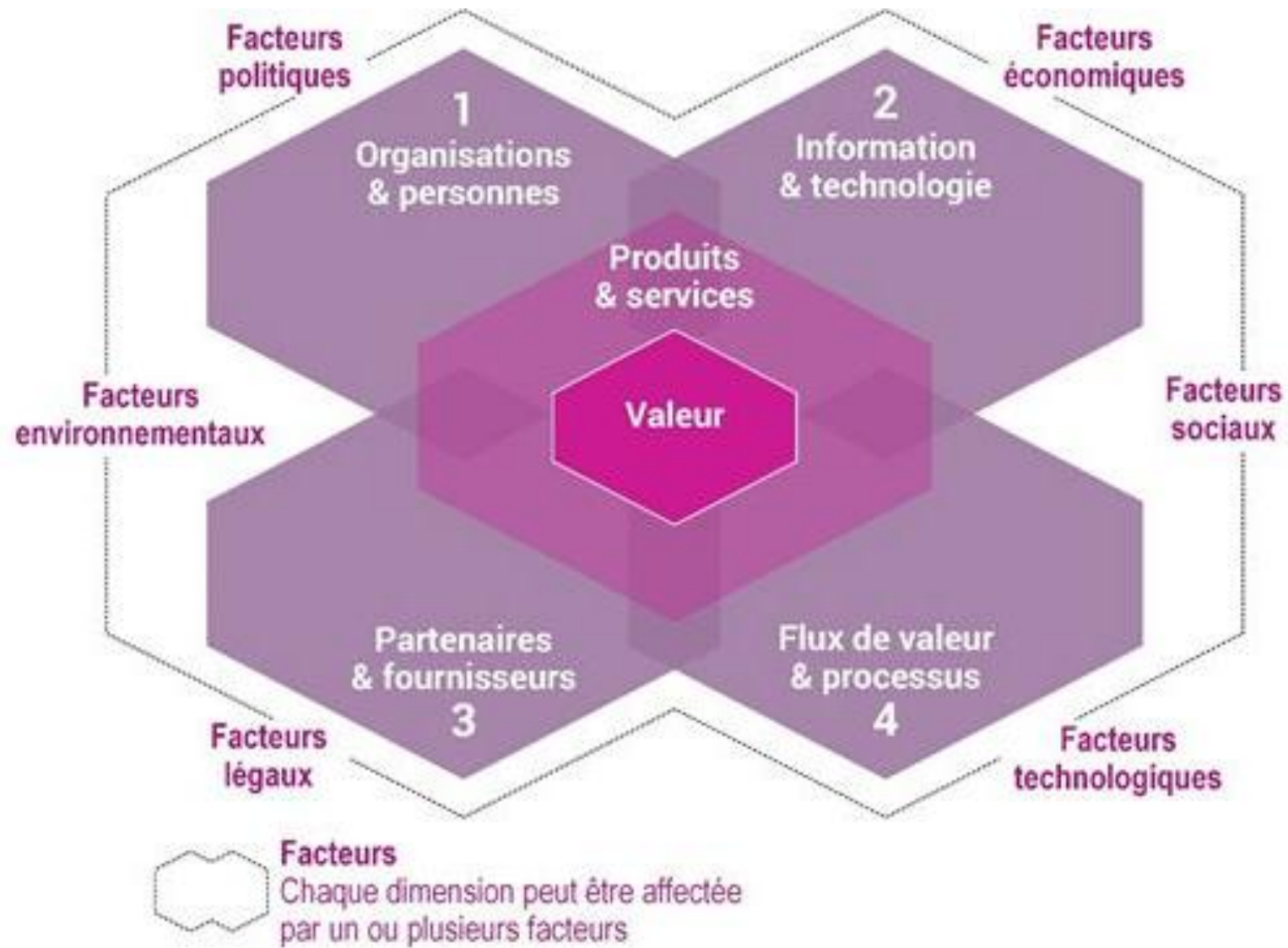
# Les 4 dimensions

- 1) Organisations et personnes
- 2) Information et technologie
- 3) Partenaires et fournisseurs
- 4) Flux de valeur et processus



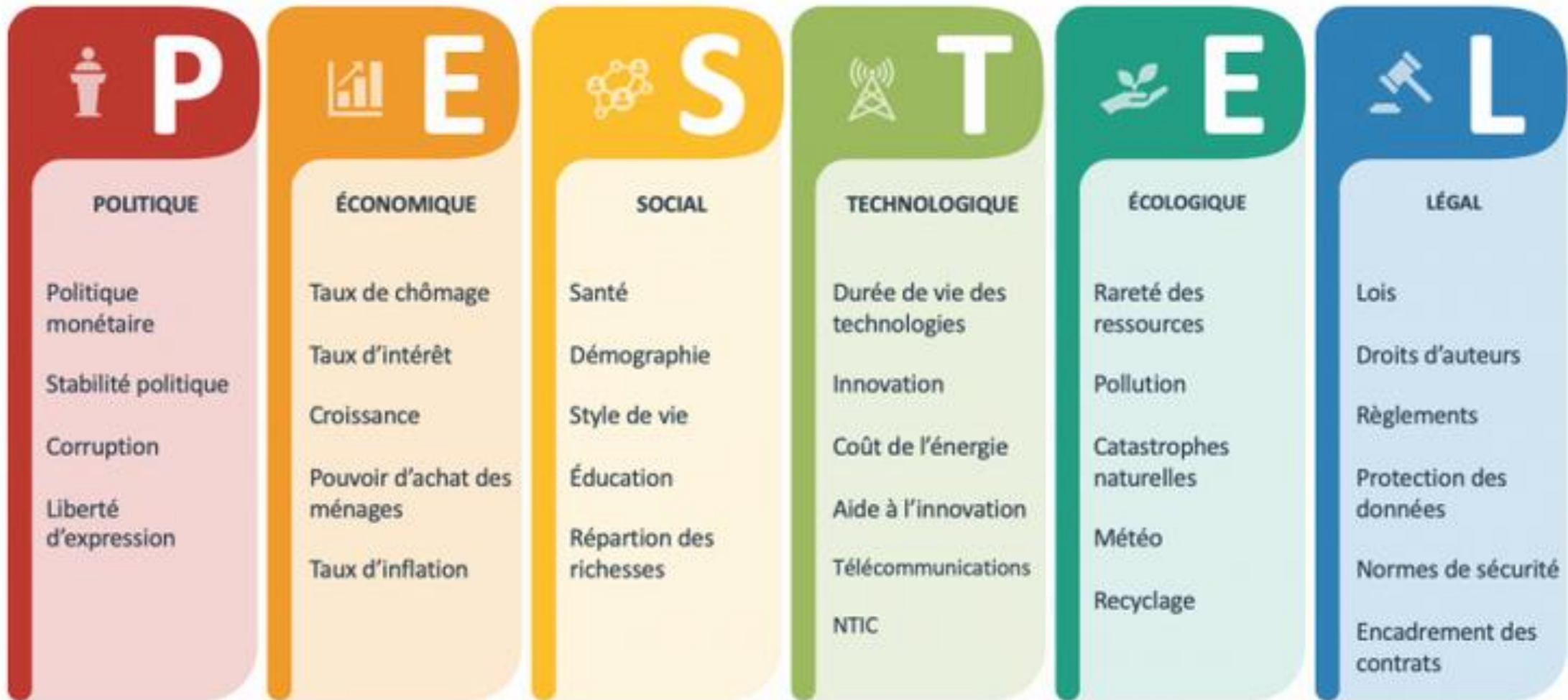
# 4 dimensions

- Pour soutenir une **approche holistique de la gestion des services**, ITIL définit quatre dimensions qui, collectivement, sont essentielles à la facilitation efficace et efficiente de la valeur pour les clients et les autres parties prenantes sous la forme de produits et de services.
- Ces quatre dimensions représentent des perspectives pertinentes pour l'ensemble du SVS, y compris la totalité de la chaîne de valeur des services et toutes les pratiques ITIL.
- La valeur créée par les produits et services fournis et les produits et services eux-mêmes se décrivent selon ces 4 axes, le tout contraint par des facteurs externes pour lesquels ITIL 4 reprend le modèle PESTEL.



# PESTEL

- Lorsqu'une entreprise, par exemple, souhaite réaliser son diagnostic stratégique ( méthode « SWOT » ) elle doit analyser son environnement interne et son environnement externe. Le PESTEL permet d'analyser l'environnement externe.
- Politique
- Economique
- Social
- Technologique
- Ecologique
- Legal



# PESTEL

## ■ 3 Etapes:

- 1) Etablir une liste des facteurs qui ont un impact négatif ou positif (par un Brainstorming par exemple).
- 2) Hiérarchisation des facteurs (par exemple prioritiser de 1 à 5 ceux qui ont le plus d'impact)
- 3) Analyser la situation en prenant les facteurs les plus impactant (complété avec un SWOT ce sera dans opportunités et menaces).

