

Les termes clés de la démarche ITIL 4

1. Le service

Une définition peut-être plus facilement compréhensible (non officielle) serait la suivante :

"Une application informatique qui fonctionne sur une infrastructure appropriée permettant de produire une certaine valeur destinée à un ensemble d'utilisateurs prédéfinis, avec tout le support nécessaire (documentation, formation, assistance...), sans que les utilisateurs paient les coûts réels des prestations."

La notion de service s'accompagne d'un engagement de résultat, engagement décrit dans l'accord de niveau de service appelé SLA (Service Level Agreement en anglais).

La notion de service inclut la notion de valeur.

Toutes ces notions autour du service sont gardées dans ITIL 4 et sont la base de la gestion de services.

2. La gestion de services

La gestion de services, c'est un ensemble de dispositions spécialisées qui permettent de fournir la valeur aux clients sous forme de services (voir le chapitre Présentation générale d'ITIL 4).

3. La valeur

La valeur est la combinaison de l'utilité et des bénéfices apportée par quelque chose à des parties prenantes. La valeur est souvent subjective pour les parties prenantes. Elle s'appuie sur les deux notions vues dans les sections précédentes, à savoir l'utilité et la garantie.

La notion de service inclut deux autres notions très importantes que sont l'utilité (utility en anglais) et la garantie (warranty en anglais) avec un engagement de résultat.

- L'utilité correspond aux fonctionnalités de l'application.
- La garantie correspond à la manière dont les utilisateurs vont utiliser cette application. On remplace souvent le terme "garantie", qui est la traduction du terme anglais, par le terme "usage", beaucoup plus parlant en français.

4. Le produit

Un produit est un élément de configuration qui fournit de la valeur à un client. Il est souvent complexe et pas forcément visible du client. Il fait partie d'un ou de plusieurs services.

Prenons un exemple. Le service de messagerie électronique d'une entreprise est bien un service qui s'appuie sur des produits, comme le produit de messagerie lui-même issu d'un éditeur logiciel, mais aussi sur un produit d'agenda électronique, d'annuaire d'entreprises, d'outils d'archivage...

5. Le retour sur investissement (ROI)

Le retour sur investissement (en anglais ROI,) est l'analyse comparée des dépenses, des coûts financiers liés à un service par rapport à la valeur que ce service va amener à l'entreprise. En d'autres termes, par rapport à ce que l'on investit, combien gagne-t-on ? Une autre notion incluse dans le retour sur investissement est la durée de cet investissement.

En combien de temps la valeur sera-t-elle amenée à l'entreprise ?

Return on Investment

6. Le coût de possession de l'informatique (TCO)

Le coût de possession de l'informatique (en anglais TCO,) est l'ensemble des coûts liés à la fourniture des services informatiques. Ces coûts incluent les coûts de conception, de réalisation, d'intégration, de tests et de validation, d'exploitation et de production, de support et de maintenance, et d'évolution.

Total Cost of Ownership

7. Le coût d'un service

Le coût d'un service est l'argent que l'on dépense pour concevoir ou fournir le service. Les coûts peuvent être directs (identifiables par une facture, comme l'achat de matériel, les contrats de maintenance, etc.), indirects (par exemple, une quote part à reverser à l'entreprise pour la location des bureaux, le gardiennage, etc.) ou cachés (ceux-ci vont intervenir dans le TCO, c'est une estimation de coûts non visibles, par exemple le manque de formation induit un surcoût d'utilisation de tel produit).

8. Le prix d'un service

Le prix d'un service, c'est le coût du service augmenté d'une marge. C'est ce que l'on appelle la valorisation du service. La valorisation des services se concentre sur deux concepts clés de valorisation :

- Les coûts informatiques sous-jacents ;
- L'utilité et la garantie du service, comparées à ce que le client peut faire avec ses propres ressources et aptitudes.

9. La disponibilité

La disponibilité est la capacité d'un composant ou d'un service à remplir les fonctions demandées pendant une période donnée ou un moment donné. On l'identifie avec un taux de disponibilité, le MTTR ou le MTBF.

- Le taux de disponibilité est le pourcentage de temps pendant lequel le composant ou le service fonctionne correctement (état normal, voir le processus de gestion des niveaux de service), sur une période convenue. Le taux de disponibilité se calcule sur les périodes où le service est ouvert.

Exemple 1 : si un service est ouvert de 8 h à 18 h, le calcul du taux de disponibilité sur une journée avec une panne de 1 heure est de 90 %.

Exemple 2 : si un service est ouvert 24 h/24, le calcul du taux de disponibilité sur une journée avec une panne de 1 heure est de 96 %.

- Temps moyen de rétablissement (MTTR,) : le MTTR est le temps moyen de dépannage, de rétablissement d'un composant ou d'un service à la suite d'une panne, sur une période convenue. Cette notion est importante, car elle complète la notion précédente de taux de disponibilité. Le MTTR va permettre d'affiner la notion de disponibilité du composant ou du service.

MTTR (Mean Time To Restore)

- Temps moyen entre deux pannes (MTBF,) : le MTBF est le temps moyen entre deux pannes d'un composant ou d'un service, sur une période convenue.

MTBR (Mean Time Between Failure)

Avec la disponibilité, on associe les deux notions suivantes :

- La fiabilité est l'aptitude d'un composant ou un service à fonctionner durablement sans défaillance. Dans un système, la fiabilité se mesure par rapport à la fiabilité du maillon le plus faible du système.

- La maintenabilité est la capacité à remettre en marche un composant ou un service défaillant. Avec la notion de maintenabilité, on aborde les notions de dépannage et de réparation, mais aussi la notion de pièces de rechange (*Spare parts* en anglais).

10. Une menace

Une menace est une action, une situation ou un fait qui peut entraver le bon fonctionnement d'un actif de service ou d'un ensemble d'actifs de services. Les menaces sont répertoriées et classées :

- Catastrophe naturelle (incendie, inondation, tremblement de terre, etc.)
- Terrorisme
- Attaque virale
- Conflit social
- Rupture de chaîne d'approvisionnement
- Épidémie
- etc.

11. La vulnérabilité

La vulnérabilité est la probabilité que la menace se produise sur l'actif ou les actifs concernés. La vulnérabilité est un pourcentage qui est associé à chaque actif de service. C'est bien sûr ce qu'il y a de plus difficile à identifier. En tout état de cause, la vulnérabilité d'un actif évolue dans le temps. Ce n'est pas une valeur figée. Un exemple de la vie de tous les jours, sur la notion de vulnérabilité, est le niveau du plan

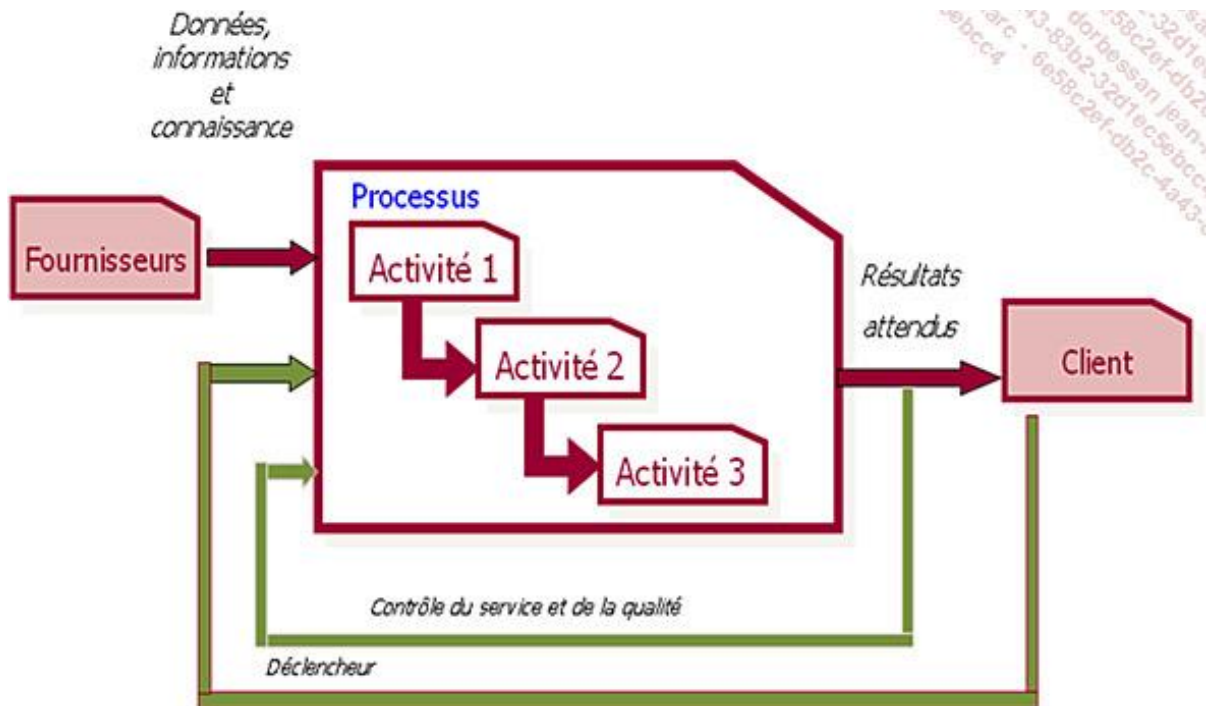
Vigipirate : toutes les semaines ou tous les mois, au ministère de l'Intérieur, on évalue le niveau du plan Vigipirate (orange, rouge, noir, etc.). Il s'agit de la vulnérabilité de certains sites (gares, aéroports, etc.).

12. Un risque

Le risque est l'analyse de cette situation (actif, menace et vulnérabilité) pour comprendre les effets, les conséquences.

13. Le processus

Un processus est une suite structurée d'actions ou d'activités interreliées qui permet d'atteindre un ou plusieurs buts. Un processus est mesurable. Il produit des résultats pour un client et réagit à un ou plusieurs éléments déclencheurs spécifiques.



Un processus traite donc une ou plusieurs entrées définies et la ou les transforme en résultats (sorties). Un processus doit inclure la définition des rôles et des responsabilités des acteurs, les besoins en outils et les contrôles de gestion nécessaires à la fourniture de résultats de manière fiable. Un processus peut définir des politiques, des standards, des principes, des activités, des procédures et des modes opératoires si c'est nécessaire.

Une fois défini, un processus doit être documenté, mis en place et contrôlé. Une fois sous contrôle, il peut être répété et devient gérable. Tout l'intérêt d'un processus réside dans le fait que l'on va pouvoir répéter des activités et donc gagner en performance.

Un processus est mesurable, c'est-à-dire qu'il comporte des indicateurs qui vont mesurer sa performance.

En particulier, un processus doit mesurer son efficacité et son efficacité. L'efficacité, c'est l'atteinte d'un but. L'efficience c'est les moyens que le processus va mettre pour atteindre son but et la qualité du résultat obtenu.

Chaque processus doit avoir un but clairement identifié et compris par tous. Il va mesurer au travers d'un indicateur d'efficacité si ce but est atteint. Dès que ce but sera atteint, le processus positionnera un indicateur d'efficience pour optimiser les moyens qu'il utilise en conservant le niveau de qualité demandé.

Un processus est transverse à l'organisation, à l'entreprise, voire à des entreprises : par exemple, le processus de gestion des incidents est implémenté dans le département informatique et ses différentes entités, et les mainteneurs externes, les éditeurs externes, les infogérants, les SSII, etc.

L'approche par processus n'est pas un modèle d'organisation. Un processus peut faire intervenir différentes fonctions de l'organisation et aussi extérieures à l'organisation. Un processus doit être indépendant de l'organisation et des changements d'organisation.

Il ne faut pas confondre la notion de processus, de procédure et de mode opératoire.

14. La procédure

Une procédure est un document qui décrit la succession des tâches à réaliser au sein d'une ou de plusieurs activités d'un processus. Elle définit au minimum les entrants, les livrables, les rôles et responsabilités, et les acteurs. On aura ainsi le qui fait quoi.

15. Le mode opératoire

Le mode opératoire est un document qui adapte une procédure définie à un outil particulier.

16. La fonction

La notion de fonction est une notion définie dans les trois premières versions d'ITIL. En revanche, elle n'est plus abordée dans la démarche ITIL 4. Dans un contexte d'Agilité de l'entreprise ou de l'entité informatique, la notion de fonction peut être jugée trop contraignante, en positionnant les différents acteurs dans des équipes différentes : les développeurs entrent dans la gestion des applications, les technicien d'exploitation dans la gestion des opérations... Seul le centre de services est conservé et défini dans une pratique spécifique.

Pour rappel, voici la définition d'une fonction :

La fonction est une unité organisationnelle qui a ses ressources et ses moyens propres, et qui est responsable de produire un résultat. Les ressources et les moyens sont nécessaires à la production et la bonne performance de ce résultat. Une fonction est en fait une équipe ou un ensemble d'équipes avec un chef à sa tête.

Une fonction, à l'instar d'un processus, assure une ou plusieurs activités relatives à un ou plusieurs processus.

17. La notion de pratique

Une pratique est un ensemble de moyens et de ressources structurés pour accomplir une tâche qui amènera de la valeur, et atteindre un but.

La notion de pratique se focalise sur l'accomplissement de la tâche, indépendamment de la manière d'y arriver, et surtout pas avec une suite d'actions prédéfinies. Avec la notion de pratique, on est en accord avec les méthodologies Agile.

Dans une pratique, on incorpore aussi les ressources nécessaires, ressources au sens individu, équipe, profil, compétence... C'est aussi pourquoi ITIL 4 a abandonné la notion de fonction définie dans ITIL V3.

18. La notion de rôle

Un rôle est un ensemble de responsabilités, d'activités et de domaines d'autorité attribués à un poste. Ce poste va être ensuite affecté à une personne physique ou à une équipe de personnes. De ce fait, un rôle sera dévolu à une personne physique ou à une équipe de personnes, qu'elle soit à l'informatique ou dans les branches métier ou chez les utilisateurs eux-mêmes.

En règle générale, un rôle est défini dans une pratique, dans un processus ou dans un service.

Une personne physique ou une équipe de personnes peut endosser plusieurs rôles. En revanche, les bonnes pratiques précisent que certains rôles sont incompatibles entre eux. Des exemples seront présentés dans les chapitres suivants. On peut d'ores et déjà citer le rôle du gestionnaire des incidents, qui ne doit en aucun cas être porté par la même personne que le rôle du gestionnaire des problèmes.

19. La matrice RACI

Les activités d'un processus sont portées par l'organisation entière et les équipes existantes. De ce fait, les activités et les rôles doivent être mis en correspondance avec les équipes existantes.

Pour faciliter cette tâche, une matrice de référence est utilisée pour indiquer les rôles et responsabilités qui sont en relation avec les activités. Le Modèle RACI est une de ces matrices.

L'acronyme RACI signifie en anglais (en français, Réalise, Approuve, Consulté, Informé).

Responsible, Accountable, Consulted, Informed

Ci-dessous, une explication de ces termes en mettant en garde le lecteur sur le fait qu'il y a un faux ami dans la traduction anglo-française de cet acronyme concernant le R. Pour simplifier la lecture, on va expliquer d'abord le A, puis les autres lettres :

- **Accountable - Approuve** : la personne qui est comptable (redevable) sur l'avancement de l'action. Le A est, comme son nom l'indique, celui qui doit rendre des comptes sur l'avancement de l'action. La personne qui est A assume la responsabilité de l'action. Il y a toujours un A et un seul pour chaque action.
- **Responsible - Réalise** : la ou les personnes qui réalisent l'action. Il y a au moins un R pour chaque action. Le A s'organise comme il le souhaite pour sous-traiter à la personne ou aux personnes qui sont R, l'action à réaliser. Si la ou les personnes qui sont R ne remplissent pas leurs objectifs, c'est la personne A qui assume cette non-atteinte des objectifs. Dans certains cas, la personne qui est A peut aussi jouer le rôle de R. Ce n'est pas recommandé, car alors cette personne est juge et partie, mais la réalité montre que c'est souvent le cas.
- **Consulted - Consulté** : la ou les personnes que l'on consulte pour obtenir un avis. Cet avis doit être fourni et la personne qui a demandé un avis doit en tenir compte. La consultation au sens de la démarche ITIL est de prendre en compte des avis. Il y a échange d'informations.
- **Informed - Informé** : la ou les personnes qui sont I sont celles qui doivent être informées. Ce qui veut dire qu'elles doivent prendre connaissance de l'action ou de son avancement. On ne demande rien d'autre que cela, aucune autre initiative ni avis bien sûr. Il n'y a qu'un seul sens de circulation de l'information.

20. La méthodologie de projet

Dans la démarche ITIL 4, on propose d'utiliser pour la gestion de projet deux méthodologies bien différentes : l'agilité ou le cycle en "Waterfall". Ces deux approches sont recommandées et peuvent ou doivent cohabiter.

a. Projet Agile

On préconise l'approche projet Agile lorsque la demande est de fournir rapidement une solution aux utilisateurs. Le facteur temps est primordial, souvent lié à un environnement concurrentiel, au détriment de la complétude des spécifications. D'autre part, lorsque l'expression de besoin est floue ou incomplète, voire même quasi inconnue dans le cas où la maîtrise d'ouvrage découvre un nouveau secteur d'activités, l'approche projet Agile est la solution à adopter.

b. Projet "Waterfall"

L'approche projet "Waterfall", en français projet en cascade (ou en chute d'eau) est une approche beaucoup plus traditionnelle de la gestion de projet. Dans les années 2000 (et avant), on appelait cette méthode le cycle en "V". Les activités sont traitées séquentiellement, à chaque étape descendante du cycle en "V" des spécifications qui sont figées et approuvées par tous, et à chaque étape remontant du cycle, une validation par rapport aux spécifications associées.

Cette approche projet garde tout son sens lorsque l'on connaît ou que l'on est capable de définir l'expression des besoins en amont du projet. Par exemple sur des sujets liés au législatif, à la finance, aux ressources humaines, etc. jusqu'aux projets de type régaliens. L'important n'est pas réellement le délai de mise en œuvre, mais plus la conformité aux spécifications. Dans ces projets, il ne devrait pas intervenir de changement sur les spécifications avant la réception finale.