



# ITIL® Foundation Edition ITIL 4



Publié par TSO (The Stationery Office), filiale de Williams Lea,  
et disponible :

**En ligne**

**[www.tsoshop.co.uk](http://www.tsoshop.co.uk)**

**Par courrier, téléphone, fax, e-mail**

TSO

PO Box 29, Norwich, NR3 1GN, Royaume-Uni

Commandes par téléphone/Renseignements généraux : +44 333 202 5070

Commandes par fax : +44 333 202 5080

E-mail : [customer.services@tso.co.uk](mailto:customer.services@tso.co.uk)

Téléphone pour personnes malentendantes : +44 333 202 5077

**TSO@Blackwell et autres Agents Accrédités**

**AXELOS**

Vous trouverez les coordonnées complètes d'AXELOS sur :

<https://www.axelos.com>

Pour de plus amples informations sur les qualifications et l'accréditation des formations, rendez-vous sur :

<https://www.axelos.com/certifications>

<https://www.axelos.com/archived-pages/becoming-an-axelos-partner/training-organization-and-trainer-accreditation>

Pour toute autre demande de renseignements, envoyez un e-mail à l'adresse [ask@axelos.com](mailto:ask@axelos.com)

Copyright © AXELOS Limited 2019

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit sans l'autorisation écrite d'AXELOS Limited.

Toute demande de réutilisation, reproduction, réédition du contenu de cette publication doit être envoyée à l'équipe responsable des licences à l'adresse [licensing@AXELOS.com](mailto:licensing@AXELOS.com)

Adresse du siège social : 30 Berners Street, Londres, Angleterre, W1T 3LR

AXELOS, le logo AXELOS, le logo swirl AXELOS, ITIL®, MoP®, M\_o\_R®, MoV®, MSP®, P3M3®, P3O®, PRINCE2®, PRINCE2 Agile®, RESILIA® et AgileSHIFT® sont tous des marques déposées d'AXELOS Limited.

Première édition 2019

ISBN 9780113316175

Imprimé au Royaume-Uni pour The Stationery Office

Ce papier est certifié FSC et issu de pâtes sans chlore élémentaire ou gazeux et produites à partir de forêts gérées durablement.

P002959377 c10 02/19

# Sommaire

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Liste des figures</b>   | <b>vi</b>   |
| <b>Liste des Tables</b>  | <b>viii</b> |
| <b>Bienvenue à ITIL 4</b>  | <b>ix</b>   |
| <b>À propos de cette publication</b>   | <b>x</b>    |
| <b>1      Introduction</b>   | <b>1</b>    |
| 1.1     La gestion des services informatiques dans le monde moderne  | 2           |
| 1.2     À propos d'ITIL 4  | 2           |
| 1.3     La structure et les bénéfices du référentiel ITIL 4  | 3           |
| 1.3.1    Le SVS ITIL   | 3           |
| 1.3.2    Le modèle à quatre dimensions   | 4           |
| <b>2      Les concepts clés de la gestion des services</b>   | <b>5</b>    |
| 2.1     La valeur et la co-création de valeur  | 7           |
| 2.1.1    La co-création de valeur  | 8           |
| 2.2     Les organisations, les fournisseurs de services, les consommateurs de services et les autres parties prenantes | 9           |
| 2.2.1    Les fournisseurs de services  | 9           |
| 2.2.2    Les consommateurs de services   | 10          |
| 2.2.3    Les autres parties prenantes  | 11          |
| 2.3     Les produits et les services   | 12          |
| 2.3.1    Configurer les ressources pour créer de la valeur   | 12          |
| 2.3.2    Les offres de service   | 13          |
| 2.4     Les relations de service   | 14          |
| 2.4.1    Le modèle des relations de service  | 14          |
| 2.5     Valeur : résultats, coûts et risques   | 16          |
| 2.5.1    Résultats   | 16          |
| 2.5.2    Coûts   | 18          |
| 2.5.3    Risques   | 18          |
| 2.5.4    Utilité et garantie   | 19          |
| 2.6     Résumé   | 21          |
| <b>3      Les quatre dimensions de la gestion des services</b>   | <b>23</b>   |
| 3.1     Organisations et personnes   | 25          |
| 3.2     Information et technologie   | 26          |
| 3.3     Partenaires et fournisseurs  | 30          |
| 3.4     Flux de valeur et processus  | 31          |
| 3.4.1    Flux de valeur pour la gestion des services   | 32          |
| 3.4.2    Processus   | 33          |
| 3.5     Facteurs externes  | 34          |
| 3.6     Résumé   | 34          |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>4</b> | <b>Le système de valeur des services ITIL</b>    | <b>35</b> |
| 4.1      | Vue d'ensemble du système de valeur des services | 36        |
| 4.2      | Opportunité, demande et valeur                   | 38        |
| 4.3      | Les principes directeurs d'ITIL                  | 39        |
| 4.3.1    | Privilégier la valeur                            | 41        |
| 4.3.2    | Commencer là où vous êtes                        | 44        |
| 4.3.3    | Avancer par itération avec des retours           | 47        |
| 4.3.4    | Collaborer et promouvoir la visibilité           | 49        |
| 4.3.5    | Penser et travailler de façon holistique         | 51        |
| 4.3.6    | Opter pour la simplicité et rester pratique      | 52        |
| 4.3.7    | Optimiser et automatiser                         | 54        |
| 4.3.8    | Interaction des principes                        | 56        |
| 4.4      | Gouvernance                                      | 56        |
| 4.4.1    | Organes de direction et gouvernance              | 56        |
| 4.4.2    | La gouvernance dans le SVS                       | 57        |
| 4.5      | Chaîne de valeur des services                    | 57        |
| 4.5.1    | Planifier  | 61        |
| 4.5.2    | Améliorer  | 62        |
| 4.5.3    | Impliquer  | 63        |
| 4.5.4    | Conception et transition                         | 64        |
| 4.5.5    | Obtenir/construire                               | 64        |
| 4.5.6    | Fournir et soutenir                              | 65        |
| 4.6      | Amélioration continue                            | 66        |
| 4.6.1    | Étapes du modèle d'amélioration continue         | 67        |
| 4.6.2    | Amélioration continue et principes directeurs    | 73        |
| 4.7      | Les pratiques                                    | 74        |
| 4.8      | Résumé   | 74        |
| <b>5</b> | <b>Pratiques de gestion d'ITIL</b>               | <b>75</b> |
| 5.1      | Pratiques de gestion générales                   | 78        |
| 5.1.1    | Gestion de l'architecture                        | 78        |
| 5.1.2    | Amélioration continue                            | 80        |
| 5.1.3    | Gestion de la sécurité de l'information          | 83        |
| 5.1.4    | Gestion des connaissances                        | 85        |
| 5.1.5    | Mesure et rapports                               | 87        |
| 5.1.6    | Gestion du changement organisationnel            | 89        |
| 5.1.7    | Gestion de portefeuille                          | 91        |
| 5.1.8    | Gestion des projets                              | 94        |
| 5.1.9    | Gestion des relations                            | 96        |
| 5.1.10   | Gestion des risques                              | 97        |
| 5.1.11   | Gestion financière des services                  | 100       |
| 5.1.12   | Gestion de la stratégie                          | 103       |
| 5.1.13   | Gestion des fournisseurs                         | 105       |
| 5.1.14   | Gestion des effectifs et des talents             | 109       |

|   |  |            |
|---|--|------------|
| 5.2   | Pratiques de gestion des services                | 112        |
| 5.2.1   | Gestion de la disponibilité                      | 112        |
| 5.2.2   | Business analysis                                | 114        |
| 5.2.3   | Gestion de la capacité et de la performance      | 117        |
| 5.2.4   | Habilitation des changements                     | 118        |
| 5.2.5   | Gestion des incidents                            | 121        |
| 5.2.6   | Gestion des actifs informatiques                 | 124        |
| 5.2.7   | Surveillance et gestion des événements           | 128        |
| 5.2.8   | Gestion des problèmes                            | 130        |
| 5.2.9   | Gestion des mises en production                  | 134        |
| 5.2.10  | Gestion du catalogue des services                | 137        |
| 5.2.11  | Gestion de la configuration des services         | 139        |
| 5.2.12  | Gestion de la continuité des services            | 143        |
| 5.2.13  | Conception des services                          | 145        |
| 5.2.14  | Centre de services                               | 149        |
| 5.2.15  | Gestion des niveaux de service                   | 152        |
| 5.2.16  | Gestion des demandes de service                  | 156        |
| 5.2.17  | Validation et tests de services                  | 158        |
| 5.3   | Pratiques de gestion technique                   | 160        |
| 5.3.1   | Gestion des déploiements                         | 160        |
| 5.3.2   | Gestion de l'infrastructure et des plates-formes | 162        |
| 5.3.3   | Développement et gestion des logiciels           | 165        |
| <b>Note de fin : Le récit ITIL, un an après</b> |  | <b>169</b> |
| <b>Annexe A : Exemples de flux de valeur</b>    |  | <b>171</b> |
| <b>Recherches complémentaires</b>               |  | <b>179</b> |
| <b>Glossaire</b>                                |  | <b>181</b> |
| <b>Remerciements</b>                            |  | <b>199</b> |
| <b>Index</b>                                    |  | <b>205</b> |

# Liste des figures

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Figure 1.1  | Le système de valeur des services   | 3   |
| Figure 2.1  | Le modèle des relations de service  | 15  |
| Figure 2.2  | Obtenir de la valeur : résultats, coûts et risques  | 17  |
| Figure 3.1  | Les quatre dimensions de la gestion des services  | 25  |
| Figure 4.1  | Le système de valeur des services ITIL  | 37  |
| Figure 4.2  | La chaîne de valeur des services ITIL   | 58  |
| Figure 4.3  | Le modèle d'amélioration continue   | 66  |
| Figure 5.1  | Carte thermique de la contribution de la gestion de l'architecture aux activités de la chaîne de valeur               | 80  |
| Figure 5.2  | Carte thermique de la contribution de l'amélioration continue aux activités de la chaîne de valeur                    | 82  |
| Figure 5.3  | Carte thermique de la contribution de la gestion de la sécurité de l'information aux activités de la chaîne de valeur | 84  |
| Figure 5.4  | Carte thermique de la contribution de la gestion des connaissances aux activités de la chaîne de valeur               | 86  |
| Figure 5.5  | Carte thermique de la contribution des mesures et des rapports aux activités de la chaîne de valeur                   | 89  |
| Figure 5.6  | Carte thermique de la contribution de la gestion du changement organisationnel aux activités de la chaîne de valeur   | 91  |
| Figure 5.7  | Carte thermique de la contribution de la gestion de portefeuille aux activités de la chaîne de valeur                 | 93  |
| Figure 5.8  | Carte thermique de la contribution de la gestion des projets aux activités de la chaîne de valeur                     | 95  |
| Figure 5.9  | Carte thermique de la contribution de la gestion des relations aux activités de la chaîne de valeur                   | 97  |
| Figure 5.10 | Carte thermique de la contribution de la gestion des risques aux activités de la chaîne de valeur                     | 99  |
| Figure 5.11 | Carte thermique de la contribution de la gestion financière des services aux activités de la chaîne de valeur         | 101 |
| Figure 5.12 | Carte thermique de la contribution de la gestion de la stratégie aux activités de la chaîne de valeur                 | 104 |
| Figure 5.13 | Carte thermique de la contribution de la gestion des fournisseurs aux activités de la chaîne de valeur                | 107 |
| Figure 5.14 | Activités de gestion des effectifs et des talents   | 110 |
| Figure 5.15 | Carte thermique de la contribution de la gestion des effectifs et des talents aux activités de la chaîne de valeur    | 111 |
| Figure 5.16 | Carte thermique de la contribution de la gestion de la disponibilité aux activités de la chaîne de valeur             | 113 |
| Figure 5.17 | Carte thermique de la contribution de business analysis aux activités de la chaîne de valeur                          | 116 |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Figure 5.18 | Carte thermique de la contribution de la gestion de la capacité et de la performance aux activités de la chaîne de valeur      | 118 |
| Figure 5.19 | Carte thermique de la contribution du contrôle des changements aux activités de la chaîne de valeur                            | 120 |
| Figure 5.20 | Carte thermique de la contribution de la gestion des incidents aux activités de la chaîne de valeur                            | 123 |
| Figure 5.21 | Carte thermique de la contribution de la gestion des actifs informatiques aux activités de la chaîne de valeur                 | 127 |
| Figure 5.22 | Carte thermique de la contribution de la surveillance et gestion des événements aux activités de la chaîne de valeur           | 130 |
| Figure 5.23 | Les phases de la gestion des problèmes   | 131 |
| Figure 5.24 | Carte thermique de la contribution de la gestion des problèmes aux activités de la chaîne de valeur                            | 133 |
| Figure 5.25 | Gestion des mises en production dans un environnement en cascade traditionnel  | 135 |
| Figure 5.26 | Gestion des mises en production dans un environnement Agile/DevOps   | 135 |
| Figure 5.27 | Carte thermique de la contribution de la gestion des mises en production aux activités de la chaîne de valeur                  | 136 |
| Figure 5.28 | Carte thermique de la contribution de la gestion du catalogue des services aux activités de la chaîne de valeur                | 139 |
| Figure 5.29 | Modèle de service simplifié pour un service informatique classique   | 140 |
| Figure 5.30 | Carte thermique de la contribution de la gestion de la configuration des services aux activités de la chaîne de valeur         | 142 |
| Figure 5.31 | Carte thermique de la contribution de la gestion de la continuité des services aux activités de la chaîne de valeur            | 145 |
| Figure 5.32 | Carte thermique de la contribution de la conception des services aux activités de la chaîne de valeur                          | 148 |
| Figure 5.33 | Carte thermique de la contribution du centre de services aux activités de la chaîne de valeur                                  | 151 |
| Figure 5.34 | Carte thermique de la contribution de la gestion des niveaux de services aux activités de la chaîne de valeur                  | 155 |
| Figure 5.35 | Carte thermique de la contribution de la gestion des demandes de service aux activités de la chaîne de valeur                  | 157 |
| Figure 5.36 | Carte thermique de la contribution de la validation et des tests de services aux activités de la chaîne de valeur              | 159 |
| Figure 5.37 | Carte thermique de la contribution de la gestion de déploiement aux activités de la chaîne de valeur                           | 161 |
| Figure 5.38 | Carte thermique de la contribution de la gestion de l'infrastructure et des plates-formes aux activités de la chaîne de valeur | 163 |
| Figure 5.39 | Cycle de vie des logiciels   | 166 |
| Figure 5.40 | Carte thermique de la contribution du développement et de la gestion des logiciels aux activités de la chaîne de valeur        | 167 |

# Liste des tableaux

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Tableau 2.1 | Exemples de valeur pour différents types de partie prenante  | 12  |
| Tableau 2.2 | Les composants de l'offre de service   | 13  |
| Tableau 3.1 | Relations entre les organisations  | 30  |
| Tableau 4.1 | Vue d'ensemble des principes directeurs  | 39  |
| Tableau 4.2 | Les étapes du modèle d'amélioration continue associées aux principes directeurs d'ITIL les plus pertinents | 73  |
| Tableau 5.1 | Pratiques de gestion d'ITIL  | 76  |
| Tableau 5.2 | Activités de gestion du changement organisationnel   | 90  |
| Tableau 5.3 | Exemples des sources de catastrophe, des parties prenantes concernées et de l'impact organisationnel       | 143 |
| Tableau A.1 | Exemples de flux de valeur pour la résolution des incidents  | 173 |
| Tableau A.2 | Exemples de flux de valeur pour la résolution des incidents  | 174 |
| Tableau A.3 | Exemples de flux de valeur pour la création d'un service informatique                                      | 175 |
| Tableau A.4 | Exemples de flux de valeur pour le nouveau développement logiciel  | 176 |

# Bienvenue à ITIL 4

Le secteur informatique entre aujourd'hui dans une nouvelle phase de son développement. Dans ce contexte, AXELOS a le plaisir de présenter ITIL 4, un nouveau pas dans l'évolution des **meilleures pratiques** informatiques. En mettant notre expérience à profit et en apportant sur le marché une réflexion nouvelle et tournée vers l'avenir, ITIL 4 permet à votre organisation de relever les défis auxquels le secteur est actuellement confronté.

L'adoption d'**ITIL**, comme référentiel de gestion des services informatiques (ITSM) le plus largement utilisé dans le monde se poursuivra avec ITIL 4. Cette mise à jour assure la continuité avec les méthodes de travail existantes (pour lesquelles la gestion des services continue de faire ses preuves) en associant des pratiques modernes et émergentes à un savoir-faire établi et éprouvé. ITIL 4 fournit également des conseils sur ces nouvelles méthodes pour aider les personnes et les organisations à percevoir leurs bénéfices et faire en sorte de les utiliser avec confiance et détermination avec un minimum de perturbations.

L'approche holistique d'ITIL 4 assure davantage de visibilité à la gestion des services au sein des différentes organisations et secteurs en l'inscrivant dans un cadre plus stratégique. Elle tend à se concentrer sur la gestion de bout en bout des produits et des services, de la demande à la valeur.

ITIL 4 est le fruit d'un travail international de recherche et de développement considérable au sein des secteurs de l'informatique et de la gestion des services. Ce travail a impliqué des praticiens, des formateurs, des consultants, des fournisseurs, des techniciens et des clients professionnels. L'équipe d'architectes a collaboré avec un large éventail de parties prenantes et d'utilisateurs d'ITIL pour s'assurer de l'adéquation du contenu avec les exigences modernes : continuité, innovation, flexibilité et valeur.

Le cursus de formation ITIL fournit une approche structurée pour permettre aux apprenants de développer leurs compétences dans le milieu du travail actuel et futur. Ce guide permet également aux organisations de tirer parti des technologies nouvelles et à venir, de mener à bien leurs transformations numériques et de créer de la valeur pour leurs clients et pour elles-mêmes.

*ITIL Foundation* constitue le début de votre parcours de découverte d'ITIL 4. Il vous offre des clés pour comprendre les conseils plus larges et avancés des autres publications d'ITIL ainsi qu'une formation qui vous aidera à progresser.

Bienvenue à la nouvelle génération des meilleures pratiques informatiques !



**Mark Basham**

*PDG*

*AXELOS Global Best Practice*



# À propos de cette publication

*ITIL Foundation* est la première publication d'ITIL 4, la toute dernière évolution du référentiel ITSM le plus largement adopté. Elle est aussi bien destinée aux étudiants en informatique et en commerce qui découvrent la gestion des services qu'aux professionnels chevronnés qui connaissent les versions précédentes d'ITIL et d'autres meilleures pratiques du secteur.

*ITIL 4 Foundation* :

- fournit aux lecteurs une compréhension du référentiel de gestion des services ITIL 4 et de la façon dont il a évolué pour adopter les technologies et les méthodes de travail modernes ;
- explique les concepts du référentiel de gestion des services pour aider les candidats à se préparer au passage de l'examen ITIL 4 Foundation ;
- sert de guide de référence à disposition des praticiens dans le cadre de leur travail, d'études complémentaires ou d'une évolution professionnelle.

Nous espérons qu'il vous sera utile.

## À propos du récit fictif ITIL

---

Les conseils figurant dans cette publication peuvent être adoptés par tous types d'organisation et de services et adaptés en conséquence. Pour illustrer la façon dont les concepts d'ITIL peuvent être appliqués aux activités d'une organisation, *ITIL Foundation* suit le cheminement d'une entreprise fictive dans son application des concepts d'ITIL.

L'entreprise en question, Axle Car Hire, a entrepris une transformation pour moderniser ses services et améliorer le niveau de satisfaction de ses clients et son taux de rétention en suivant les conseils d'ITIL. Dans chaque chapitre de ce texte, les employés d'Axle décrivent comment leur entreprise améliore ses services et expliquent la façon dont ils appliquent les meilleures pratiques d'ITIL pour y parvenir.

Des sections du récit ITIL apparaissent tout au long du texte dans un encadré distinct.

## Axle Car Hire

---

Axle Car Hire est une multinationale dont le siège social est situé à Seattle, aux États-Unis. Elle a été fondée il y a 10 ans et emploie environ 400 personnes en Europe, aux États-Unis et en Asie-Pacifique.

Dans un premier temps, elle a connu une forte croissance et affichait un niveau de satisfaction client élevé et constant. Les six premières années, les clients réguliers représentaient environ 30 pour cent de l'ensemble des réservations. Les actionnaires pouvaient s'attendre à de généreux dividendes trimestriels. L'entreprise connaît cependant un ralentissement depuis quatre ans. Le niveau de satisfaction des clients ne cesse de diminuer, et les clients réguliers se font rares. Les concurrents offrent des options de location nouvelles et novatrices. Le partage de véhicule, le covoiturage et les véhicules sans conducteur ont beaucoup de succès. Désormais, les clients s'attendent également à ce que les entreprises de location proposent des interfaces en ligne et à travers des applications.

Dans ce marché en pleine évolution, Axle Car Hire est confrontée à un avenir incertain. Le conseil d'administration est soucieux d'améliorer le niveau de satisfaction des clients. Il souhaite attirer et fidéliser des clients et redresser le résultat net de l'entreprise. Elle a nommé Henri en tant que nouveau directeur des systèmes d'information (CIO). Il a été choisi pour son expérience dans la numérisation des services et ses performances en matière de transformations informatiques à grande échelle. Il sait à quel point **l'offre de services** numériques est importante, autant pour la satisfaction des clients que pour la rétention des employés.

Sa solide expérience d'ITIL et de l'ITSM montre qu'il attache de l'importance à la certification ITIL, comme en témoigne sa politique de recrutement. Ayant déjà appliqué les méthodologies de **réflexion conceptuelle (design thinking)**, de **DevOps** et d'**Agile**, il estime nécessaire d'aborder l'ITSM de façon mixte pour garantir la durabilité des activités.

Henri est soucieux de voir comment son équipe pourra redéfinir l'expérience de location de véhicules et s'assurer que le choix des clients nouveaux et existants se porte d'abord sur Axle Car Hire.

## Faites la connaissance de l'équipe

---

Voici quatre employés clés d'Axle Car Hire :



**Henri** est le nouveau CIO d'Axle Car Hire. Dirigeant d'entreprise accompli, il est prêt à faire bouger les choses. Il prône une approche intégrée de l'ITSM.



**Su** est responsable produit dédiée à l'expérience de voyage et travaille chez Axle depuis cinq ans. Perspicace et méticuleuse, Su a une passion pour l'environnement.



**Radhika** est une analyste commerciale spécialisée dans l'informatique. Son travail consiste à comprendre les exigences des utilisateurs, qu'il s'agisse du personnel ou des clients d'Axle Car Hire. Curieuse et dynamique, elle s'efforce d'entretenir une relation positive avec l'ensemble des clients internes et externes. Son travail se concentre sur la découverte et la planification, plutôt que sur les opérations informatiques. Elle n'hésite pas à poser des questions et repère rapidement les modèles et les tendances.



**Marco** est le responsable de la fourniture des services informatiques chez Axle Car Hire. Il accorde beaucoup d'importance aux processus et se réfère régulièrement au référentiel ITIL pour veiller à ce que les relations de service soient aussi positives que possible. En revanche, il est peu familiarisé avec l'approche mixte ou collaborative à l'égard de la gestion des services.

CHAPITRE 1

# INTRODUCTION

# 1 Introduction

## 1.1 La gestion des services informatiques dans le monde moderne

D'après l'Organisation mondiale du commerce,<sup>1</sup> les services représentent l'élément le plus important et le plus dynamique des économies développées et en développement. Ils constituent le moyen principal de création de **valeur** pour les **organisations** et leurs **clients**. Aujourd'hui, la quasi-totalité des services repose sur l'informatique. Les organisations ont donc tout intérêt à créer, développer et améliorer leur **aptitude** de gestion des services informatiques.

La technologie évolue aujourd'hui plus vite que jamais. Certains développements comme l'**informatique en nuage**, l'infrastructure en tant que service (IaaS), l'apprentissage automatique et le blockchain ont ouvert des perspectives de création de valeur et ont transformé la technologie de l'information en un important **facteur** de prospérité et d'avantage concurrentiel. En conséquence, la gestion des services informatiques constitue une aptitude stratégique clé.

Pour demeurer pertinentes et continuer à prospérer, de nombreuses organisations se lancent dans des **programmes** de transformation majeurs pour exploiter ces potentiels. Bien que ces transformations soient souvent qualifiées de « numériques » ou « digitales », elles vont au-delà de l'aspect technologique.

Elles représentent une évolution dans la façon de travailler des organisations afin de garantir leur prospérité face à des **changements** majeurs et continus. Les organisations doivent trouver un équilibre entre le besoin de stabilité et de prévisibilité et le besoin croissant d'agilité opérationnelle et de vélocité accrue. L'information et la technologie sont de plus en plus intégrées dans les autres aptitudes organisationnelles, les silos sont brisés et les équipes transversales sont de plus en plus répandues. La **gestion des services** se transforme pour faire face à cette transformation organisationnelle et tirer pleinement profit des nouvelles technologies et méthodes de travail.

La gestion des services évolue, tout comme ITIL, le référentiel de gestion des services informatiques (ITSM) le plus largement adopté dans le monde.

## 1.2 À propos d'ITIL 4

ITIL est à la pointe de l'industrie ITSM avec des conseils, des formations et des programmes de certification depuis plus de 30 ans. ITIL 4 modernise ITIL en repensant une grande partie des **pratiques** ITSM dans le contexte élargi de l'**expérience client**, des **flux de valeur**, de la **transformation numérique** et adopte de nouvelles façons de travailler avec **Lean**, Agile et DevOps.

ITIL 4 fournit des conseils aux organisations pour faire face aux nouveaux défis de la gestion des services et tirer parti du potentiel de la technologie moderne. Il est conçu de façon à assurer un système flexible, coordonné et intégré pour une **gouvernance** et une gestion efficaces des services informatiques.

<sup>1</sup> [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/serv\\_e/serv\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/serv_e.htm) [Accessed 1st April 2019]

# 1.3 La structure et les bénéfices du référentiel ITIL 4

Les composants clés du référentiel ITIL 4 sont le **système de valeur des services (SVS)** et le modèle à quatre dimensions.

## 1.3.1 Le SVS ITIL

Le SVS ITIL représente la façon dont les différents composants et activités de l'organisation fonctionnent ensemble pour faciliter la création de valeur au travers de **services** informatiques. Ils peuvent être associés de manière flexible, en assurant l'intégration et la coordination pour maintenir la cohérence de l'organisation. Le SVS ITIL facilite cette intégration et cette coordination et fournit à l'organisation une orientation claire et unifiée axée sur la valeur. La structure du SVS ITIL est indiquée dans la figure 1.1 et est expliquée plus en détail dans le chapitre 4.

Les principaux composants du SVS ITIL sont :

- la **chaîne de valeur des services ITIL** ;
- les pratiques ITIL ;
- les **principes directeurs d'ITIL** ;
- la gouvernance ;
- l'amélioration continue.

La chaîne de valeur des services ITIL fournit un **modèle** opérationnel pour la création, la fourniture et l'amélioration continue des services. Ce modèle flexible définit six activités fondamentales pouvant être combinées de nombreuses façons et former des flux de valeurs multiples. La chaîne de valeur des services est suffisamment souple pour s'adapter à de nombreuses approches, dont DevOps et l'informatique centralisée, afin de répondre aux besoins de la gestion multimodale des services. L'adaptabilité de la chaîne de valeur permet aux organisations de répondre aux **demandes** changeantes de leurs **parties prenantes** de la façon la plus efficiente et la plus efficace possible.

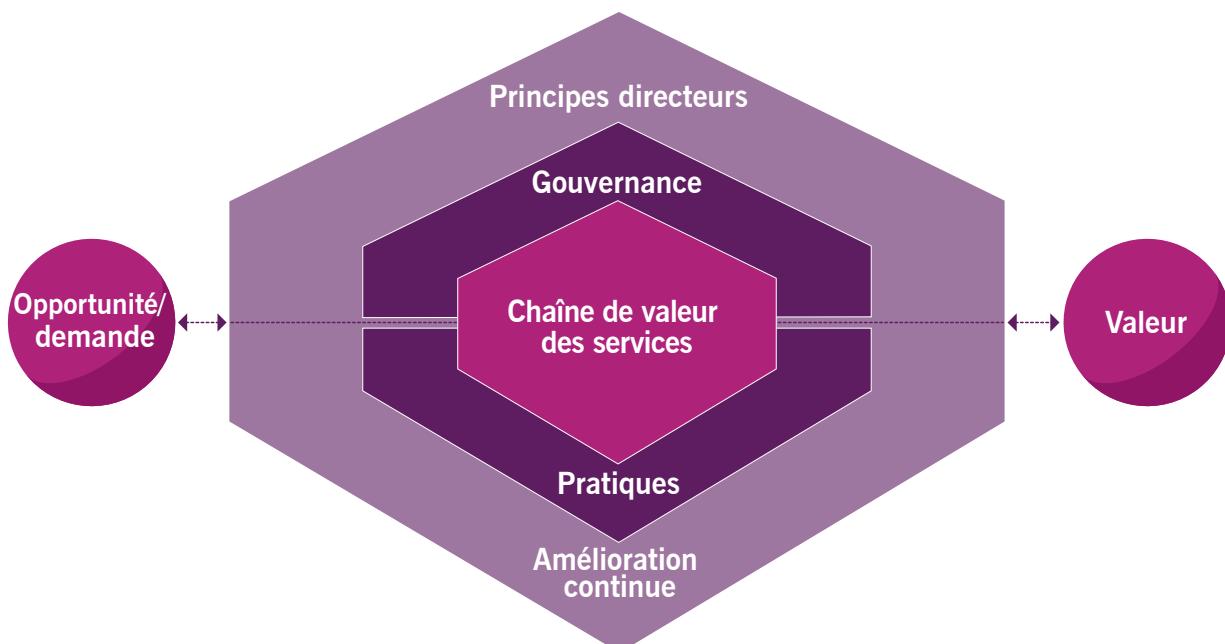


Figure 1.1 Le système de valeur des services

La flexibilité de la chaîne de valeur des services est renforcée par les pratiques ITIL : chaque pratique soutient de multiples activités de la chaîne de valeur des services, offrant ainsi un ensemble d'outils complet et polyvalent destiné aux praticiens ITSM.

Les principes directeurs d'ITIL peuvent être utilisés pour orienter les décisions et les actions d'une organisation et assurer une compréhension et une approche communes de la gestion des services à travers l'organisation. Les principes directeurs d'ITIL établissent les bases de la **culture** et du comportement de l'organisation aussi bien pour la prise de décisions stratégiques que pour ses activités quotidiennes.

Le SVS ITIL englobe également les activités de gouvernance qui permettent aux organisations d'aligner continuellement leurs activités sur l'orientation stratégique définie par l'organe de direction.

Chaque composant du SVS ITIL est soutenu par l'amélioration continue. ITIL fournit un modèle d'amélioration simple et pratique pour aider les organisations à conserver leur résilience et leur agilité dans un **environnement** en perpétuelle évolution.

### 1.3.2 Le modèle à quatre dimensions

Pour garantir une approche holistique de la gestion des services, ITIL 4 décrit les **quatre dimensions de la gestion des services** à prendre en compte pour chaque composant du SVS. Ces quatre dimensions sont :

- **organisations et personnes** ;
- **information et technologie** ;
- **partenaires et fournisseurs** ;
- **flux de valeur et processus**.

En accordant un niveau d'importance approprié à chacune d'entre elles, l'organisation assure l'équilibre et l'efficacité de son SVS. Les quatre dimensions sont décrites dans le chapitre 3.

#### Récit ITIL : La vision du CIO pour Axle



**Henri** : Aujourd'hui, le secteur évolue à un rythme effréné, et le terme de « quatrième révolution industrielle » est désormais largement employé. Les entreprises comme Axle doivent faire face à des perturbateurs comme les véhicules sans chauffeur et le covoiturage.

Les attentes en matière de service ont changé depuis la création d'Axle il y a 10 ans. Les clients veulent un accès immédiat aux services via des applications et des services en ligne. L'application de réservation d'Axle est dépassée et notre technologie ne suit pas le rythme de l'évolution de nos offres de service.

Ma vision pour Axle est qu'elle devienne la société de location de véhicules la plus renommée dans le monde. Nous continuerons d'offrir un service à la clientèle remarquable tout en proposant des prix compétitifs. Après tout, Axle est plus qu'une entreprise de location de véhicule. Nous devons nous concentrer sur l'expérience de voyage globale de nos clients.

## CHAPITRE 2

# **LES CONCEPTS CLÉS DE LA GESTION DES SERVICES**

# 2

# Les concepts clés de la gestion des services

Une compréhension commune des concepts clés et de la terminologie d'ITIL par les organisations et les personnes est essentielle à l'utilisation efficace de ce guide pour relever les défis de la gestion des services dans le monde réel. À cette fin, ce chapitre explique certains des concepts importants de la gestion des services, dont :

- la nature de la valeur et de la co-création de valeur ;
- les organisations, les **fournisseurs de services**, les consommateurs de services et les autres parties prenantes ;
- les **produits** et les services ;
- les **relations de service** ;
- la valeur : **résultats, coûts et risques**.

Ces concepts s'appliquent à l'ensemble des organisations et des services, indépendamment de leur nature et de leur technologie de base. Il convient avant tout d'aborder la question la plus fondamentale : qu'est-ce que la gestion des services ?



## Définition : gestion des services

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

Le développement des aptitudes organisationnelles mentionnées dans la définition exige de comprendre :

- la nature de la valeur ;
- la nature et la portée de la participation des parties prenantes ;
- comment la création de valeur est rendue possible par les services.

## Récit ITIL : les services d'Axle



**Su :** Chez Axle, nous proposons des expériences de voyage. Nous fournissons ce service à nos clients pour créer de la valeur autant pour eux que pour Axle. La gestion des services nous permet de réaliser cette valeur.

## Récit ITIL : les clients d'Axle

Voici trois des clients réguliers d'Axle, dont vous ferez la connaissance au fil du récit :



**Ichika** est étudiante universitaire en vacances et sans projet particulier. Elle espère assister à des festivals de musique pendant son voyage. En dehors de cela, elle n'a pas d'impératifs. Elle est férue de technologie et s'adapte très vite à de nouvelles applications et solutions. Elle est prête à essayer de nouveaux services numériques prometteurs.



**Faruq** est retraité depuis peu et part généralement seul en vacances. Ouvert, il aime découvrir et adopter de nouvelles technologies. Il fait souvent son itinéraire sur la route, et ses besoins peuvent changer selon des motifs personnels ou de santé.



**Amelia** est responsable des moyens généraux d'une entreprise de distribution de produits alimentaires écologiques appelée Food for Fuel. Son siège social est situé dans le centre de Londres, mais de nombreux consommateurs de Food for Fuel habitent en périphérie. L'accès en transport en commun est donc généralement peu fréquent, peu fiable et cher. De ce fait, Food for Fuel met des véhicules à disposition de son personnel pour lui permettre de rendre visite aux clients existants ou potentiels de manière plus pratique et fiable.

## 2.1 La valeur et la co-création de valeur



### Message clé

Le but d'une organisation est de créer de la valeur pour ses parties prenantes.

Le terme « valeur » est souvent utilisé dans la gestion des services. Il s'agit d'un élément clé d'ITIL 4 qui doit donc être clairement défini.



### Définition : valeur

Bénéfices, utilité et importance perçus d'un élément.

La compréhension du fait que la valeur est soumise à la perception des parties prenantes (qu'il s'agisse des clients, des consommateurs de service ou des membres de l'organisation du fournisseur de services) est inhérente à cette définition. La valeur peut être subjective.

## 2.1.1 La co-création de valeur

Autrefois, les organisations qui s'identifiaient en tant que fournisseur de services considéraient que leur rôle était de livrer de la valeur à leurs clients tout comme un colis est livré dans un immeuble par une société de livraison. La relation entre le fournisseur de services et le consommateur était alors perçue comme unidirectionnelle et distante. Le fournisseur livre le service et le consommateur reçoit la valeur. Le consommateur ne contribue pas à sa propre création de valeur. Cette vision ne tient pas compte des relations de service extrêmement complexes et interdépendantes qui existent en réalité.

De plus en plus, les organisations ont conscience que la valeur est créée au travers d'une collaboration active entre les fournisseurs et les consommateurs, ainsi que d'autres organisations qui font partie des relations de services pertinentes. Les fournisseurs ne doivent plus définir seuls ce qui aura de la valeur pour leurs clients et leurs **utilisateurs**. Ils doivent au contraire chercher à établir des relations mutuellement bénéfiques et interactives avec leurs consommateurs en leur permettant d'apporter leur contribution de manière créative à la chaîne de valeur des services.

### Récit ITIL : la valeur



**Marco :** Nous prévoyons le lancement d'une nouvelle offre généreuse : offrir une journée supplémentaire de location de voiture pour chaque réservation.



**Henri :** Nous devons toutefois nous souvenir que la valeur n'a pas la même définition selon les personnes. Axe a un large éventail de clients et chacun d'entre eux a des exigences spécifiques pour sa location de voiture. Nous devons nous assurer que tout changement apporté à nos services offre une certaine valeur à nos clients.



**Ichika :** Pour moi, « valeur » est synonyme de liberté de mouvement. Je veux que mes voyages soient faciles, sans tracas et flexibles. Je m'inscris à des listes de diffusion et à des abonnements quand cela m'arrange. Mes séjours sont souvent courts et je vais rarement deux fois au même endroit. Une journée de location en plus ne conviendra pas toujours à mon programme.



**Faruq :** Je ne voyage pas souvent, je n'ai donc pas de voiture personnelle. Pour moi, la valeur d'un service de location de véhicule, c'est la possibilité d'avoir une voiture qui correspond à mes besoins quand je le souhaite. Je dépense moins d'argent dans les locations de voiture que je ne le ferais pour entretenir ma propre voiture.

Pour que le service ait de la valeur, il doit rentrer dans mon budget. Comme je suis à la retraite, je suis flexible, avec très peu d'obligations ou d'échéances. Lorsque je suis en vacances, je fais mon programme pour les quelques jours qui viennent. Une journée de location supplémentaire m'offre une valeur réelle.



**Amelia :** Pour mon organisation, Food for Fuel, la valeur de la location de voiture est double. D'abord, nous devons pouvoir atteindre nos clients. Ensuite, nous cherchons à diminuer les coûts et les risques en louant des véhicules plutôt qu'en gérant notre propre parc automobile.

Je réserve des locations de voiture pour les représentants et le personnel commercial de mon entreprise, et en tant que cliente régulière, je valorise un niveau de service constant et fiable. Chez Food for Fuel, nous planifions les trajets et la location de véhicules. Nous optons généralement pour des locations à la journée, une journée de location supplémentaire n'a donc pas d'intérêt pour nous.



**Henri :** Nous devons également penser à la façon dont la valeur est créée pour Axe. De toute évidence, les revenus sont la valeur que nous recevons lorsque nous louons nos voitures. Pour nos consommateurs de services la valeur englobe un accès facile à un véhicule lorsqu'ils en ont besoin, sans avoir à assumer les coûts de possession d'un véhicule. Dans les deux cas, nous devons associer les deux pour générer de la valeur. De cette façon, nous co-créons de la valeur au travers de nos relations de service.

Les parties prenantes de la chaîne de valeur des services contribuent à définir les exigences, concevoir les solutions de service et même créer des services et/ou les fournir (voir la section 4.5).

Le concept de valeur sera examiné plus en détail plus loin dans ce chapitre. Il convient avant cela d'identifier les différentes parties prenantes impliquées dans la co-création de valeur ainsi que le langage utilisé dans ITIL pour les décrire.

## 2.2 Les organisations, les fournisseurs de services, les consommateurs de services et les autres parties prenantes

De nombreuses parties prenantes sont impliquées dans la gestion des services. Il est important de replacer chacune d'entre elles dans le contexte de la création de valeur sous la forme de services. Définissons d'abord le terme « organisation ».



### Définition : organisation

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

Les organisations varient en taille, en complexité et dans leur rapport avec les entités juridiques. Il peut s'agir d'une personne seule, d'une équipe ou d'un réseau complexe d'entités juridiques unies par des objectifs, des relations ou des pouvoirs communs.

À mesure que les sociétés et les économies évoluent, la complexité des relations entre les organisations et en leur sein s'intensifie. Les organisations dépendent les unes des autres dans leur fonctionnement et leur développement. Elles peuvent par ailleurs avoir différents rôles selon la perspective évoquée. Par exemple, une organisation qui coordonne des séjours d'aventures peut avoir le rôle de fournisseur de services face à une agence de voyages lorsqu'elle vend un séjour, et dans le même temps revêtir le rôle de consommateur de services lorsqu'elle achète un vol à inclure au forfait du séjour.

### 2.2.1 Les fournisseurs de services



#### Message clé

Lorsqu'elle fournit un service, une organisation assume le rôle de fournisseur de services. Le fournisseur peut être externe à l'organisation du consommateur, ou les deux peuvent faire partie de la même organisation.

Dans la perspective la plus traditionnelle de l'ITSM, l'organisation fournisseur est perçue en tant que département informatique d'une entreprise, tandis que les autres départements ou les autres unités fonctionnelles sont considérés en tant que consommateurs. Cette conception n'est qu'un modèle fournisseur-consommateur simpliste. Un fournisseur peut proposer ses services sur le marché à d'autres entreprises ou à des consommateurs individuels, ou fournir des services à des organisations consommatrices dans le cadre d'un partenariat. L'essentiel est que l'organisation ayant le rôle de fournisseur comprenne bien qui sont ses consommateurs dans une situation donnée, et qui sont les autres parties prenantes impliquées dans les relations de service connexes.

### Récit ITIL : les fournisseurs de services



**Henri :** Axe Car Hire agit comme fournisseur de services. Nous proposons des véhicules à la location. Parallèlement, d'autres organisations, comme les mécaniciens et les concessionnaires auxquels nous faisons appel sont les fournisseurs de services d'Axe.

## 2.2.2 Les consommateurs de services



### Message clé

Lorsqu'elle reçoit un service, une organisation assume le rôle de consommateur de service.

Le consommateur de services désigne un rôle générique utilisé pour simplifier la définition et la description de la structure des relations de service. En pratique, il existe davantage de rôles spécifiques impliqués dans la **consommation de service** : les clients, les utilisateurs et les **sponsors**. Ces rôles peuvent être séparés ou combinés.



### Définitions

- **Client** Le rôle qui définit les exigences relatives à un service et qui assume la responsabilité des résultats de la consommation du service.
- **Utilisateur** Le rôle qui utilise des services.
- **Sponsor** Le rôle qui autorise le budget pour la consommation d'un service.

Par exemple, si une entreprise souhaite contracter des services de téléphonie mobile pour ses employés auprès d'un opérateur de réseau mobile (le fournisseur de services), les rôles peuvent être répartis de la façon suivante :

- Le directeur des systèmes d'information (CIO) et les membres clés de l'équipe de communication assument le rôle de client lorsqu'ils analysent les exigences de communication mobile des employés de l'entreprise, négocient les termes du contrat avec l'opérateur de réseau mobile et évaluent la **performance** de l'opérateur par rapport aux exigences prévues au contrat.

- Le directeur de l'information (CFO) assume le rôle de sponsor lorsqu'il examine l'accord de service proposé et valide le coût du contrat tel qu'il a été négocié.
- Les employés (y compris le CIO, le CFO et les membres de l'équipe de communication) assument le rôle d'utilisateur lorsqu'ils commandent, reçoivent et utilisent les services de téléphonie mobile conformément au contrat.

Dans un autre exemple, le consommateur particulier du même opérateur (une personne utilisant le réseau mobile) agit à la fois comme utilisateur, client et sponsor.

### Récit ITIL : les consommateurs de services d'Axle



**Su :** *Bien entendu, nos consommateurs de services les plus évidents sont les personnes et les organisations qui louent nos voitures, viennent sur notre site ou utilisent notre site web et notre application de réservation. Ichika, Faruq et Food for Fuel par exemple sont nos consommateurs de services. Ils sont également nos clients.*



**Radhika :** *Les utilisateurs sont les personnes qui utilisent nos services. Les utilisateurs de notre service de location sont les conducteurs et les passagers de nos véhicules.*



**Marco :** *Les sponsors sont les personnes qui autorisent les budgets. Les sponsors d'Axle Car Hire incluent par exemple Amelia de Food for Fuel, qui approuve le budget des déplacements même si elle ne voyage pas elle-même.*



**Henri :** *Les consommateurs de services individuels, comme Ichika et Faruq, gèrent leur propre budget, définissent leurs exigences en matière de location de véhicule, et sont les conducteurs. Ichika et Faruq ont donc le rôle de sponsors, de clients et d'utilisateurs. Il arrive parfois qu'ils fassent le voyage avec d'autres conducteurs, des proches par exemple. Dans ce cas, leur contrat inclut les autres utilisateurs.*

Il est important d'identifier ces rôles dans les relations de service pour assurer l'efficacité de la communication et de la gestion des parties prenantes. Chacun d'entre eux peut avoir des attentes différentes, parfois contradictoires en termes de services, et différentes définitions de la valeur.

### 2.2.3 Les autres parties prenantes

La façon dont les organisations créent de la valeur avec leurs consommateurs au travers des relations de service est un élément clé de la gestion des services et d'ITIL. Au-delà des rôles du consommateur et du fournisseur, il existe généralement de nombreuses autres parties prenantes qui participent à la création de valeur. On peut notamment citer les employés individuels de l'organisation fournisseur, les partenaires et les **fournisseurs**, les investisseurs et les actionnaires, les organisations gouvernementales (les instances de réglementation par exemple) et les groupes sociaux. Il est important de comprendre et de gérer les relations avec l'ensemble des parties prenantes principales pour assurer la réussite et la pérennité de l'organisation. Un manque de satisfaction des parties prenantes à l'égard des activités ou des méthodes d'une organisation peut compromettre la relation d'un fournisseur avec ses consommateurs.

Les produits et les services créent de la valeur pour les parties prenantes à différents niveaux. Certains sont plutôt directs, comme la génération de revenus, tandis que d'autres sont plus indirects, comme l'expérience des employés. Le tableau 2.1 fournit des exemples de valeur pour différents types de partie prenante.

Vous trouverez des recommandations détaillées sur la gestion de valeur pour différentes parties prenantes dans d'autres publications et ressources complémentaires ITIL 4.

Tableau 2.1 Exemples de valeur pour différents types de partie prenante

| Partie prenante                     | Exemple de valeur pour la partie prenante  |
|-------------------------------------|--|
| Consommateurs de services           | Obtention des bénéfices, optimisation des coûts et maîtrise des risques  |
| Fournisseur de services             | Financement de la part du consommateur, développement du business, amélioration de l'image                     |
| Employés du fournisseur de services | Incitations financières et non financières, évolution de carrière et professionnelle, sentiment d'avoir un but |
| Société et communauté               | Emploi, impôts, contribution des organisations au développement de la communauté                               |
| Organismes de bienfaisance          | Contributions financières et non financières d'autres organisations  |
| Actionnaires                        | Bénéfices, financiers tels les dividendes, sentiment d'assurance et de stabilité                               |

## 2.3 Les produits et les services

L'élément central de la gestion des services est bien évidemment le service. Cette partie est consacrée à la nature des services et au lien entre le service et le produit.

### 2.3.1 Configurer les ressources pour créer de la valeur



#### Message clé

Les services que fournit une organisation sont basés sur un ou plusieurs de ses produits. Les organisations possèdent ou ont accès à une variété de différentes **ressources** : personnes, information et technologie, flux de valeur et processus, fournisseurs et partenaires. Les produits sont des **configurations** de ces ressources créées par l'organisation et représentent une valeur potentielle pour ses clients.



#### Définitions

- **Services** Moyen de permettre la co-création de valeur en facilitant des résultats que les clients veulent atteindre, sans qu'ils n'aient à gérer les coûts et les risques spécifiques.
- **Produit** Configuration des ressources d'une organisation conçue pour offrir de la valeur à un consommateur.

Chaque produit offert par une organisation est développé en tenant compte d'un certain nombre de groupes de consommateurs cibles. Les produits seront adaptés de façon à être attrayants pour ces groupes et à répondre à leurs besoins. Un produit n'est pas exclusivement destiné à un groupe de consommateurs particulier, il peut servir à répondre aux besoins de différents groupes. Par exemple, une entreprise qui vend un service logiciel peut proposer une version « allégée » aux utilisateurs individuels, ainsi qu'une version d'entreprise plus complète.

Les produits sont généralement assez complexes et ne sont pas entièrement visibles pour les consommateurs. La partie du produit que le consommateur voit ne représente pas toujours tous les éléments qui composent le produit et soutiennent sa fourniture. Les organisations décident des éléments que leurs consommateurs voient, et les adaptent en fonction des besoins des groupes de consommateurs cibles.

## 2.3.2 Les offres de service



### Message clé

Les fournisseurs de services présentent leurs services aux consommateurs sous la forme d'offres, qui décrivent un ou plusieurs services, basés sur un ou plusieurs produits.



### Définition : offre de service

Description formelle 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**.

Les offres de service peuvent inclure :

- les biens à fournir à un consommateur (un téléphone mobile par exemple). Les biens sont généralement transférés du fournisseur au consommateur, ce dernier assumant la responsabilité de leur utilisation future ;
- l'accès à des ressources octroyé ou accordé sous licence à un consommateur en vertu des termes et des conditions convenus (accès au réseau mobile ou au stockage réseau par exemple). Les ressources demeurent sous le contrôle du fournisseur et le consommateur ne peut y accéder qu'au cours de la période convenue de consommation du service ;
- les actions de service effectuées pour répondre aux besoins du consommateur (support aux utilisateurs par exemple). Ces actions sont effectuées par le fournisseur de services conformément à l'accord conclu avec le consommateur.

Des exemples des différents types d'offre de service figurent dans le tableau 2.2.

Les services sont offerts à des groupes de consommateurs cibles, qui peuvent être internes ou externes à l'organisation du fournisseur de services. Différentes offres peuvent être créées pour un même produit,

Tableau 2.2 Les composants de l'offre de service

| Composant            | Description   | Exemples   |
|----------------------|---|--|
| Biens                | Fournis au consommateur<br>La propriété est transférée au consommateur<br>Le consommateur assume la responsabilité de son utilisation future  | Téléphone mobile<br>Serveur physique                                 |
| Accès aux ressources | La propriété n'est pas transférée au consommateur<br>L'accès est octroyé ou accordé sous licence à un consommateur en vertu des termes et des conditions convenues<br>Le consommateur ne peut accéder aux ressources que durant la période convenue de consommation du service et conformément aux autres conditions de service convenues | Accès au réseau mobile ou au stockage réseau                         |
| Actions de service   | Effectuées par le fournisseur de services pour répondre aux besoins du consommateur<br>Effectuées conformément à l'accord conclu avec le consommateur   | Support aux utilisateurs<br>Remplacement d'une pièce d'un équipement |

## Récit ITIL : les offres de service d'Axle



**Su:** Les offres de service d'Axle comprennent la location de véhicule ainsi que les différentes options offertes pour répondre aux besoins de transport. Ces offres incluent l'assurance à prix réduit, un programme de fidélité et des produits de voyage proposés à titre gracieux comme des bouteilles d'eau, des mouchoirs, des porte-badges pour les autorisations de stationnement, et des sièges bébé.

Nos consommateurs forment un groupe diversifié avec des attentes variables. Par exemple, les entreprises n'ont généralement pas besoin d'un siège bébé ou d'un tarif réduit le week-end. De même, les clients individuels ne sont pas intéressés par un retrait gratuit du véhicule à l'aéroport s'ils effectuent des trajets locaux.

Toutes nos offres de service incluent l'accès à notre site web et à notre application de réservation.

de façon à proposer différentes utilisations pour répondre aux besoins de plusieurs groupes de consommateurs. Par exemple, un service logiciel peut être proposé en version gratuite limitée ou en version intégrale payante. Il s'agit toutefois d'un même produit du fournisseur de services.

## 2.4 Les relations de service

La seule fourniture d'un service ne suffit pas à créer de la valeur. Les organisations doivent coopérer avec les consommateurs dans le cadre de la relation de service.



### Message clé

Les relations de service sont établies entre une ou plusieurs organisations pour co-créer de la valeur. Dans une relation de service, les organisations assument le rôle de fournisseur ou de consommateur de services. Ces deux rôles ne sont pas incompatibles ; généralement, les organisations fournissent et consomment différents services à un moment donné.

### 2.4.1 Le modèle des relations de service

Lorsque les services sont fournis par le fournisseur, ils créent de nouvelles ressources ou modifient des ressources existantes chez le consommateur de services. Par exemple :

- un service de formation améliore les compétences des employés du consommateur ;
- un service de haut débit permet aux ordinateurs du consommateur de communiquer ;
- un service de location de véhicules permet au personnel du consommateur de rendre visite aux clients ;
- un service de développement de logiciel crée une nouvelle application pour le consommateur de services.

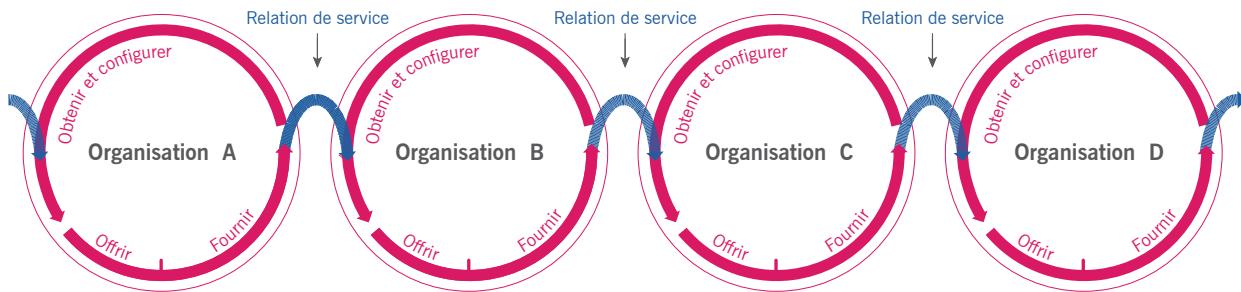


Figure 2.1 Le modèle des relations de service

Le consommateur de services peut utiliser ses ressources nouvelles ou modifiées pour créer ses propres produits afin de répondre aux besoins d'un autre groupe de consommateurs cible. Il devient alors fournisseur de services. Ces interactions sont présentées dans la figure 2.1.



## Définitions

- **Relation de service** 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. La fourniture de service 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.
 La fourniture de service peut également comprendre la fourniture de biens.
- **Consommation de service** Activités effectuées par une organisation afin de consommer des services. La consommation de service inclut :
  - la gestion des ressources du consommateur nécessaires pour l'utilisation du service ;
  - les actions de service exécutées par les utilisateurs, qui incluent d'utiliser les ressources du fournisseur et d'exiger la réalisation des actions de service.
 La consommation de service peut également comprendre la réception (acquisition) de biens.
- **Gestion des relations de service** Activités effectuées conjointement par un fournisseur de services et un consommateur de services pour assurer la co-création continue de valeur, basée sur des offres de service disponibles et convenues.

## Récit ITIL : les relations de service chez Axle



**Henri :** Axe entretient des relations de service avec de nombreux fournisseurs et consommateurs de services, internes et externes. Certains services fournis par Axe créent de nouvelles ressources pour le business, les constructeurs automobiles qui nous vendent des voitures par exemple. D'autres services, comme le travail qu'effectue pour nous l'équipe interne de nettoyage automobile, ainsi que les mécaniciens externes à Axe, modifient nos ressources existantes en s'assurant de la propreté et du bon fonctionnement de nos véhicules.

Axe peut faire appel à ces ressources dans le cadre d'autres relations pour fournir ses propres services, sous la forme de location de voiture aux consommateurs (nos clients).

Ce ne sont que quelques exemples des relations de service qu'entretient Axe. Il en existe davantage à l'échelle globale de l'organisation.

## 2.5 Valeur : résultats, coûts et risques

Cette section porte sur la façon dont une organisation, dans son rôle de fournisseur de services, devrait évaluer ce que ses services devraient faire et comment ses services devraient être fournis pour répondre aux besoins des consommateurs.



### Message clé

L'atteinte des résultats souhaités exige des ressources (et donc des coûts) et est souvent associée à des risques. Les fournisseurs de services aident leurs consommateurs à obtenir des résultats et assument de ce fait certains risques et coûts associés (voir la définition de service dans la section 2.3.1). Par ailleurs, les relations de service peuvent introduire de nouveaux risques et coûts qui, dans certains cas, peuvent avoir aussi bien des effets négatifs que des effets positifs sur les résultats prévus.

Les relations de service sont considérées comme créatrices de valeur uniquement lorsqu'elles ont plus d'effets positifs que d'effets négatifs, comme le montre la figure 2.2. Abordons à présent les résultats et la façon dont ils influencent les autres éléments et sont influencés par ces derniers.

### 2.5.1 Résultats

Lorsqu'elle est dans son rôle de fournisseur de services, une organisation produit des **livrables** qui aident ses consommateurs à obtenir certains résultats.



### Définitions

- **Livrable** Élément livrable d'une activité, qu'il soit tangible ou intangible.
- **Résultat** Résultat pour une partie prenante, rendu possible par un ou plusieurs livrables.

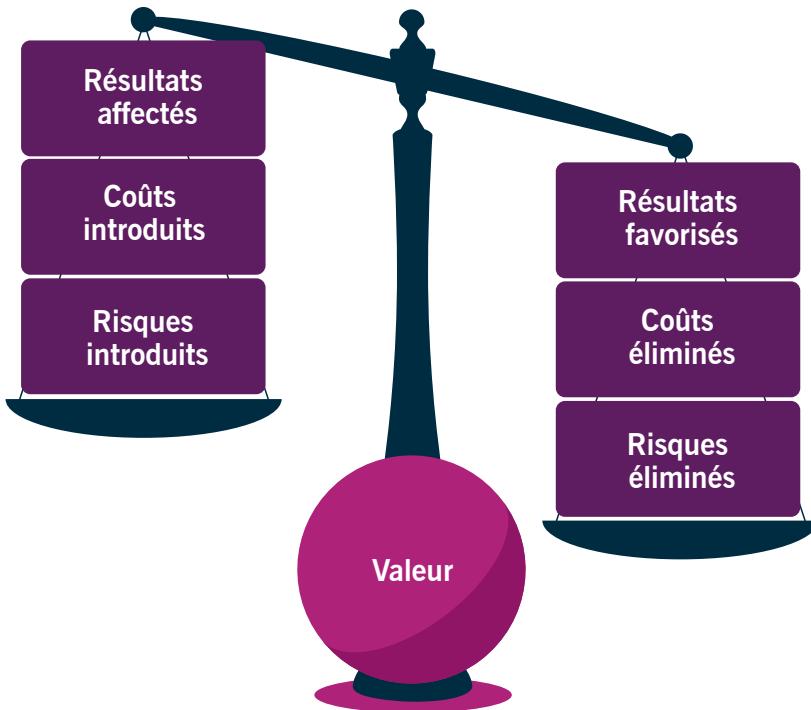


Figure 2.2 Obtenir de la valeur : résultats, coûts et risques

Il est important de faire la distinction entre livrables et résultats. Par exemple, le livrable d'un service de photographie de mariage peut être un album présentant une sélection de photos arrangée de façon artistique. Cependant, le résultat du service est la présentation des souvenirs et la possibilité pour le couple et leurs proches de se souvenir de ces moments en parcourant l'album.

Le fournisseur peut avoir des difficultés à bien comprendre les résultats attendus par le consommateur selon la relation qui existe entre les deux parties. Dans certains cas, elles travaillent ensemble pour définir les résultats souhaités. Par exemple, un **gestionnaire des relations d'affaire** (BRM) d'un département informatique ou RH interne peut s'entretenir régulièrement avec les clients pour discuter de leurs besoins et de leurs attentes. Dans d'autres cas, comme s'y attend le fournisseur, les consommateurs formulent clairement leurs attentes, lorsque des services standardisés sont proposés à un large groupe de consommateurs par exemple. Ce mode de fonctionnement est généralement utilisé par les opérateurs mobiles, les fournisseurs de services de haut débit et les sociétés de transport. Enfin, certains fournisseurs de services prédisent la demande et vont même jusqu'à la créer pour certains résultats, formant ainsi un groupe cible pour leurs services. Cela peut être le cas lorsqu'ils proposent des services novateurs qui répondent à des besoins auxquels les consommateurs n'avaient jamais pensé. Citons notamment les réseaux sociaux ou les solutions de domotique.

### Récit ITIL : livrables et résultats



**Henri :** Chez Axe, notre livrable clé, c'est une voiture propre, en bon état de marche et bien entretenue.



**Su :** Pour nos consommateurs de services, les résultats incluent un transport pratique, confortable, qui répond à différents besoins. Par exemple, voyager avec un véhicule à sa disposition, se rendre sur le site d'un client, se déplacer pour rendre visite à des proches.

## 2.5.2 Coûts



### Définition : coût

La somme dépensée pour une activité ou une ressource spécifique.

Du point de vue du consommateur de services, deux types de coûts sont impliqués dans les relations de service :

- les coûts supprimés pour le consommateur du service (une partie de la proposition de valeur). Par exemple, les coûts du personnel, de la technologie et des autres ressources que le consommateur ne doit pas fournir ;
- les coûts imposés au consommateur par le service (les coûts de la consommation du service). Le coût total lié à la consommation d'un service comprend le prix facturé par le fournisseur de services (le cas échéant), ainsi que d'autres coûts tels que la formation du personnel, l'utilisation du réseau, les achats, etc. Certains consommateurs le considèrent comme un investissement nécessaire à la consommation du service.

Ces deux types de coûts sont pris en compte lorsque le consommateur évalue la valeur que le service est censé créer. Il est important de bien comprendre ces derniers pour s'assurer de prendre les bonnes décisions vis-à-vis de la relation de service.

Du point de vue du fournisseur, il est essentiel de parfaitement comprendre le coût de la fourniture de service. Les fournisseurs doivent s'assurer que les services sont fournis dans le respect du budget et répondent aux attentes financières de l'organisation (voir la section 5.1.11).

## 2.5.3 Risques



### Définition : risque

**Événement** potentiel susceptible d'entraîner un préjudice ou une perte, ou d'entraver l'atteinte des objectifs. Le risque peut également être défini comme l'incertitude sur le résultat, et peut être utilisé pour mesurer la probabilité des résultats positifs ainsi que des résultats négatifs.

À l'instar des coûts, il existe deux types de risque qui peuvent préoccuper les consommateurs de services :

- les risques supprimés pour le consommateur du service (une partie de la proposition de valeur). Par exemple, une **défaillance** du matériel du serveur du consommateur ou le manque de disponibilité du personnel. Dans certains cas, un service permet uniquement de réduire les risques du consommateur, le consommateur détermine alors si cette réduction est suffisante par rapport à la proposition de valeur ;
- les risques imposés au consommateur par le service (les risques associés à la consommation du service). Par exemple, un fournisseur qui cesse de fournir des services ou subit une violation de sa sécurité.

Il appartient au fournisseur de gérer le degré de risque détaillé pour le compte du consommateur (voir la section 5.1.10). Pour ce faire, il est important d'équilibrer les priorités du consommateur et celles du fournisseur. Le consommateur contribue à la réduction des risques en :

- participant activement à la définition des attentes à l'égard du service et à la clarification des résultats exigés ;
- communiquant clairement les **facteurs critiques de succès** (CSF) et les contraintes qui s'appliquent au service ;
- s'assurant que le fournisseur ait accès aux ressources nécessaires du consommateur pendant la durée de la relation de service.

## 2.5.4 Utilité et garantie

Pour déterminer si le service ou l'offre de service fournira les résultats attendus par les consommateurs et créera de la valeur pour ces derniers, il est nécessaire d'évaluer l'**utilité** et la **garantie** du service.



### Définitions

- **Utilité** Fonctionnalité offerte par un produit ou un service pour satisfaire un besoin particulier. La définition du terme « utilité » peut se résumer par : « ce que fait le service ». Ce terme peut servir à déterminer si un service est « adapté au besoin ». Pour être « utile », un service doit soit soutenir les performances du consommateur, soit 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. Le terme « garantie » peut se résumer par « la performance du service » et peut être utilisé pour déterminer si un 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 reposer sur un accord formel, ou correspondre à un message marketing ou à 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 sont respectées.

L'évaluation d'un service doit tenir compte de l'impact des coûts et des risques sur l'utilité et la garantie afin d'obtenir une vision globale de sa viabilité.

L'utilité et la garantie sont toutes deux essentielles pour que le service facilite l'obtention des résultats attendus, ils contribuent donc à créer de la valeur. Par exemple, un parc d'attractions peut proposer une multitude de manèges conçus pour offrir des sensations fortes à ses visiteurs (utilité), mais si un grand nombre d'entre eux sont fermés en raison de défaillances mécaniques, le parc ne répond pas à son devoir de garantie (il n'est pas adapté à l'utilisation) et les consommateurs ne recevront pas la valeur escomptée. De la même façon, si les manèges sont toujours en état de marche pendant les heures annoncées, mais qu'ils ne possèdent pas les caractéristiques permettant d'offrir les sensations attendues par les visiteurs, l'utilité n'est pas respectée, même si la garantie l'est. Là encore, les consommateurs ne bénéficient pas de la valeur attendue.

## Récit ITIL : un nouveau fournisseur (Craig's Cleaning)



**Su :** Les enquêtes Axe sur la satisfaction du client ont systématiquement révélé un manque de satisfaction à l'égard de la propreté des véhicules. Cela a détérioré l'expérience de voyage des clients et a contribué à ce qu'ils reviennent de moins en moins vers nous.



**Henri :** Axe Car Hire a décidé d'externaliser le nettoyage des véhicules à un fournisseur de services. Par le passé, le nettoyage de notre parc automobile était effectué par un département interne. Le coût et les efforts associés à l'entretien du matériel, à la mise à jour du tableau de service et à la gestion d'une main-d'œuvre qui manquait de flexibilité étaient insoutenables.

Il faut bien comprendre qu'avec l'**externalisation** d'une tâche ou d'un service, une organisation risque de perdre des compétences et des aptitudes. D'un autre côté, le nettoyage automobile est un service qui requiert de l'équipement spécialisé et une main-d'œuvre flexible et motivée. Investir continuellement dans ce service ne profite pas à Axe.

En termes de valeur nominale, il semble qu'externaliser coûte plus cher que d'utiliser des ressources internes pour une organisation. Cela peut être vrai dans un premier temps.

Néanmoins, avec le temps et avec une bonne gestion, l'externalisation des services peut s'avérer bénéfique autant pour l'organisation que pour le fournisseur. Pour Axe, le bénéfice est que nous pouvons nous concentrer sur notre activité principale. Après tout, il ne s'agit pas d'une entreprise de nettoyage.



**Marco :** L'externalisation présente toujours des avantages et des inconvénients. Examinons les résultats, ainsi que les coûts et les risques introduits et éliminés par cette démarche.

| Avantages  | Inconvénients  |
|--|--|
| Les utilisateurs sont satisfaits de la propreté de leur véhicule   | Axe perd la possibilité de proposer le nettoyage automobile en tant que service  |
| Axe n'a plus à entretenir son propre équipement de nettoyage   | Axe doit payer l'entreprise de nettoyage   |
| Le risque de dégradation du véhicule pendant le nettoyage ne repose plus sur Axe, mais sur le fournisseur et son assurance | Axe dépend fortement de l'entreprise de nettoyage externe, et le personnel de cette dernière dispose d'un large accès aux installations d'Axe. |



**Su :** En s'associant avec une organisation spécialisée dans le nettoyage, Axe peut consacrer ses ressources à l'amélioration du service proposé à ses utilisateurs. Cela lui permet également d'optimiser ses coûts, ce qui augmentera la valeur pour l'organisation.

Craig est le propriétaire de Craig's Cleaning. Méthodique et fiable, il est respecté par son personnel. Avec son équipe, Craig est soucieux de contribuer à la vision d'Axe : offrir une expérience de voyage de haute qualité.



**Craig :** Axe Car Hire a décidé d'externaliser son service de nettoyage automobile, et de confier la tâche à Craig's Cleaning. Mon organisation est désormais responsable de la propreté de l'ensemble du parc automobile d'Axe.



**Henri :** Le service fourni par Craig's Cleaning n'est qu'un seul composant de l'expérience client Axe. Offrir des véhicules propres est l'un des livrables de notre service global. Les clients bénéficient d'une meilleure expérience de voyage et atteignent leurs résultats grâce à Axe.



**Su :** Nous sommes très satisfaits de Craig's Cleaning. Nos voitures n'ont jamais été si propres, et la satisfaction des clients à l'égard de la propreté des véhicules ne cesse d'augmenter.

Ensemble, Axle et Craig's Cleaning ont établi un programme de nettoyage ciblant le délai de nettoyage pendant les heures de pointe. Axle est responsable de notifier Craig et son équipe de tout changement pouvant influer sur son programme. Par exemple, Axle peut élargir ses exigences en matière de nettoyage en vue d'une nouvelle offre de service, comme celle que Marco est en train de développer.



**Marco :** Axle a pour objectif d'être plus écologique et de contribuer à protéger l'environnement. Nous voudrions que Craig's Cleaning nous aide à atteindre cet objectif et converge vers la même idée de croissance durable.

## 2.6 Résumé

Ce chapitre a abordé les concepts clés de la gestion des services, notamment la nature et la co-création de valeur, les organisations, les produits et les services. Les relations complexes entre les fournisseurs de services, les consommateurs et les différentes parties prenantes ont été étudiées. Enfin, nous avons évoqué les composants clés de la valeur chez le consommateur (bénéfices, coûts et risques), et l'importance de comprendre les besoins du client lors de la conception et la fourniture des services. Ces concepts serviront de base dans les prochains chapitres, et des conseils seront fournis pour les appliquer de manière pratique et flexible.



## CHAPITRE 3

# **LES QUATRE DIMENSIONS DE LA GESTION DES SERVICES**

# 3

# Les quatre dimensions de la gestion des services

Le chapitre précédent a mis en évidence les concepts jouant un rôle clé dans la gestion des services. Les organisations ont pour objectif de créer de la valeur pour leurs parties prenantes, et ceci est réalisé au travers de la fourniture et la consommation de services. Le SVS ITIL décrit la façon dont les différents composants et activités d'une organisation fonctionnent ensemble pour créer cette valeur. Avant d'aborder ce sujet plus en détail, penchons-nous d'abord sur les quatre dimensions de la gestion des services. Ces dimensions sont pertinentes pour tous les éléments du SVS et ont un impact sur ces derniers.

Pour atteindre les résultats escomptés et travailler aussi efficacement que possible, les organisations doivent examiner tous les aspects de leur comportement. Mais en réalité, les organisations sont souvent trop centrées sur un seul aspect de leurs initiatives et négligent les autres. Elles peuvent par exemple planifier des améliorations de processus sans tenir pleinement compte des personnes, des partenaires et de la technologie impliqués, ou mettre en œuvre des solutions technologiques sans se soucier des **processus** ou des personnes qu'elles sont censées assister. La gestion des services présente de nombreux aspects, lesquels, s'ils sont abordés de manière isolée, ne suffisent pas à produire les résultats voulus.



## Message clé

Pour soutenir une approche holistique de gestion des services, ITIL définit quatre dimensions, qui, collectivement, sont essentielles à la facilitation de valeur, efficace et efficiente pour les clients et les autres parties prenantes, sous la forme de produits et de services. Ces dimensions sont les suivantes :

- organisations et personnes ;
- information et technologie ;
- partenaires et fournisseurs ;
- flux de valeur et processus.

Ces quatre dimensions correspondent aux perspectives significatives pour l'ensemble du SVS, y compris la totalité de la chaîne de valeur des services et toutes les pratiques ITIL. Ces quatre dimensions sont restreintes ou influencées par plusieurs facteurs externes qui vont souvent au-delà du **contrôle** du SVS.

Les quatre dimensions, ainsi que les relations entre ces dernières, sont présentées dans la figure 3.1.

En n'abordant pas les quatre dimensions convenablement, les organisations peuvent avoir des difficultés à fournir leurs services ou à répondre aux exigences de qualité ou d'**efficience**. Par exemple, ne pas tenir compte de la dimension « flux de valeur et processus » de façon holistique peut mener à du travail inutile, à une duplication des efforts, ou pire encore, à des travaux qui entrent en conflit avec ce qui se fait ailleurs dans l'organisation. De la même manière, négliger la dimension « partenaires et fournisseurs » peut entraîner un décalage entre les services externalisés et les besoins de l'organisation. Les quatre dimensions ne sont pas clairement délimitées et peuvent se chevaucher. Elles peuvent parfois interagir de façon imprévisible selon le niveau de complexité et d'incertitude qui entoure l'organisation.

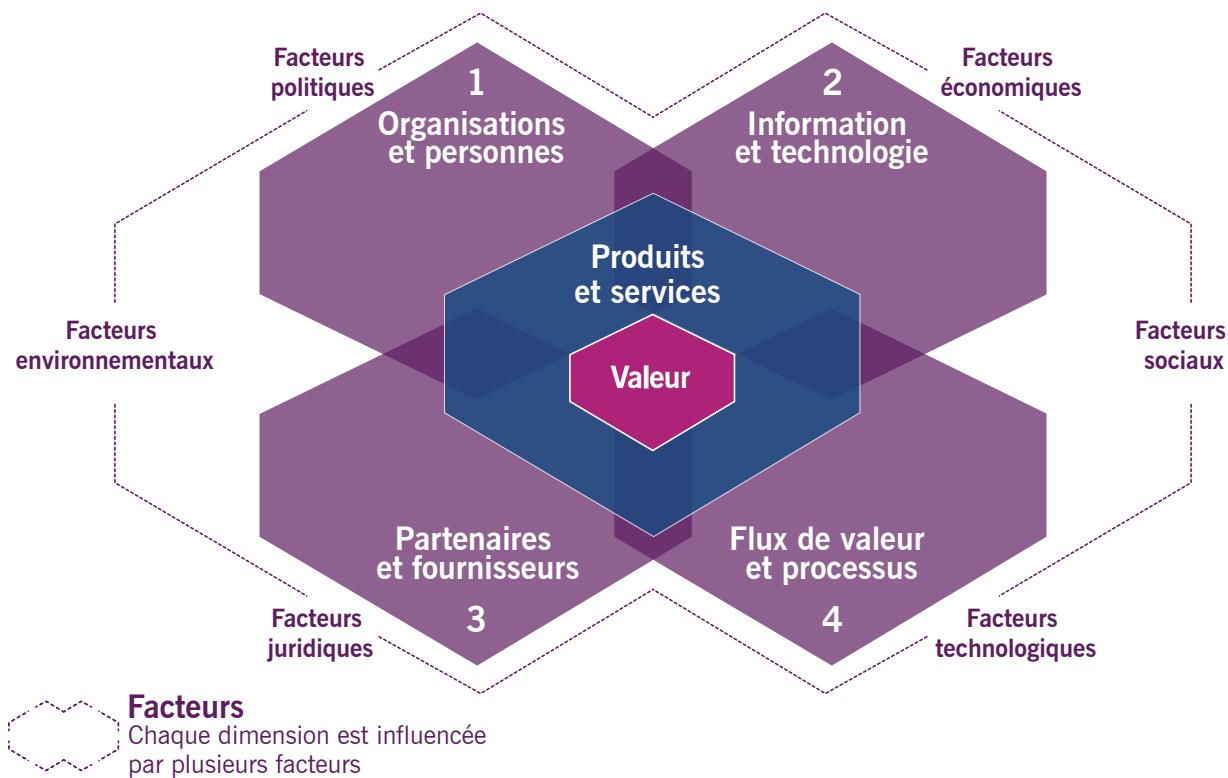


Figure 3.1 Les quatre dimensions de la gestion des services

Il est important de noter que les quatre dimensions de la gestion des services s'appliquent à tous les services gérés ainsi qu'au SVS en général. Il est donc essentiel d'en tenir compte pour chaque service et d'examiner chacune d'entre elles lors de la gestion et de l'amélioration du SVS à tous les niveaux.

Les quatre dimensions sont présentées ci-dessous. Vous trouverez des conseils détaillés sur la façon de les aborder dans d'autres publications ITIL 4.

### Récit ITIL : les quatre dimensions de la gestion des services



**Henri :** Chez Axe Car Hire, mon équipe informatique est responsable de l'information et de la technologie. Cependant, pour gérer nos solutions informatiques efficacement, nous devons faire plus que simplement gérer la technologie. Nous devons aussi tenir compte de l'organisation dans son ensemble et des personnes impliquées dans les services de location de voiture d'Axe, des relations avec les partenaires et les fournisseurs ainsi que des flux de valeur, des processus et des technologies que nous utilisons.

## 3.1 Organisations et personnes

Les organisations et les personnes sont la première dimension de la gestion des services.

L'efficacité d'une organisation ne repose pas uniquement sur une structure ou un système d'autorisation formellement établi. Une organisation a également besoin d'une culture qui soutient ses objectifs, ainsi que d'un bon niveau de capacités et de compétences parmi ses effectifs. Il est essentiel que les responsables de l'organisation défendent et adhèrent à des valeurs qui encouragent les personnes à travailler de la façon souhaitée. Cependant, c'est en définitive la manière dont une organisation travaille qui crée des valeurs et des attitudes communes. Avec le temps, elles sont assimilées à la culture de l'organisation.



## Message clé

La complexité des organisations est croissante. Il est important de s'assurer que la structure et le mode de gestion d'une organisation, ainsi que ses rôles, responsabilités et systèmes d'autorisation et de communication, sont correctement définis et soutiennent correctement sa stratégie globale et son modèle opérationnel.

Par exemple, il convient de promouvoir une culture basée sur la confiance et la transparence dans une organisation qui encourage son personnel à soulever des questions et remonter les difficultés, et propose des mesures correctives avant que ces difficultés aient une incidence sur les clients. L'adoption des principes directeurs d'ITIL peut être un bon point de départ pour instaurer une culture organisationnelle saine (voir la section 4.3).

Les personnes (qu'il s'agisse des clients, des employés des fournisseurs ou du fournisseur de services, ou de toute autre partie prenante de la relation de service) sont un élément essentiel de cette dimension. Une attention particulière doit être accordée non seulement aux aptitudes et aux compétences des équipes et des personnes, mais aussi aux styles de gestion et de leadership, ainsi qu'aux compétences liées à la communication et à la collaboration. Chacun doit faire en sorte de mettre à jour ses aptitudes et ses compétences à mesure que les pratiques évoluent. Il devient de plus en plus important que les personnes comprennent les interfaces qui existent entre leur spécialisation et leur rôle et ceux d'autres membres de l'organisation afin d'assurer un niveau de collaboration et de coordination adéquat. Par exemple, dans certains domaines des services informatiques (comme le développement logiciel ou le support aux utilisateurs), on s'attend à ce que tout le monde ait une idée générale des autres domaines de l'organisation combinée à une spécialisation approfondie dans certains domaines.

Chaque membre de l'organisation doit bien comprendre en quoi il participe à la création de valeur pour l'organisation, les clients et les autres parties prenantes. Promouvoir la création de valeur est un moyen efficace d'éliminer les silos organisationnels.

La dimension « organisations et personnes » d'un service couvre les rôles et responsabilités, les structures organisationnelles formelles, la culture, ainsi que les compétences et le personnel requis, qui sont tous liés à la création, à la fourniture et à l'amélioration d'un service.

### Récit ITIL : la dimension « organisation et personnes » chez Axle



**Henri :** La dimension « organisation et personnes » des services de location de voiture d'Axle englobe mon équipe informatique et d'autres équipes de l'organisation : achats, RH, moyens généraux.

## 3.2 Information et technologie

L'information et la technologie constituent la deuxième dimension de la gestion des services. À l'instar des trois autres dimensions, la dimension « information et technologie » s'applique autant à la gestion des services qu'aux services gérés.

Vous trouverez des conseils détaillés sur le rôle de l'information et de la technologie dans la gestion des services dans d'autres publications ITIL.



## Message clé

Appliquée au SVS, la dimension « information et technologie » inclut les informations et les connaissances nécessaires à la gestion des services, ainsi que les technologies requises. Elle inclut également les relations entre les différents composants du SVS, comme les entrées et les livrables des activités et des pratiques.

Les technologies qui soutiennent la gestion des services comprennent notamment les **systèmes de gestion** des flux de travaux, les bases de connaissances, les systèmes d'inventaire, les systèmes de communication et les outils analytiques. La gestion des services bénéficie de plus en plus des développements technologiques. L'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique et autres solutions informatiques cognitives sont utilisés à tous les niveaux, de la planification stratégique et de l'optimisation du portefeuille à la **surveillance** des systèmes et au support aux utilisateurs. L'utilisation de plates-formes mobiles, de solutions cloud, d'outils de collaboration à distance, de tests automatisés et de solutions de déploiement est devenue une pratique courante chez les fournisseurs de service.

Dans le contexte d'un **service informatique** spécifique, cette dimension inclut les informations créées, gérées et utilisées dans le cadre de la fourniture et de la consommation de services, ainsi que les technologies qui supportent et rendent possible ce service. Les informations et les technologies spécifiques dépendent de la nature des services fournis et englobent généralement tous les niveaux de l'architecture informatique, y compris les applications, les bases de données, les systèmes de communication et leurs intégrations. Dans bien des domaines, les services informatiques utilisent les derniers développements technologiques, tels que le blockchain, l'intelligence artificielle et l'informatique cognitive. Ces services représentent un facteur de différenciation pour les précurseurs, en particulier dans les secteurs fortement concurrentiels. D'autres solutions technologiques, comme l'informatique en nuage ou les applications mobiles, sont désormais couramment utilisées dans de nombreux secteurs à l'échelle mondiale.

En ce qui concerne la composante « Information » de cette dimension, les organisations doivent se poser les questions suivantes :

- Quelles informations les services gèrent-ils ?
- De quelles informations et connaissances complémentaires avons-nous besoin pour fournir et gérer les services ?
- De quelle façon les actifs d'informations et de connaissances seront-ils protégés, gérés, archivés et éliminés ?

Pour nombre de services, la gestion de l'information est le principal instrument de création de valeur pour les clients. Par exemple, un service RH facilite la création de valeur pour ses clients en permettant à l'organisation d'accéder et de tenir à jour des informations exactes concernant ses employés, leurs emplois et leurs bénéfices, et en empêchant que des informations personnelles ne soient divulguées à des parties non autorisées. Un service de gestion du réseau facilite la création de valeur pour ses utilisateurs en tenant à jour et en fournissant des informations exactes concernant les connexions actives et l'utilisation du réseau de l'organisation. Ceci lui permet d'ajuster la capacité de la bande passante du réseau. Les informations sont généralement le principal livrable de la majorité des services informatiques consommés par les clients business.

La façon dont les informations sont échangées entre les différents services et composants de service constitue un autre aspect fondamental de cette dimension. Il est nécessaire de bien comprendre et d'optimiser continuellement l'architecture de l'information des différents services en tenant compte de critères tels que la disponibilité, la **fiabilité**, l'accessibilité, le temps opportun, l'exactitude et la pertinence des informations fournies aux utilisateurs et échangées entre les services.

Les enjeux de la gestion de l'information, tels que ceux présentés par les exigences de sécurité et de **conformité** réglementaires, sont également au cœur de cette dimension. Une organisation peut par exemple être assujettie au règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'Union européenne, laquelle influence sa politique et ses pratiques à l'égard de la gestion de l'information. Dans certains secteurs ou pays, il peut exister des règlements qui imposent des contraintes à la collecte et à la gestion des données des entreprises multinationales. Par exemple, aux États-Unis, la loi Health Insurance Portability and Accountability Act de 1996 prévoit des dispositions en matière de vie privée et de sécurité à des fins de protection des données médicales.

Aujourd'hui, la plupart des services se basent sur l'informatique et en sont fortement tributaires. Lorsqu'une organisation envisage d'utiliser la technologie pour la planification, la conception, la transition ou l'**exploitation** d'un produit ou d'un service, elle doit se poser les questions suivantes :

- Cette technologie est-elle compatible avec l'architecture actuelle de l'organisation et de ses clients ? Les différents produits technologiques utilisés par l'organisation et ses parties prenantes fonctionnent-ils ensemble ? Quelle est la probabilité que les technologies émergentes (apprentissage automatique, intelligence artificielle, **Internet des objets**) perturbent les services de l'organisation ?
- Cette technologie entraîne-t-elle des difficultés du point de vue de la réglementation ou de la conformité avec la politique et les contrôles de sécurité des informations de l'entreprise ou de ses clients ?
- Cette technologie sera-t-elle toujours viable dans un futur proche ? L'organisation assume-t-elle le risque d'utiliser une technologie vieillissante ou est-elle disposée à adopter une technologie émergente ou non éprouvée ?
- Cette technologie est-elle alignée sur la stratégie du fournisseur de services ou celle de ses consommateurs ?
- L'organisation dispose-t-elle des compétences adaptées parmi son personnel ou ses fournisseurs pour supporter et maintenir cette technologie ?
- Cette technologie offre-t-elle des aptitudes d'automatisation suffisantes pour garantir un développement, un déploiement et un fonctionnement efficents ?
- Cette technologie offre-t-elle des aptitudes supplémentaires pouvant être utilisées pour d'autres produits ou services ?
- Cette technologie introduit-elle de nouveaux risques ou contraintes pour l'organisation (devenant captive d'un fournisseur particulier par exemple) ?

La culture d'une organisation peut avoir un impact significatif sur les technologies qu'elle choisit d'utiliser. Certaines organisations trouvent un plus grand intérêt à être à la pointe de la technologie que d'autres. De la même manière, d'autres organisations sont plus traditionnelles. Une entreprise peut être plus enclue à tirer profit de l'intelligence artificielle, tandis qu'une autre est à peine prête à utiliser des outils avancés d'analyse des données.

La nature des activités de l'entreprise a également un impact sur la technologie utilisée. Par exemple, une entreprise qui entretient d'importantes relations commerciales avec des agences gouvernementales peut se voir imposer des restrictions quant à l'utilisation de certaines technologies, ou avoir à régler des problèmes de sécurité majeurs. D'autres secteurs comme la finance ou les sciences de la vie sont également soumis à des restrictions à l'égard de leur utilisation de la technologie. Par exemple, ils ne peuvent généralement pas utiliser des services open source ou publics lorsqu'ils traitent des données sensibles.

### Récit ITIL : la dimension « information et technologie » chez Axle



**Henri:** Chez Axle, la dimension « information et technologie » se rapporte aux informations créées et gérées par les équipes. Elle inclut également les technologies qui soutiennent et permettent la fourniture de services. Les applications et les bases de données comme notre application de réservation et le système financier font également partie de cette dimension.



Définition : informatique en nuage (cloud computing ou infonuagique)

Modèle permettant l'accès à la demande, via le réseau, à un ensemble partagé de ressources informatiques configurables, qui peuvent être rapidement fournies, en limitant les efforts de gestion ou les interactions avec le fournisseur.

## La gestion des services informatiques dans le monde moderne : l'informatique en nuage

Depuis des années, l'ITSM se concentre sur la création de valeur pour les utilisateurs et les clients, cette approche étant généralement agnostique sur le plan technologique : l'essentiel ne réside pas dans la technologie, mais dans les opportunités qu'elle crée pour les clients. Même s'il s'agit généralement d'une approche parfaitement acceptable, les organisations ne peuvent ignorer les nouvelles solutions d'architecture et, d'une manière globale, l'évolution de la technologie. L'arrivée de l'informatique en nuage a bouleversé l'architecture informatique en introduisant des opportunités et des risques nouveaux.

En conséquence, les organisations ont dû réagir de la manière la plus avantageuse pour elles-mêmes, leurs clients et les autres parties prenantes.

Les principales caractéristiques de l'informatique en nuage incluent :

- disponibilité à la demande (généralement sous la forme du libre-service) ;
- accès au réseau (généralement accès à internet) ;
- mutualisation des ressources (généralement parmi plusieurs organisations) ;
- élasticité rapide (généralement automatique) ;
- service mesuré (généralement du point de vue du consommateur de services).

Dans le contexte de l'ITSM, l'informatique en nuage change l'**architecture de service** et la répartition des responsabilités entre les consommateurs de services, les fournisseurs de services et leurs partenaires. Ceci vaut particulièrement pour les fournisseurs de services en interne, c'est-à-dire les départements informatiques internes de l'organisation. Dans une situation type, l'adoption d'un modèle d'informatique en nuage :

- remplace une certaine partie de l'infrastructure jusque-là gérée par le fournisseur de services, avec un service cloud fourni par le partenaire ;
- réduit ou élimine le besoin de connaissances spécialisées en gestion d'infrastructure et de ressources du fournisseur de services ;
- réoriente la surveillance et le contrôle du service de l'infrastructure en interne vers les services du partenaire ;
- modifie la structure de coûts du fournisseur de services en éliminant des frais d'investissement spécifiques et en introduisant de nouvelles dépenses opérationnelles et la nécessité de les gérer de manière appropriée ;
- introduit des exigences plus strictes en termes de disponibilité et de sécurité du réseau ;
- introduit de nouveaux risques et exigences en termes de sécurité et de conformité, lesquels s'appliquent autant au fournisseur de services qu'au partenaire offrant le service cloud ;
- fournit aux utilisateurs la possibilité d'ajuster leur consommation de service grâce au libre-service via des demandes standard ou même sans aucune demande.

Tous ces facteurs impactent les pratiques du fournisseur de services incluant sans s'y limiter :

- la gestion des niveaux de service ;
- **la mesure et les rapports** ;
- la gestion de la sécurité de l'information ;
- la gestion de la continuité des services ;
- la gestion des fournisseurs ;
- **la gestion des incidents** ;
- la gestion des problèmes ;
- la gestion des demandes de services ;
- la gestion de la configuration des services.

Autre effet important de l'informatique en nuage qui résulte de l'élasticité des ressources informatiques : l'infrastructure cloud peut permettre un **déploiement** bien plus rapide de services nouveaux et modifiés, permettant ainsi une fourniture de services à haute vitesse. La capacité à configurer et à déployer des ressources informatiques à la même vitesse que les nouvelles applications est une condition préalable indispensable au succès de DevOps et d'initiatives similaires. Cela aide les organisations modernes à accélérer la mise sur le marché et la numérisation de leurs services.

Compte tenu de l'influence de l'informatique en nuage sur les organisations, il est important de prendre des décisions sur l'utilisation de ce modèle au niveau stratégique de l'organisation en impliquant les parties prenantes à tous les niveaux, de la gouvernance aux opérations.

## 3.3 Partenaires et fournisseurs

Les partenaires et les fournisseurs constituent la troisième dimension de la gestion des services. L'ensemble des organisations et des services dépend dans une certaine mesure des services fournis par d'autres organisations.



### Message clé

La dimension « partenaires et fournisseurs » englobe les relations d'une organisation avec d'autres organisations impliquées dans la conception, le développement, le déploiement, la fourniture, le support et/ou l'amélioration continue des services. Elle intègre également les contrats et autres accords qui existent entre l'organisation et ses partenaires ou fournisseurs.

Les relations entre les organisations peuvent impliquer différents niveaux d'intégration et de formalité. Cela va des contrats formels avec une séparation claire des responsabilités, aux **partenariats** souples où les parties ont des objectifs et des risques communs et collaborent en vue d'atteindre les résultats escomptés. Le tableau 3.1 contient des exemples de ces types de relation. Notez que les formes de coopération décrites ne sont pas fixes, elles forment un éventail. Une organisation agissant en tant que fournisseur de services aura une place dans cet éventail, qui variera en fonction de sa stratégie et de ses objectifs en termes de relations client.

Tableau 3.1 Relations entre les organisations

| Forme de coopération    | Livrables        | Responsabilité en termes de livrables      | Responsabilité en termes d'atteinte des résultats | Niveau de formalité  | Exemples  |
|-------------------------|------------------|--|---|--|---|
| Fourniture de biens     | Biens fournis    | Fournisseur                                | Client  | Contrats de fourniture/factures formels                                      | Approvisionnement en ordinateurs et téléphones  |
| Fourniture des services | Services fournis | Fournisseur                                | Client  | Accords formels et cas flexibles   | Informatique en nuage (infrastructure de la plate-forme en tant que service)            |
| Partenariat de services | Valeur co-créeée | Partagée entre le fournisseur et le client | Partagée entre le fournisseur et le client        | Objectifs communs, accords génériques, arrangements flexibles au cas par cas | Intégration des employés (partagée entre les RH, les moyens généraux et l'informatique) |

De même, lorsqu'une organisation agit en tant que consommateur de services, le rôle qu'elle assume dépendra de sa stratégie et de ses objectifs en termes d'**approvisionnement** et de gestion des fournisseurs. Pour ce qui est de l'utilisation des partenaires et des fournisseurs, l'organisation doit fonder sa stratégie sur ses objectifs, sa culture, et son environnement business. Par exemple, certaines organisations peuvent penser qu'il est préférable de se concentrer sur le développement de compétences essentielles et de laisser le soin aux partenaires et aux fournisseurs de subvenir à d'autres besoins. D'autres organisations peuvent choisir de compter autant que possible sur leurs propres ressources et de faire appel le moins possible à leurs partenaires et leurs fournisseurs. Bien entendu, beaucoup de variantes existent entre ces deux approches.

L'une des méthodes consiste à utiliser l'intégration et la gestion des services pour aborder la dimension des partenaires et des fournisseurs. Cela implique d'utiliser un intégrateur spécialement mis en place pour s'assurer de la bonne coordination des relations de service. L'intégration et la gestion des services peuvent être effectuées par l'organisation ou peuvent être déléguées à un partenaire de confiance.

Les facteurs pouvant influencer la stratégie d'une organisation à l'égard de l'utilisation des fournisseurs incluent :

- **L'orientation stratégique** Certaines organisations peuvent préférer se concentrer sur leurs compétences principales et externaliser les fonctions de support non essentielles à des tiers ; d'autres préfèrent être aussi autonomes que possible en conservant le contrôle intégral de certaines fonctions importantes.
- **La culture d'entreprise** Certaines organisations ont une préférence historique pour une approche plutôt qu'une autre. Il est difficile de changer les préjugés culturels établis de longue date sans motif impérieux.
- **La pénurie des ressources** Lorsqu'une ressource ou un ensemble de compétences est rare, il peut s'avérer difficile de fournir le produit ou le service demandé sans faire appel à un fournisseur.
- **Considérations liées aux coûts** Une décision peut être influencée par le fait que le fournisseur de services estime qu'il est plus économique de faire appel à un fournisseur pour répondre à une exigence particulière.
- **L'expertise en la matière** Le fournisseur de services peut estimer qu'il est moins risqué de faire appel à un fournisseur expert dans le domaine en question que d'essayer de développer et de préserver cette expertise en interne.
- **Les contraintes externes** Les réglementations gouvernementales ou les **politiques**, les codes de conduite du secteur et les contraintes sociales, politiques ou juridiques peuvent avoir un impact sur la stratégie fournisseur de l'organisation.
- **Les modèles de demande** L'activité ou la demande des clients en termes de services peut être saisonnière ou varier de façon considérable. Ces modèles peuvent influer sur la mesure dans laquelle les organisations font appel aux fournisseurs de services externes pour faire face à une demande variable.

Au cours des dix dernières années, le nombre d'entreprises offrant des ressources (infrastructures) ou des aptitudes techniques (plates-formes, logiciels) en tant que service a explosé. Ces entreprises proposent une offre de produits regroupant biens et services, consommée comme une commodité et généralement comptabilisée comme dépense opérationnelle. Cela évite aux entreprises d'investir dans des infrastructures et des actifs logiciels coûteux qui doivent être comptabilisés comme des dépenses d'investissement.

### Récit ITIL : la dimension « partenaires et fournisseurs » chez Axe



**Henri :** Chez Axe, la dimension « partenaires et fournisseurs » englobe nos fournisseurs, comme Go Go Gas et Craig's Cleaning, ainsi que nos fournisseurs de services internet et nos développeurs.

## 3.4 Flux de valeur et processus

Les flux de valeur et processus constituent la quatrième dimension de la gestion des services. À l'instar des autres dimensions, cette dimension s'applique aussi bien au SVS en général, qu'à des produits et à des services spécifiques. Dans les deux contextes, elle définit les activités, les flux de travaux, les contrôles et les **procédures** requis pour atteindre les objectifs convenus.



## Message clé

Appliquée à l'organisation et à son SVS, la dimension « flux de valeur et processus » se préoccupe de la façon dont les différentes parties de l'organisation travaillent de manière intégrée et coordonnée pour permettre la création de valeur par le biais de produits et de services. Cette dimension est axée sur les activités que l'organisation entreprend et sur la façon dont elles sont organisées, mais aussi sur la façon dont l'organisation favorise la création de valeur pour toutes les parties prenantes de manière efficace et efficiente.

ITIL propose aux organisations agissant comme fournisseurs de services un modèle opérationnel qui couvre toutes les activités clés requises pour gérer les produits et les services efficacement. On parle à ce propos de « chaîne de valeur des services ITIL » (voir la section 4.5).

Le modèle opérationnel de la chaîne de valeur des services est générique et, dans la pratique, peut répondre à différents schémas. Ces modèles observés dans l'exploitation de la chaîne de valeur sont appelés flux de valeur.

### 3.4.1 Flux de valeur pour la gestion des services



#### Message clé

Le flux de valeur est une suite d'étapes qu'une organisation suit pour créer et fournir des produits et des services à des consommateurs de services. Le flux de valeur est une combinaison des activités de la chaîne de valeur de l'organisation (voir la section 4.5 pour en savoir plus sur les activités de la chaîne de valeur et l'annexe A pour des exemples de chaînes de valeur).



#### Définition : flux de valeur

Suite d'étapes qu'une organisation effectue pour créer et fournir des produits et des services à des consommateurs.

Pour améliorer leur performance globale, il est essentiel que les organisations identifient et comprennent leurs différents flux de valeur. En structurant leurs activités sous la forme de flux de valeur, les organisations ont une idée précise de ce qu'elles fournissent et comment, et peuvent améliorer continuellement leurs services.

Les organisations doivent examiner leurs méthodes de travail et cartographier tous les flux de valeur identifiables. Cela leur permettra d'analyser leur situation actuelle et d'identifier les obstacles au bon déroulement du flux de travail et les activités sans valeur ajoutée, autrement dit les gaspillages. Pour augmenter la productivité, ces activités inutiles doivent être éliminées.

Des opportunités d'accroître les activités à valeur ajoutée peuvent être trouvées sur toute la chaîne de valeur des services. Il peut s'agir de nouvelles activités ou de modifications à des activités existantes, ce qui peut rendre l'organisation plus productive. L'optimisation du flux de valeur peut passer par l'automatisation d'un processus ou l'adoption de technologies et de méthodes de travail émergentes, pour gagner en efficience ou améliorer l'expérience utilisateur.

Les organisations devraient définir des flux de valeur pour chacun de leurs produits et services. Selon leur stratégie, les flux de valeur peuvent être redéfinis de façon à s'adapter à une demande changeante et à d'autres circonstances, ou à rester stables pendant un long laps de temps. Dans tous les cas, les organisations doivent constamment les améliorer pour s'assurer d'atteindre leurs objectifs de façon optimale. Vous trouverez des informations détaillées sur la cartographie des flux de valeur (value stream mapping) dans d'autres publications sur ITIL 4.

## 3.4.2 Processus



### Message clé

Un processus est un ensemble d'activités qui transforment des entrées en livrables. Les processus décrivent ce qui est fait pour atteindre un objectif. Lorsqu'ils sont bien définis, les processus permettent d'améliorer la productivité au sein des organisations et entre celles-ci. Ils sont généralement décrits dans les procédures, qui présentent les acteurs impliqués dans le processus, ainsi que les **instructions de travail**, qui indiquent comment ils sont effectués.



### Définition : processus

Ensemble d'activités interdépendantes ou interagissantes qui transforment des entrées en livrables. Un processus prend une ou plusieurs entrées définies et les transforme en livrables définis. Les processus définissent la séquence des actions et leurs dépendances.

Appliquée aux produits et aux services, cette dimension permet de répondre à des questions qui sont essentielles à la conception, à la fourniture et à l'amélioration des services :

- Quel est le modèle de fourniture générique du service, et comment le service fonctionne-t-il ?
- Quels sont les flux de valeur impliqués dans la fourniture des livrables convenus du service ?
- Qui ou qu'est-ce qui effectue les actions de service requises ?

Les réponses spécifiques à ces questions dépendent de la nature et de l'architecture du service.

### Récit ITIL : les flux de valeur et processus chez Axle



**Radhika :** La dimension « flux de valeur et processus » englobe un ensemble d'activités effectuées au sein d'Axle. Les flux de valeur permettent à Axle d'identifier les activités inutiles et d'éliminer les obstacles qui entravent la productivité de l'organisation.

## 3.5 Facteurs externes

Les fournisseurs de services ne fonctionnent pas de manière isolée. Ils sont influencés par de nombreux facteurs externes et travaillent dans des environnements dynamiques et complexes qui peuvent afficher un haut niveau de volatilité et d'incertitude, et imposer des contraintes sur la façon dont le fournisseur de services peut travailler. Des référentiels tels que le modèle PESTLE (ou PESTEL) sont utilisés pour analyser ces facteurs externes. PESTLE est un acronyme utilisé pour désigner les facteurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques, légaux et environnementaux qui limitent ou influencent le fonctionnement d'un fournisseur de services.

Ensemble, ces facteurs influencent la façon dont les organisations configurent leurs ressources et abordent les quatre dimensions de la gestion des services. Par exemple :

- Les attitudes gouvernementales et sociétales à l'égard des produits et services respectueux de l'environnement peuvent pousser une organisation à investir davantage dans des outils et des technologies qui répondent aux attentes externes. Une organisation peut décider de s'associer à d'autres organisations (ou de se procurer un service auprès de fournisseurs externes) qui se montrent respectueuses de l'environnement. Par exemple, certaines entreprises publient des rapports environnementaux sur leurs produits. Elles y indiquent la performance de leurs produits par rapport à leur politique à l'égard du changement climatique, de matériaux moins nocifs et d'autres ressources.
- Les facteurs économiques et sociaux peuvent influencer les organisations à créer différentes versions du même produit destinées à différents groupes de consommateurs présentant des habitudes d'achat distinctes. Par exemple, les services de streaming audio et vidéo proposent pour la plupart un produit gratuit (avec publicité), un produit premium (sans publicité) et, dans certains cas, un abonnement familial qui permet d'associer plusieurs profils individuels à un seul compte payant.
- Les lois et les règlements sur la protection des données (comme le RGPD) ont changé la façon dont les entreprises doivent collecter, traiter, accéder et stocker les données de leurs clients, ainsi que leur façon de travailler avec les partenaires et les fournisseurs externes.

## 3.6 Résumé

Ces quatre dimensions représentent une approche holistique de la gestion des services et doivent être abordées de manière équilibrée par les organisations. Elles doivent également tenir compte des facteurs externes qui pèsent sur ces quatre dimensions. Les quatre dimensions et les facteurs externes qui pèsent sur ces dernières doivent être considérés à mesure qu'ils évoluent en tenant compte des tendances émergentes et des opportunités. Il est essentiel que les organisations tiennent compte des quatre dimensions de leur SVS : l'incapacité à considérer ou à tenir compte d'une dimension ou d'un facteur externe peut conduire à des produits ou des services sous-optimaux.

### Récit ITIL : équilibrer les quatre dimensions



**Marco :** Pour optimiser les services d'Axle, nous allions du mieux possible les personnes, nos équipes, nos flux de valeur et nos méthodes de travail. Désormais, nous adoptons une approche mixte quant à la gestion des services : nous incorporons DevOps, la réflexion conceptuelle et Agile au développement de nos produits. De plus, nous utilisons de nouvelles technologies comme la robotique, l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique, nous nous efforçons d'être efficaces, favorisons le Lean et automatisons autant que possible.

## CHAPITRE 4

# **LE SYSTÈME DE VALEUR DES SERVICES ITIL**

# 4

# Le système de valeur des services ITIL

## 4.1

### Vue d'ensemble du système de valeur des services

Pour que la gestion des services opère correctement, elle doit fonctionner en tant que système. Le SVS ITIL décrit les entrées de ce système (opportunité et demande), les éléments de ce système (gouvernance organisationnelle, gestion des services, amélioration continue, ainsi que les aptitudes et les ressources de l'organisation) et les livrables (réalisation des objectifs organisationnels et valeur pour l'organisation, ses clients et les autres parties prenantes).



#### Message clé

Le SVS ITIL décrit la manière dont les composants et activités d'une organisation œuvrent ensemble en tant que système pour permettre la création de valeur. Le SVS de chaque organisation possède des interfaces avec d'autres organisations, formant ainsi un écosystème qui, à son tour, facilite la création de valeur pour ces organisations, leurs clients et d'autres parties prenantes.

Les entrées principales au SVS sont l'opportunité et la demande. Les opportunités représentent les options ou les possibilités permettant d'ajouter de la valeur pour les parties prenantes ou d'améliorer l'organisation d'une autre façon. La demande est le besoin ou le souhait d'obtenir des produits ou des services émanant des consommateurs internes et externes. Le résultat du SVS est la valeur, c'est-à-dire, les bénéfices perçus, l'utilité et l'importance d'un élément. Le SVS ITIL peut permettre la création de plusieurs types de valeur différents pour un large groupe de parties prenantes.

Le SVS ITIL comprend les composants suivants :

- **Principes directeurs** Recommandations pouvant guider une organisation en toutes circonstances, quels que soient les changements apportés à ses objectifs, ses stratégies, le type de travail ou la structure de gestion.
- **Gouvernance** Moyens permettant de diriger et de contrôler une organisation.
- **Chaîne de valeur des services** Ensemble d'activités interconnectées qu'une organisation effectue afin de fournir un produit ou un service à ses consommateurs et de faciliter la réalisation de valeur.
- **Pratiques** Ensembles de ressources organisationnelles conçus pour l'exécution de tâches ou la réalisation d'un objectif.
- **Amélioration continue** Activité organisationnelle récurrente entreprise à tous les niveaux pour s'assurer que la performance de l'organisation répond continuellement aux attentes des parties prenantes. ITIL 4 assure l'amélioration continue grâce au modèle d'amélioration continue d'ITIL.

Le but du SVS est de s'assurer que l'organisation et toutes les parties prenantes créent continuellement de la valeur en collaboration, par le biais de l'utilisation et de la gestion de produits et de services. La structure du SVS est illustrée dans la figure 4.1. Sur la gauche de la figure s'affichent l'opportunité et la demande qui alimentent le SVS depuis des sources à la fois internes et externes. Sur la droite s'affiche la valeur créée pour l'organisation, ses clients et les autres parties prenantes.

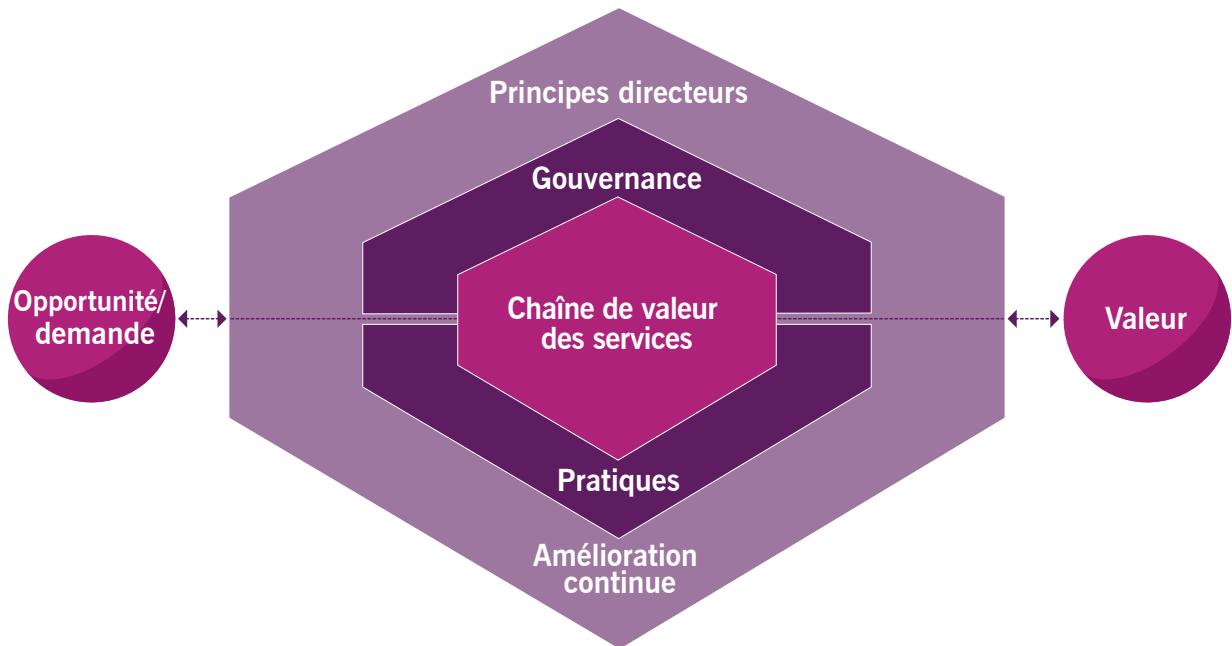


Figure 4.1 Le système de valeur des services ITIL

Le SVS ITIL décrit la manière dont les composants et activités d'une organisation œuvrent ensemble en tant que système pour faciliter la création de valeur. Ces composants et activités, associés aux ressources de l'organisation, peuvent être configurés et reconfigurés en de multiples combinaisons et de façon flexible à mesure que les circonstances évoluent. Cependant, cela nécessite l'intégration et la coordination des activités, des pratiques, des équipes, des autorités et des responsabilités, et de toutes les parties afin d'être véritablement efficaces.

La présence de silos organisationnels est l'un des plus grands défis auxquels une organisation peut être confrontée lorsqu'elle s'efforce à travailler avec efficacité et efficience en ayant une **vision** commune, ou à devenir plus Agile et résiliente. Les silos organisationnels peuvent se développer sous de nombreuses formes et ce, pour des raisons différentes. Les silos peuvent résister au changement et empêcher l'accès facile aux informations et à l'expertise spécialisée disponible à l'échelle de l'organisation, ce qui peut à son tour réduire l'efficience et augmenter à la fois les coûts et les risques. Les silos peuvent également compliquer la communication ou la collaboration entre différents groupes.

Une organisation en silos ne peut pas agir rapidement pour saisir des opportunités ou pour optimiser l'utilisation des ressources à l'échelle de l'organisation. Il est souvent impossible de prendre des décisions efficaces en matière de changements, à cause de la visibilité limitée et des nombreuses motivations cachées. Les pratiques peuvent également devenir des silos. De nombreuses organisations ont implémenté des pratiques, telles que la gestion du changement organisationnel ou la gestion des incidents, sans interfaces claires sur les autres pratiques. Toutes les pratiques doivent avoir plusieurs interfaces les unes avec les autres. L'échange d'informations entre les pratiques doit être déclenché à des points clés du flux de travail et est essentiel au bon fonctionnement de l'organisation.

Plus spécifiquement, l'architecture du SVS ITIL facilite la flexibilité et décourage le travail en silos. Les activités de la chaîne de valeur des services et les pratiques du SVS ne constituent pas une structure fixe et rigide. En revanche, elles peuvent être combinées en plusieurs flux de valeur pour répondre aux besoins de l'organisation dans différents cas de figure. Cette publication fournit des exemples de flux de valeur de service, mais aucun n'est catégorique ou prescriptif. Les organisations doivent être en mesure de définir et de redéfinir leurs flux de valeur de façon flexible, mais aussi sûre et efficiente. Cela nécessite une activité d'amélioration continue à tous les niveaux de l'organisation. Le modèle d'amélioration continue d'ITIL permet de structurer cette activité. Enfin, l'amélioration continue et l'exploitation globale d'une organisation sont façonnées par les principes directeurs d'ITIL. Les principes directeurs créent les bases d'une culture commune à l'échelle de l'organisation, tout en soutenant la collaboration et la coopération au sein des équipes, et entre celles-ci, et en éliminant le besoin de contraintes et de contrôles que les silos imposaient auparavant.

À l'aide de ces composants, le SVS ITIL soutient de nombreuses approches de travail, telles que Agile, DevOps et Lean (voir Glossaire), ainsi qu'une gestion traditionnelle des processus et des projets avec un modèle opérationnel flexible orienté sur la valeur.

Une organisation peut se présenter sous plusieurs formes, notamment, mais sans s'y limiter, commerçant indépendant, compagnie, société, firme, entreprise, autorité, partenariat, œuvre de bienfaisance ou institution, ou toute partie ou toute combinaison de ces dernières, incorporées ou non, et peut être publique ou privée. Cela signifie que le périmètre du SVS peut être l'ensemble d'une organisation ou un sous-ensemble plus restreint de cette organisation. Pour optimiser au maximum la valeur du SVS et traiter correctement la difficulté causée par les silos organisationnels, il est préférable d'inclure l'ensemble de l'organisation dans le périmètre, plutôt qu'un sous-ensemble.

La suite de ce chapitre abordera chaque élément du SVS.

## Agilité organisationnelle et résilience organisationnelle

Pour qu'une organisation réussisse, elle doit atteindre l'agilité organisationnelle afin de soutenir les changements internes et la **résilience organisationnelle** pour résister et même prospérer dans un contexte de circonstances externes en évolution. L'organisation doit également être prise en considération dans le cadre d'un écosystème plus large d'organisations qui fournissent, coordonnent et consomment toutes des produits et des services.

L'agilité organisationnelle est la capacité d'une organisation à évoluer et à s'adapter rapidement, de façon flexible et décisive, afin de soutenir les changements internes. Il peut s'agir de changements affectant le périmètre de l'organisation, de fusions et d'acquisitions, de changements dans les pratiques organisationnelles, ou de technologies nécessitant d'autres compétences ou une structure organisationnelle différente, ou encore des changements apportés aux relations avec les partenaires et les fournisseurs.

La résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation à anticiper, se préparer, répondre et s'adapter à la fois aux changements incrémentiels et aux perturbations soudaines depuis une perspective externe. Les influences externes peuvent être politiques, économiques, sociales, technologiques, juridiques ou environnementales. La résilience ne peut pas être atteinte sans une compréhension commune des priorités et des objectifs de l'organisation, qui permet de définir la direction et de promouvoir l'alignement, même lorsque les circonstances externes évoluent.

Le SVS ITIL fournit les moyens d'atteindre l'agilité et la résilience organisationnelles, ainsi que de faciliter l'adoption d'une direction unifiée solide, focalisée sur la valeur et comprise par tous les membres de l'organisation. Il permet également l'amélioration continue à travers l'ensemble de l'organisation.

## 4.2 Opportunité, demande et valeur



### Message clé

L'opportunité et la demande déclenchent des activités au sein du SVS ITIL, et ces activités conduisent à la création de valeur. L'opportunité et la demande entrent toujours dans le système, mais l'organisation n'accepte pas toutes les opportunités ou ne satisfait pas à toutes les demandes automatiquement.

L'opportunité représente les options ou les possibilités permettant d'ajouter de la valeur pour les parties prenantes ou d'améliorer d'une façon ou d'une autre l'organisation. Il se peut qu'il n'y ait pas encore de demande pour ces opportunités, mais elles peuvent tout de même déclencher du travail au sein du système. Les organisations doivent prioriser les services nouveaux ou modifiés qui présentent des opportunités d'amélioration afin de s'assurer que leurs ressources soient correctement allouées.

La demande représente le besoin ou le souhait d'obtenir des produits ou des services émanant de clients internes et **externes**. Dans le chapitre 2, vous trouverez une définition de la valeur et de ce qu'elle constitue pour les différentes parties prenantes.

## 4.3 Les principes directeurs d'ITIL



### Message clé

Un principe directeur est une recommandation pouvant guider une organisation en toutes circonstances, quels que soient les changements apportés à ses buts, à ses stratégies, à son type de tâche ou à sa structure de gestion. Un principe directeur est universel et immuable.

Tableau 4.1 Vue d'ensemble des principes directeurs

| Principe directeur                          | Description  |
|---|--|
| Privilégier la valeur                       | Toute initiative de l'organisation doit être liée, directement ou indirectement, à la valeur qu'elle dégage pour les parties prenantes.<br>Le principe « privilégier la valeur » englobe plusieurs perspectives, notamment l'expérience des clients et des utilisateurs.   |
| Commencer là où vous êtes                   | Ne repartez pas de zéro et ne construisez pas quelque chose de nouveau sans envisager d'exploiter ce qui est déjà disponible et qui peut être mis à profit. Il y a probablement beaucoup d'éléments dans les services, processus, programmes, <b>projets</b> et personnes qui peuvent être utilisés pour créer le résultat souhaité.<br>L'état actuel doit être examiné et observé directement afin de veiller à ce qu'il soit clairement compris.   |
| Avancer par itération avec des retours      | Ne tentez pas de tout faire à la fois. Même les initiatives de grande envergure doivent être accomplies de façon itérative. En organisant le travail en parties plus petites et gérables qui peuvent être exécutées et terminées en temps opportun, il est plus facile de mieux cibler chaque effort.<br>Utiliser les retours avant, pendant et après chaque itération permettra de s'assurer que les actions sont axées et appropriées, même si les circonstances changent.   |
| Collaborer et promouvoir la visibilité      | Collaborer par-delà les frontières génère des résultats qui suscitent une meilleure adhésion, sont plus pertinents par rapport aux objectifs et accroissent la probabilité de réussite à long terme.<br>L'atteinte des objectifs requiert de l'information, de la compréhension et de la confiance. Le travail et les conséquences doivent être mis en évidence, les motivations cachées doivent être évitées et les informations doivent être partagées dans toute la mesure du possible.   |
| Penser et travailler de façon holistique    | Aucun service ou élément utilisé pour fournir un service n'est autonome. Les résultats atteints par le fournisseur de services et le consommateur de services et le consommateur de services en souffriront à moins que l'organisation ne travaille sur le service dans son ensemble, et pas uniquement sur ses parties. Les résultats sont livrés aux clients internes et externes grâce à une gestion efficiente et efficace, ainsi qu'à l'intégration dynamique de l'information, de la technologie, de l'organisation, des personnes, des pratiques, des partenaires et des accords, qui doivent tous être coordonnés pour fournir une valeur définie. |
| Opter pour la simplicité et rester pratique | Si un processus, un service, une action ou une <b>métrique</b> ne fournissent pas de valeur ou ne produisent pas un résultat utile, vous devez l'éliminer. Dans un processus ou une procédure, utilisez le nombre minimum d'étapes nécessaires pour atteindre le ou les objectifs. Adoptez toujours un raisonnement axé sur les résultats pour produire des solutions pratiques qui fournissent des résultats.   |
| Optimiser et automatiser                    | Les ressources de tout type, en particulier les ressources humaines doivent être utilisées du mieux possible. Éliminez tout ce qui est véritablement inutile et utilisez la technologie pour réaliser tout ce dont elle est capable. L'intervention humaine doit avoir lieu uniquement si elle apporte réellement de la valeur.  |

Les principes directeurs définis ici incarnent les messages fondamentaux d'ITIL et de la gestion des services en général, et soutiennent les actions réussies et les bonnes décisions de tout type et à tous les niveaux. Ils peuvent être utilisés pour guider les organisations dans leur travail lorsqu'elles adoptent une approche de gestion des services, et adaptent les conseils ITIL à leurs besoins et circonstances spécifiques. Les principes directeurs encouragent et soutiennent les organisations dans l'amélioration continue à tous les niveaux.

Ces principes sont également reflétés dans un grand nombre d'autres référentiels, méthodes, **normes**, philosophies et/ou corpus de connaissances, tels que Lean, Agile, DevOps et COBIT. Cela permet aux organisations d'intégrer avec efficacité l'utilisation de plusieurs méthodes dans une approche globale de la gestion des services.

Les principes directeurs sont applicables à pratiquement toutes les initiatives et à toutes les relations avec des groupes de parties prenantes. Par exemple, le premier principe, « privilégier la valeur », peut (et doit) être appliqué non seulement aux consommateurs de services, mais aussi à toutes les parties prenantes concernées et à leurs définitions respectives de la valeur.

Le tableau 4.1 fournit une présentation générale des principes directeurs. Vous retrouverez de plus amples détails sur chaque principe plus loin dans ce chapitre.

## ITIL, Agile et DevOps

Les méthodes Agile, lorsqu'elles s'appliquent au développement logiciel, sont axées sur la livraison de changements progressifs aux produits logiciels, tout en répondant aux besoins changeants (ou en évolution) des utilisateurs. Elles favorisent une culture d'apprentissage continu, de flexibilité et de volonté d'essayer de nouvelles approches et de s'adapter rapidement à l'évolution des besoins. Les méthodes de travail agiles comprennent des techniques, telles que le travail en bloc de temps, les équipes auto-organisées et transversales, ainsi que la collaboration et la communication continues avec les clients et les utilisateurs.

Les équipes de développement logiciel agile se focalisent souvent sur la livraison rapide d'incrément de produits, au détriment d'une vision plus holistique qui prend en considération l'opérabilité, la fiabilité et la **maintenabilité** de ces produits dans un **environnement de production**. De même, les initiatives d'apprentissage et d'amélioration continus peuvent se concentrer sur le perfectionnement de l'articulation et de la priorisation des besoins des utilisateurs, ou sur la rationalisation des procédures afin de développer, de tester et de déployer des logiciels fonctionnels. Alors que ces initiatives peuvent fournir des résultats précieux, elles courrent également le risque d'être déconnectées des autres initiatives au niveau du service.

Tout comme les techniques agiles fournissent aux organisations de service un flux d'incrément de produits et de logiciels, ITIL peut également fournir aux organisations de développement logiciel une perspective plus large et un langage pour impliquer d'autres équipes de service. Adopter Agile sans ITIL peut entraîner une augmentation des coûts au fil du temps, tels que les coûts de l'adoption de différentes technologies et architectures, et les coûts de mise en production, d'exploitation et de maintien des incrément logiciels. De même, implémenter ITIL sans les techniques agiles, peut entraîner le risque de perdre de vue la valeur pour les clients et les utilisateurs, créant ainsi des bureaucraties lentes et hyper-centralisées.

Lorsqu'Agile et ITIL sont adoptés ensemble, le développement logiciel et la gestion des services peuvent progresser au même rythme, partager une terminologie commune et s'assurer que l'organisation continue à co-créer de la valeur avec toutes les parties prenantes. Parmi les façons dont ITIL et Agile peuvent travailler ensemble, citons les suivantes :

- la rationalisation des pratiques telles que l'habilitation des changements ;
- la mise en place de procédures pour incorporer et prioriser la gestion des interruptions non planifiées (**incidents**), ainsi que pour enquêter sur l'origine de la défaillance ;
- la séparation des interactions, le cas échéant, entre les « systèmes d'enregistrement » (par exemple, la **base de données de gestion des configurations**) nécessaires pour gérer les services et les « systèmes d'implication » (par exemple, les outils de collaboration), utilisés par les équipes de développement logiciel.

Les méthodes DevOps s'appuient sur les techniques de développement logiciel et de gestion des services agiles en mettant l'accent sur la collaboration étroite entre les rôles du développement logiciel et les opérations techniques. Grâce aux degrés élevés d'automatisation permettant de libérer le temps des professionnels qualifiés afin qu'ils puissent se concentrer sur les activités à valeur ajoutée, DevOps est en mesure de mettre en lumière des aspects tels que l'opérabilité, la fiabilité et la maintenabilité des produits logiciels qui peuvent contribuer à la gestion des services. Les aspects culturels que les praticiens DevOps préconisent peuvent, et doivent, être étendus à l'ensemble du flux de valeur et de toutes les activités de la chaîne de valeur des services, afin que les équipes de produit et de service soient alignées sur les mêmes buts et utilisent les mêmes méthodes.

On dit souvent que DevOps associe les techniques de développement logiciel (Agile), la bonne gouvernance et une approche holistique de la co-création de valeur (ITIL), et l'obsession d'apprendre et d'améliorer la façon dont la valeur est générée (Lean). À ce titre, l'adoption des méthodes DevOps présente d'autres opportunités d'amélioration du développement et de la gestion des produits logiciels, telles que :

- la création de **boucles des retours** rapides entre l'activité fournir et soutenir, le développement logiciel et les opérations technologiques ;
- la rationalisation des activités de la chaîne de valeur et des flux de valeur afin que la demande de travail puisse être rapidement transformée en valeur pour les nombreuses parties prenantes ;
- la différenciation entre la gestion des déploiements et la gestion des mises en production ;
- la préconisation d'une « vue système » qui met l'accent sur la collaboration étroite entre la gouvernance de l'entreprise, les équipes de service, le développement logiciel et les opérations technologiques.

## 4.3.1 Privilégier la valeur



### Message clé

Toutes les activités menées par l'organisation doivent revenir, directement ou indirectement, à de la valeur pour elle-même, ses clients et les autres parties prenantes.

Cette section est principalement axée sur la création de valeur pour les consommateurs de services. Cependant, un service contribue également à la valeur pour l'organisation et les autres parties prenantes. Cette valeur peut prendre plusieurs formes, comme les revenus, la fidélité du client, la réduction des coûts ou les possibilités de croissance. Les recommandations suivantes peuvent être adaptées en fonction des différents groupes de parties prenantes et la valeur créée pour eux par l'organisation.

### 4.3.1.1 Qui est le consommateur de services ?

Pour privilégier la valeur, la première étape est de savoir qui est servi. Dans chaque situation, le fournisseur de services doit, par conséquent, déterminer qui est le consommateur de services et qui sont les principales parties prenantes (par exemple, les clients, les utilisateurs ou les sponsors ; voir la section 2.2 pour plus de détails). Ce faisant, le fournisseur de services doit prendre en considération qui recevra la valeur issue de ce qui est livré ou amélioré.

## Récit ITIL : la nouvelle technologie d'Axle

Axle envisage d'introduire plusieurs nouvelles technologies dans ses voitures. Dans les sections suivantes, l'équipe d'Axle se penche sur les nouvelles technologies qui pourraient être introduites et utilise les principes directeurs d'ITIL pour décider de la meilleure marche à suivre.



**Su :** *Le retrait et la restitution des véhicules est un aspect de notre service que nous envisageons. Ce processus reste très manuel. Certaines de nos agences locales continuent d'utiliser des formulaires papier pour enregistrer les clients. Les clients ne veulent pas perdre de temps à remplir des formulaires d'identification alors que ces informations ont déjà été fournies lors du processus de réservation en ligne.*

*Pour améliorer le processus d'identification du client, Axle pourrait utiliser la technologie biométrique pour identifier nos clients.*



**Marco :** *La technologie biométrique utilise les données graphiques scannées pour l'identification personnelle. Elle est rapide et fiable, et largement utilisée dans d'autres secteurs. Par exemple, le secteur du transport aérien l'utilise pour les contrôles de sécurité, l'enregistrement, et même l'embarquement. Nous pouvons utiliser des scanners d'empreintes digitales ou de reconnaissance faciale pour identifier rapidement nos clients, et automatiser le processus de retrait et de restitution des véhicules.*



**Radhika :** *Nous devons être attentifs aux réglementations, tels que le RGPD, et aux risques possibles à la sécurité des données que pourrait entraîner cette technologie.*



**Marco :** *Axle souhaite également tester l'identification automatisée des dommages aux véhicules restitués (rayures, bosses et feux brisés, par exemple). La technologie pourrait même éventuellement identifier le niveau de carburant. Cela permettrait d'automatiser le calcul des frais de carburant encourus par nos clients, ce qui est également un processus manuel.*



**Su :** *Nos clients recherchent la simplicité et la rapidité, sans entraver le confort et la sécurité sur la route. La technologie biométrique et la possibilité de scanner les voitures nous permettraient de répondre à l'évolution de la demande des clients.*



**Marco :** *Nos services reposent déjà sur la technologie, ainsi que sur l'intelligence des smartphones et des appareils personnels pour répondre aux besoins et aux attentes des clients. L'adoption d'une technologie biométrique est une progression naturelle. Toute personne qui peut accéder à son téléphone via l'empreinte de son pouce ou la reconnaissance faciale se sentira à l'aise et confiante au moment d'utiliser la même technologie pour le retrait ou la restitution d'une voiture.*



**Henri :** *Nous ne pouvons pas commettre l'erreur d'essayer d'implémenter toutes les innovations en même temps, même si elles semblent toutes être la solution idéale pour Axle Car Hire. Nous avons besoin d'un cadre de référence afin de nous assurer que de la valeur soit réalisée, et pour guider nos décisions. Il est également important qu'aucun de nos clients existants ne soit désavantage, même lorsque nous nous aventurons en terre inconnue. Par exemple, certains de nos clients ne sont pas technophiles. C'est particulièrement le cas pour nos clients les plus âgés, qui représentent un pourcentage élevé de notre clientèle qui effectuent des voyages de loisir. Nous devons également trouver un équilibre entre l'innovation et les demandes opérationnelles existantes.*

### 4.3.1.2 Les perspectives de valeur du client

Ensuite, le fournisseur de services doit comprendre ce qui a véritablement de la valeur pour le consommateur de services. Le fournisseur de services doit savoir :

- pourquoi le consommateur utilise les services ;
- ce que les services l'aident à faire ;
- comment les services l'aident à atteindre ses objectifs ;
- le rôle des coûts et conséquences financières pour le consommateur de services ;
- les risques encourus pour le consommateur de services.

La valeur peut se présenter sous plusieurs formes : productivité accrue, réduction de l'impact négatif, coûts réduits, capacité à cibler de nouveaux marchés ou meilleure position concurrentielle. La valeur pour le consommateur de services :

- est définie en fonction de ses propres besoins ;
- est obtenue grâce au support des résultats escomptés et à l'optimisation des coûts et des risques du consommateur de services ;
- évolue au fil du temps et selon les circonstances.

### 4.3.1.3 L'expérience client

L'expérience qu'ont les consommateurs de services lorsqu'ils interagissent avec le service et le fournisseur de services est un élément important de la valeur. C'est ce qu'on appelle souvent l'expérience client (CX) ou l'expérience utilisateur (UX) en fonction des définitions adoptées, et elle doit être gérée activement.

L'expérience client peut être définie comme l'ensemble des interactions qu'un client a avec une organisation et ses produits. Cette expérience peut déterminer ce que pense le client de l'organisation et de ses produits et services.

La CX est à la fois objective et subjective. Par exemple, lorsqu'un client commande un produit et reçoit ce qu'il a commandé au prix promis dans le délai de livraison promis, la réussite de cet aspect de son expérience peut être mesurée de façon objective. En revanche, s'il n'aime pas le style ou la mise en page du site Web sur lequel il effectue sa commande, c'est un aspect subjectif. Il se peut qu'un autre client en apprécie vraiment la présentation.

### 4.3.1.4 Appliquer le principe

Pour appliquer ce principe avec succès, prenez en compte ces conseils :

- **Savoir comment les consommateurs de services utilisent chaque service** Comprenez les résultats escomptés, dans quelle mesure chaque service contribue à les atteindre, et comment les consommateurs de services perçoivent le fournisseur de services. Recueillez les retours sur la valeur de façon continue, et pas seulement au début de la relation de service.
- **Encourager tous les membres du personnel à privilégier la valeur** Apprenez au personnel à connaître ses clients et à comprendre ce qu'est la CX.
- **Privilégier la valeur lors de l'activité opérationnelle normale, ainsi que lors des initiatives d'amélioration** L'organisation dans son ensemble contribue à la valeur que le client perçoit. Par conséquent, chaque membre de l'organisation doit maximiser la valeur qu'il crée. La création de valeur ne doit pas être réservée uniquement aux personnes qui travaillent sur des projets stimulants et des nouveautés.
- **Privilégier la valeur à chaque étape de toute initiative d'amélioration** Quiconque participe à une initiative d'amélioration doit comprendre quels résultats l'initiative tente de faciliter, comment la valeur est mesurée et de quelle manière elle doit contribuer à la co-création de cette valeur.

## Récit ITIL : privilégier la valeur



**Radhika :** Lors de l'expansion d'Axle dans la région Asie-Pacifique, nous avons entrepris des recherches axées sur les clients qui voyagent en dehors de leur pays natal. Les résultats ont révélé que les clients américains et européens qui voyagent dans ces régions sont préoccupés par les codes routiers qu'ils ne connaissent pas et par la sécurité.



**Marco :** Axle lance un système tiers certifié d'assistance à la conduite, Axle Aware. Le système vérifie l'environnement extérieur et les conditions intérieures de la voiture. Il inclut des caméras pour surveiller la zone autour de la voiture, ainsi qu'un programme d'intelligence artificielle contenant le code de la route local. Le système peut même avertir le conducteur quand sa fatigue commence à se faire ressentir.

Le système alertera le conducteur si des dangers sont à proximité et en cas d'infraction potentielle du code de la route. Par exemple, en Australie, le code de la route impose aux conducteurs de laisser au minimum 1 mètre de distance lorsqu'ils dépassent des cyclistes à une vitesse de 60 km/h ou moins, ou 1,5 mètre lorsque la vitesse est supérieure à 60 km/h.



**Su :** De nombreux touristes de passage penseront davantage à conduire du bon côté de la route et ne connaîtront pas cette règle, contrairement au système Axle Aware !



**Marco :** Les études ont démontré que ce type de système réduit considérablement les taux d'accident et de blessures graves.



**Su :** Cela signifie que la valeur apportée à nos clients est une expérience de voyage plus sécurisée. Elle sera également plus économique, car ils ne devront pas payer d'amendes pour avoir enfreint des règles qu'ils ne connaissent pas !



**Henri :** La valeur pour Axle Car Hire est l'amélioration de la satisfaction client, la réduction des coûts de réparation et des primes d'assurances.



**Marco :** Ce type d'innovation fournira également une valeur supplémentaire pour certains de nos partenaires et fournisseurs.



**Radhika :** Par exemple, nous avons mis à jour notre contrat en intégrant le partenaire de maintenance de notre parc automobile. La maintenance inclura désormais Axle Aware. La valeur pour notre partenaire de maintenance est le revenu supplémentaire.

### 4.3.2 Commencer là où vous êtes



#### Message clé

Alors que l'on supprime les méthodes ou services vétustes ou qui n'ont pas réussi et que l'on crée quelque chose de mieux, la tentation peut être grande d'éliminer ce qui a été fait par le passé et de construire quelque chose de complètement nouveau. Il est très rare que cette décision soit nécessaire ou sage. Cette approche peut être source d'un gaspillage important, non seulement en termes de temps, mais aussi en raison de la perte des services, processus, personnes, outils existants qui pourraient avoir une valeur importante dans l'effort d'amélioration. Ne repartez pas de zéro sans d'abord envisager d'exploiter ce qui est déjà disponible et qui peut être mis à profit.

## Récit ITIL : l'application de réservation Axle



**Marco :** *L'application de réservation Axle a été développée pour la première fois il y a deux ans. L'application ne répond plus aux exigences business. Elle n'est plus en mesure de prendre en charge les progrès technologiques que nous utilisons aujourd'hui, tels que le système biométrique et le système d'assistance à la conduite.*

*Par exemple, notre application doit pouvoir scanner et valider les empreintes digitales et les images faciales de nos clients. Le codage actuel ne peut simplement pas soutenir cela. Nous avons besoin d'une nouvelle application !*

### 4.3.2.1 Évaluer là où vous êtes

Les services et méthodes déjà en place doivent être mesurés et/ou observés directement pour bien comprendre leur état actuel et ce qui peut en être réutilisé. Les décisions sur la façon de procéder doivent être basées sur des informations aussi précises que possible. Au sein des organisations, des divergences existent entre les rapports et la réalité. Cela s'explique par la difficulté de mesurer avec certitude certaines données, ou par le parti pris involontaire ou la distorsion des données produites par les rapports. Obtenir des données à la source permet d'éviter les hypothèses qui, lorsqu'elles s'avèrent infondées, peuvent avoir un effet désastreux sur les délais, les budgets, et la qualité des résultats.

Ceux qui observent une activité ne doivent pas avoir peur de poser des questions qui peuvent paraître stupides. Le fait qu'une personne ayant peu ou pas de connaissances préalables du service participe à l'observation peut parfois être bénéfique, car elle abordera le service sans idées préconçues et sera plus susceptible de repérer des éléments que ceux plus étroitement impliqués pourraient manquer.

## Récit ITIL : évaluer l'état actuel



**Henri :** *Tout le monde est séduit par l'idée d'avoir une nouvelle application, et le département informatique a hâte de commencer à rassembler les exigences des utilisateurs afin que nous puissions lancer le développement. Néanmoins, avant de développer entièrement une nouvelle application, évaluons l'état actuel de notre application pour voir s'il y a des fonctionnalités que nous pouvons réutiliser.*

*Le processus de réservation de voiture actuel répond aux exigences de base, et n'a pas besoin d'être changé. Nous avons juste besoin de fonctionnalités supplémentaires. Par exemple, le processus permettant d'enregistrer, de stocker et de calculer les points de notre programme de fidélité ne changera pas.*

*Nous devons également prendre en considération les limites de la technologie que nos clients utilisent. Si nous souhaitons mettre en place la reconnaissance des données biométriques, les utilisateurs devront disposer d'appareils modernes. Je ne suis pas certain que ce soit le cas pour tous, nous devons donc étudier les contraintes et les opportunités dans le cas présent.*



**Marco :** *Notre application de réservation actuelle fonctionne bien. Les données sur les incidents indiquent que les clients passent très peu d'appels au centre de services. Cela indique que la fonctionnalité actuelle est adaptée à l'utilisation et répond aux exigences des clients.*



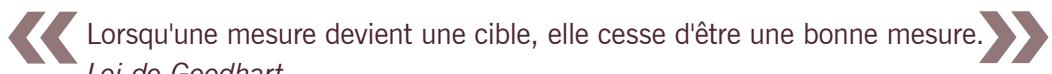
**Henri :** *Cependant, nos groupes de discussion indiquent que les clients évitent d'utiliser l'application, car elle est lente et difficile à utiliser. Auparavant, les mises à jour étaient axées sur la technologie, et non sur les exigences de nos clients. Nous ne disposons pas de la flexibilité nécessaire pour configurer facilement la fonctionnalité pour qu'elles correspondent aux nouvelles offres de services et à leur évolution. Il est donc impossible d'évaluer la fiabilité et la facilité d'utilisation de l'application de réservation en utilisant uniquement les données des incidents enregistrés.*

*Nous devons confirmer ces résultats avec d'autres recherches.*

## 4.3.2.2 Le rôle des mesures

L'utilisation des mesures est un aspect important de ce principe. Néanmoins, elles doivent soutenir, et non remplacer, ce qui est observé, car un recours excessif aux analyses de données et aux rapports peut, involontairement, introduire des subjectivités et des risques dans la prise de décision. Les organisations doivent envisager plusieurs techniques pour développer leurs connaissances des environnements dans lesquels elles travaillent. Même s'il est vrai que certaines choses ne peuvent être comprises qu'en mesurant leur effet (par exemple : des phénomènes naturels tels que le vent), une observation directe doit toujours être le choix privilégié. Trop souvent, les données existantes sont utilisées sans prendre en compte l'investigation personnelle directe.

Il convient d'observer que le fait de mesurer peut parfois affecter les résultats, et les rendre inexacts. Par exemple, si un **centre de services** sait qu'il est surveillé en fonction de la durée des appels, il peut se focaliser beaucoup trop sur la réduction des interactions avec le client (conduisant ainsi à de bons rapports) plutôt que d'aider véritablement les utilisateurs à résoudre leurs difficultés à leur satisfaction. Les personnes font preuve d'une grande créativité lorsqu'il s'agit d'atteindre les métriques par rapport auxquelles elles sont mesurées. Par conséquent, les métriques doivent être pertinentes et directement liées au résultat souhaité.

 Lorsqu'une mesure devient une cible, elle cesse d'être une bonne mesure.  
*Loi de Goodhart*

## 4.3.2.3 Appliquer le principe

Avoir une bonne compréhension de l'état actuel des services et méthodes est important afin de sélectionner les éléments à réutiliser, à modifier ou à exploiter. Pour appliquer ce principe avec succès, prenez en compte ces conseils :

- Examinez ce qui existe aussi objectivement que possible en utilisant le client ou le résultat souhaité en tant que point de départ. Les éléments de l'état actuel sont-ils adaptés au besoin et à l'utilisation ? Il y a probablement beaucoup d'éléments dans les services, pratiques, projets et compétences actuels qui peuvent être utilisés pour créer l'état futur souhaité, à condition que les personnes exerçant ce jugement soient objectives.
- Lorsque l'on trouve des exemples de pratiques ou de services réussis dans l'état actuel, il faut déterminer si et comment ceux-ci peuvent être reproduits ou étendus pour atteindre l'état souhaité. Dans la grande majorité des cas, exploiter ce qui existe déjà réduira la quantité de travail nécessaire pour passer de l'état actuel à l'état souhaité. L'accent doit être mis sur l'apprentissage et l'amélioration, et pas seulement sur la reproduction et l'expansion.
- Appliquez vos compétences en gestion des risques. La réutilisation de pratiques et de processus existants comporte des risques, tels que le fait de persister dans les vieux comportements qui nuisent au service. Il y a également des risques associés à la création de quelque chose de nouveau, par exemple, de nouvelles procédures qui ne sont pas effectuées correctement. Ces risques doivent être considérés comme faisant partie du processus de prise de décision. Les risques qui découlent de la mise en place ou non d'un changement doivent, quant à eux, être évalués afin de déterminer la meilleure ligne de conduite à adopter.
- Reconnaissez que, parfois, l'état actuel ne contient rien qui puisse être réutilisé. Même s'il peut être souhaitable de réutiliser, d'affecter à un nouvel usage et de recycler voire de revaloriser, dans certains cas le seul moyen d'obtenir le résultat souhaité sera de repartir complètement de zéro. Cependant, il convient de noter que ces situations sont très rares.

## 4.3.3 Avancer par itération avec des retours



### Message clé

Résistez à la tentation de tout faire en même temps. Même les initiatives de grande envergure doivent être accomplies de façon itérative. En organisant le travail en parties plus petites et gérables qui peuvent être exécutées et terminées dans un délai convenable, l'accent mis sur chaque petite amélioration est plus précis et plus facile à maintenir.

Les itérations d'amélioration peuvent être séquentielles ou simultanées, en fonction des exigences de l'amélioration et des ressources qui sont disponibles. Chaque itération individuelle doit être à la fois gérable et gérée, de façon à ce que des résultats tangibles soient livrés en temps opportun et que l'on puisse s'y appuyer pour créer davantage d'améliorations.

Une initiative ou un programme d'amélioration majeur peut être organisé en plusieurs initiatives d'amélioration significatives, et chacune d'entre elles peut, à son tour, comprendre des initiatives d'amélioration moindres. L'ensemble de l'initiative ou du programme, ainsi que les itérations qui le composent, doivent être continuellement réévalués et potentiellement révisés pour refléter les changements de circonstances et s'assurer que l'accent mis sur la valeur ne soit pas perdu. Cette réévaluation doit se servir d'un large éventail de canaux et de méthodes de retour pour s'assurer que le **statut** de l'initiative et sa progression sont bien assimilés.

### 4.3.3.1 Le rôle des retours

Qu'il s'agisse d'améliorer un service, un groupe de services, une pratique, un processus, un environnement technique, ou un autre élément de gestion des services, aucune itération d'amélioration ne se produit en vase clos. Pendant que l'itération est en cours, les circonstances peuvent changer et de nouvelles priorités peuvent survenir, et la nécessité de l'itération peut donc être réduite, ou même éliminée. Rechercher et utiliser les retours avant, pendant et après chaque itération permettra de s'assurer que les actions sont ciblées et appropriées, même en cas de changement des circonstances.

Le terme boucle des retours est souvent utilisé pour désigner une situation où une partie du livrable d'une activité est utilisée pour une nouvelle entrée. Dans une organisation qui fonctionne bien, les retours sont activement recueillis et traités tout au long de la chaîne de valeur. Des mécanismes de retours bien construits facilitent une meilleure compréhension :

- de la perception de l'utilisateur final et du client quant à la valeur créée ;
- de l'efficience et de l'**efficacité** des activités de la chaîne de valeur ;
- de l'efficacité de la gouvernance des services, ainsi que des contrôles de gestion ;
- des interfaces entre l'organisation et son réseau de partenaires et de fournisseurs ;
- de la demande pour les produits et les services.

Après réception, les retours peuvent être analysés pour identifier les opportunités d'amélioration, les risques et les difficultés.

### 4.3.3.2 Associer itération et retours

Travailler dans un bloc de temps avec boucles des retours intégrées dans le processus permet :

- d'obtenir une meilleure flexibilité ;
- d'apporter des réponses plus rapides au client et aux besoins du business ;
- de découvrir et de réagir plus tôt en cas de défaillance ;
- d'obtenir une amélioration globale de la qualité.

Disposer de boucles des retours appropriées entre les participants d'une activité leur permet de mieux comprendre d'où provient leur travail, où vont leurs livrables, et comment leurs actions et leurs livrables affectent les résultats, ce qui leur permet de prendre de meilleures décisions.

#### Récit ITIL : avancer par itération



**Marco :** Cela fait désormais trois mois qu'Axle a mis en production la première itération de sa nouvelle application. Nous avons commencé par la mettre uniquement à disposition des clients VIP de confiance. Nous avons utilisé leurs retours pour affiner le processus de réservation.



**Radhika :** Nous avons appris que l'application devait être flexible afin de pouvoir apporter des changements facilement en fonction des exigences des clients en constante évolution. Par exemple, les clients de notre entreprise souhaitaient que l'application enregistre automatiquement la distance parcourue. En collaborant avec notre équipe produits, nous avons pu facilement ajouter cette fonctionnalité.



**Su :** L'application est désormais facilement configurable, ce qui permet à Axle d'ajouter rapidement de nouvelles fonctions et caractéristiques en fonction des retours des clients.

### 4.3.3.3 Appliquer le principe

Pour appliquer ce principe avec succès, prenez en compte ces conseils :

- **Comprendre la situation globale, mais faire quelque chose** Parfois, le pire ennemi de la progression par itérations est la volonté de tout comprendre et de tout justifier. Cela peut entraîner ce que l'on appelle parfois la « paralysie par analyse », c'est-à-dire que l'on passe tellement de temps à analyser la situation, que rien n'est fait pour y remédier. Comprendre la situation dans son ensemble est important, mais faire des progrès l'est également.
- **L'écosystème est en constante évolution, les retours sont donc essentiels** Le changement est constant, il est donc important de rechercher et d'utiliser les retours à tout moment et à tous les niveaux.
- **Rapidité ne signifie pas incomplet** Le fait qu'une itération soit assez petite pour être effectuée rapidement ne signifie pas qu'elle ne doit pas inclure tous les éléments nécessaires à sa réussite. Chaque itération doit être centrée sur le **produit minimum viable**. Un produit minimum viable est une version du produit final qui permet d'avoir le maximum d'apprentissages validés avec le moins d'efforts possible.

## 4.3.4 Collaborer et promouvoir la visibilité



### Message clé

Lorsque les initiatives impliquent les bonnes personnes avec les rôles appropriés, les efforts bénéficient d'une meilleure adhésion, d'une plus grande pertinence (car de meilleures informations sont disponibles pour les prises de décisions) et d'une probabilité accrue de succès à long terme.

Des solutions créatives, des contributions enthousiastes, et des perspectives importantes peuvent provenir de sources inattendues. L'inclusion est donc généralement une meilleure politique que l'exclusion. La coopération et la collaboration sont préférables au travail isolé que l'on désigne souvent par le terme « activité en silo ». Les silos peuvent se produire par le comportement des individus et des équipes, mais aussi par des causes structurelles. Cela arrive généralement lorsque les fonctions ou les unités opérationnelles dans une organisation sont entravées ou incapables de collaborer, car leurs processus, systèmes, documentations et communications sont conçus pour répondre uniquement aux besoins d'une partie spécifique de l'organisation. Appliquer le principe directeur « penser et travailler de façon holistique » (voir section 4.3.5) peut aider les organisations à éliminer les obstacles entre les silos de travail.

La reconnaissance du besoin d'une véritable collaboration fut l'un des facteurs déterminants de l'évolution de ce qu'on appelle désormais DevOps. Sans une collaboration efficace, les techniques Agile, les techniques Lean, les autres référentiels et méthodes ITSM ne fonctionneront pas.

Travailler ensemble de manière à de obtenir de véritables résultats requiert de l'information, de la compréhension et de la confiance. Le travail et ses résultats doivent être mis en évidence, les motivations cachées doivent être évitées et les informations doivent être partagées dans toute la mesure du possible. Plus les personnes sont informées de ce qui se passe et pourquoi, plus elles sont disposées à aider.

Lorsqu'une activité d'amélioration a lieu dans un silence relatif, ou lorsque seul un petit groupe de personnes est informé des détails, les hypothèses et rumeurs peuvent l'emporter. La résistance au changement se manifestera souvent, avec les membres du personnel qui spéculent sur ce qui change et la façon dont cela pourrait les impacter.

### 4.3.4.1 Avec qui collaborer

Identifier et gérer tous les groupes de parties prenantes avec lesquels une organisation traite est important, car les personnes et les perspectives nécessaires pour une collaboration réussie peuvent provenir de ces groupes de parties prenantes. Comme son nom l'indique, une partie prenante est une personne qui a un intérêt dans les activités d'une organisation, notamment dans l'organisation elle-même, ses clients et/ou utilisateurs, et bien d'autres. Le périmètre des parties prenantes peut être vaste.

Les clients constituent le premier et le plus évident des groupes de parties prenantes. Le principal objectif d'un fournisseur de services est de faciliter les résultats qui intéressent ses clients, et les clients ont donc un grand intérêt quant à la capacité du fournisseur de services à gérer les services avec efficacité. Toutefois, certaines organisations réussissent mal à interagir avec les clients. Un fournisseur de services peut avoir le sentiment qu'il est trop difficile d'obtenir des commentaires ou des retours de la part du client, et que les retards qui en résultent sont une perte de temps. De même, les clients peuvent avoir le sentiment qu'après avoir défini leurs exigences, le fournisseur de services peut prendre en charge la fourniture du service sans avoir besoin d'aucun contact supplémentaire. Lorsqu'il s'agit d'améliorer les pratiques d'un fournisseur de services, le client peut ne pas ressentir le besoin de s'impliquer. Cependant, le niveau de collaboration approprié avec les clients conduira, en fin de compte, à de meilleurs résultats pour l'organisation, ses clients et les autres parties prenantes.

Voici d'autres exemples de collaboration avec les parties prenantes :

- Les développeurs travaillent avec d'autres équipes internes afin de s'assurer que ce qui est développé peut être exploité de façon efficiente et efficace. Les développeurs doivent collaborer avec les équipes opérationnelles techniques et non techniques pour s'assurer qu'elles sont prêtes, disposées et en mesure de mettre le service nouveau ou modifié en production, en participant éventuellement aux tests. Les développeurs peuvent également travailler avec les équipes d'exploitation pour enquêter sur les défauts (**problèmes**) et pour développer des **solutions de contournement** ou des solutions permanentes afin de résoudre ces défauts.
- Les fournisseurs collaborent avec l'organisation pour définir ses exigences et réfléchir à des solutions aux problèmes du client.
- Les gestionnaires de relation collaborent avec les consommateurs de services pour mieux comprendre les besoins et les priorités du consommateur de services.
- Les clients collaborent les uns avec les autres pour créer une compréhension commune de leurs difficultés business.
- Les fournisseurs internes et externes collaborent les uns avec les autres pour passer en revue les processus communs et identifier les opportunités d'optimisation et d'automatisation potentielle.

#### 4.3.4.2 Communiquer dans le cadre d'une amélioration

Il convient de comprendre la contribution en matière d'amélioration qu'apportent tous les groupes de parties prenantes à chaque niveau. Il est également important de définir les méthodes les plus efficaces pour les impliquer. Par exemple, la contribution des clients à l'amélioration d'un service cloud public peut se faire par l'intermédiaire d'un sondage ou d'une checklist comprenant les options de différentes fonctionnalités. Pour un groupe de **clients internes**, la contribution à l'amélioration peut se faire sous la forme de retours sollicités via un atelier ou un outil de collaboration sur l'intranet de l'organisation.

Certains contributeurs peuvent devoir être impliqués à un niveau très détaillé, tandis que d'autres peuvent être simplement impliqués en tant que réviseurs ou approbateurs. En fonction du service et de la relation entre le fournisseur de services et le consommateur de services, les attentes concernant le niveau et le type de collaboration peuvent varier considérablement.

#### 4.3.4.3 Accroître l'urgence par la visibilité

Lorsque les parties prenantes (qu'elles soient internes ou externes) ont une faible visibilité sur la charge de travail et la progression du travail, on risque alors de donner l'impression que le travail n'est pas une priorité. Si une initiative est communiquée à une équipe, à un département, ou à une autre organisation, puis n'est jamais ou rarement mentionnée à nouveau, la perception sera que le changement n'est pas important. De même, lorsque des membres du personnel tentent de prioriser le travail d'amélioration par rapport à d'autres tâches quotidiennes urgentes, celui-ci peut sembler être une activité de faible priorité, sauf si son importance a été rendue transparente et qu'il est appuyé par le management de l'organisation.

Une visibilité insuffisante du travail entraîne une mauvaise prise de décision, et ceci a un impact sur la faculté de l'organisation à améliorer ses aptitudes internes. Il sera alors difficile de piloter les améliorations, puisqu'il sera difficile de déterminer clairement lesquelles auront l'impact positif le plus important sur les résultats. Pour éviter cela, l'organisation doit effectuer des activités d'analyse critiques telles que :

- comprendre le flux des travaux en cours ;
- identifier les goulots d'étranglement ainsi que la capacité excédentaire ;
- détecter les gaspillages.

Il est important d'impliquer et de répondre aux besoins des parties prenantes à tous les niveaux. Les responsables à différents niveaux doivent également fournir les informations appropriées relatives au travail d'amélioration à travers leurs propres communications avec les autres. Ensemble, ces actions serviront à renforcer ce qui est fait, pourquoi cela est entrepris et comment cela est lié à la vision, à la mission et aux objectifs déclarés de l'organisation. Déterminer le type, la méthode et la fréquence de ces messages est l'une des activités centrales relatives à la communication.

## Récit ITIL : travailler en collaboration



**Henri :** *En plus d'être itératif, notre travail sur l'application de réservation Axe est désormais collaboratif. Nous intégrons un grand nombre de nos équipes, comme les développeurs, les testeurs, le personnel de support et, bien sûr, les clients et les utilisateurs. Cette approche nous permet d'améliorer nos services de façon plus réactive et ciblée, en fonction des retours.*

### 4.3.4.4 Appliquer le principe

Pour appliquer ce principe avec succès, prenez en compte ces conseils :

- **Collaboration n'est pas synonyme de consensus** Il n'est pas toujours nécessaire, ni même judicieux, d'obtenir un consensus auprès de toutes les personnes impliquées dans une initiative avant de continuer. Certaines organisations sont tellement soucieuses d'obtenir un consensus qu'elles essaient de satisfaire tout le monde et finissent par ne rien faire ou par produire quelque chose qui ne répond véritablement au besoin de personne.
- **Communiquer de façon à ce que le public puisse entendre** Dans le souci d'intégrer différentes parties prenantes dans la boucle, de nombreuses organisations utilisent des méthodes de communication très traditionnelles, ou utilisent la même méthode pour toutes les communications. Sélectionner la méthode et le message appropriés pour chaque public est essentiel à la réussite.
- **Les décisions peuvent uniquement être prises en s'appuyant sur des données visibles** Prendre des décisions sans disposer de données est risqué. Des décisions doivent être prises sur quelles données sont requises, et donc sur le travail qui doit être rendu visible. Collecter les données peut entraîner un coût, et l'organisation doit établir un équilibre entre ce coût et les bénéfices, ainsi que l'utilisation prévue des données.

### 4.3.5 Penser et travailler de façon holistique



#### Message clé

Aucun service, processus, département, fournisseur ou aucune pratique n'est autonome. Les livrables que l'organisation fournit à elle-même, à ses clients et aux autres parties prenantes souffriront, à moins que l'organisation ne fonctionne de façon intégrée pour gérer l'ensemble de ses activités, plutôt que des parties distinctes. Toutes les activités de l'organisation doivent se focaliser sur la fourniture de valeur.

Les services sont fournis aux consommateurs de services internes et externes grâce à la coordination et l'intégration des quatre dimensions de la gestion des services (voir le chapitre 3).

Pour adopter une approche holistique de la gestion des services, il convient d'établir une compréhension de la façon dont les parties d'une organisation collaborent de façon intégrée. Une visibilité de bout en bout sur la façon dont la demande est capturée et transformée en résultats est requise. Dans un système complexe, la modification d'un élément peut avoir un impact sur les autres et, le cas échéant, ces impacts doivent être identifiés, analysés et planifiés.

## Récit ITIL : penser et travailler de façon holistique



**Su :** Axe travaille sur de nombreuses initiatives en ce moment. Nous avons un calendrier des mises en production itératives de notre nouvelle application de réservation, de notre système d'assistance à la conduite avancé Axe Aware, ainsi que de la nouvelle analyse biométrique pour la collecte et le retour des véhicules.



**Henri :** Avec une activité si intense, nous devons comprendre les impacts en amont et en aval. Par exemple, si la décision d'incorporer une nouvelle fonctionnalité à notre application de réservation est prise, nous devrions prendre en compte les contraintes liées aux ressources pour nos équipes de support.

### 4.3.5.1 Appliquer le principe

Pour appliquer ce principe avec succès, prenez en compte ces conseils :

- **Reconnaître la complexité des systèmes** Les différents niveaux de complexités nécessitent différentes heuristiques pour la prise de décision. Appliquer des méthodes et des règles conçues pour un système simple peut s'avérer inefficace ou même néfaste dans un système complexe, où les relations entre les composants sont compliquées et changent plus souvent.
- **La collaboration est un élément clé pour penser et travailler de façon holistique** Si les mécanismes appropriés sont mis en place pour que toutes les parties prenantes concernées collaborent de manière opportune, il est alors possible de traiter toute difficulté de façon holistique sans être indûment retardée.
- **Le cas échéant, rechercher des tendances dans les besoins des éléments du système et les interactions entre ces éléments** Appuyez-vous sur les connaissances dans chaque domaine pour identifier ce qui est essentiel à la réussite, et quelles relations entre les éléments influencent les résultats. Ces informations permettent de prévoir les besoins, d'établir des normes et d'obtenir un point de vue holistique.
- **L'automatisation peut faciliter le travail holistique** Si l'opportunité se présente et que les ressources suffisantes sont disponibles, l'automatisation peut soutenir la visibilité de bout en bout de l'organisation et fournir des moyens efficents de gestion intégrée.

### 4.3.6 Opter pour la simplicité et rester pratique



#### Message clé

Utilisez toujours le nombre minimum d'étapes pour atteindre un objectif. Un raisonnement axé sur les résultats devrait être utilisé afin de produire des solutions pratiques qui vont mener à des résultats utiles. Si un processus, un service, une action ou une métrique ne parvient pas à produire de la valeur ou un résultat utile, alors vous devez l'éliminer. Bien que ce principe puisse sembler évident, il est souvent ignoré, ce qui se traduit par des méthodes de travail excessivement complexes qui maximisent rarement les résultats ou minimisent rarement les coûts.

Tenter de fournir une solution pour chaque exception conduit souvent à une complication excessive. Les concepteurs doivent avoir les exceptions en tête lorsqu'ils créent un processus ou un service, mais ils ne peuvent pas toutes les couvrir. Il faudrait plutôt concevoir des règles qui peuvent être utilisées pour traiter les exceptions d'une manière générale.

## Récit ITIL : opter pour la simplicité et rester pratique



**Su :** *Le département marketing d'Axle a indiqué qu'il souhaiterait lancer une nouvelle promotion de fin d'année. Grâce à cette promotion, les clients pourraient bénéficier d'un surclassement gratuit vers un véhicule de luxe en février et auraient la possibilité de gagner un voyage à l'étranger.*

*Pour participer, les clients doivent envoyer un article intitulé : « Ma meilleure expérience de vacances en voiture ». L'équipe marketing recueillera et analysera ensuite les données des clients, puis créera une application qui ciblera leurs préférences de voyage.*



**Henri :** *Nos développeurs se chargent déjà du calendrier d'implémentation des services biométriques. Nous avons besoin d'une mise sur le marché rapide pour cette fonctionnalité. Nous devons prioriser notre travail en fonction de la valeur escomptée.*

### 4.3.6.1 Déterminer ce qu'il faut garder

Lorsque vous analysez une pratique, un processus, un service, une métrique ou une autre cible d'amélioration, demandez-vous toujours si elle contribue à la création de valeur.

Lors de la conception ou de l'amélioration de la gestion des services, il est préférable de commencer par une approche simple, puis d'ajouter soigneusement des contrôles, des activités ou des métriques lorsqu'ils sont vraiment nécessaires.

Pour que la gestion des services reste simple et pratique, il est essentiel de comprendre exactement comment quelque chose contribue à la création de valeur. Par exemple, une étape d'un processus peut être perçue par le personnel opérationnel concerné comme du temps perdu. Toutefois, du point de vue de l'entreprise, la même étape peut être importante pour garantir une conformité réglementaire, et donc apporter de la valeur d'une manière indirecte, néanmoins importante. Il est nécessaire d'établir et de communiquer une vue holistique du travail de l'organisation afin que les équipes ou les groupes individuels puissent réfléchir de manière holistique sur la façon dont leur travail est influencé par les autres et a de l'influence à son tour.

## Récit ITIL : déterminer ce qu'il faut garder



**Marco :** *Notre application de réservation d'origine a capturé beaucoup de données, comme le temps qu'il faut à un client pour remplir chaque formulaire dans l'application de réservation. Cependant, nous avons découvert que les données apportaient peu de valeur à la prise de décision. La véritable valeur réside dans la durée totale du processus de réservation. Nous avons affiné les champs de l'application de réservation et amélioré sa vitesse globale en supprimant cette fonction de capture des données.*

### 4.3.6.2 Objectifs contradictoires

Lorsque vous concevez, gérez ou exploitez des pratiques, soyez attentif aux objectifs contradictoires. Par exemple, il se peut que l'équipe de management d'une organisation souhaite recueillir de larges quantités de données afin de prendre des décisions, alors que les individus qui doivent tenir les registres souhaitent suivre un processus plus simple qui ne requiert pas autant de saisie de données. À travers l'application de ce principe et des autres principes directeurs, l'organisation doit convenir d'un équilibre entre ses objectifs contradictoires. Dans cet exemple, cela peut signifier que les services doivent uniquement générer des données qui apporteront véritablement de la valeur au processus de prise de décision, et que la tenue des registres doit être simplifiée et automatisée le cas échéant pour maximiser la valeur et réduire le travail qui n'apporte aucune valeur.

### 4.3.6.3 Appliquer le principe

Pour appliquer ce principe avec succès, prenez en compte ces conseils :

- **S'assurer qu'il y ait de la valeur** Chaque activité doit contribuer à la création de valeur.
- **La simplicité est la sophistication ultime** Cela peut paraître plus compliqué de simplifier, mais c'est souvent plus efficace.
- **Faire moins de choses, mais mieux** Limiter les activités pour inclure uniquement celles qui apportent de la valeur pour une ou plusieurs parties prenantes permettra de se focaliser davantage sur la qualité de ces actions.
- **Respecter le temps des personnes impliquées** Un processus trop compliqué et bureaucratique est l'exemple d'une mauvaise utilisation du temps des personnes impliquées.
- **Plus facile à comprendre, plus susceptible d'être adoptée** Pour intégrer une pratique, vérifiez qu'elle est simple à suivre.
- **La simplicité est le meilleur moyen d'obtenir des gains rapides** Qu'il s'agisse d'un projet ou de l'amélioration d'activités d'exploitation quotidiennes, les **gains rapides (quick wins)** permettent aux organisations de démontrer les progrès réalisés et de gérer les attentes des parties prenantes. Travailler de façon itérative avec des retours permettra de livrer rapidement une valeur incrémentale à intervalles réguliers.

### 4.3.7 Optimiser et automatiser



#### Message clé

Les organisations doivent maximiser la valeur du travail effectué par leurs ressources humaines et techniques. Le modèle à quatre dimensions (présenté dans le chapitre 3), fournit une vision holistique des différentes contraintes, des types de ressources et d'autres domaines qui doivent être pris en considération lors de la conception, de la gestion ou de l'exploitation d'une organisation. La technologie peut aider les organisations à s'élargir et à assumer des tâches fréquentes et répétitives, ce qui permet d'utiliser les ressources humaines pour des prises de décisions plus complexes. Cependant, il n'est pas conseillé de s'en remettre systématiquement à la technologie, sans intervention humaine, parce qu'automatiser dans le simple but d'automatiser peut entraîner une hausse des coûts, tout en fragilisant l'organisation et en limitant sa résilience.

L'objectif de l'optimisation est de rendre quelque chose aussi efficace et utile qu'il le faut. Avant qu'une activité ne puisse être automatisée avec efficacité, elle doit être optimisée dans la mesure du possible et du raisonnable. Il est essentiel de définir des limites en matière d'optimisation des services et des pratiques, car ceux-ci existent au sein d'un ensemble de contraintes qui peuvent inclure des limites financières, des exigences de conformité, des contraintes de temps et la disponibilité des ressources.

#### 4.3.7.1 La voie de l'optimisation

Les pratiques et les services peuvent être optimisés de plusieurs façons. Les concepts et pratiques décrits dans ITIL, en particulier les pratiques d'amélioration continue, ainsi que la mesure et les rapports (voir les sections 5.1.2 et 5.1.5), sont indispensables à cet effort. Les pratiques spécifiques qu'utilise une organisation pour améliorer et optimiser la performance peuvent s'appuyer sur ITIL, Lean, DevOps, **Kanban** et d'autres sources. Quelles que soient les techniques spécifiques, la voie de l'optimisation suit ces étapes de haut niveau :

- **Comprendre et convenir du contexte dans lequel l'optimisation proposée existe** Cela inclut de convenir de la vision globale et des objectifs de l'organisation.
- **Évaluer l'état actuel de l'optimisation proposée** Cela permettra de comprendre où elle peut être améliorée et quelles opportunités d'amélioration sont susceptibles d'avoir l'impact positif le plus important.

- **Convenir de ce que l'état futur et les priorités de l'organisation doivent être, en privilégiant la simplification et la valeur** Cela implique aussi généralement la standardisation des pratiques et des services, ce qui simplifiera davantage l'automatisation ou l'optimisation ultérieurement.
- **S'assurer que l'optimisation fait l'objet d'une implication et d'un engagement suffisants de la part des parties prenantes**
- **Exécuter les améliorations de manière itérative** Utilisez les métriques et autres retours pour vérifier la progression, rester sur la bonne voie et ajuster l'approche de l'optimisation le cas échéant.
- **Surveiller continuellement l'impact de l'optimisation** Cela permettra d'identifier les opportunités afin d'améliorer les méthodes de travail.

### 4.3.7.2 Utiliser l'automatisation

L'automatisation fait généralement référence à l'utilisation de technologies pour effectuer une étape ou une série d'étapes correctement et uniformément avec une intervention humaine limitée ou inexistante. Par exemple, pour les organisations qui adoptent le **déploiement continu**, cela fait référence à la mise en production automatique et continue du code, du développement jusqu'à la **production**, et souvent à des tests automatiques dans chaque environnement. Cependant, sous sa forme la plus simple, l'automatisation peut également se traduire par la standardisation et la rationalisation des tâches manuelles, comme la définition des règles d'une partie d'un processus afin de permettre une prise de décision « automatique ». L'efficience peut être considérablement améliorée en réduisant la nécessité d'une intervention humaine pour interrompre et évaluer chaque partie d'un processus.

Les opportunités d'automatisation peuvent se trouver partout au sein de l'organisation. Rechercher des opportunités d'automatiser les tâches standard et répétitives peut contribuer à réduire les coûts de l'organisation, à réduire les erreurs humaines, ainsi qu'à améliorer l'expérience des employés.

#### Récit ITIL : optimiser et automatiser



**Marco :** Axe a commencé à tester la nouvelle technologie biométrique, et les tests se déroulent bien. Nous tenons à implémenter cette technologie dans tous nos dépôts.



**Radhika :** Avant qu'Axe n'introduise la biométrie, il y avait de nombreux processus manuels sur papier. Le personnel d'Axe utilisait des listes de contrôle sur papier pour effectuer les vérifications des dommages aux véhicules. Leurs notes devaient ensuite être saisies dans une base de données, qui était uniquement disponible sur les ordinateurs de bureau. Cela n'était ni en temps réel ni accessible sur d'autres systèmes.



**Su :** En général, cette tâche était mise de côté jusqu'à la fin de la journée, et des détails étaient souvent perdus. Nous avons dû améliorer le processus de saisie des données avant de l'automatiser.



**Radhika :** Nous pouvons presque tout automatiser. Mais commençons d'abord par bien comprendre les règles et les processus opérationnels.

### 4.3.7.3 Appliquer le principe

Pour appliquer ce principe avec succès, prenez en compte ces conseils :

- **Simplifier et/ou optimiser avant d'automatiser** Tenter d'automatiser un élément complexe ou sous-optimal ne permettra probablement pas d'atteindre le résultat souhaité. Prenez le temps d'identifier les processus standard et répétitifs dans la mesure du possible, et rationalisez le cas échéant (optimisez). À partir de ce moment, vous pouvez commencer à automatiser.

- **Définir vos métriques** Le résultat escompté et le résultat réel d'une optimisation doivent être évalués à l'aide d'un ensemble de métriques approprié. Utilisez les mêmes métriques pour définir la **base de référence** et mesurer les accomplissements. Vérifiez que les métriques sont basées sur le résultat et axées sur la valeur.
- **Utiliser les autres principes directeurs lorsque vous appliquez ce principe** Lors de l'optimisation et de l'automatisation, il est judicieux de suivre également les autres principes :
  - **Avancer par itération avec des retours** L'optimisation et l'automatisation itératives rendront visibles les progrès et augmenteront l'adhésion des parties prenantes pour les itérations futures.
  - **Opter pour la simplicité et rester pratique** Il est possible que quelque chose soit simple sans être optimisé, utilisez donc ces deux principes ensemble lorsque vous sélectionnez des améliorations.
  - **Privilégier la valeur** Le choix des éléments à optimiser et à automatiser et la façon de le faire doivent dépendre de ce qui créera le plus de valeur pour l'organisation.
  - **Commencer là où vous êtes** La technologie déjà disponible au sein de l'organisation peut disposer de caractéristiques et de fonctionnalités actuellement inexploitées ou sous-utilisées. Utilisez ce qui existe déjà pour implémenter des opportunités d'optimisation et d'automatisation rapidement et à moindre coût.

## 4.3.8 Interaction des principes

En plus de connaître les principes directeurs d'ITIL, il est aussi important de reconnaître qu'ils interagissent entre eux et dépendent les uns des autres. Par exemple, si une organisation s'engage à avancer par itération avec des retours, elle doit aussi penser et travailler de façon holistique afin de s'assurer que chaque itération d'une amélioration comprend tous les éléments nécessaires pour livrer des résultats tangibles. De même, utiliser des retours appropriés est essentiel à la collaboration, et privilégier ce qui a véritablement de la valeur pour le client permet de rendre les choses plus simples et pratiques.

Les organisations ne doivent pas uniquement utiliser un ou deux principes, mais prendre en compte la pertinence de tous les principes et la façon dont ils s'appliquent ensemble. Tous les principes ne seront pas critiques dans une situation donnée, mais ils doivent tous être passés en revue dès que l'occasion se présente afin de déterminer dans quelle mesure ils sont appropriés.

## 4.4 Gouvernance

### 4.4.1 Organes de direction et gouvernance



#### Message clé

Chaque organisation est dirigée par un organe de direction, c'est-à-dire une personne ou un groupe de personnes imputables, au plus haut niveau, de la performance et de la conformité de l'organisation. Toutes les organisations, quels que soient leur taille ou leur type, effectuent des activités de gouvernance. L'organe de direction peut se présenter sous la forme d'un conseil d'administration ou de cadres dirigeants qui assument un rôle de gouvernance distinct lorsqu'ils exercent des activités de gouvernance. L'organe de direction est imputable de la conformité de l'organisation aux politiques et aux réglementations externes.

La gouvernance organisationnelle est un système permettant de diriger et de contrôler une organisation. La gouvernance est réalisée par l'intermédiaire des activités suivantes :

- **Évaluer** L'évaluation d'une organisation, de sa stratégie, de ses portefeuilles et de ses relations avec d'autres parties. L'organe de direction évalue régulièrement l'organisation, car les besoins des parties prenantes et les circonstances externes évoluent.
- **Diriger** L'organe de direction dirige la préparation et l'implémentation de la stratégie et des politiques organisationnelles et en attribue la responsabilité. Les stratégies définissent la direction à suivre et la priorisation de l'activité organisationnelle, des investissements futurs, etc. Les politiques établissent les exigences en matière de comportement à l'échelle de l'organisation et, le cas échéant, au niveau des fournisseurs, des partenaires et des autres parties prenantes.
- **Surveiller** L'organe de direction surveille la performance de l'organisation et ses pratiques, produits et services. Le but de cette activité est de veiller à ce que la performance soit conforme aux politiques et à la direction.

La gouvernance organisationnelle évalue, dirige et surveille toutes les activités de l'organisation, notamment celles de la gestion des services.

## 4.4.2 La gouvernance dans le SVS

Le rôle et la position de la gouvernance dans le SVS ITIL dépendent de la façon dont le SVS est appliqué au sein d'une organisation. Le SVS est un modèle universel qui peut s'appliquer à l'ensemble d'une organisation, ou à un ou plusieurs de ses unités ou de ses produits. Dans ce dernier cas, certaines organisations délèguent leur autorité pour entreprendre des activités de gouvernance à différents niveaux. L'organe de direction de l'organisation doit en conserver la supervision afin d'assurer l'alignement sur les objectifs et les priorités de l'organisation.

Dans ITIL 4, les principes directeurs et l'amélioration continue s'appliquent à tous les composants du SVS, y compris la gouvernance. Dans une organisation, l'organe de direction peut adopter les principes directeurs d'ITIL et les adapter, ou définir son propre ensemble de principes spécifiques et les communiquer à travers l'organisation. L'organe de direction doit également avoir une visibilité sur les résultats des activités d'amélioration continue et sur la mesure de la valeur pour l'organisation et ses parties prenantes.

Quels que soient le périmètre du SVS et le positionnement de ses composants, il est crucial de vérifier que :

- la chaîne de valeur des services et les pratiques de l'organisation fonctionnent conformément à l'orientation donnée par l'organe de direction ;
- l'organe de direction de l'organisation assure la supervision du SVS, que cela soit directement ou par la délégation d'autorité ;
- l'organe de direction et le management à tous les niveaux maintiennent l'alignement grâce à un ensemble clair de principes et d'objectifs communs ;
- la gouvernance et le management à tous les niveaux s'améliorent continuellement afin de répondre aux attentes des parties prenantes.

## 4.5 Chaîne de valeur des services

L'élément central du SVS est la chaîne de valeur des services, un modèle opérationnel qui présente les activités clés requises pour répondre à la demande et faciliter la réalisation de valeur à travers la création et la gestion de produits et de services.

Comme l'indique la figure 4.2, la chaîne de valeur des services ITIL comprend six activités de chaîne de valeur qui mènent à la création de produits et de services, qui à leur tour produisent de la valeur.

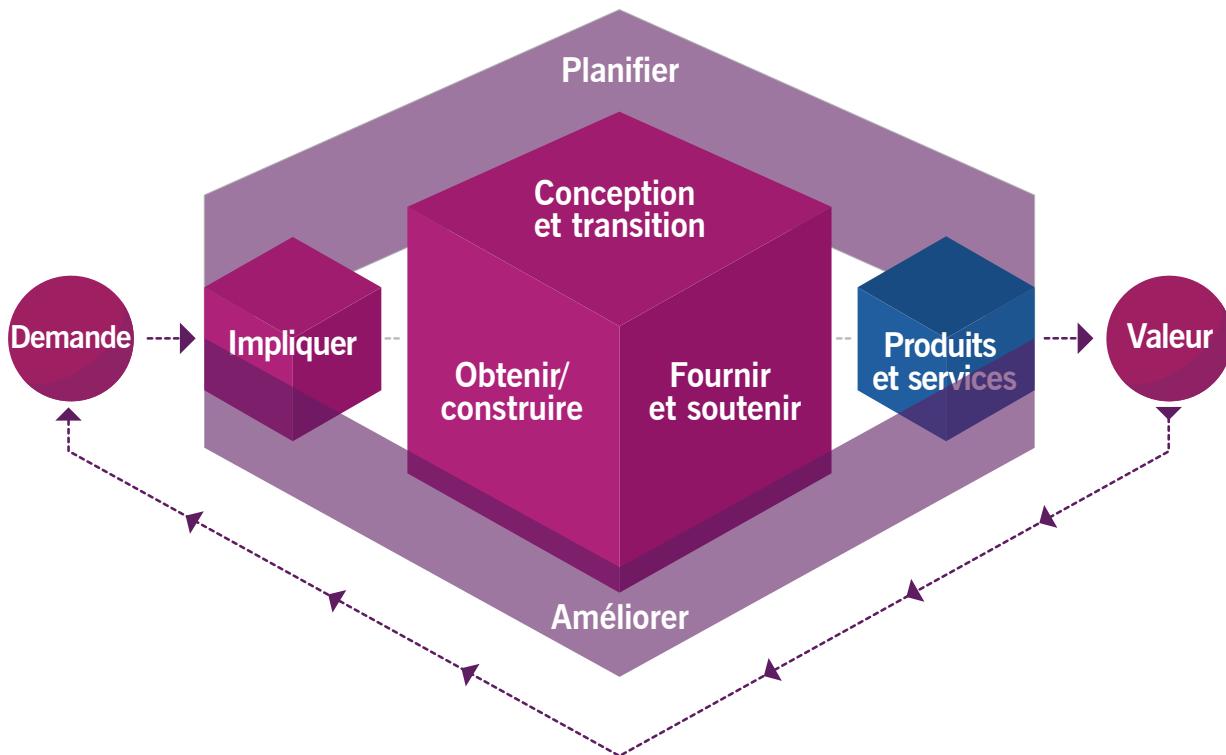


Figure 4.2 La chaîne de valeur des services ITIL



### Message clé

Voici les six activités de la chaîne de valeur :

- planifier
- améliorer
- impliquer
- conception et transition
- obtenir/construire
- fournir et soutenir

Ces activités représentent les étapes qu'une organisation entreprend pour créer de la valeur. Chaque activité transforme des entrées en livrables. Ces entrées peuvent être des demandes provenant de l'extérieur de la chaîne de valeur ou des livrables issus d'autres activités. Toutes les activités sont interconnectées et chacune d'entre elles reçoit ou déclenche des actions ultérieures.

Pour convertir les entrées en livrables, les activités de la chaîne de valeur utilisent différentes combinaisons de pratiques ITIL (ensembles de ressources pour effectuer certaines tâches), en s'appuyant sur des ressources, des processus, des aptitudes et des compétences internes ou **tierces**, au besoin. Par exemple, l'activité « impliquer » peut s'appuyer sur la gestion des fournisseurs, la gestion du centre de services, la gestion des relations, ainsi que la gestion des demandes de service pour répondre à de nouvelles demandes de produits et de services, ou sur les informations des différentes parties prenantes (voir le chapitre 5 pour plus d'informations sur les pratiques).

Quelles que soient les pratiques déployées, des règles communes existent en matière d'utilisation de la chaîne de valeur des services :

- Toutes les interactions entrantes et sortantes avec les parties externes à la chaîne de valeur sont effectuées via l'activité *impliquer*.
- Toutes les nouvelles ressources sont obtenues via l'activité *obtenir/construire*.
- La planification à tous les niveaux est effectuée via l'activité *planifier*.
- Les améliorations à tous les niveaux sont initiées et gérées via l'activité *améliorer*.

Pour effectuer une tâche spécifique ou répondre à une situation particulière, les organisations créent des flux de valeur de service. Ce sont des combinaisons spécifiques d'activités et de pratiques, et chacune est conçue pour un scénario spécifique. Une fois conçus, les flux de valeur doivent faire l'objet d'une amélioration continue.

Un flux de valeur peut, par exemple, être créé pour une situation où l'utilisateur d'un service a besoin qu'un incident soit résolu. Le flux de valeur sera spécifiquement conçu pour résoudre la difficulté et fournira un guide complet des activités, des pratiques et des rôles concernés. Vous trouverez une description plus détaillée de ceci, ainsi que d'autres exemples de flux de valeur, dans l'annexe A.

## Exemple d'une chaîne de valeur des services, de ses pratiques et des flux de valeur

Une société de développement d'applications mobiles a une chaîne de valeur, qui habilite le cycle complet du développement et de la gestion des applications, du business analysis au développement, à la mise en production et au support. L'entreprise a développé plusieurs pratiques, supportées par des ressources et des techniques spécialisées :

- business analysis
- développement
- test
- mise en production et déploiement
- support

Même si les étapes de haut niveau sont universelles, les différents produits et clients ont besoin de flux de travail distincts. Par exemple :

- Le développement d'une nouvelle application pour un nouveau client commence par l'implication initiale (pré-vente), puis se poursuit par le business analysis, la création d'un prototype, la conclusion d'accords, le développement, les tests et, pour finir, la mise en production et le support.
- Apporter des changements à une application existante pour respecter les nouvelles exigences des clients existants n'inclut pas la pré-vente et comprend le business analysis, le développement, les tests, et le support d'une façon différente.
- La correction d'une **erreur** dans une application en production peut être lancée pendant la phase de support, se poursuivre par le retour vers une version stable précédente (**mise en production**), puis passer au développement, aux tests et à la mise en production d'un correctif.
- Les expérimentations concernant d'anciennes ou de nouvelles applications afin d'élargir le public cible peut commencer par la planification de l'innovation et la création d'un prototype, se poursuivre par le développement, puis et finalement à une mise en production **pilote** pour un groupe limité d'utilisateurs afin de tester leur perception des changements apportés.

Ce sont là des exemples de flux de valeur : ils associent les pratiques et les activités de la chaîne de valeur de diverses façons pour améliorer les produits et les services, et augmenter la valeur potentielle pour les consommateurs et l'organisation.

## L'ITSM dans le monde moderne : ITSM Agile

Pour qu'une organisation réussisse, elle doit être en mesure de s'adapter aux circonstances en constante évolution tout en restant fonctionnelle et efficace. Cela peut inclure des changements apportés aux produits et aux services qu'elle fournit et consomme, ainsi que des changements à sa structure et à ses pratiques. Dans le monde moderne, où l'informatique est essentielle à toute organisation, on s'attend à ce que l'informatique et sa gestion suivent la méthode Agile.

Pour de nombreux professionnels de l'informatique, l'agilité fait référence au développement logiciel et est associée au manifeste Agile, datant de 2001. Le manifeste encourageait l'adoption de nouvelles approches en matière de développement logiciel, et privilégiant l'expérience client, la collaboration et les changements rapides plutôt que la planification détaillée et la documentation, les contrôles et les exigences. Les méthodes de développement logiciel agiles ont été adoptées par de nombreuses entreprises et équipes logicielles depuis lors, et se sont avérées efficaces dans de nombreux cas.

Le développement logiciel agile comprend généralement :

- des exigences en constante évolution, recueillies via l'analyse des retours et l'observation directe ;
- la décomposition du travail de développement en plusieurs incrémentations et itérations ;
- la mise en place d'équipes transversales basées sur les produits ;
- la progression du travail présentée de façon visuelle (Kanban) et discutée régulièrement (stand-ups quotidiens) ;
- la présentation d'un logiciel en état de fonctionnement (le minimum viable, au moins) aux parties prenantes à la fin de chaque itération.

S'il est appliqué avec succès, le développement logiciel agile permet de répondre rapidement aux besoins en évolution des consommateurs de services. Cependant, dans de nombreuses organisations, le développement logiciel agile n'a pas fourni les bénéfices escomptés, souvent à cause du manque de méthodes agiles dans les autres phases du **cycle de vie** du service. Cette agilité fragmentée a peu de sens pour l'organisation, car la performance générale de la chaîne de valeur est définie en fonction de la partie la plus lente. Il convient d'adopter une approche holistique à la chaîne de valeur des services afin de s'assurer que le fournisseur de services est agile tout au long du cycle de vie du service. Cela signifie que l'agilité doit devenir une qualité pour toutes les dimensions de la gestion des services et toutes les activités de la chaîne de valeur des services.

L'un des principaux obstacles à l'agilité de la chaîne de valeur des services était la rigidité des solutions d'infrastructure. Des mois pouvaient être nécessaires afin de déployer l'infrastructure nécessaire pour un nouveau programme logiciel, ce qui rendait toute l'agilité de développement invisible et insignifiante pour le consommateur de services. Ce problème a en grande partie été résolu à mesure que la technologie a évolué. La virtualisation, le haut débit et les connexions mobiles rapides, ainsi que l'informatique en nuage, ont permis aux organisations de traiter leur **infrastructure informatique** en tant que service ou en tant que code, fournissant ainsi aux changements d'infrastructure une rapidité qui était auparavant uniquement possible pour les logiciels. Une fois le problème technique résolu, les méthodes agiles pouvaient être appliquées à la configuration et au déploiement de l'infrastructure. Cela a encouragé l'intégration entre les équipes logicielles et celles dédiées aux infrastructures et, par conséquent, entre le développement et l'exploitation.

De nombreux principes du développement agile peuvent et doivent être appliqués à l'exploitation des services et au support. Les changements opérationnels et les **demandes de service** peuvent être traités en petites itérations par les équipes produits dédiées ou axées sur les services, avec des retours constants et une haute visibilité. Les activités opérationnelles quotidiennes peuvent et doivent être visibles et priorisées avec d'autres tâches. Toutes les activités de gestion des services peuvent et doivent fournir, recueillir et traiter les retours continuellement.

L'agilité n'est pas une caractéristique du développement logiciel, c'est une qualité importante des organisations dans leur intégralité. Les activités agiles nécessitent un financement agile et des contrôles de conformité et financiers ajustés, des ressources agiles, des contrats agiles, des achats agiles, etc. Si le fait d'être Agile est adopté en tant que principe clé, alors l'organisation devrait être en mesure de survivre et de prospérer dans un environnement en constante évolution. Appliquées de façon fragmentée, les méthodes agiles peuvent devenir une complication coûteuse et inutile.

## Récit ITIL : les chaînes et les flux de valeur



**Henri :** Chez Axe Car Hire, la chaîne de valeur est la façon dont notre entreprise opère. Elle possède plusieurs flux de valeur. Chaque flux de valeur adopte et adapte les activités de la chaîne de valeur pour effectuer des tâches spécifiques. Par exemple, il y a un flux de valeur pour l'innovation, et un autre pour fournir les services standard aux clients existants.

Le flux de valeur permettant de fournir des services standard aux clients existants représente les activités menées lorsqu'un client loue une voiture. Cela commence par l'implication, lorsqu'un client contacte Axe, et se poursuit par la fourniture, lorsqu'il reçoit une voiture (même si l'implication peut tout de même se produire lors de cette étape).

Certaines activités de la chaîne de valeur peuvent se poursuivre tout au long d'un flux de valeur spécifique, ou peuvent ne pas être impliquées du tout. Dans ce flux, l'activité de planification est continue, mais les activités de conception et d'achat ne seront pas concernées. Le flux se termine par un nombre supérieur d'activités d'implication, lorsque les voitures sont restituées par les clients, les retours sont partagés et les commandes sont finalisées.



**Marco :** Les activités de la chaîne de valeur n'ont pas nécessairement de déroulement dans un ordre particulier. Le flux de valeur d'innovation d'Axe est déclenché par l'opportunité, puis se poursuit par la planification, la conception, la construction ou l'obtention, la transition, et finalement la fourniture. Ce flux inclut souvent des activités d'achat. Par exemple, nous achetons des logiciels et du matériel pour nos solutions biométriques.



**Henri :** Nous gérons les flux de valeur avec des objectifs différents, en associant les activités de la chaîne de valeur et en les supportant avec des pratiques. Chaque flux de valeur doit être efficace et efficient, et faire l'objet d'une amélioration continue.

Les sections suivantes décrivent les activités de la chaîne de valeur et définissent le but, les entrées et les livrables pour chacune d'entre elles. Étant donné que chaque flux de valeur se compose d'une combinaison d'activités et de pratiques différentes, les entrées et les livrables répertoriés ne s'appliqueront pas toujours, car ils sont propres à des flux de valeur spécifiques. Par exemple, le livrable des « plans stratégiques, tactiques et opérationnels » de l'activité de la chaîne de valeur « planifier » se forme à la suite de la planification stratégique, tactique et opérationnelle respectivement. Il est probable que chacun de ces niveaux implique différentes ressources, dispose d'un cycle de planification différent, et soit déclenché par des événements distincts. Les listes des entrées et des livrables ne sont pas normatives. Elles peuvent et doivent être adaptées lorsque les organisations conçoivent leurs flux de valeur.

### 4.5.1 Planifier



#### Message clé

Le but de l'activité de la chaîne de valeur « planifier » est d'assurer une compréhension commune de la vision, de l'état actuel, et une direction d'amélioration pour les quatre dimensions et tous les produits et services de l'organisation.

Les principales entrées de cette activité sont les suivantes :

- les politiques, exigences et contraintes fournies par l'organe de direction de l'organisation ;
- les demandes consolidées et les opportunités fournies par l'activité *impliquer* ;
- les informations sur la performance de la chaîne de valeur, les rapports sur le statut d'amélioration, ainsi que les initiatives de l'activité *améliorer* ;
- les connaissances et les informations sur les produits et services nouveaux et modifiés issues des activités *conception et transition* et *obtenir/construire* ;
- les connaissances et les informations sur les composants de service des tierces parties issues de l'activité *impliquer*.

Les principaux livrables de cette activité sont les suivants :

- les plans stratégiques, tactiques et opérationnels ;
- les décisions de portefeuille pour l'activité *conception et transition* ;
- les architectures et politiques pour l'activité *conception et transition* ;
- les opportunités d'amélioration pour l'activité *améliorer* ;
- un **portefeuille de services** et de produits pour l'activité *impliquer* ;
- les exigences en matière de contrats et d'accords pour l'activité *impliquer*.

## 4.5.2 Améliorer



### Message clé

Le but de l'activité de la chaîne de valeur « améliorer » est de s'assurer de l'amélioration continue des produits, des services et des pratiques dans toutes les activités de la chaîne de valeur et dans les quatre dimensions de la gestion des services.

Les principales entrées de cette activité de chaîne de valeur sont les suivantes :

- les informations sur la performance des produits et des services fournies par l'activité *fournir et soutenir* ;
- les retours des parties prenantes fournis par l'activité *impliquer* ;
- les informations sur la performance et les opportunités d'amélioration fournies par toutes les activités de la chaîne de valeur ;
- les connaissances et les informations sur les produits et services nouveaux et modifiés issues des activités *conception et transition* et *obtenir/construire* ;
- les connaissances et les informations sur les composants de service des tierces parties issues de l'activité *impliquer*.

Les principaux livrables de cette activité de chaîne de valeur sont les suivants :

- les initiatives d'amélioration pour toutes les activités de la chaîne de valeur ;
- les informations sur la performance de la chaîne de valeur pour l'activité *planifier* et l'organe de direction ;
- les rapports sur le statut d'amélioration pour toutes les activités de la chaîne de valeur ;
- les exigences en matière de contrats et d'accords pour l'activité *impliquer* ;
- les informations sur la performance des services pour l'activité *conception et transition*.

## 4.5.3 Impliquer



### Message clé

Le but de l'activité de la chaîne de valeur « impliquer » est de fournir une bonne compréhension des besoins des parties prenantes, de la transparence, et de l'implication continue ainsi que de bonnes relations avec toutes les parties prenantes.

Les principales entrées de cette activité de chaîne de valeur sont les suivantes :

- un portefeuille de produits et de services fourni par l'activité *planifier* ;
- la demande à haut niveau pour les services et les produits fournis par les clients internes et externes ;
- les exigences détaillées pour les services et les produits fournis par les clients ;
- les demandes et retours des clients ;
- les incidents, les demandes de service et les retours des utilisateurs ;
- les informations sur la réalisation des tâches de support aux utilisateurs de l'activité *fournir et soutenir* ;
- les opportunités marketing découlant des clients et des utilisateurs actuels et potentiels ;
- les opportunités de coopération et les retours fournis par les partenaires et fournisseurs ;
- les exigences en matière de contrats et d'accords provenant de toutes les activités de la chaîne de valeur ;
- les connaissances et les informations sur les produits et services nouveaux et modifiés issus des activités *conception et transition* et *obtenir/construire* ;
- les connaissances et les informations sur les composants de service des tierces parties issues des fournisseurs et des partenaires ;
- les informations sur la performance des produits et des services issues de l'activité *fournir et soutenir* ;
- les initiatives d'amélioration issues de l'activité *améliorer* ;
- les rapports sur le statut d'amélioration issus de l'activité *améliorer*.

Les principaux livrables de cette activité de chaîne de valeur sont les suivants :

- les demandes consolidées et les opportunités pour l'activité *planifier* ;
- les exigences pour les produits et les services pour l'activité *conception et transition* ;
- les tâches de support aux utilisateurs pour l'activité *fournir et soutenir* ;
- les opportunités d'amélioration et les retours des parties prenantes pour l'activité *améliorer* ;
- les demandes de changement ou d'initiation de projet pour l'activité *obtenir/construire* ;
- les contrats et accords avec les fournisseurs externes et internes, ainsi que les partenaires, pour les activités *conception et transition* et *obtenir/construire* ;
- les connaissances et les informations sur les composants de service des tierces parties pour toutes les activités de la chaîne de valeur ;
- les rapports sur la performance des services pour les clients.

## 4.5.4 Conception et transition



### Message clé

Le but de l'activité de la chaîne de valeur « conception et transition » consiste à s'assurer que les produits et services répondent continuellement aux attentes des parties prenantes en termes de qualité, de coûts et de délai de mise sur le marché.

Les principales entrées de cette activité sont les suivantes :

- les décisions de portefeuille fournies par l'activité *planifier* ;
- les architectures et les politiques fournies par l'activité *planifier* ;
- les exigences de produits et de services fournies par l'activité *impliquer* ;
- les initiatives d'amélioration fournies par l'activité *améliorer* ;
- les rapports sur le statut d'amélioration fournis par l'activité *améliorer* ;
- les informations sur la performance des services fournies par les activités *fournir et soutenir* et *améliorer* ;
- les composants de service issus de l'activité *obtenir/construire* ;
- les connaissances et les informations sur les composants de service des tierces parties issues de l'activité *impliquer* ;
- les connaissances et les informations sur les produits et services nouveaux et modifiés de l'activité *obtenir/construire* ;
- les contrats et les accords avec des fournisseurs internes et externes et des partenaires fournis par l'activité *impliquer*.

Les principaux livrables de cette activité sont les suivants :

- les exigences et les **spécifications** pour l'activité *obtenir/construire* ;
- les exigences en matière de contrats et d'accords pour l'activité *impliquer* ;
- les produits et services nouveaux et modifiés pour l'activité *fournir et soutenir* ;
- les connaissances et les informations sur les produits et services nouveaux et modifiés pour toutes les activités de la chaîne de valeur ;
- les informations sur la performance et les opportunités d'amélioration pour l'activité *améliorer*.

## 4.5.5 Obtenir/construire



### Message clé

Le but de l'activité de la chaîne de valeur « obtenir/construire » consiste à s'assurer que les composants de service sont disponibles quand et où ils sont requis, et qu'ils répondent aux spécifications convenues.

Les principales entrées de cette activité sont les suivantes :

- les architectures et les politiques fournies par l'activité *planifier* ;
- les contrats et les accords avec des fournisseurs internes et externes et des partenaires fournis par l'activité *impliquer* ;

- les biens et les services fournis par les fournisseurs externes et internes, ainsi que les partenaires ;
- les exigences et les spécifications fournies par l'activité *conception et transition* ;
- les initiatives d'amélioration fournies par l'activité *améliorer* ;
- les rapports sur le statut d'amélioration fournis par l'activité *améliorer* ;
- les demandes d'initiation de projet ou de changement fournies par l'activité *impliquer* ;
- les demandes de changement fournies par l'activité *fournir et soutenir* ;
- les connaissances et les informations sur les produits et services nouveaux et modifiés de l'activité *conception et transition* ;
- les connaissances et les informations sur les composants de service des tierces parties issues de l'activité *impliquer*.

Les principaux livrables de cette activité sont les suivants :

- les composants de service pour l'activité *fournir et soutenir* ;
- les composants de service pour l'activité *conception et transition* ;
- les connaissances et les informations sur les composants de service nouveaux et modifiés pour toutes les activités de la chaîne de valeur ;
- les exigences en matière de contrats et d'accords pour l'activité *impliquer* ;
- les informations sur la performance et les opportunités d'amélioration pour l'activité *améliorer*.

## 4.5.6 Fournir et soutenir



### Message clé

Le but de l'activité de la chaîne de valeur « fournir et soutenir » consiste à s'assurer que les services sont fournis et soutenus conformément aux spécifications convenues et aux attentes des parties prenantes.

Les principales entrées de cette activité sont les suivantes :

- les produits et services nouveaux et modifiés fournis par l'activité *conception et transition* ;
- les composants de service fournis par l'activité *obtenir/construire* ;
- les initiatives d'amélioration fournies par l'activité *améliorer* ;
- les rapports sur le statut d'amélioration fournis par l'activité *améliorer* ;
- les tâches de support aux utilisateurs fournis par l'activité *impliquer* ;
- les connaissances et les informations sur les composants de service nouveaux et modifiés des activités *conception et transition* et *obtenir/construire* ;
- les connaissances et les informations sur les composants de service des tierces parties issues de l'activité *impliquer*.

Les principaux livrables de cette activité sont les suivants :

- les services fournis aux clients et aux utilisateurs ;
- les informations sur la réalisation des tâches de support aux utilisateurs pour l'activité *impliquer* ;
- les informations sur la performance des produits et des services pour les activités *impliquer* et *améliorer* ;
- les opportunités d'amélioration pour l'activité *améliorer* ;
- les exigences en matière de contrats et d'accords pour l'activité *impliquer* ;

- les demandes de changement pour l'activité *obtenir/construire* ;
- les informations sur la performance des services pour l'activité *conception et transition*.

De plus amples détails sur les activités de la chaîne de valeur des services se trouvent dans d'autres publications relatives à ITIL 4, ainsi que dans les documents complémentaires.

## 4.6 Amélioration continue

L'amélioration continue a lieu dans tous les domaines de l'organisation et à chaque niveau, de la stratégie à l'exploitation. Afin de maximiser l'efficacité des services, chaque personne qui contribue à fournir un service doit garder l'amélioration continue à l'esprit et doit toujours rechercher des opportunités d'amélioration.

Le modèle d'amélioration continue s'applique au SVS dans sa totalité, ainsi qu'à tous les produits, services, composants de service et à toutes les relations de l'organisation. Pour soutenir l'amélioration continue à tous les niveaux, le SVS ITIL comprend :

- le modèle d'amélioration continue d'ITIL, qui fournit aux organisations une approche structurée pour l'implémentation des améliorations ;
- l'activité de la chaîne de valeur des services « améliorer », qui intègre l'amélioration continue à la chaîne de valeur ;
- la **pratique d'amélioration continue**, qui soutient les organisations dans leurs efforts d'amélioration quotidiens.

Le modèle d'amélioration continue d'ITIL peut être utilisé en tant que guide général pour soutenir les initiatives d'amélioration. L'utilisation du modèle augmente les chances de réussite des initiatives de gestion des services informatiques (ITSM), met fortement l'accent sur la création de valeur pour les clients et fait en sorte que les efforts d'améliorations reflètent la vision de l'organisation. Le modèle soutient une approche itérative à l'amélioration, divisant ainsi le travail en éléments gérables avec des objectifs distincts qui peuvent être atteints progressivement.

La figure 4.3 fournit une vue d'ensemble du modèle d'amélioration continue d'ITIL.

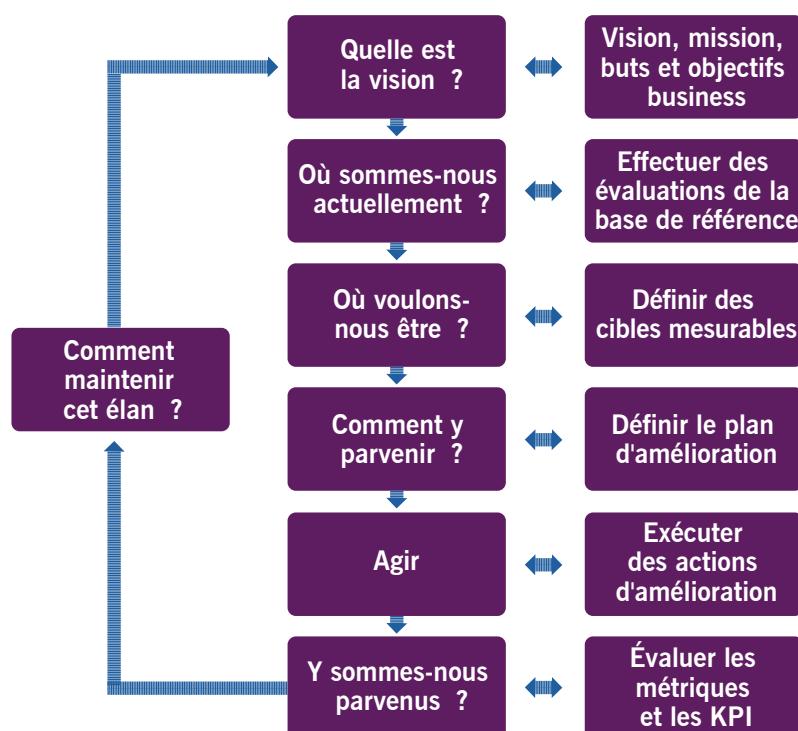


Figure 4.3 Le modèle d'amélioration continue

## Récit ITIL : améliorer Axle

Henri souhaiterait qu'Axle devienne une entreprise plus écologique et mette en place davantage de pratiques respectueuses de l'environnement dans son travail. Dans les sections suivantes, l'équipe d'Axle utilise les étapes du modèle d'amélioration continue pour implémenter des changements dans l'organisation.



**Henri :** *Chez Axle, nous visons l'amélioration continue à tous les niveaux. L'un de nos objectifs est d'être une entreprise plus écologique et d'intégrer des principes de développement durable dans chacune de nos décisions commerciales. Mon équipe souscrit pleinement à cette initiative. Dans le cadre de notre modèle de relation de service, nos partenaires et fournisseurs y participent également.*

Il est important de se rappeler que le périmètre et les détails de chaque étape du modèle varieront de façon significative en fonction du sujet et du type d'amélioration. Il convient de reconnaître que ce modèle peut servir de flux de travail, mais peut également être utilisé simplement en tant que rappel général d'un processus réfléchi et rationnel afin de s'assurer de la bonne gestion des améliorations. Le flux vise à assurer que les améliorations sont liées aux buts de l'organisation et sont correctement priorisées, et que les actions d'amélioration produisent des résultats durables.

La logique et le bon sens doivent toujours prévaloir lors de l'utilisation du modèle d'amélioration continue. Les étapes de ce modèle n'ont pas besoin d'être effectuées de façon linéaire, et il peut s'avérer nécessaire de réévaluer et de revenir à une étape précédente à un moment donné. Il faut constamment faire preuve d'un regard critique lors de l'utilisation de ce modèle.

### 4.6.1 Étapes du modèle d'amélioration continue

Cette section fournit plus de détails sur chaque étape du modèle d'amélioration continue. Chaque organisation peut adapter ces étapes en fonction de sa culture et de ses buts. Le modèle est simple et flexible, et peut tout aussi bien être utilisé dans une culture Agile que dans une culture en cascade, plus traditionnelle.

#### 4.6.1.1 Étape 1 : quelle est la vision ?



##### Message clé

Chaque initiative d'amélioration doit soutenir les buts et objectifs de l'organisation. La première étape du modèle d'amélioration continue consiste à définir la vision de l'initiative. Cela fournit un contexte pour toutes les décisions ultérieures et permet d'établir un lien entre les actions individuelles et la vision de l'organisation pour l'avenir.

Cette étape se concentre sur deux domaines clés :

- La vision et les objectifs de l'organisation doivent être traduits pour l'unité opérationnelle, le département, l'équipe ou l'individu concernés, afin que le contexte, les objectifs et les limites de l'initiative d'amélioration soient compris par chacun.
- Une vision de haut niveau pour l'amélioration planifiée doit être créée.

Les travaux menés à cette étape doivent permettre de s'assurer que :

- l'orientation de haut niveau est bien comprise ;
- l'initiative d'amélioration planifiée est décrite et comprise dans le contexte en question ;
- les parties prenantes et leur rôle sont bien compris ;
- la valeur escomptée qui doit être réalisée est comprise et convenue ;
- le rôle de l'individu ou de l'équipe responsable de l'exécution de l'amélioration est clair par rapport à la réalisation de la vision de l'organisation.

Si cette étape est ignorée, les améliorations risquent de n'être optimisées que pour les personnes ou les équipes impliquées, plutôt que pour l'ensemble de l'organisation, ou les améliorations risquent de porter exclusivement sur des activités sans valeur ajoutée.

### Récit ITIL : quelle est la vision ?



**Henri :** *La vision d'Axle est que nous devions l'une des trois entreprises de locations de voitures les plus écologiques dans le monde. Axle Green, une initiative d'amélioration continue, a été créée à cette fin.*



**Craig :** *En tant que fournisseur de services de nettoyage auprès d'Axle, je les soutiendrais dans cette initiative d'amélioration.*

#### 4.6.1.2 Étape 2 : où sommes-nous actuellement ?



##### Message clé

Le succès d'une initiative d'amélioration repose sur la compréhension claire et précise du point de départ et de l'impact de l'initiative. Une amélioration peut être considérée comme un parcours entre un point A et un point B, et cette étape définit clairement en quoi consiste le point A. Un parcours ne peut pas être cartographié si le point de départ n'est pas connu.

L'évaluation de l'état actuel est un élément clé de cette étape. Il s'agit d'une évaluation des services existants, notamment de la perception qu'ont les utilisateurs de la valeur reçue, des compétences et aptitudes des individus, des processus et des procédures concernés et/ou des aptitudes des solutions technologiques disponibles.

La culture de l'organisation (les valeurs et attitudes dominantes de tous les groupes de parties prenantes) doit également être comprise afin de déterminer le niveau de gestion du changement organisationnel requis.

Les évaluations de l'état actuel doivent être effectuées à l'aide de mesures objectives dans la mesure du possible. Cela permettra de comprendre précisément les difficultés associées à l'état actuel et, une fois l'initiative implantée, de mesurer correctement le niveau d'amélioration atteint par rapport à l'état initial. Si un bon système de mesure est en place, les informations permettant de réaliser cette étape ont peut-être déjà été fournies lorsque l'amélioration proposée a été initialement documentée.

Si cette étape est ignorée, l'état actuel ne sera pas compris et il n'existera pas de mesure de base de référence objective. Par conséquent, il sera difficile de suivre et de mesurer l'efficacité des activités d'amélioration, car le nouvel état ne peut pas être comparé à un état précédent ultérieurement.

## Récit ITIL : où sommes-nous actuellement ?



**Su :** Nous devons comprendre la base de référence. Comment savoir si nous nous sommes améliorés sans savoir où nous avons commencé ? Actuellement, seulement 5 % des véhicules de notre parc automobile sont électriques.



**Craig :** Seuls 20 % de mes produits d'entretien sont biodégradables.

### 4.6.1.3 Étape 3 : où voulons-nous être ?



#### Message clé

Tout comme l'étape précédente (étape 2) qui décrit le point A du parcours d'amélioration, l'étape 3 décrit ce à quoi doit ressembler le point B, l'état cible de la prochaine étape du parcours. Un parcours ne peut pas être cartographié si la destination n'est pas claire.

En fonction des résultats des deux premières étapes, il est possible de lancer une analyse d'écart, qui permet d'évaluer le périmètre et la nature de la distance à parcourir entre le point de départ et la concrétisation de la vision de l'initiative. Il est important de noter que la vision initiale de l'initiative est ambitieuse et peut ne jamais complètement se concrétiser. Le but est l'amélioration, et non la perfection. Cette étape doit définir une ou plusieurs actions priorisées en cours de route pour réaliser la vision de l'amélioration, en fonction de ce que l'on sait au point de départ. Les opportunités d'amélioration peuvent être identifiées et priorisées en fonction de l'analyse d'écart, et les objectifs d'amélioration peuvent être définis, avec les facteurs critiques de succès (CSF) et les **indicateurs clés de performance** (KPI).

Les objectifs, CSF et KPI convenus doivent suivre ce que l'on appelle le principe SMART (specific, measurable, achievable, relevant). Ils doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et délimités dans le temps. Il est beaucoup plus facile de définir la voie à suivre lors du parcours d'amélioration si l'on connaît exactement la destination. Il est important de noter que l'état cible représente la progression vers la vision, et non la réalisation de la vision complète.

Si cette étape est ignorée, l'état cible restera flou. Il sera difficile de préparer une explication satisfaisante de ce que les parties prenantes principales peuvent tirer de l'initiative d'amélioration, ce qui peut se traduire par un faible soutien, voire un rejet.

## Récit ITIL : où voulons-nous être ?



**Su :** D'ici cinq ans, nous souhaitons que 50 % de notre parc automobile se compose de véhicules électriques. L'autre moitié devra respecter les exigences écologiques les plus strictes pour les voitures diesel et essence.



**Craig :** L'une de mes cibles est que 90 % de mes produits d'entretien soient biodégradables d'ici deux ans.



**Radhika :** C'est une superbe initiative. Au sein de notre équipe informatique, nous souhaitons utiliser des gobelets biodégradables. Nous aimerions également qu'Axle utilise des ampoules respectueuses de l'environnement dans nos bureaux.

#### 4.6.1.4 Étape 4 : comment y parvenir ?

Maintenant que le point de départ et le point d'arrivée du parcours d'amélioration ont été définis, il est possible de convenir d'un itinéraire spécifique. En se fondant sur la compréhension de la vision de l'amélioration et des états actuel et cible, et en combinant ces connaissances à une expertise en la matière, un plan pour relever les défis de l'initiative peut être créé.



##### Message clé

Le plan de l'étape 4 peut prendre la forme d'un parcours simple et direct permettant de réaliser une seule amélioration simple ou être plus étoffé. L'approche la plus efficace pour exécuter l'amélioration peut ne pas être claire, et il sera parfois nécessaire de concevoir des expérimentations qui testeront les options qui présentent le plus de potentiel.

Même si la voie à suivre est claire, effectuer le travail par série d'itérations peut s'avérer plus efficace, chacune permettant de faire progresser l'amélioration. Avec chaque itération, il est possible de vérifier la progression, de réévaluer l'approche et de changer de direction le cas échéant.

Si cette étape est ignorée, il est probable que l'exécution de l'amélioration soit mise en difficulté et ne parvienne pas à atteindre les résultats attendus. Les échecs d'amélioration érodent la confiance et, par conséquent, il peut s'avérer difficile de recevoir du soutien pour les améliorations futures.

##### Récit ITIL : comment y parvenir ?



**Craig :** *Mon plan consiste à remplacer notre stock actuel de produits d'entretien par des solutions biodégradables au fur et à mesure. Entre temps, nous testerons de nouveaux produits pour trouver l'équilibre parfait entre prix et qualité.*



**Su :** *Parfois, il est facile de savoir comment procéder, mais remplacer la moitié de notre parc automobile par des voitures électriques est un plus grand défi. Nous ne souhaitons pas disposer de plus de voitures qu'il n'en faut. Nous devons également prendre en considération les spécificités et l'infrastructure des différents pays, ainsi que les réglementations locales.*



**Radhika :** *Nous encourageons l'utilisation de tasses en céramique plutôt que de gobelets en plastique. Nous cessons l'achat de gobelets en plastique, et nous achetons des tasses en céramique pour tous nos bureaux.*

#### 4.6.1.5 Étape 5 : agir



##### Message clé

Le plan d'amélioration de l'étape 5 est mis en œuvre. Cela pourrait nécessiter une approche traditionnelle de type cascade, mais il pourrait être plus approprié de suivre une approche agile en expérimentant, en itérant, en changeant de direction ou même en revenant aux étapes précédentes.

Certaines améliorations ont lieu dans le cadre d'une initiative d'envergure qui entraîne beaucoup de changements, alors que d'autres améliorations ont une faible ampleur, mais sont importantes. Dans certains cas, un changement plus important est effectué par l'implémentation de plusieurs itérations d'amélioration plus petites. Même si la marche à suivre pour effectuer l'amélioration semblait claire au moment de sa planification, il est important de rester ouvert aux changements tout au long de l'approche. L'objectif est d'atteindre les résultats souhaités, et non de respecter rigoureusement une vision de la marche à suivre.

Au cours de l'amélioration, l'accent doit être mis continuellement sur la mesure de la progression vers la réalisation de la vision et la gestion des risques, ainsi que d'assurer la visibilité et la connaissance globale de l'initiative. Les pratiques d'ITIL, telles que la gestion du changement organisationnel (section 5.1.6), la mesure et les rapports (section 5.1.5), la gestion des risques (section 5.1.10) et, bien entendu, l'amélioration continue (section 5.1.2) sont des facteurs de réussite importants lors de cette étape.

Une fois cette étape terminée, le travail se trouvera au point final du parcours, ce qui entraînera un nouvel état actuel.

### Récit ITIL : agir



**Craig :** *Nous avons commencé à remplacer notre stock de produits d'entretien par des solutions biodégradables. Nous avons trouvé de très bons nouveaux produits à utiliser, et nous sommes même parvenus à économiser de l'argent en utilisant des alternatives moins chères sans compromis sur la qualité.*



**Su :** *Nous avons commencé à éliminer progressivement certaines de nos plus vieilles voitures diesel et essence et à les remplacer par de nouveaux modèles électriques. Nous avons effectué un contrôle approfondi des voitures diesel et essence que nous conservons afin de nous assurer qu'elles respectent les exigences écologiques, et nous prendrons des mesures pour y remédier si ce n'est pas le cas.*



**Radhika :** *Nous avons introduit les nouveaux gobelets biodégradables et les ampoules électriques respectueuses de l'environnement dans nos bureaux et nous avons commencé à supprimer les gobelets en plastique.*

#### 4.6.1.6 Étape 6 : y sommes-nous parvenus ?

Cette étape consiste à vérifier la destination du parcours pour être certain que le point souhaité a été atteint.



#### Message clé

Trop souvent, une fois qu'un plan d'amélioration est déclenché, on présume que les bénéfices escomptés ont été obtenus et que l'on peut dès lors se consacrer à la prochaine initiative. En réalité, le chemin menant à l'amélioration est semé d'embûches, la réussite doit donc être validée.

Pour chaque itération de l'initiative d'amélioration, la progression (les objectifs initiaux ont-ils été atteints ?) et la valeur (ces objectifs sont-ils encore pertinents ?) doivent être vérifiées et confirmées. Si le résultat souhaité n'a pas été atteint, des actions supplémentaires permettant de terminer le travail sont sélectionnées et menées, ce qui se traduit généralement par une nouvelle itération.

Si cette étape est ignorée, il est difficile de savoir si les résultats souhaités ou promis ont été effectivement atteints, et les leçons de cette itération, qui permettraient une correction de trajectoire le cas échéant, ne seront pas tirées.

## Récit ITIL : y sommes-nous parvenus ?



**Craig :** Après quelques mois, nous avons réussi à atteindre notre cible : faire en sorte que 90 % de nos produits soient biodégradables.



**Su :** Les voitures électriques sont progressivement mises en place mais, pour des raisons logistiques, il s'avère plus difficile que prévu de remplacer les voitures diesel et essence. Nous devrons accélérer le rythme si nous souhaitons atteindre notre cible de cinq ans. À présent, nous devons peut-être revoir notre cible et déterminer si nous souhaitons en faire plus pour l'atteindre, ou si elle doit être modifiée.



**Radhika :** Nos bureaux disposent désormais de gobelets biodégradables et d'ampoules respectueuses de l'environnement. Certains de nos anciens gobelets en plastique sont encore utilisés, mais nous avons arrêté d'en acheter, et donc une fois les stocks épuisés, il n'y en aura plus.

### 4.6.1.7 Étape 7 : comment maintenir cet élan ?



#### Message clé

Si l'initiative d'amélioration a produit la valeur escomptée, l'accent doit être mis à présent sur la promotion des réussites et le renforcement des nouvelles méthodes qui ont été introduites. Ainsi, la progression réalisée ne sera pas perdue et cela permettra de générer le soutien et l'élan nécessaires à des améliorations ultérieures.

La gestion du changement organisationnel et les **pratiques de gestion des connaissances** doivent être utilisées pour intégrer les changements dans l'organisation et s'assurer que les améliorations et les comportements modifiés ne risquent pas de revenir en arrière. Les responsables et les gestionnaires doivent aider leurs équipes à réellement intégrer de nouvelles méthodes de travail à leurs tâches quotidiennes, ainsi qu'à institutionnaliser de nouveaux comportements.

Si les résultats escomptés de l'amélioration n'ont pas été atteints, les parties prenantes doivent être informées des raisons de l'échec de l'initiative. Cela exige une analyse approfondie de l'amélioration, ainsi que la documentation et la communication des leçons apprises. Une description de ce qui doit être effectué différemment lors de l'itération suivante, en fonction de l'expérience acquise, doit être intégrée. La transparence est importante pour les efforts futurs, quels que soient les résultats de l'itération en cours.

Si cette étape est ignorée, les améliorations risquent de demeurer des initiatives isolées et indépendantes, et les progrès réalisés de se perdre au fil du temps. Il peut aussi s'avérer difficile de recevoir du soutien pour les améliorations futures et d'intégrer l'amélioration continue à la culture de l'organisation.

## Récit ITIL : comment maintenir cet élan ?



**Craig :** Maintenant que nous avons atteint notre cible, nous allons surveiller les nouveaux produits que nous achetons afin de nous assurer qu'ils respectent nos normes et sont biodégradables. Nous serons également à l'affût de nouvelles opportunités de remplacer les produits non-biodégradables qui nous restent par des alternatives plus respectueuses de l'environnement.



**Su :** Nous avons très bien démarré nos initiatives consistant à ajouter de nouveaux véhicules électriques au parc automobile Axle, mais nous n'avons pas encore atteint nos cibles. Nous devons à présent analyser ce qui nous a empêchés d'atteindre nos objectifs, enregistrer les leçons que nous avons apprises et déterminer ce qui pourrait être fait différemment à l'avenir pour que l'introduction de voitures électriques soit plus efficace.



**Radhika :** Nous continuerons à acheter des tasses en céramique et des ampoules respectueuses de l'environnement pour nos bureaux. Nous allons également réfléchir à d'autres moyens de rendre nos bureaux plus écologiques, et lancer des campagnes auprès des membres du personnel afin de les encourager à devenir plus soucieux de l'environnement.

### 4.6.2 Amélioration continue et principes directeurs

En suivant le modèle d'amélioration continue, une organisation peut bénéficier de manière significative de l'application des principes directeurs d'ITIL. Tous les principes sont applicables et pertinents à chaque étape d'une initiative d'amélioration. Cependant, certains des principes directeurs sont particulièrement pertinents pour des étapes spécifiques du modèle d'amélioration continue. Suivre ces principes à chaque étape d'une amélioration permet d'améliorer les chances de réussite des étapes et l'initiative d'amélioration globale. Le tableau 4.2 décrit pour quelles étapes du modèle d'amélioration continue chacun des principes directeurs est particulièrement pertinent, même si tous les principes sont applicables à toutes les étapes à un certain niveau.

L'amélioration continue n'est pas uniquement une partie intégrante de Lean, mais aussi d'Agile (rétrécitives), de DevOps (expérimentation et apprentissage continu, et maîtrise) et d'autres référentiels. C'est l'un des composants clés du SVS ITIL, fournissant, avec les principes directeurs, une plate-forme solide pour une gestion des services réussie.

Tableau 4.2 Les étapes du modèle d'amélioration continue associées aux principes directeurs d'ITIL les plus pertinents

|                               | Privilégier la valeur | Commencer là où vous êtes | Avancer par itération avec des retours | Collaborer et promouvoir la visibilité | Penser et travailler de façon holistique | Opter pour la simplicité et rester pratique | Optimiser et automatiser |
|-------------------------------|-----------------------|---------------------------|--|--|--|---|--------------------------|
| Quelle est la vision ?        | ✓                     | ✓                         | ✓                                      | ✓                                      | ✓  | ✓   | ✓                        |
| Où sommes-nous actuellement ? | ✓                     | ✓                         | ✓                                      | ✓                                      | ✓  | ✓   | ✓                        |
| Où voulons-nous être ?        | ✓                     | ✓                         | ✓                                      | ✓                                      | ✓  | ✓   | ✓                        |
| Comment y parvenir ?          | ✓                     | ✓                         | ✓                                      | ✓                                      | ✓  | ✓   | ✓                        |
| Agir                          | ✓                     | ✓                         | ✓                                      | ✓                                      | ✓  | ✓   | ✓                        |
| Y sommes-nous parvenus ?      | ✓                     | ✓                         | ✓                                      | ✓                                      | ✓  | ✓   | ✓                        |
| Comment maintenir cet élan ?  | ✓                     | ✓                         | ✓                                      | ✓                                      | ✓  | ✓   | ✓                        |

## Amélioration continue et théorie des contraintes

Dans un environnement business de plus en plus dynamique, la capacité d'une entreprise à changer rapidement, que ce soit en réponse à des facteurs externes ou pour perturber le marché, peut faire la différence entre l'échec et la réussite.

Lors de la planification d'améliorations, il est essentiel de se concentrer sur les tâches ayant la priorité la plus élevée. Selon la théorie des contraintes (ToC), le maillon le plus faible de la chaîne de valeur détermine le flux et le **débit** du système. Le maillon le plus faible peut être élevé autant que possible (révélant parfois un nouveau maillon faible) et toutes les autres étapes de la chaîne de valeur doivent s'organiser autour de lui.

Le maillon le plus faible d'un flux de valeur peut être déterminé par une cartographie du flux de valeur. Il s'agit d'une pratique Lean qui examine le flux, quantifie ses gaspillages (un retard, par exemple) et identifie ainsi son maillon le plus faible. Si le maillon le plus faible est le développement des systèmes d'information, alors l'application des principes et des pratiques Agile peut améliorer la qualité de la fonctionnalité et en accélérer le développement. Cela inclut l'interaction cruciale entre l'entreprise et l'informatique où la fonctionnalité requise est définie en même temps que les exigences non fonctionnelles. Les pratiques d'ITIL 4 qui y contribuent incluent, entre autres, le développement et la gestion des logiciels, le business analysis et la gestion des relations.

Si le maillon le plus faible est la rapidité et la fiabilité du déploiement, alors l'utilisation des principes, des pratiques techniques et des outils DevOps peut faire toute la différence. Les pratiques d'ITIL 4 qui sont pertinentes à cet égard comprennent la gestion des déploiements, la gestion des mises en production, ainsi que la gestion du changement organisationnel.

Pour finir, si le maillon le plus faible est la fourniture et le soutien des services informatiques, il est alors possible d'utiliser des pratiques et des outils d'exploitation informatiques, comme les pratiques d'ITIL 4 portant sur la gestion des incidents, sur la gestion des problèmes, sur le centre de services, et sur la gestion de l'infrastructure et des plates-formes.

## 4.7 Les pratiques

Une pratique est un ensemble de ressources organisationnelles conçues pour l'exécution de tâches ou la réalisation d'un objectif. Ces ressources sont regroupées dans les quatre dimensions de la gestion des services (voir le chapitre 3). Le SVS ITIL comprend la gestion générale, la gestion des services et les pratiques de gestion technique, comme le décrit le chapitre 5.

## 4.8 Résumé

Le SVS ITIL décrit la manière dont les composants et activités d'une organisation œuvrent ensemble en tant que système pour permettre la création de valeur. Le SVS de chaque organisation possède des interfaces avec d'autres organisations, formant ainsi un écosystème qui facilite la création de valeur pour les organisations, leurs clients et d'autres parties prenantes.

Le SVS ITIL est un puissant concept holistique pour la gouvernance et la gestion des produits et des services modernes qui permet aux organisations de co-créer de la valeur avec les consommateurs. Le SVS inclut les activités de chaîne de valeur des services qui soutiennent les pratiques holistiques et universelles permettant à l'organisation de gérer les demandes de tout type. Il peut s'agir d'exigences stratégiques qui permettent à l'organisation de prospérer dans un environnement concurrentiel ou de demandes opérationnelles d'information, de services ou de support. Chaque organisation participe d'une manière ou d'une autre aux activités de chaîne de valeur décrites ici, même si beaucoup d'entre elles sont effectuées par les fournisseurs et les partenaires. Les conseils ITIL 4 peuvent être adaptés et adoptés pour faciliter la valeur, les retours et l'amélioration continue dans l'ensemble du SVS.

CHAPITRE 5

# PRATIQUES DE GESTION D'ITIL

# 5

# Pratiques de gestion d'ITIL

Le SVS ITIL inclut 14 pratiques de gestion générales, 17 pratiques de gestion des services, et trois pratiques de gestion technique qui sont toutes liées aux quatre dimensions de la gestion des services (voir le chapitre 3).



## Message clé

Dans le cadre d'ITIL, les pratiques de gestion sont un ensemble de ressources organisationnelles conçues pour l'exécution de tâches ou la réalisation d'un objectif. Voici les origines des pratiques de gestion :

- Les pratiques de gestion générales ont été adoptées et adaptées à la gestion des services à partir des domaines généraux de gestion business.
- Les pratiques de gestion des services ont été développées dans les secteurs de la gestion des services et de l'ITSM.
- Les pratiques de gestion technique ont été adaptées à partir des domaines de la gestion de la technologie à des fins de gestion des services, en élargissant ou en réorientant leur champ d'action des solutions technologiques aux services informatiques.

Les 34 pratiques de gestion d'ITIL sont répertoriées dans le tableau 5.1.

Tableau 5.1 Pratiques de gestion d'ITIL

| Pratiques de gestion générales          | Pratiques de gestion des services           | Pratiques de gestion technique                   |
|---|---|--|
| Gestion de l'architecture               | Gestion de la disponibilité                 | Gestion des déploiements                         |
| Amélioration continue                   | Business analysis                           | Gestion de l'infrastructure et des plates-formes |
| Gestion de la sécurité de l'information | Gestion de la capacité et de la performance | Développement et gestion des logiciels           |
| Gestion des connaissances               | Habilitation des changements                |  |
| Mesure et rapports                      | Gestion des incidents                       |  |
| Gestion du changement organisationnel   | Gestion des actifs informatiques            |  |
| Gestion de portefeuille                 | Surveillance et gestion des événements      |  |
| Gestion des projets                     | Gestion des problèmes                       |  |
| Gestion des relations                   | Gestion des mises en production             |  |
| Gestion des risques                     | Gestion du catalogue des services           |  |
| Gestion financière des services         | Gestion de la configuration des services    |  |
| Gestion de la stratégie                 | Gestion de la continuité des services       |  |
| Gestion des fournisseurs                | Conception des services                     |  |
| Gestion des effectifs et des talents    | Centre de services                          |  |
|   | Gestion des niveaux de service              |  |
|   | Gestion des demandes de services            |  |
|   | Validation et tests de services             |  |

## L'ITSM dans le monde moderne : la fourniture des services à haute vélocité

La rapidité de mise en marché est un facteur clé de réussite en termes d'innovation et de différenciation business. Lorsqu'une entreprise met trop de temps à implémenter une nouvelle idée business, il est probable qu'un concurrent le fasse plus rapidement. Pour cette raison, les organisations exigent de leurs fournisseurs de services informatiques des délais de commercialisation plus courts.

Cela n'est pas un défi majeur pour les fournisseurs de services qui ont toujours utilisé des technologies modernes. Ils ont adopté des approches modernes pour ajuster leurs ressources et ont instauré des pratiques adaptées à la gestion de projet et de produit, au test, à l'intégration, au déploiement, à la mise en production et au support des services informatiques. Ces pratiques ont été documentées et ont incité le développement de nouveaux mouvements et pratiques de gestion informatique tels que DevOps. En revanche, pour les organisations lassées par des architectures informatiques désuètes et des pratiques de gestion informatique axées sur le contrôle et la rentabilité, cette nouvelle demande business représente un défi plus important.

Le paradigme d'une fourniture des services à haute vélocité inclut les éléments suivants :

- focalisation sur la fourniture rapide des services informatiques nouveaux et modifiés aux utilisateurs ;
- analyse continue des retours fournis sur les services informatiques à chaque étape de leur cycle de vie ;
- agilité dans le traitement des retours, ce qui permet une amélioration continue et rapide des services informatiques ;
- une approche de bout en bout du cycle de vie des services, de l'idéation à la consommation des services, en passant par la création et la fourniture ;
- intégration des pratiques de gestion des produits et des services ;
- numérisation de l'infrastructure informatique et adoption de l'informatique en nuage ;
- automatisation poussée de la chaîne de fourniture des services.

La fourniture à haute vélocité des services influence l'ensemble des pratiques des fournisseurs de service, y compris les pratiques de gestion générale, les pratiques de gestion des services et les pratiques de gestion technique. Par exemple, une organisation dont le but est de fournir et d'améliorer ses services plus rapidement que la concurrence doit envisager :

- la gestion agile des projets ;
- la gestion agile des finances ;
- la structure organisationnelle basée sur le produit ;
- la gestion adaptative des risques, la gestion de l'audit et de la conformité ;
- la gestion flexible de l'architecture ;
- des solutions technologiques adaptées à l'architecture, telles que les microservices ;
- les environnements complexes des partenaires et des fournisseurs ;
- la surveillance continue des innovations et de l'expérimentation technologiques ;
- une conception centrée sur l'humain ;
- une gestion de l'infrastructure axée sur l'informatique en nuage.

Même lorsque le portefeuille du fournisseur ne contient que quelques services nécessitant une fourniture à haute vélocité, des changements organisationnels importants sont nécessaires pour y parvenir, surtout si l'organisation a un lourd héritage de services, pratiques et habitudes à faible vélocité. En outre, l'informatique bimodale, qui associe la gestion des services accélérée à des pratiques traditionnelles, introduit davantage de complexité et de défis plus importants. Pourtant, la fourniture à haute vélocité des services n'est plus un choix, mais une nécessité pour un grand nombre d'organisations, qui doivent améliorer leurs pratiques de gestion des services pour relever ce défi.

# 5.1 Pratiques de gestion générales

## 5.1.1 Gestion de l'architecture



### Message clé

La **pratique de gestion de l'architecture** consiste à fournir une meilleure compréhension des différents éléments qui constituent une organisation ainsi que les interactions entre ces éléments, permettant à l'organisation d'atteindre plus efficacement ses objectifs actuels et futurs. Elle fournit les principes, les normes et les outils qui permettent à une organisation de gérer des changements complexes de manière structurée et agile.

L'environnement et l'écosystème des organisations modernes ont gagné en complexité, tout comme les défis auxquels ces dernières sont confrontées. Il s'agit non seulement d'accroître l'efficience et l'automatisation, mais aussi de mieux gérer la complexité de l'environnement et de faire preuve d'agilité et de résilience organisationnelle. Sans la visibilité et la coordination rendues possibles par une bonne pratique de gestion de l'architecture, une organisation peut devenir un labyrinthe de contrats avec des tierces parties, de processus divers répartis dans différents silos organisationnels, de produits et de services inutilement personnalisés pour différents clients, et une infrastructure existante. Il en résulte un paysage complexe où tout changement devient bien plus difficile à implémenter et introduit un risque beaucoup plus élevé.

Une pratique complète de gestion de l'architecture doit englober tous les domaines de l'architecture : business, service, information, technologie et environnement. Les architectes des organisations de taille et complexité moindres peuvent développer une architecture intégrée unique.

### Types d'architecture

#### *Architecture business*

L'architecture business permet à l'organisation d'examiner ses aptitudes en fonction de la façon dont elles s'alignent sur toutes les activités détaillées requises pour créer de la valeur pour l'organisation et ses clients. Elles sont ensuite comparées à la stratégie de l'organisation et une analyse d'écart entre l'état cible et les aptitudes actuelles est effectuée. Les écarts identifiés entre la base de référence et l'état cible sont priorisés puis comblés de manière progressive. La feuille de route décrit la transformation de l'état actuel à l'état cible pour réaliser la stratégie de l'organisation.

#### *Architecture de service*

L'architecture de service procure à l'organisation une représentation de tous les services qu'elle fournit, y compris les interactions entre les services et les modèles de service qui décrivent la structure (la façon dont les composants de service s'articulent) et la dynamique (activités, flux de ressources, interactions) de chaque service. Un modèle de service peut servir de référence ou de schéma directeur pour de multiples services.

### *Architecture de systèmes d'information, y compris architectures de données et d'applications*

L'architecture de l'information décrit les actifs de données logiques et physiques de l'organisation et les ressources de gestion des données. Elle indique la façon dont les ressources sont gérées et partagées au profit de l'organisation.

Actif important pour l'organisation, les informations fournissent de la valeur réelle et mesurable. Elles servent également de base à la prise de décision, il faut donc veiller à ce qu'elles soient complètes, fiables et accessibles à ceux qui sont autorisés à y accéder. Les systèmes d'information doivent donc être conçus et gérés à la lumière de ces concepts.

### *Architecture technologique*

L'architecture technologique définit l'infrastructure logicielle et matérielle favorable au portefeuille de produits et de services.

### *Architecture environnementale*

L'architecture environnementale décrit les facteurs externes qui impactent l'organisation et les moteurs du changement, ainsi que l'ensemble des aspects, des types et des niveaux de contrôle environnemental, et leur gestion. L'environnement englobe les influences développementales, technologiques, commerciales/business, opérationnelles, organisationnelles, politiques, économiques, juridiques, réglementaires, écologiques et sociales.

La figure 5.1 illustre le rôle de la gestion de l'architecture dans la chaîne de valeur des services, cette pratique étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur. Elle est cependant déterminante dans les activités « planifier », « améliorer », « conception et transition » de la chaîne de valeur :

- **Planifier** La pratique de gestion de l'architecture est responsable du développement et du maintien d'une architecture de référence décrivant les architectures actuelles et cibles pour les perspectives de business, d'informations, de données, d'applications, de technologie et d'environnement. Celle-ci sert de base à l'ensemble des activités de la chaîne de valeur « planifier ».
- **Améliorer** De nombreuses opportunités d'amélioration sont identifiées lors de l'analyse des architectures business, de service, de l'information, technique et d'environnement.
- **Impliquer** La pratique de gestion de l'architecture facilite la capacité à comprendre l'état de préparation de l'organisation à aborder des marchés nouveaux ou mal desservis, et une plus grande variété de produits et services, ainsi que la capacité à s'adapter plus rapidement aux circonstances changeantes. La pratique de gestion de l'architecture est responsable de l'évaluation des aptitudes de l'organisation en termes de leur alignement sur les activités détaillées nécessaires à la co-création de valeur pour l'organisation et ses clients.
- **Conception et transition** Une fois que le développement d'un produit nouveau ou modifié est approuvé, les équipes chargées de l'architecture, de la conception et du développement évalueront continuellement si le produit ou le service remplit les objectifs de l'investissement. La pratique de gestion de l'architecture est responsable de l'architecture de service, qui décrit la structure (la façon dont les composants de service s'articulent) et la dynamique (activités, flux de ressources, interactions) du service. Un modèle de service peut servir de référence ou de schéma directeur pour de multiples services et est essentiel à l'activité de conception et de transition.
- **Obtenir/construire** Les architectures de référence (business, service, informations, technique et environnement) facilitent l'identification des produits, services ou composants de service qui doivent être obtenus ou construits.
- **Fournir et soutenir** Les architectures de référence sont continuellement utilisées dans le cadre de l'exploitation, la restauration et la maintenance des produits et des services.

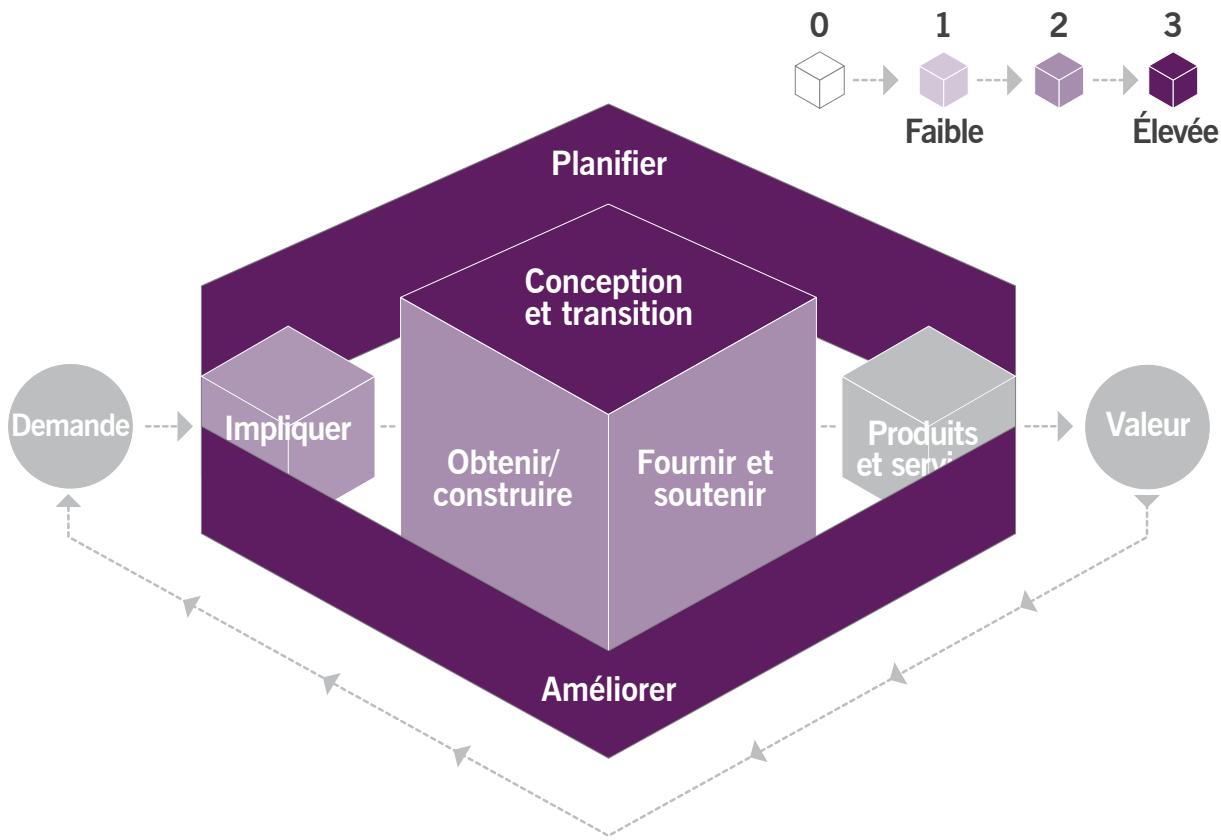


Figure 5.1 Carte thermique de la contribution de la gestion de l'architecture aux activités de la chaîne de valeur

## 5.1.2 Amélioration continue



### Message clé

Le but de la pratique d'amélioration continue est d'aligner les pratiques et services de l'organisation sur les besoins business évolutifs via l'amélioration continue des produits, des services, des pratiques et de tous les éléments impliqués dans la gestion des produits et services.

Le champ d'application de la pratique d'amélioration continue englobe le développement de méthodes et de techniques liées à l'amélioration et la diffusion d'une culture d'amélioration continue à travers l'organisation, conformément à sa stratégie globale. L'engagement envers l'amélioration continue et sa pratique doivent être ancrés dans chaque rouage de l'organisation pour éviter que des problèmes d'exploitation quotidienne n'apparaissent et que le travail des grands projets n'éclipse les efforts d'amélioration continue.

Les principales activités qui constituent les pratiques d'amélioration continue sont les suivantes :

- encourager l'amélioration continue à travers l'organisation ;
- obtenir le temps et le budget nécessaires à l'amélioration continue ;
- identifier et enregistrer les opportunités d'amélioration ;
- évaluer et prioriser les opportunités d'amélioration ;
- élaborer des **dossiers business** pour les actions d'amélioration ;

- planifier et implémenter les améliorations ;
- mesurer et évaluer les résultats de l'amélioration ;
- coordonner les activités d'amélioration à travers de l'organisation.

De nombreuses méthodes, modèles et techniques peuvent être employés pour apporter des améliorations. Différents types d'améliorations peuvent nécessiter différentes méthodes d'amélioration. Par exemple, certaines améliorations peuvent être mieux organisées en un projet à phases multiples, tandis que d'autres se prêtent mieux à un seul effort rapide.

Le SVS ITIL inclut un modèle d'amélioration continue (voir la figure 4.3), pouvant être appliqué à tous types d'améliorations, des changements organisationnels de haut niveau à des services particuliers et des **éléments de configuration (CI)**. Ce modèle est décrit dans la section 4.6.

L'évaluation de l'état actuel d'une organisation peut être effectuée à l'aide de différentes méthodes telles que l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (SWOT), la revue de tableaux de bord équilibrés, les évaluations et audits internes et externes, ou peut-être même une combinaison de plusieurs techniques. Les organisations doivent développer des compétences dans les méthodologies et les techniques qui répondront à leurs besoins.

Les approches en matière d'amélioration continue sont répandues. Les méthodes Lean offrent des perspectives sur l'élimination du gaspillage. Les méthodes Agile sont axées sur les améliorations incrémentielles et cadencées. Les méthodes DevOps fonctionnent de manière holistique et s'assurent que les améliorations sont non seulement bien conçues, mais aussi appliquées efficacement. Bien qu'il existe un grand nombre de méthodes, les organisations doivent éviter d'adopter trop d'approches différentes. Il est judicieux de sélectionner quelques méthodes clés appropriées pour les types d'améliorations que l'organisation gère habituellement, et de cultiver ces méthodes. De cette manière, les équipes peuvent avoir une compréhension commune sur la façon de collaborer sur les améliorations afin de faciliter un plus grand nombre de changements à un rythme plus rapide.

En revanche, cela ne signifie pas qu'une organisation ne doit pas essayer de nouvelles approches ou encourager l'innovation. Les personnes qui ont des compétences dans l'application de méthodes alternatives doivent être encouragées à les appliquer s'il y a lieu, et, si ces efforts ont du succès, les méthodes peuvent être ajoutées au répertoire de l'organisation. Les méthodes plus anciennes peuvent être progressivement remplacées par les nouvelles si ces dernières permettent d'atteindre de meilleurs résultats.

L'amélioration continue est la responsabilité de tous. Bien que ce travail soit pris en charge à temps plein par un groupe spécifique de membres du personnel, il est essentiel que chaque personne au sein de l'organisation comprenne que la participation active aux activités d'amélioration continue fait partie intégrante de son travail. Pour que cela ne reste pas au stade de la bonne intention, il convient d'inclure la contribution à l'amélioration continue dans toutes les descriptions de poste et les objectifs de tous les employés ainsi que dans les contrats avec les fournisseurs et les sous-traitants.

Les plus hauts échelons de l'organisation doivent assumer la responsabilité d'intégrer l'amélioration continue à la façon de penser et de travailler des employés. Sans leur leadership et leur engagement visible envers l'amélioration continue, les attitudes, les comportements et la culture n'évolueront pas suffisamment de façon à ce que les améliorations soient prises en compte dans tout ce qui est fait à tous les niveaux.

Les membres du personnel devraient bénéficier de formation et d'autres formes d'aide pour les aider à se sentir prêts à contribuer à l'amélioration continue. Chacun devrait contribuer d'une manière ou d'une autre, mais il devrait y avoir au moins une petite équipe dédiée à temps plein à la conduite d'efforts d'amélioration continue et à la promotion de la pratique à travers l'organisation. Cette équipe peut également intervenir à titre de coordinateurs, de conseillers et de mentors, aidant leurs collègues à acquérir les compétences nécessaires et à surmonter les difficultés qu'ils pourront rencontrer.

Lorsque des fournisseurs tiers font partie du paysage des services, ils doivent également faire partie de l'effort d'amélioration. Lorsqu'un contrat est mis en place pour les services d'un fournisseur, le contrat doit stipuler les méthodes de mesure, de création de rapports et d'amélioration de leurs services sur toute la durée du contrat. Il convient d'inclure également au contrat les données requises des fournisseurs pour apporter des améliorations internes. Des données exactes, soigneusement analysées et comprises, constituent le fondement d'une prise de décision fondée sur des faits en vue d'une amélioration. La pratique d'amélioration continue doit être soutenue par des sources d'information pertinentes et des analyses de données pour comprendre et prioriser chaque amélioration potentielle.

Pour suivre et gérer les idées d'amélioration depuis leur identification jusqu'à l'action finale, les organisations utilisent une base de données ou un document structuré appelé registre d'amélioration continue (CIR). Plusieurs registres de ce type peuvent coexister au sein de l'organisation, que ce soit au niveau individuel, de l'équipe, du département, de l'unité opérationnelle ou de l'organisation. Certaines organisations tiennent un seul registre CIR principal, qu'elles segmentent de façon détaillée selon l'utilisation et les destinataires.

Dans un premier temps, les idées d'amélioration peuvent être recueillies à d'autres endroits et à travers d'autres pratiques, pendant l'exécution d'un projet ou le développement d'un logiciel par exemple. Dans ce cas, il est important de documenter et d'accorder de l'attention aux idées qui émergent dans le cadre de l'initiative d'amélioration continue. Au fur et à mesure que de nouvelles idées sont documentées, les registres CIR doivent être utilisés pour redéfinir constamment les priorités des opportunités d'amélioration. L'utilisation de ces registres apporte de la valeur en leur donnant davantage de visibilité. Cela ne se limite pas aux initiatives actuelles, mais englobe également ce qui est déjà achevé et ce qui a été mis de côté en vue d'un examen futur.

Peu importe la façon dont l'information est structurée dans un registre CIR, ou la dénomination de ces recueils d'idées d'amélioration dans une organisation donnée. Ce qui importe, c'est que les idées d'amélioration soient saisies, documentées, évaluées, classées par ordre de priorité et mises en œuvre de façon appropriée afin de s'assurer que l'organisation et ses services sont toujours améliorés.

La pratique d'amélioration continue fait partie intégrante du développement et de la maintenance de toutes les autres pratiques, ainsi que du cycle de vie complet de tous les services et, bien sûr, du SVS. Cela étant, certaines pratiques contribuent tout particulièrement à l'amélioration continue. Par exemple, la **pratique de gestion des problèmes** d'une organisation peut révéler des difficultés qui seront gérées dans le cadre de l'amélioration continue. Les changements amorcés dans le cadre de l'amélioration continue peuvent échouer sans la contribution essentielle de la gestion du changement organisationnel. De nombreuses initiatives d'amélioration utiliseront des pratiques de gestion de projet pour organiser et gérer leur exécution.

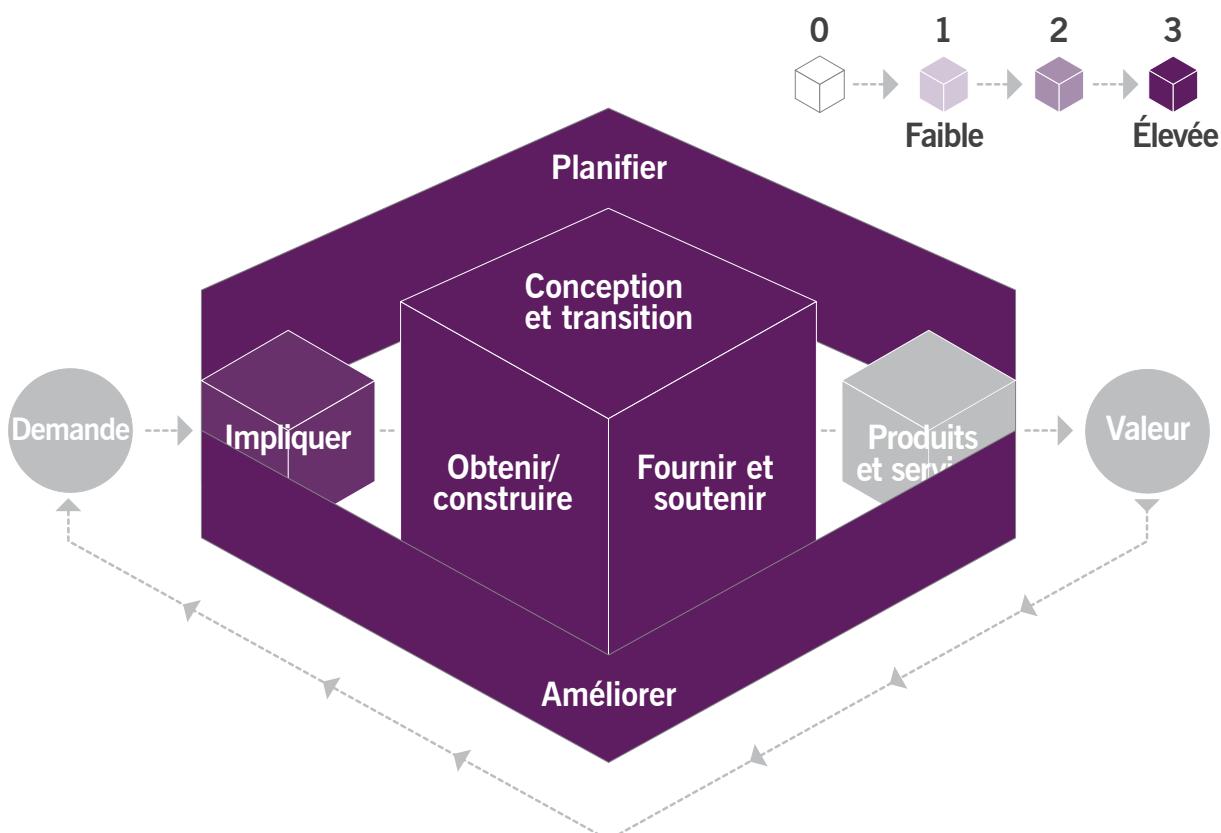


Figure 5.2 Carte thermique de la contribution de l'amélioration continue aux activités de la chaîne de valeur

La figure 5.2 illustre le rôle de l'amélioration continue dans la chaîne de valeur des services, cette pratique étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur :

- **Planifier** La pratique d'amélioration continue est appliquée aux activités, méthodes et techniques de planification pour s'assurer qu'elles sont alignées sur les objectifs et le contexte actuels de l'organisation.
- **Améliorer** La pratique d'amélioration continue est un élément clé de cette activité de la chaîne de valeur. Elle permet de structurer les ressources et les activités et favorise l'amélioration à tous les niveaux de l'organisation et du SVS.
- **Impliquer, conception et transition, obtenir/construire, fournir et soutenir** Chacune de ces activités de la chaîne de valeur font l'objet d'une amélioration continue et la pratique d'amélioration continue est appliquée à chacune d'entre elles.

### 5.1.3 Gestion de la sécurité de l'information



#### Message clé

Le but de la **pratique de gestion de la sécurité de l'information** est de protéger les informations dont l'organisation a besoin pour mener ses activités. Cela inclut la compréhension et la gestion des risques liés à la **confidentialité**, à l'**intégrité**, et à la disponibilité des informations, ainsi que les autres aspects de la sécurité de l'information tels que l'authentification (s'assurer de l'identité d'une personne) et la non-répudiation (s'assurer que personne ne peut nier avoir effectué une action).

La sécurité requise est établie au moyen de politiques, de processus, de comportements, de la gestion des risques et de contrôles, qui doivent maintenir l'équilibre entre :

- **Prévention** S'assurer que des incidents de sécurité ne se produisent pas.
- **Détection** Détecter avec rapidité et fiabilité les incidents qui ne peuvent être évités.
- **Correction** Reprendre après les incidents une fois qu'ils sont détectés.

Par ailleurs, il est important d'atteindre un équilibre entre le fait de protéger l'organisation contre les menaces, et lui permettre d'innover. Des contrôles de sécurité de l'information trop stricts peuvent s'avérer plus dommageables que bénéfiques ou peuvent être contournés par des personnes qui ne veulent pas compliquer leur travail. Ces contrôles doivent tenir compte de tous les aspects de l'organisation et s'aligner sur son appétit du risque.

La gestion de la sécurité de l'information interagit avec toutes les autres pratiques. Elle crée des contrôles que toutes les pratiques doivent prendre en compte lors de la planification des méthodes de travail. Elle dépend également d'autres pratiques pour aider à protéger l'information.

La gestion de la sécurité de l'information doit être pilotée par le niveau le plus élevé de l'organisation, en fonction d'exigences en matière de gouvernance et de politiques organisationnelles parfaitement comprises. La plupart des organisations disposent d'une équipe de sécurité de l'information spécialisée, qui effectue des évaluations des **risques** et définit les politiques, les procédures et les contrôles. Dans les environnements à haute vitesse, la sécurité de l'information est intégrée autant que possible dans le travail quotidien du développement et de l'exploitation, faisant ainsi basculer le contrôle des processus vers la vérification des conditions préalables telles que l'expertise et l'intégrité.

La sécurité de l'information dépend essentiellement du comportement des personnes dans l'ensemble de l'organisation. Un personnel bien formé et attentif aux politiques de sécurité de l'information et à d'autres contrôles contribue à détecter, à prévenir et à corriger les incidents liés à la sécurité de l'information. Au contraire, des employés mal formés ou peu motivés peuvent représenter une vulnérabilité majeure.

De nombreux processus et procédures sont nécessaires à une gestion de la sécurité de l'information efficace, y compris :

- un processus de gestion des incidents liés à la sécurité de l'information ;
- un processus de gestion des risques ;
- un processus de vérification et d'audit des contrôles ;
- un processus de gestion des accès et de l'**identité** ;
- la gestion des événements ;
- des procédures de test d'intrusion, d'analyse de la vulnérabilité, etc. ;
- des procédures de gestion des modifications liées à la sécurité de l'information, telles que les modifications de la configuration du pare-feu.

La figure 5.3 illustre le rôle de la gestion de la sécurité de l'information dans la chaîne de valeur des services, celle-ci étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur :

- **Planifier** La sécurité de l'information doit être prise en compte dans toutes les activités de planification et doit être intégrée à toutes les pratiques et à tous les services.
- **Améliorer** La sécurité de l'information doit être prise en compte dans l'ensemble des activités d'amélioration de la chaîne de valeur pour éviter l'introduction de vulnérabilités lorsque des améliorations sont apportées.
- **Impliquer** Les exigences en matière de sécurité de l'information pour les services nouveaux et modifiés doivent être bien comprises et consignées. Tous les niveaux d'implication, tant opérationnelle que stratégique, doivent soutenir la sécurité de l'information et encourager les comportements nécessaires. L'ensemble des parties prenantes, y compris les clients, les utilisateurs, les fournisseurs, doivent contribuer à la sécurité de l'information.
- **Conception et transition** La sécurité de l'information doit être prise en compte tout au long de cette activité de la chaîne de valeur en concevant des contrôles efficaces qui sont transitionnés en production. La conception et la transition de tous les services doivent tenir compte des aspects de la sécurité de l'information ainsi que de toutes les autres **exigences d'utilité et de garantie**.

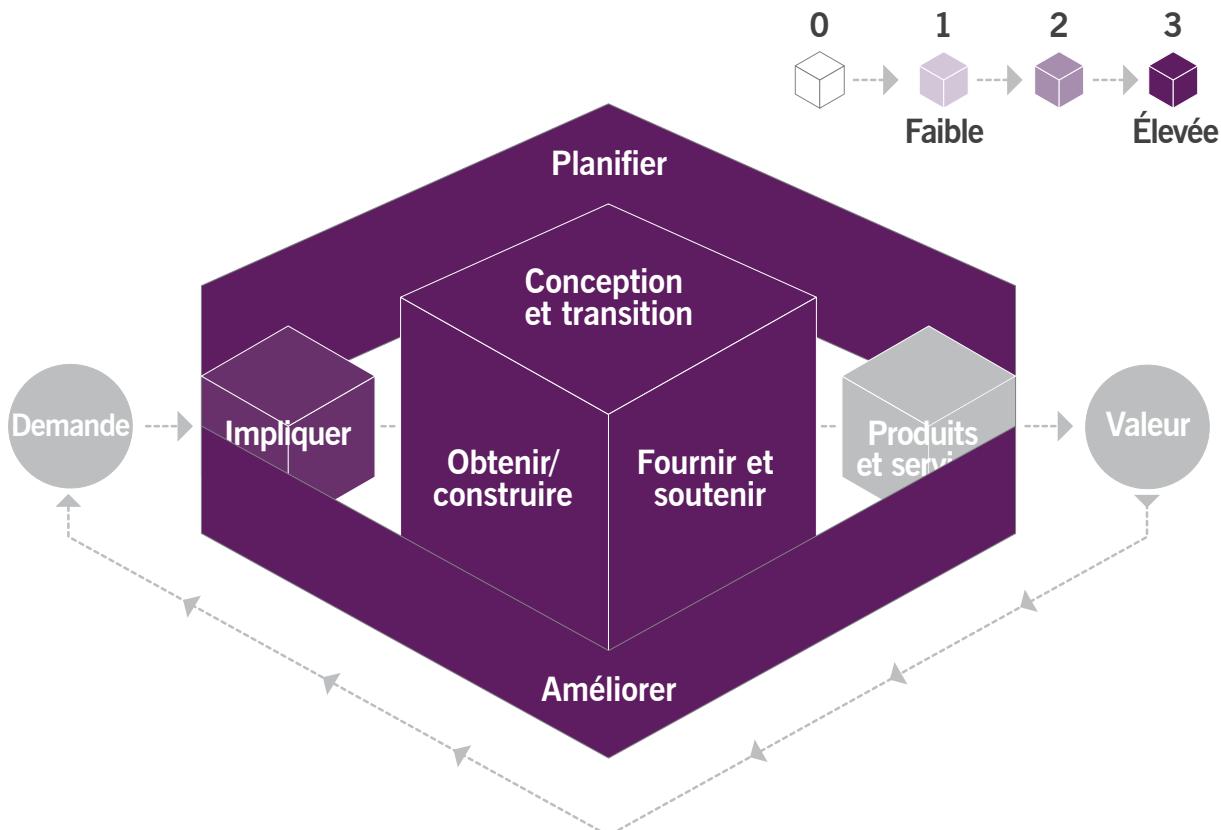


Figure 5.3 Carte thermique de la contribution de la gestion de la sécurité de l'information aux activités de la chaîne de valeur

- **Obtenir/construire** La sécurité de l'information doit être intégrée à tous les composants en fonction de l'analyse, des politiques, des procédures et des contrôles des risques définis par la gestion de la sécurité de l'information. Cela s'applique aux composants qu'ils soient conçus en interne ou obtenus auprès de fournisseurs.
- **Fournir et soutenir** La détection et la correction des incidents de sécurité de l'information doivent faire partie intégrante de cette activité de la chaîne de valeur.

### Récit ITIL : la gestion de la sécurité de l'information chez Axle



**Su :** *Notre application de transport stocke de grands volumes de données sensibles, y compris des informations sur les clients et les cartes de crédit. Notre rôle est de nous assurer que ces données sont sécurisées.*



**Marco :** *Une partie des données est également stockée et traitée par nos partenaires qui nous ont aidés à développer l'application et continuent à en assurer le soutien pour nous.*



**Radhika :** *Nous utilisons les données pour analyser la demande des clients et l'utilisation de notre parc automobile, surveiller l'état de nos véhicules et analyser les préférences de nos clients afin de créer des offres sur mesure.*



**Su :** *Nos consommateurs sont en droit de savoir que leurs données sont en sécurité et ne seront pas utilisées à mauvais escient. Nous effectuons régulièrement des audits externes pour garantir la sécurité des données auprès des parties prenantes et veiller au respect des réglementations nationales et internationales.*



**Henri :** *En tant que directeur des systèmes d'information, je veille à ce que les employés et partenaires d'Axle soient conscients de l'importance de la sécurité de l'information et respectent les politiques et les procédures d'Axle en matière de gestion de la sécurité de l'information.*

### 5.1.4 Gestion des connaissances



#### Message clé

La pratique de gestion des connaissances consiste à maintenir et à améliorer l'utilisation efficace, efficiente et pratique des informations et connaissances à tous les niveaux d'une organisation.

Les connaissances sont les actifs les plus précieux d'une organisation. La pratique de gestion des connaissances offre une approche structurée pour définir, développer, réutiliser et partager des connaissances (informations, aptitudes, pratiques, solutions et problèmes) de différentes manières. Au fur et à mesure que les méthodes de saisie et de partage des connaissances évoluent vers des solutions numériques, la pratique de la gestion des connaissances revêt une valeur bien plus grande.

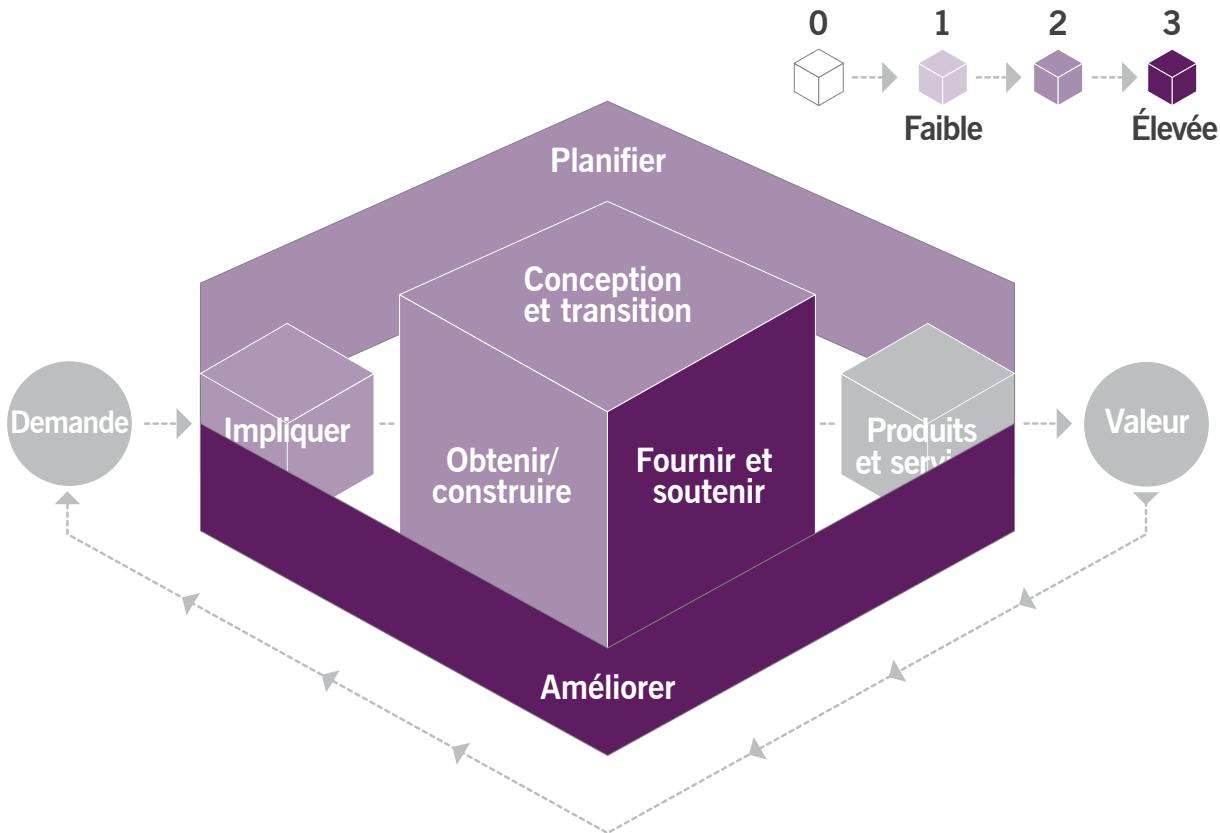


Figure 5.4 Carte thermique de la contribution de la gestion des connaissances aux activités de la chaîne de valeur

Il est important de comprendre que les connaissances ne se résument pas simplement à l'information, mais à l'utilisation de l'information dans un contexte particulier. Il est important de bien comprendre cela en tenant compte de l'utilisateur des connaissances et de la situation en question. Par exemple, des informations présentées sous la forme d'un manuel de 300 pages s'avèreront inutiles pour un analyste de centre de services devant trouver une solution rapide. Un meilleur exemple de connaissances adaptées au besoin pourrait être un ensemble simplifié d'instructions ou de points de référence permettant à l'analyste de trouver rapidement le contenu pertinent.

La gestion des connaissances a pour but de s'assurer que les parties prenantes obtiennent les bonnes informations sous un format adapté, au niveau approprié et au moment opportun en fonction de leur niveau d'accès et d'autres politiques pertinentes. Cela nécessite la mise en place d'une procédure d'acquisition des connaissances qui consiste à développer, à saisir et à rassembler des connaissances non structurées, qu'elles soient formelles, documentées et établies ou informelles et tacites.

La figure 5.4 illustre la contribution de la gestion des connaissances dans la chaîne de valeur des services, celle-ci étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur :

- **Planifier** La gestion des connaissances permet à l'organisation de prendre des décisions de portefeuille éclairées et de définir sa stratégie ainsi que d'autres plans pour soutenir sa gestion financière.
- **Améliorer** Cette activité de la chaîne de valeur est basée sur la compréhension de la situation et sur les tendances actuelles, soutenues par des informations historiques. La gestion des connaissances fournit un contexte pour l'évaluation des accomplissements et la planification des améliorations.
- **Impliquer** Les relations à tous les niveaux, tant au niveau stratégique qu'opérationnel, sont fondées sur une compréhension du contexte et de l'historique de ces relations. La gestion des connaissances permet de mieux comprendre les parties prenantes.
- **Conception et transition** À l'instar de l'activité de la chaîne de valeur « obtenir/construire », une connaissance des solutions et des technologies disponibles, ainsi que la réutilisation des informations, permettent d'augmenter l'efficacité de cette activité.

- **Obtenir/construire** L'efficience de cette activité de la chaîne de valeur peut être nettement améliorée grâce à une connaissance suffisante des solutions et des technologies disponibles et la réutilisation des informations.
- **Fournir et soutenir** Une activité continue de la chaîne de valeur dans ce domaine bénéficie de la gestion des connaissances grâce à la réutilisation de solutions dans des situations standards et une meilleure compréhension du contexte des situations non-standards qui doivent être analysées.

## Récit ITIL : la gestion des connaissances chez Axle



**Radhika :** *Parce que nous utilisons un déploiement Agile pour le développement de notre application, nous devons veiller à ce que notre personnel dispose des informations à jour concernant les nouvelles fonctionnalités. Il est tout aussi important d'éliminer les informations obsolètes. Par exemple, nous avons récemment découvert que nos clients n'utilisaient pas la fonctionnalité d'impression de notre application. Nous l'avons donc éliminée et remplacée par une nouvelle fonctionnalité permettant d'envoyer des informations de l'application vers une messagerie. Dans le cadre de la gestion des mises en production, nous avons déjà fourni des articles informatifs dans notre centre de services pour refléter ce changement.*



**Su :** *La gestion des connaissances ne se limite pas à la collecte de données. Chez Axle, nous mettons l'accent sur le dialogue et le partage des connaissances. Pour promouvoir la collaboration et la visibilité, nous veillons à ce que les informations, les problèmes et les préoccupations soient ouvertement partagés entre les équipes et les succursales.*



**Henri :** *Nous devons également respecter les politiques de sécurité de l'information et nous assurer que cette ouverture ne soit pas synonyme de négligence.*



**Marco :** *Nous testons de nouveaux systèmes basés sur l'IA pour améliorer nos prévisions et notre prise de décision à tous les niveaux, de la planification stratégique au support aux utilisateurs.*

### 5.1.5 Mesure et rapports



#### Message clé

La pratique de mesures et rapports consiste à appuyer un processus décisionnel avisé et l'amélioration continue, en réduisant les niveaux d'incertitude. Cela est possible grâce à la collecte de données pertinentes sur différents objets gérés et l'évaluation valable de ces données dans un contexte approprié. Les objets gérés désignent entre autres les produits et les services, les pratiques et les activités de la chaîne de valeur, les équipes et les individus, les fournisseurs et les partenaires, ainsi que l'organisation dans son ensemble.

Beaucoup de ces objets gérés sont reliés, tout comme leurs métriques et indicateurs respectifs. Par exemple, pour définir des objectifs clairs en matière de mesure et de rapports, il faut connaître les objectifs organisationnels. Ils peuvent être basés sur un certain nombre de domaines : profits, croissance, avantage compétitif, fidélisation des clients, service opérationnel/public, etc. (voir le principe directeur « privilégier la valeur » de la section 4.3.1). Dans de tels cas, il est important d'établir une relation claire entre les objectifs généraux et sous-jacents, et les objectifs qui s'y rapportent.

Des facteurs critiques de succès (CSF) opérationnels peuvent être définis pour les objectifs fixés. Selon ces facteurs, un ensemble d'indicateurs clés de performance (KPI) peut alors être convenu et utilisé pour mesurer le succès.



## Définitions

- **Facteur critique de succès (CSF)** Condition préalable nécessaire à l'obtention des résultats escomptés.
- **Indicateur clé de performance (KPI)** Métrique importante utilisée pour évaluer le succès de l'atteinte d'un objectif.

### 5.1.5.1 Indicateurs clés de performance et comportement

Les KPI peuvent constituer un facteur de motivation concurrentiel, ce qui se traduira par des résultats positifs lorsqu'ils sont définis de manière à atteindre des buts business clairs. Toutefois, le fait d'établir des cibles au niveau individuel peut également avoir des aspects négatifs et conduire à des comportements inappropriés ou inadaptés. Cela se produit généralement lorsque les organisations accordent trop d'importance aux KPI individuels. Par exemple, lorsque le personnel d'un centre de services est fortement encouragé à réduire la durée des appels, cela peut avoir un impact négatif sur la satisfaction des clients, et même sur les délais de résolution si les difficultés ne sont pas correctement traitées.

Dans l'idéal, les indicateurs clés de performance opérationnels devraient être établis pour les équipes plutôt que d'être trop focalisés sur les individus. Les cibles et les comportements permis par l'équipe dans son ensemble peuvent donc être plus flexibles. Les individus auront toujours besoin de directives spécifiques en ce qui concerne leur performance, mais elles devront être délimitées par les buts de l'équipe et de l'organisation. Par ailleurs, toutes les cibles doivent viser à créer de la valeur pour l'organisation.

### 5.1.5.2 Crédit de rapports

Les données collectées en tant que métriques sont généralement présentées sous la forme de rapports ou de **tableaux de bord**. Il est important de garder à l'esprit que les rapports sont destinés à soutenir la prise de bonnes décisions. Leur contenu doit donc être pertinent pour les destinataires et porter sur le thème adéquat. Les rapports et les tableaux de bord doivent permettre au destinataire de déterminer aisément ce qui doit être fait et de prendre les mesures qui s'imposent. Ainsi, un rapport ou un tableau de bord de qualité doit répondre à deux questions principales : où en sommes-nous par rapport à nos cibles et quels sont les goulots d'étranglement qui nous empêchent d'obtenir de meilleurs résultats ?

La figure 5.5 illustre la contribution de la gestion de la mesure et des rapports à la chaîne de valeur des services, celle-ci étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur :

- **Planifier** Les mesures et les rapports facilitent la prise de décisions relatives à la stratégie et au portefeuille de services en offrant des informations sur la performance actuelle des produits et des services.
- **Améliorer** La performance est constamment surveillée et évaluée afin de soutenir l'amélioration continue, l'alignement et la création de valeur.
- **Impliquer** L'implication des parties prenantes est basée sur des informations fiables, à jour et suffisantes fournies sous la forme de tableaux de bord et de rapports.
- **Conception et transition** Les mesures et les rapports fournissent des informations pour faciliter les décisions de gestion à chaque étape avant la mise en production.
- **Obtenir/construire** Cette pratique s'assure de la transparence de toutes les activités de développement et d'approvisionnement, permettant une gestion et une intégration efficaces avec toutes les autres activités de la chaîne de valeur.
- **Fournir et soutenir** La gestion continue des produits et des services est basée sur des informations sur la performance fiables, à jour et suffisantes.

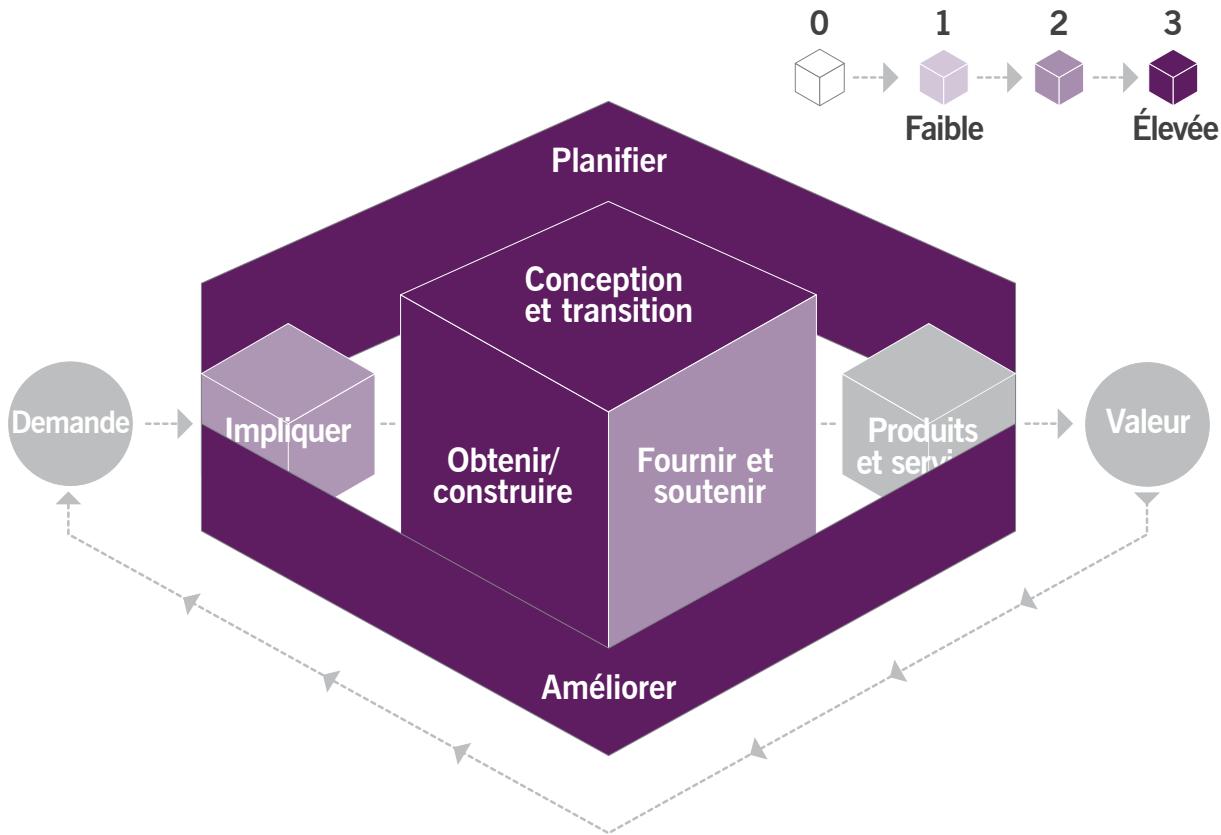


Figure 5.5 Carte thermique de la contribution des mesures et des rapports aux activités de la chaîne de valeur

## 5.1.6 Gestion du changement organisationnel



### Message clé

La **pratique de gestion du changement organisationnel** consiste à s'assurer que les changements au sein d'une organisation sont implantés sans heurts et avec succès, et que des bénéfices durables sont atteints en gérant les aspects humains de ces changements.

Les améliorations requièrent inévitablement de la part des personnes qu'elles adaptent leur méthode de travail, leur comportement, voire leur rôle. Que le changement soit effectué au niveau d'une pratique, d'une structure de l'organisation, qu'il soit lié à la technologie ou qu'il s'agisse d'un ajout ou d'un changement de service, les personnes sont un élément clé de la réussite du changement. La pratique de gestion du changement organisationnel vise à s'assurer que toutes les personnes affectées par le changement l'acceptent et le soutiennent. Pour ce faire, il convient d'éliminer ou de réduire les résistances au changement en éliminant ou en remédiant aux impacts négatifs et en procurant formation, sensibilisation et autres moyens pour assurer une transition réussie en faveur du changement.

La gestion du changement organisationnel contribue à chaque aspect du SVS lorsque la coopération, la participation et l'enthousiasme sont requis. Pour qu'une initiative d'amélioration soit réussie, certains éléments sont essentiels pour aborder, quel que soit le degré ou la portée du changement. Tout au long du changement, la gestion du changement organisationnel doit veiller à ce que les éléments suivants soient établis et maintenus :

- **Des objectifs clairs et pertinents** Pour obtenir le soutien nécessaire, les objectifs du changement doivent être clairs et compréhensibles pour les parties prenantes, selon le contexte de l'organisation. Le changement doit être perçu comme ayant une valeur réelle.
- **Un leadership fort et impliqué** Il est essentiel que le changement bénéficie d'un soutien actif de la part des sponsors et des responsables quotidiens au sein de l'organisation. Un sponsor est un gestionnaire ou un dirigeant business qui préconise et qui peut autoriser le changement. Les dirigeants doivent encourager visiblement et communiquer de façon cohérente leur engagement en faveur du changement.
- **Des participants volontaires et préparés** Pour réussir, un changement doit être apporté par des participants qui font preuve de volonté. Cette volonté vient en partie du fait que les participants sont convaincus de l'importance du changement. Par ailleurs, plus les participants se sentent préparés au changement grâce aux formations, à la sensibilisation et aux communications régulières, plus ils seront enclins à aller de l'avant.
- **Une amélioration durable** De nombreux changements échouent du fait que les personnes reviennent à leurs anciennes méthodes de travail après un certain temps. La gestion du changement organisationnel vise à renforcer continuellement la valeur des changements par des communications régulières, en abordant tous les impacts et les conséquences du changement et avec le soutien des sponsors et des dirigeants. La communication de la valeur est renforcée lorsque des métriques sont utilisées pour valider le message.

### 5.1.6.1 Activités de la gestion du changement organisationnel

Les principales activités d'une gestion efficace du changement organisationnel sont présentées dans le tableau 5.2.

Tableau 5.2 Activités de gestion du changement organisationnel

| Activité                          | Contribue à obtenir                                      |
|-----------------------------------|--|
| Création d'un sentiment d'urgence | Objectifs clairs et pertinents, participants volontaires |
| Gestion des parties prenantes     | Participants forts et impliqués                          |
| Gestion des sponsors              | Leadership fort et impliqué                              |
| Communication                     | Participants volontaires et préparés                     |
| Autonomisation                    | Participants préparés                                    |
| Gestion de la résistance          | Participants volontaires                                 |
| Renforcement                      | Amélioration durable                                     |

Les activités de la gestion du changement organisationnel interagissent avec les activités d'autres pratiques, notamment l'amélioration continue et la gestion de projet. D'autres pratiques ayant des liens importants avec la gestion du changement organisationnel sont notamment la mesure et les rapports, la gestion des effectifs et des talents et la gestion des relations.

Il est important d'identifier les personnes affectées par le changement et de définir leurs caractéristiques. Les personnes répondent différemment selon le message, et les motivations varient. Dans le cadre de la gestion du changement organisationnel, il est essentiel de tenir compte des différences culturelles, qu'elles soient fondées sur la géographie, la nationalité, l'histoire de l'entreprise ou d'autres facteurs.

Contrairement à d'autres pratiques, il n'est pas possible de transférer l'imputabilité en matière de gestion du changement organisationnel à un fournisseur externe. Cette imputabilité doit être assumée par une personne de l'organisation, même si l'exécution de certaines ou de la plupart des activités de gestion du changement organisationnel est déléguée à d'autres personnes ou groupes, y compris les fournisseurs. En revanche, il est possible de faire appel à des experts externes pour renforcer les aptitudes de l'organisation en la matière. Parfois, les organisations se heurtent à des difficultés en ce qui concerne les aptitudes nécessaires à la gestion du changement organisationnel et peuvent bénéficier de l'appui et des conseils fournisseur externe. Même lorsque l'organisation fait appel à une aide externe, c'est à elle d'assurer le soutien global du leadership.

La figure 5.6 illustre la contribution de la gestion du changement organisationnel dans la chaîne de valeur des services, celle-ci étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur :

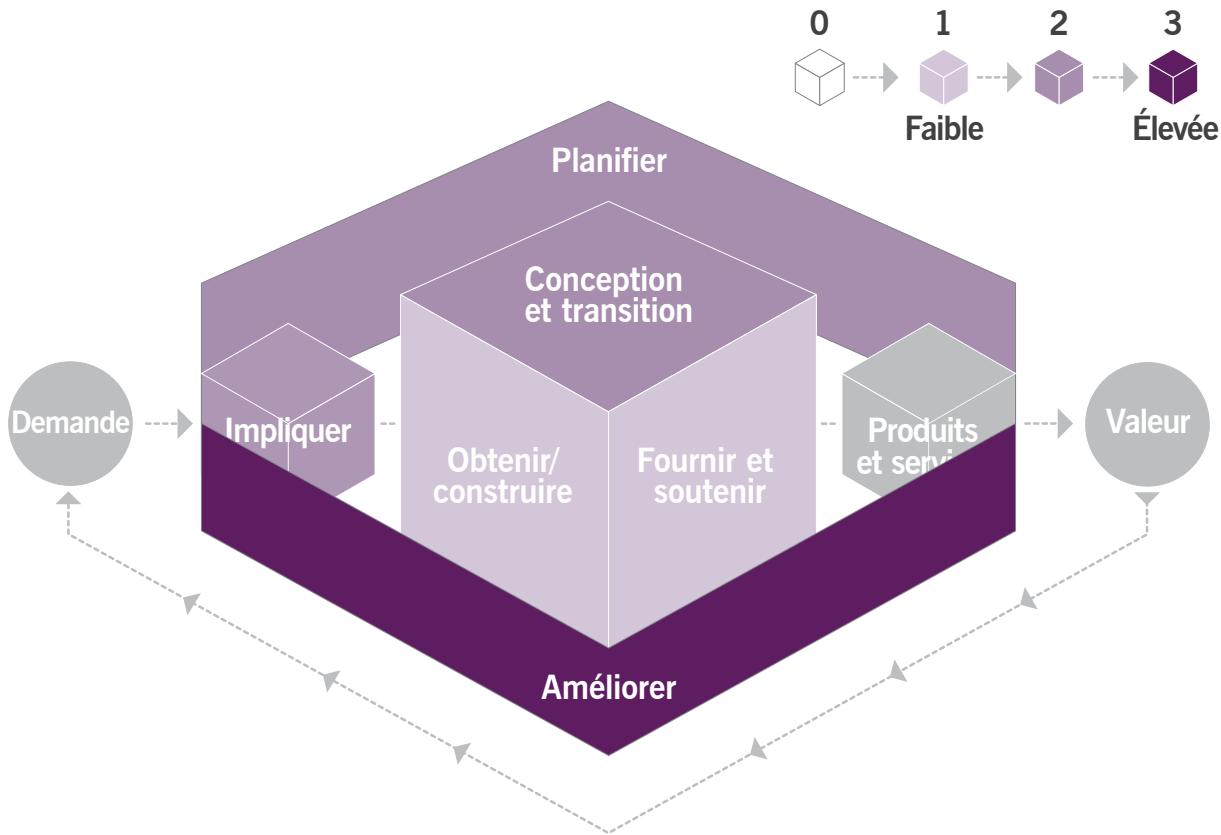


Figure 5.6 Carte thermique de la contribution de la gestion du changement organisationnel aux activités de la chaîne de valeur

- **Planifier** Les décisions concernant les changements au niveau du portefeuille amorcent la gestion du changement organisationnel pour soutenir une initiative approuvée.
- **Améliorer** L'amélioration ne peut être pérennisée sans la présence d'une gestion du changement organisationnel appropriée.
- **Impliquer** La pratique de gestion du changement organisationnel implique activement les parties prenantes à toutes les étapes du changement.
- **Conception et transition** La gestion du changement organisationnel est essentielle au déploiement d'un nouveau service ou pour un changement important à un service existant.
- **Obtenir/construire** La gestion du changement organisationnel assure l'implication et la coopération à l'échelle d'un projet et entre les projets.
- **Fournir et soutenir** La gestion du changement organisationnel se poursuit pendant la phase d'exploitation et de support pour s'assurer de l'adoption et de la pérennité du changement.

## 5.1.7 Gestion de portefeuille



### Message clé

La **pratique de gestion de portefeuille** consiste à s'assurer qu'une organisation dispose d'une combinaison adéquate de programmes, de projets, de produits et de services pour exécuter sa stratégie dans le respect des contraintes liées à son financement et à ses ressources.

La gestion de portefeuille désigne un ensemble coordonné de décisions stratégiques qui permet d'obtenir l'équilibre le plus efficace entre les changements organisationnels et les affaires courantes (business as usual). La gestion de portefeuille y parvient grâce aux activités suivantes :

- Développement et application d'un cadre systématique pour définir et livrer un portefeuille de produits, services, programmes et projets en appui aux stratégies et objectifs spécifiques.
- Définition claire des produits et des services, en les reliant à l'accomplissement des résultats convenus, s'assurant ainsi de l'alignement des activités de la chaîne de valeur des services sur la définition de la valeur et les CSF associés.
- Évaluation et priorisation des propositions de produit, service ou projet, ainsi que des autres initiatives de changement, en fonction des contraintes liées aux ressources, des engagements existants et de la stratégie et des objectifs de l'organisation.
- Implémentation d'un processus d'évaluation des investissements et de prises de décision stratégique, fondé sur la compréhension de la valeur, des coûts, des risques et des contraintes liées aux ressources, des interdépendances et de l'impact sur les autres activités business existantes.
- Analyse et suivi des investissements fondés sur la valeur des produits, des services, des programmes et des projets pour l'organisation et ses clients.
- Surveillance de la performance du portefeuille global et proposition d'ajustements en réponse aux changements des priorités de l'organisation.
- Revue des portefeuilles en termes de progrès, de résultats, de coûts, de risques, de bénéfices et de contribution stratégique.

La gestion de portefeuille joue un rôle important dans la façon dont les ressources sont allouées, déployées et gérées au sein de l'organisation. Elle facilite l'alignement des ressources et des aptitudes sur les résultats des clients dans le cadre de l'exécution de la stratégie au sein du SVS d'ITIL.

La gestion de portefeuille englobe différents portefeuilles, y compris :

- **Le portefeuille des produits/services** Le portefeuille des produits/services désigne l'ensemble complet de produits et/ou de services gérés par l'organisation. Il représente les engagements et les investissements de l'organisation pour l'ensemble de ses clients et de ses marchés potentiels. Il représente également les engagements contractuels actuels, le développement de nouveaux produits et services et les plans d'amélioration continue amorcés à la suite de l'amélioration continue. Le portefeuille peut aussi inclure des produits et des services tiers, qui font partie intégrante de l'offre aux clients internes et externes.
- **Portefeuille des projets** Le portefeuille des projets est utilisé pour gérer et coordonner les projets autorisés en s'assurant que les objectifs soient atteints dans le respect des contraintes de temps et de coût et en conformité avec les spécifications. Le portefeuille des projets permet également de s'assurer que les projets ne sont pas dupliqués, qu'ils respectent la portée convenue et que des ressources sont disponibles pour chaque projet. Il sert d'outil pour gérer des projets uniques ainsi que des programmes à grande échelle englobant plusieurs projets.
- **Portefeuille des clients** Le maintien du portefeuille des clients est assuré par la **pratique de gestion des relations**, qui contribue en grande partie à la pratique de gestion de portefeuille. Ce portefeuille répertorie tous les clients de l'organisation et représente la perspective qu'a le gestionnaire des relations des clients internes et externes recevant des produits et/ou des services de l'organisation.

La gestion de portefeuille utilise le portefeuille des clients pour s'assurer que la relation entre les résultats du business, les clients et les services est bien comprise. Il documente ces liens et est validé avec les clients dans le cadre de la pratique de gestion des relations.

## La gestion agile du portefeuille

Traditionnellement, la réussite des programmes et des projets est évaluée par la capacité à effectuer l'implémentation dans le respect des délais et du budget, et à fournir les livrables, les résultats et les bénéfices escomptés. Or, dans de nombreux cas, les organisations ont des difficultés à démontrer le retour sur investissement du changement, et il est de plus en plus évident que la réussite est uniquement possible si le programme ou le projet était réellement celui qu'il fallait implémenter. La gestion agile du portefeuille va plus loin en se concentrant davantage sur la visualisation des domaines stratégiques et la capacité à redéfinir rapidement les priorités du portefeuille, renforcer le flux de travail, réduire la taille des lots de travail et contrôler le délai d'attente des développements à plus long terme.

Traditionnellement, la gestion de portefeuille est axée sur la planification descendante et le travail est organisé sur des périodes prolongées, tandis que la gestion de portefeuille agile se base sur le concept des cycles « construire, mesurer, apprendre » utilisé par les équipes Agile individuelles et l'applique à l'ensemble de l'organisation. Les équipes travaillent ensemble, utilisent une conception modulaire, et partagent leurs résultats. Cela apporte une très grande flexibilité et met l'accent sur la création de valeur et l'accomplissement de réels progrès conformément à la stratégie et aux objectifs business plutôt que de continuer à exécuter un plan trop rigide.

Les organisations pratiquant la gestion agile du portefeuille communiquent autant que possible à travers l'organisation. Elles partagent les connaissances et éliminent les obstacles entre les silos organisationnels.

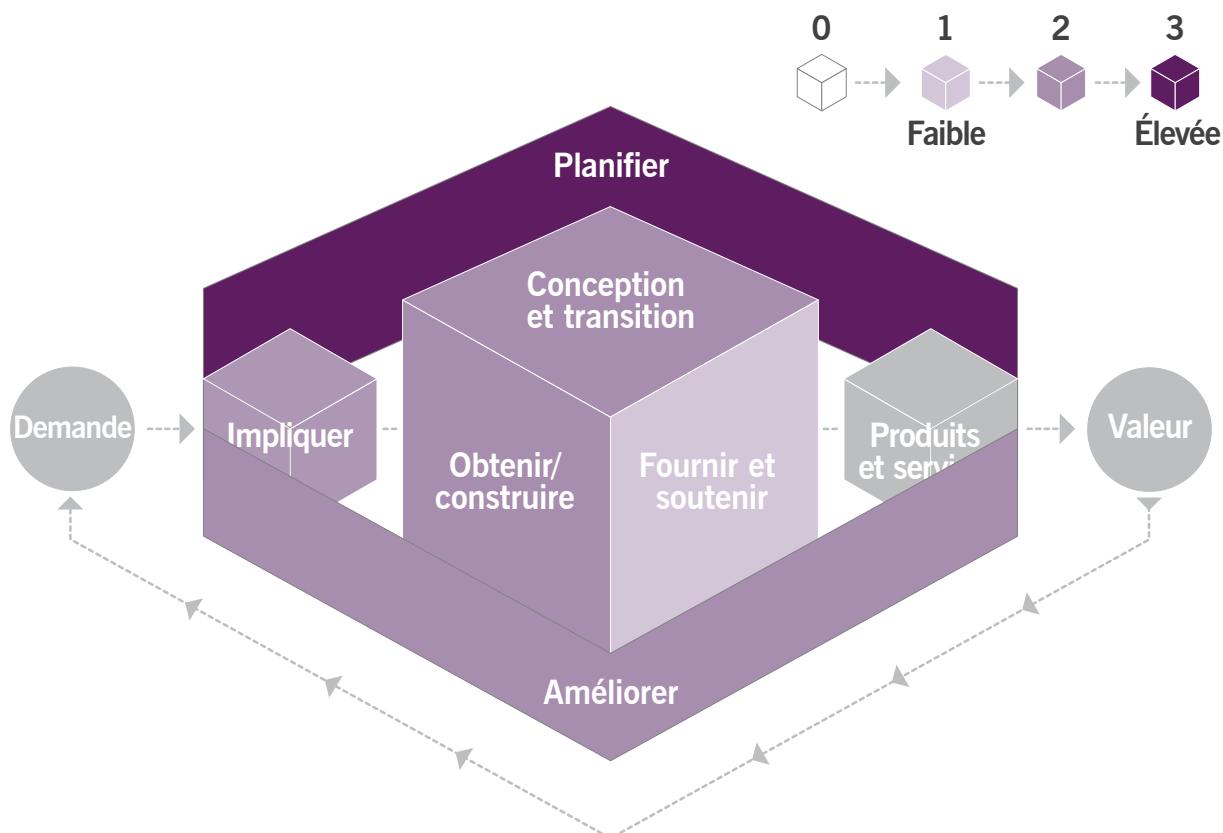


Figure 5.7 Carte thermique de la contribution de la gestion de portefeuille aux activités de la chaîne de valeur

La figure 5.7 illustre la contribution de la gestion de portefeuille dans la chaîne de valeur des services, celle-ci étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur :

- **Planifier** La gestion de portefeuille fournit d'importantes informations sur le statut des projets, des produits et des services dans le pipeline ou dans le catalogue, ainsi que sur les objectifs stratégiques auxquels leur conception est censée répondre, cela étant un élément essentiel de la planification. La gestion de portefeuille inclut également la revue des portefeuilles en termes de progrès, de création de valeur, de coûts, de risque, de bénéfices et de contribution stratégique.
- **Améliorer** La gestion de portefeuille identifie les opportunités d'améliorer de l'efficience et d'accroître la collaboration, d'éliminer la duplication entre les projets, et d'identifier et d'atténuer les risques. Les initiatives d'amélioration sont priorisées et ajoutées au portefeuille pertinent si elles sont approuvées.
- **Impliquer** Lorsque l'organisation identifie des opportunités ou des demandes, les décisions sur la façon de prioriser sont prises en fonction de sa stratégie, de l'évaluation des risques et de la disponibilité de ses ressources.
- **Conception et transition, obtenir/construire, fournir et soutenir** Une des responsabilités de la gestion de portefeuille est de s'assurer que les produits et les services soient clairement définis et liés à l'atteinte des résultats du business de façon à ce que ces activités de la chaîne de valeur soient alignées sur la valeur.

## 5.1.8 Gestion des projets



### Message clé

La **pratique de gestion des projets** consiste à s'assurer que l'ensemble des projets d'une organisation sont livrés avec succès. Cela nécessite de planifier, de déléguer, de surveiller et de maintenir le contrôle de tous les aspects d'un projet, et de faire en sorte que les personnes impliquées restent motivées.

Les projets sont l'un des moyens d'introduire des changements significatifs au sein de l'organisation. Ils peuvent être définis comme structures temporaires créées dans le but de livrer un ou plusieurs livrables (ou produits) selon le dossier business convenu. Il peut s'agir d'une initiative autonome ou d'une partie d'un programme à plus grande échelle, avec d'autres projets reliés, mis en place pour réaliser des éléments de transformation plus complexes. Toutefois, les projets autonomes doivent eux aussi être considérés dans le contexte du portefeuille des projets de l'organisation.

L'exécution des projets peut être abordée de différentes façons, les méthodes en cascade et Agile étant les approches les plus communes.

- La **méthode en cascade** fonctionne bien lorsque les exigences sont connues à l'avance (et qu'il est peu probable qu'elles changent), et lorsque la définition du travail est plus importante que la rapidité d'exécution.
- La méthode Agile est préférable lorsque les exigences sont incertaines et susceptibles d'évoluer rapidement au fil du temps (selon les évolutions des besoins et des priorités du business par exemple), et lorsque la vitesse d'exécution est prioritaire par rapport à la définition d'exigences précises.

Une gestion de projet réussie est importante, car l'organisation doit équilibrer ses besoins pour :

- maintenir les opérations business actuelles de manière efficace et efficiente ;
- transformer ces opérations business pour changer, survivre et être compétitif sur le marché ;
- améliorer continuellement ses produits et ses services.

Cet équilibre entre les projets et les affaires courantes peut potentiellement avoir un impact sur un certain nombre de domaines, dont les ressources (personnes, actifs, finances), les niveaux de service, les relations avec les clients et la productivité. La capacité et l'aptitude de l'organisation doivent donc être abordées dans le cadre de son approche de gestion de projet.

Les projets dépendent du comportement des personnes au sein de l'équipe de projet et de l'organisation à plus grande échelle. Le meilleur des plans de projet ne vaut pas grand-chose sans l'implication des bonnes personnes au bon moment. Il faut également tenir compte du lien entre le projet et l'organisation, car de nombreux membres de l'équipe de projet seront détachés des opérations business à temps partiel ou à temps plein.

La figure 5.8 illustre la contribution de la gestion de projet dans la chaîne de valeur des services , celle-ci étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur :

- **Planifier** La gestion de projet soutient la planification stratégique et tactique par le biais de méthodes et d'outils.
- **Améliorer** De nombreuses initiatives d'amélioration sont complexes et de grande envergure, et la gestion de projet est la pratique la plus pertinente pour les gérer.
- **Impliquer** L'implication des parties prenantes est essentielle à la réussite de tout projet. La gestion de projet fournit des outils et des techniques de gestion des parties prenantes de l'organisation.
- **Conception et transition** La conception d'une pratique ou d'un service peut être gérée en tant que projet ou itération d'un projet de plus grande envergure. Il en va de même pour certaines transitions.
- **Obtenir/construire** L'obtention de nouvelles ressources, tout comme le développement et l'intégration sont généralement effectués en tant que projet. Plusieurs techniques de gestion de projet peuvent être appliquées à cette activité.
- **Fournir et soutenir** La conception, la transition, et la remise aux consommateurs internes ou externes de services dans le cadre de la gestion opérationnelle doivent être correctement planifiées et exécutées pour s'assurer de ne pas compromettre les affaires courantes. La pratique de gestion des projets s'en assure.

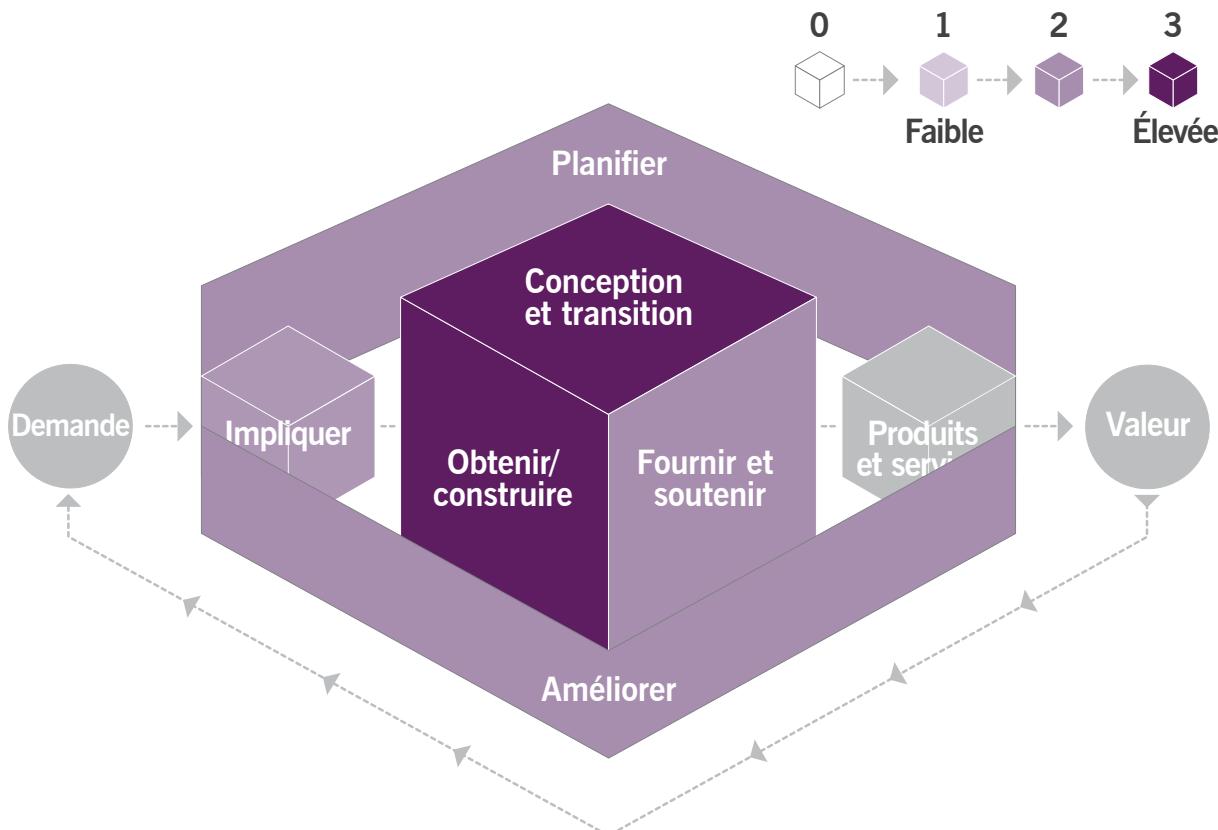


Figure 5.8 Carte thermique de la contribution de la gestion des projets aux activités de la chaîne de valeur

## 5.1.9 Gestion des relations



### Message clé

Le but de la pratique de gestion des relations est d'établir et d'entretenir des liens entre une organisation et ses parties prenantes aux niveaux stratégiques et tactiques. Elle inclut l'identification, l'analyse, la surveillance et l'amélioration continue des relations avec et entre les parties prenantes.

La pratique de gestion des relations permet de s'assurer que :

- les besoins et les motivations des parties prenantes sont compris et que les produits et les services sont priorisés de manière appropriée ;
- la satisfaction des parties prenantes est élevée et qu'une relation constructive entre l'organisation et les parties prenantes est établie et maintenue ;
- les priorités des clients en matière de produits et services nouveaux ou modifiés, conformément aux résultats opérationnels souhaités, sont établies et articulées efficacement ;
- toute plainte et **escalade** des parties prenantes sont convenablement traitées grâce à un processus à la fois agréable et formel ;
- les produits et les services facilitent la création de valeur pour les consommateurs de services ainsi que pour l'organisation ;
- l'organisation facilite la création de valeur pour toutes les parties prenantes, conformément à sa stratégie et à ses priorités ;
- les exigences contradictoires des parties prenantes font l'objet d'une médiation appropriée.

Les fournisseurs de services concentrent tout naturellement l'essentiel de leurs efforts sur leurs relations avec les consommateurs de services (sponsors, clients et utilisateurs). Il s'agit d'un groupe de parties prenantes très important, toutefois, les organisations doivent s'assurer de bien comprendre et gérer leurs relations avec plusieurs parties prenantes, internes et externes. La pratique de gestion des relations doit s'appliquer à l'ensemble des parties prenantes pertinentes. Cela signifie que cette pratique contribue à l'ensemble des activités de la chaîne de valeur des services et à de nombreux flux de valeur.

La figure 5.9 illustre la contribution à la gestion des relations dans la chaîne de valeur des services, celle-ci étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur :

- **Planifier** La gestion des relations fournit des informations sur les exigences et les attentes des clients internes et externes. Elle appuie également l'évaluation et la priorisation stratégique entre les portefeuilles ainsi que l'évaluation des marchés actuels et futurs, aspects essentiels de la planification.
- **Améliorer** La gestion des relations vise à harmoniser et coordonner les différentes relations organisationnelles avec les clients internes et externes afin de réaliser les bénéfices visés par l'amélioration continue.
- **Impliquer** La gestion des relations est la pratique responsable de l'implication auprès des clients internes et externes pour comprendre leurs exigences et leurs priorités.
- **Conception et transition** La gestion des relations joue un rôle clé dans la coordination des retours des clients internes et externes dans le cadre de la conception. Elle permet également d'éviter et de réduire les impacts négatifs sur les clients pendant la transition.
- **Obtenir/construire** La gestion des relations fournit les exigences et les priorités des clients pour aider à choisir les produits, les services ou les composants de service à obtenir ou concevoir.
- **Fournir et soutenir** La gestion des relations est responsable de s'assurer qu'un niveau élevé de satisfaction des clients et une relation constructive entre l'organisation et ses clients sont établis et maintenus.

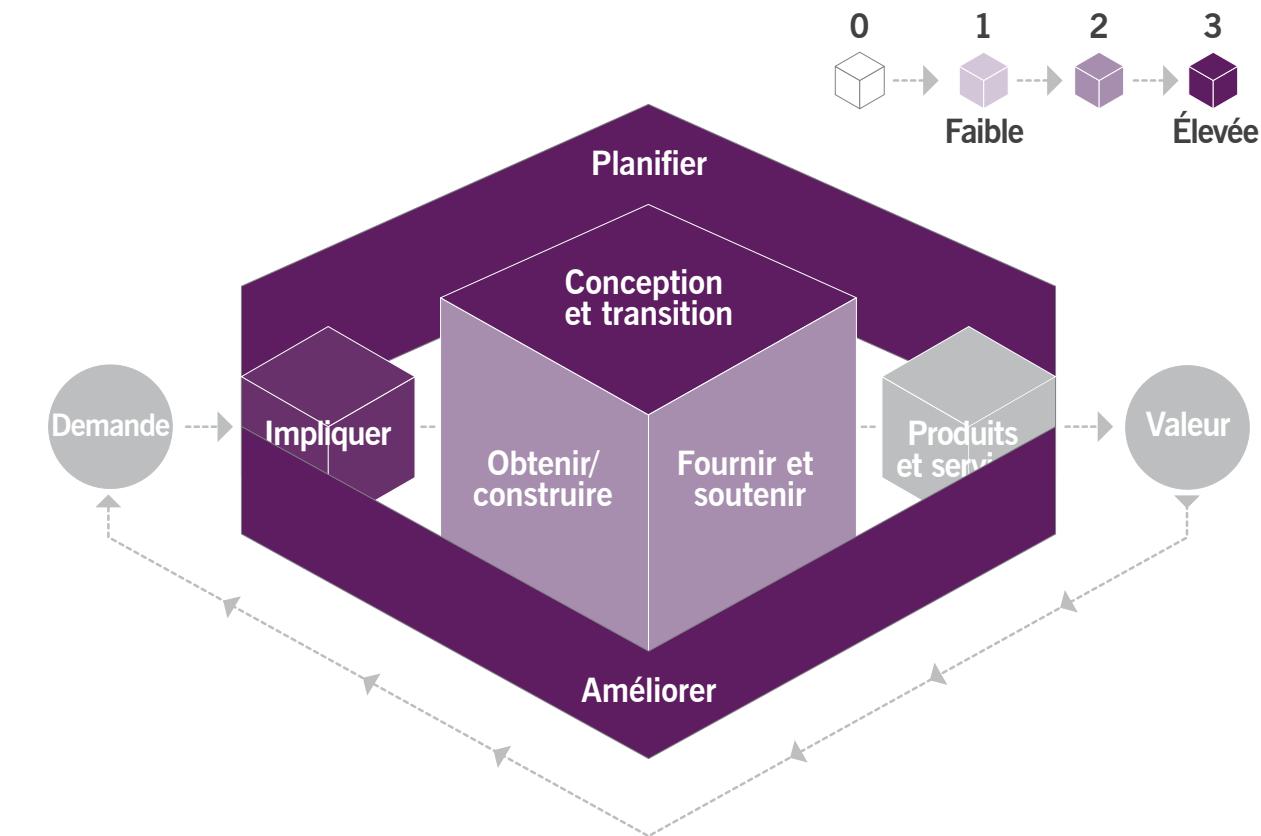


Figure 5.9 Carte thermique de la contribution de la gestion des relations aux activités de la chaîne de valeur

### 5.1.10 Gestion des risques



#### Message clé

Le but de la **pratique de gestion des risques** est de s'assurer que l'organisation comprend et gère les risques de manière efficace. La gestion des risques est essentielle pour assurer la pérennité d'une organisation et créer de la valeur pour ses clients. La gestion des risques fait partie intégrante des activités de l'organisation et est donc au cœur de son SVS (voir la section 2.5.3 pour consulter la définition du risque).

Le risque est souvent perçu comme quelque chose à éviter, car il est associé à des menaces. Même si cela s'avère vrai dans bien des cas, le risque peut aussi représenter une opportunité. Ne pas saisir une opportunité peut constituer un risque en soi. Les coûts d'opportunité relatifs à des marchés potentiels insuffisamment desservis et une demande insatisfaite sont des risques à éviter.

Le portefeuille de l'organisation peut être associé à un portefeuille sous-jacent de risques à gérer. Lorsque la gestion des services est efficace, les produits et les services du **catalogue des services** ou du pipeline représentent des opportunités de créer et de saisir de la valeur pour les clients, l'organisation et les autres parties prenantes. Dans le cas contraire, ces produits et services peuvent représenter une menace en raison de l'éventualité d'une défaillance associée aux tendances de la demande qu'ils suscitent, aux engagements qu'ils exigent et aux coûts qu'ils génèrent. L'implémentation d'une stratégie requiert souvent de modifier le produit ou le portefeuille de services et donc de gérer les risques associés.

Les décisions en matière de risque doivent être pondérées de façon à ce que les bénéfices potentiels soient plus élevés à l'organisation que le coût de la réponse au risque. Par exemple, l'innovation est intrinsèquement risquée, mais peut offrir d'importants bénéfices en améliorant les produits et les services, en procurant un avantage concurrentiel et en renforçant l'agilité et la résilience. La capacité de l'organisation à limiter son exposition au risque est tout autant pertinente. Le but est d'évaluer précisément les risques dans une situation donnée et d'analyser les bénéfices potentiels. Les risques et les opportunités qui se présentent pour chaque plan d'action doivent être définis afin d'identifier les réponses appropriées.

Pour que la gestion des risques soit efficace, les risques doivent être :

- **Identifiés** Incertitudes pouvant avoir une incidence sur la réalisation des objectifs dans le cadre d'une activité organisationnelle donnée. Ces incertitudes doivent être prises en compte et décrites afin d'assurer une compréhension commune.
- **Évalués** La probabilité, les impacts et la proximité des différents risques doivent être estimés afin de les prioriser et de comprendre le niveau global des risques (l'exposition aux risques) associés à l'activité organisationnelle.
- **Maîtrisés** Des réponses appropriées aux risques doivent être planifiées en désignant un propriétaire et un exécuteur du risque, puis implémentées, surveillées et contrôlées.

Les principes suivants s'appliquent spécifiquement à la pratique de gestion des risques :

- **Le risque est inhérent au business** L'organisation doit s'assurer que les risques sont gérés de façon appropriée. Cela ne signifie pas que tous les risques doivent être évités. Au contraire, la prise de risque est nécessaire à la viabilité à long terme. En revanche, il est important d'identifier, de comprendre et d'évaluer les risques par rapport au degré de risque que l'organisation est disposée à prendre (appétit du risque), mais aussi de les gérer et de les surveiller.
- **La gestion des risques doit être cohérente au sein de l'organisation** Il est essentiel de gérer la pratique de gestion des risques de manière holistique pour assurer la cohérence au travers de l'organisation dans son ensemble. Pour assurer l'efficacité, il est nécessaire d'instaurer des échanges continus avec les parties prenantes et d'accorder suffisamment de flexibilité à différentes parties de l'organisation. Cette flexibilité permet de développer des procédures de gestion des risques adaptées de façon à prendre en compte les circonstances propres à l'organisation et/ou au client.
- **La culture et les comportements à l'égard de la gestion des risques sont importants** La culture et les comportements affichés par l'ensemble du personnel de l'organisation sont essentiels et doivent faire partie intégrante de « la façon de faire les choses ». Ils peuvent se manifester au travers de comportements ou croyances, par exemple :
  - comprendre qu'une gestion des risques efficace est essentielle à la pérennité de l'organisation et qu'elle soutient la réalisation des objectifs du business ;
  - adopter des comportements proactifs de gestion des risques ;
  - assurer la transparence et la clarté des procédures, des rôles et des imputabilités en matière de gestion des risques ;
  - encourager activement et assurer le suivi des risques, des incidents et des opportunités ;
  - s'assurer que les structures de rémunération soutiennent les comportements souhaités (cela ne doit ni dissuader de signaler des incidents, ni encourager des signalements excessifs) ;
  - encourager activement l'apprentissage et la croissance en **maturité** à partir des expériences de l'organisation et d'autres organisations.

## ISO 31000:2018 - Gestion des risques

Ces lignes directrices fournissent une perspective globale et générale sur le but et les principes de la gestion des risques. Elles sont applicables à tous les niveaux par tout type d'organisation. ISO 31000 stipule que « la gestion des risques a pour objet la création et la protection de la valeur » et que la gestion des risques « améliore les performances, encourage l'innovation et soutient la réalisation des objectifs ».

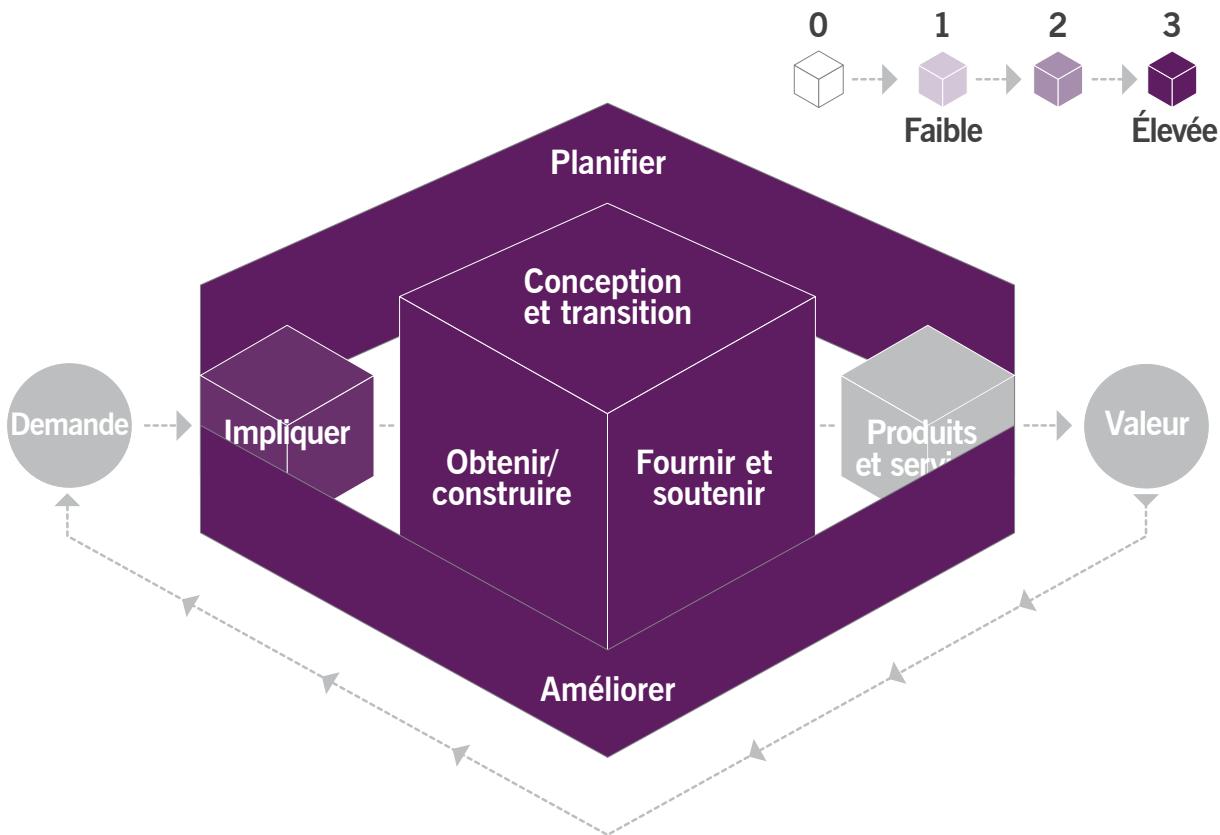


Figure 5.10 Carte thermique de la contribution de la gestion des risques aux activités de la chaîne de valeur

La figure 5.10 illustre la contribution de la gestion des risques dans la chaîne de valeur des services, celle-ci étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur :

- **Planifier** La gestion des risques fournit des informations clés pour la stratégie et la planification de l'organisation, l'accent étant mis sur les risques pouvant mener à des résultats variables. Ceux-ci peuvent inclure :
  - une fluctuation de la demande et des priorités des clients ;
  - des changements juridiques et réglementaires ;
  - des concurrents ;
  - des dépendances à l'égard de fournisseurs et de partenaires ;
  - des changements technologiques ;
  - des exigences contradictoires de la part des parties prenantes.
- **Améliorer** Il est important d'évaluer et de contrôler continuellement les initiatives d'amélioration par le biais de la gestion des risques. Cette pratique établit un cadre important pour prioriser, planifier et évaluer les améliorations.
- **Impliquer** La pratique de gestion des risques permet d'identifier les parties prenantes principales et d'optimiser l'implication en fonction d'informations telles que l'appétit du risque et les profils de risque.
- **Conception et transition** Les produits et les services doivent être conçus de manière à répondre aux risques prioritaires. Par exemple, ils doivent être évolutifs afin de soutenir les changements de la demande au fil du temps. Pour l'organisation, les services nouveaux ou modifiés comportent différents niveaux de risque qu'elle doit identifier et évaluer avant que le changement ne soit approuvé. Le cas échéant, les risques doivent être gérés dans le cadre du changement, y compris dans les mises en production, les déploiements et les projets.
- **Obtenir/construire** La gestion des risques doit éclairer des décisions concernant l'obtention et la construction de produits, services ou composants de service.
- **Fournir et soutenir** La gestion des risques permet de s'assurer que la fourniture continue des produits et des services est maintenue au niveau convenu et que tous les événements sont gérés en fonction des risques qu'ils introduisent.

## 5.1.11 Gestion financière des services



### Message clé

Le but de la **pratique de gestion financière des services** est de soutenir les stratégies et plans d'une organisation relatifs à la gestion des services, en s'assurant que les ressources et investissements financiers sont utilisés de manière efficace.

La gestion financière des services soutient la prise de décision de l'organe de direction et de la gestion de l'organisation en matière d'allocation optimale des ressources financières. Elle fournit une visibilité sur les activités de budgétisation, d'établissement des coûts et de comptabilité associées aux produits et aux services. Pour que cette pratique soit efficace dans le contexte du SVS, elle doit être alignée sur les politiques et les pratiques de l'organisation en termes de gestion de portefeuille, de projets et de relations.

Les finances fournissent un langage commun permettant à l'organisation de communiquer efficacement avec ses parties prenantes. La gestion financière des services est responsable de la gestion de la budgétisation, de l'établissement des coûts, de la comptabilité et de la **facturation** des activités d'une organisation, agissant à la fois comme fournisseur et comme consommateur de services :

- **Budgétisation/tarification** Cette activité est axée sur la prévision et le contrôle des recettes et des dépenses au sein de l'organisation. La budgétisation consiste en un cycle périodique de négociation qui vise à fixer les budgets et à surveiller régulièrement les budgets en cours. Pour atteindre cet objectif, elle met l'accent sur la saisie de la demande de services actuelle et projetée. Elle traduit ensuite cette demande en coûts d'exploitation et de projet anticipés pour établir les budgets et les prix et assurer le financement approprié pour les produits et les services. La budgétisation axée sur le service vise à comprendre le budget et à établir des modèles de financement basés sur le coût total de la fourniture ou de la consommation d'un service.
- **Comptabilité** Cette activité permet à l'organisation de rendre compte intégralement de la façon dont l'argent est dépensé en lui permettant de comparer les coûts et les dépenses projetés et réels. Elle lui permet notamment d'identifier l'utilisation et les coûts par client, service et activité/**centre de coûts**. Cette activité implique généralement des systèmes de comptabilité dont des grands livres, des plans comptables et des journaux.
- **Facturation** Cette activité est requise pour facturer de façon formelle les services fournis aux consommateurs de services (généralement externes). Il est important de noter que bien que la facturation soit une pratique facultative, tous les services requièrent un modèle de financement, car tous les coûts doivent être convenablement financés au moyen d'une méthode convenue.

La figure 5.11 illustre la contribution de la gestion financière des services dans la chaîne de valeur des services, celle-ci étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur :

- **Planifier** Tous les plans, quel que soit le niveau, doivent être financés sur la base d'informations, y compris financières. La gestion financière des services soutient la planification à l'aide de budgets, de rapports, de prévisions et d'autres informations pertinentes.
- **Améliorer** Toutes les améliorations doivent être priorisées en tenant compte du retour sur investissement. La gestion financière des services fournit des outils et des informations permettant d'évaluer et de prioriser les améliorations.
- **Impliquer** Les considérations financières sont importantes pour établir et entretenir des relations de service avec les consommateurs de services, les fournisseurs et les partenaires. Pour certaines parties prenantes (investisseurs, sponsors), les finances sont l'aspect le plus important de la relation. La pratique soutient cette activité de la chaîne de valeur en fournissant des informations financières.

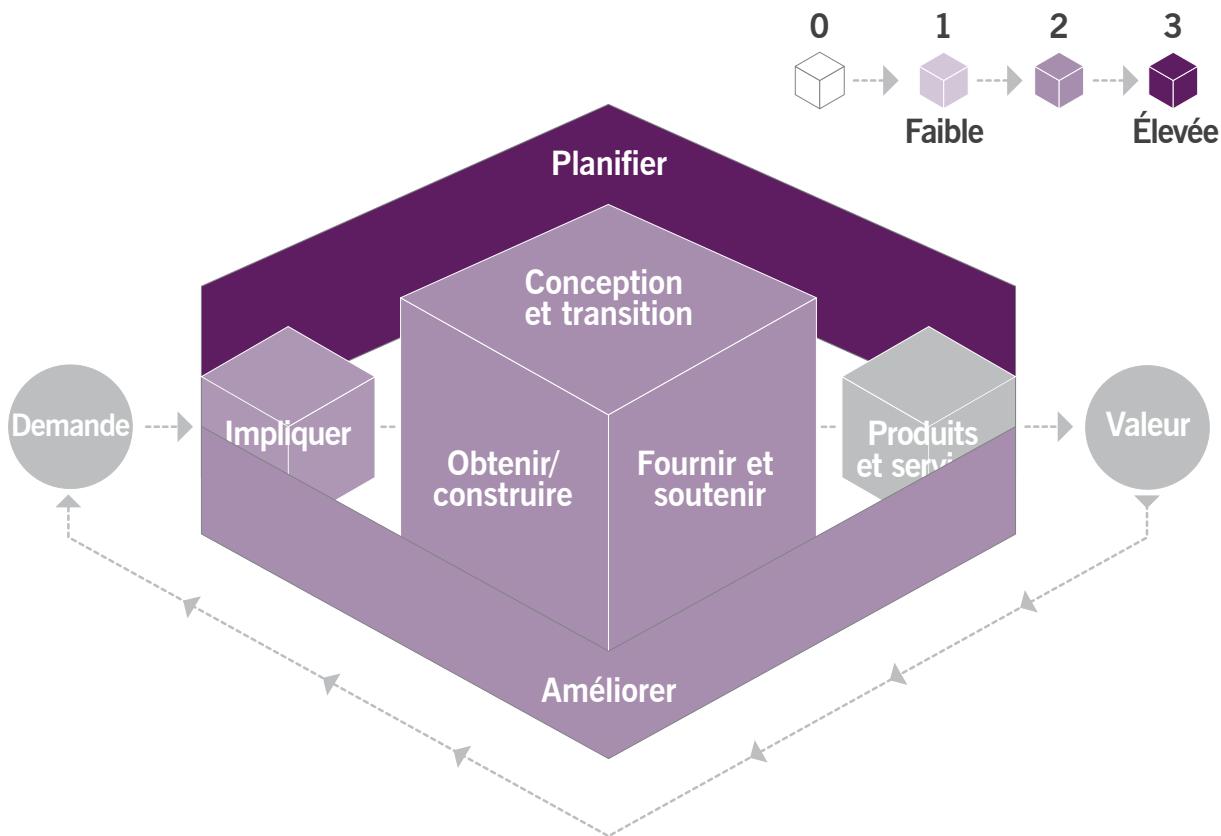


Figure 5.11 Carte thermique de la contribution de la gestion financière des services aux activités de la chaîne de valeur

- **Conception et transition** La gestion financière des services permet de maintenir la rentabilité de cette activité en fournissant les moyens nécessaires à la planification et au contrôle financiers. Elle assure également la transparence des coûts des produits et des services pour le fournisseur de services en tenant compte des dépenses de conception et de transition.
- **Obtenir/construire** L'obtention des ressources de tous types est soutenue par la budgétisation (pour assurer un financement suffisant) et la comptabilité (pour assurer la transparence et l'évaluation).
- **Fournir et soutenir** Les coûts opérationnels permanents représentent une proportion significative des dépenses de l'organisation. Dans le cas des organisations commerciales, les activités courantes de fourniture de services sont également une source de revenus. La gestion financière des services permet d'assurer une compréhension suffisante de ces deux activités. La facturation (le cas échéant) soutient la relation entre le fournisseur et le consommateur de services avec l'émission de factures et la création de rapports.

## Évolution de la gestion financière avec l'arrivée des nouvelles technologies

La gestion financière désigne la gestion efficace, efficiente et la plus appropriée de l'argent afin d'atteindre les objectifs financiers de l'organisation. Depuis ses débuts, cette discipline a connu des changements, des améliorations et des innovations à différents niveaux. L'émergence de nouvelles technologies a joué un rôle essentiel dans ce changement. De nombreux développements technologiques ont eu des répercussions sur la gestion financière, toutefois, l'introduction d'un grand volume de technologies numériques, du blockchain et des modèles de budget et de paiement informatique constitue les trois innovations clés.

### *Technologies numériques*

Aujourd'hui, les grandes institutions financières analysent et utilisent les dernières technologies telles que l'informatique en nuage, le **Big Data**, l'analyse de données et l'intelligence artificielle pour tirer ou conserver un avantage concurrentiel sur le marché. Cependant, les nouvelles organisations financières

utilisent également ces technologies et démarrent leur exploitation sans systèmes informatiques anciens, ni **dette technique**, ni processus bureaucratiques et ont donc tendance à être plus agiles.

Les organisations financières ont recours au Big Data et à l'analyse de données pour mieux connaître et comprendre leurs clients. Les données sont capturées en quantité phénoménale, ce qui nécessite une capacité informatique évolutive pour traiter les données de manière efficiente et économique. En retour, cette meilleure compréhension des clients amène les organisations financières à développer des produits et des services nouveaux et innovants. Les données sont maintenant considérées comme le « nouveau pétrole », car elles suscitent la convoitise des organisations qui veulent les recueillir, les analyser et les exploiter.

#### *Blockchain*

Cette innovation particulière constitue une autre évolution de la gestion financière et est uniquement rendue possible via les services cloud. Le blockchain a d'abord été développé pour permettre la gestion décentralisée des crypto-monnaies en permettant d'auditer et de vérifier les **transactions** de manière automatique et économique.

Les technologies blockchain sont utilisées pour gérer les registres numériques publics. Ces registres numériques enregistrent les transactions d'un grand nombre d'ordinateurs répartis dans le monde entier. La distribution de ces **registres** permet d'empêcher la modification d'un registre sans que tous les registres ultérieurs (« appelés blocs ») soient modifiés et sans le consensus de la totalité du registre distribué (également appelé « réseau »).

Les institutions financières mondiales étudient comment utiliser cette technologie de blockchain de façon à bénéficier d'un avantage concurrentiel en rationalisant leurs fonctions de back-office et en réduisant les taux de règlement des transactions bancaires. Les nouvelles organisations financières étudient le blockchain pour proposer d'autres fonctions bancaires avec des coûts et des frais inférieurs à ceux des banques traditionnelles.

#### *Budgets informatiques et modèles de paiement*

L'émergence des nouvelles technologies affecte non seulement les organisations financières, mais aussi la façon dont les organisations gèrent leurs services informatiques d'un point de vue financier. L'évolution technologique est en grande partie due à l'informatique en nuage, et cette tendance devrait se poursuivre dans un avenir proche. Cela a entraîné un changement en profondeur dans la façon dont les organisations obtiennent, financent et paient les services informatiques.

Par le passé, les frais d'investissement initiaux (CAPEX) étaient utilisés pour obtenir des ressources informatiques. Or, avec le modèle cloud, les infrastructures informatiques, les plates-formes et les logiciels sont fournis en tant que service. Ce modèle est généralement basé sur des abonnements ou des mécanismes de facturation à l'utilisation considérés comme dépenses opérationnelles (OPEX).

L'approche à l'égard de l'établissement et de la gestion des budgets informatiques a également subi des changements. Les budgets informatiques flexibles sont nécessaires pour couvrir les coûts relatifs à la mise à l'échelle des services cloud de façon agile et à la demande. Avec les budgets informatiques fixes, souvent prévus des mois à l'avance, il est difficile de rendre compte de la mise à l'échelle des ressources informatiques de cette manière.

Les règles d'acquisition au sein des organisations doivent également changer. Les tarifs fixes pour les projets informatiques et services ont encore une place, cependant, les services numériques dans le cloud sont généralement vendus selon un modèle à prix variable : plus vous utilisez et consommez, plus vous payez, et inversement. Ainsi, les organisations qui n'ont pas mis à jour leurs règles d'acquisition pour leur permettre d'acheter des ressources informatiques à prix variables s'imposeront d'importants obstacles qui les empêcheront d'utiliser des services numériques dans le cloud. Pour être aussi efficaces que possible, les organisations doivent mettre à jour leurs politiques et informer leur personnel de façon à ce qu'ils puissent se procurer des solutions informatiques selon le modèle à prix variables.

## 5.1.12 Gestion de la stratégie



### Message clé

La **pratique de gestion de la stratégie** consiste à formuler les objectifs d'une organisation, à adopter la marche à suivre et à procéder à l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs. La gestion de la stratégie détermine l'orientation de l'organisation, concentre ses efforts, définit ou précise ses priorités, et fournit une cohérence ou une orientation en réponse à l'environnement.

Le point de départ de la gestion de la stratégie est de comprendre le contexte de l'organisation et de définir les résultats escomptés. La stratégie de l'organisation établit les critères et les mécanismes permettant de trouver la meilleure façon de prioriser les ressources, les aptitudes et les investissements pour atteindre ces résultats. La pratique permet quant à elle de définir, convenir, poursuivre et mettre en œuvre une stratégie.

Les objectifs de la gestion de la stratégie sont les suivants :

- analyser l'environnement dans lequel l'organisation évolue pour identifier les opportunités qui lui seront bénéfiques ;
- identifier les contraintes qui pourraient empêcher l'atteinte des résultats du business et définir comment les éliminer ou réduire leurs effets ;
- décider et convenir de la perspective et de l'orientation de l'organisation, y compris sa vision, sa mission et ses principes avec les parties prenantes pertinentes ;
- établir la perspective et la position de l'organisation à l'égard de ses clients et de ses concurrents. Il s'agit notamment de définir quels services et produits seront fournis à quels marchés, et comment conserver un avantage concurrentiel ;
- s'assurer que la stratégie a été traduite en plans tactiques et opérationnels pour chaque unité organisationnelle censée exécuter la stratégie ;
- s'assurer que la stratégie est implémentée au travers de l'exécution des plans stratégiques et de la coordination des efforts aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel ;
- gérer les changements apportés aux stratégies et aux documents associés en s'assurant que les stratégies s'adaptent à l'évolution des environnements internes et externes ainsi qu'à d'autres facteurs pertinents.

La gestion de la stratégie est souvent perçue comme la responsabilité de la direction et de l'organe de direction d'une organisation. Elle leur permet de définir les objectifs de l'organisation, de préciser comment l'organisation atteindra ces objectifs et d'établir l'ordre de priorité des investissements nécessaires pour les atteindre. Toutefois, dans l'environnement complexe en constante évolution d'aujourd'hui, les pratiques stratégiques traditionnelles, basées sur de longues délibérations, des recherches poussées et la planification de scénarios, évoluent elles aussi. La stratégie devient de plus en plus fluide et l'accent est mis sur l'établissement du but et des principes essentiels d'une organisation, qui peuvent servir d'orientation pour toutes ses actions même lorsque les circonstances changent. Par exemple, un processus de stratégie Lean peut être utilisé pour équilibrer les extrêmes de la planification rigide et de l'expérimentation non contrôlée. La stratégie fournit l'orientation et l'alignement de l'organisation et sert à la fois de filtre aux idées innovantes et de base pour l'évaluation de la réussite du SVS. Elle encourage la créativité des employés tout en s'assurant qu'ils agissent en cohérence avec l'organisation et privilégient uniquement les opportunités dignes d'intérêt.

La stratégie doit permettre la création de valeur pour l'organisation. Un bon modèle business décrit les moyens d'atteindre les objectifs de l'organisation. La stratégie de l'organisation doit expliquer comment apporter une valeur unique aux produits et aux services pour ses clients et doit donc définir l'approche à adopter pour offrir une meilleure valeur. Le besoin d'une stratégie n'est pas réservé aux grandes organisations : il est tout aussi important pour les petites organisations d'avoir une perspective, un positionnement et des plans clairs pour s'assurer qu'elles demeurent pertinentes pour leurs clients.

Les clients veulent des solutions qui surmontent les obstacles de performance et permettent d'obtenir des résultats de meilleure qualité avec peu ou pas de répercussion sur les coûts. Ces solutions sont généralement mises à disposition par le biais de produits ou de services innovants. La stratégie doit concilier la nécessité d'assurer l'efficacité et l'efficience des opérations avec l'innovation et des activités tournées vers l'avenir.

La valeur des produits et des services, du point de vue des clients et de l'organisation, peut changer avec le temps selon les conditions, les événements ou d'autres facteurs échappant au contrôle de l'organisation. La gestion de la stratégie permet d'assurer une approche soigneusement réfléchie à l'égard des relations de l'organisation avec les clients et renforce l'agilité et la résilience face aux variations de la valeur définissant ces relations.

Une stratégie de haute performance permet à l'organisation de surpasser systématiquement au fil du temps les solutions concurrentes, malgré les variations de cycle du business, les perturbations du secteur et les changements de leadership. Elle doit se concentrer sur ce qui doit être fait au sein de l'organisation pour faciliter la création de valeur.

La figure 5.12 illustre la contribution de la gestion de la stratégie dans la chaîne de valeur des services, celle-ci étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur :

- **Planifier** La gestion de la stratégie s'assure que la stratégie a été traduite en plans tactiques et opérationnels pour chaque unité organisationnelle censée exécuter la stratégie.
- **Améliorer** La gestion de la stratégie fournit une stratégie et des objectifs qui peuvent être utilisés pour prioriser et évaluer les améliorations.

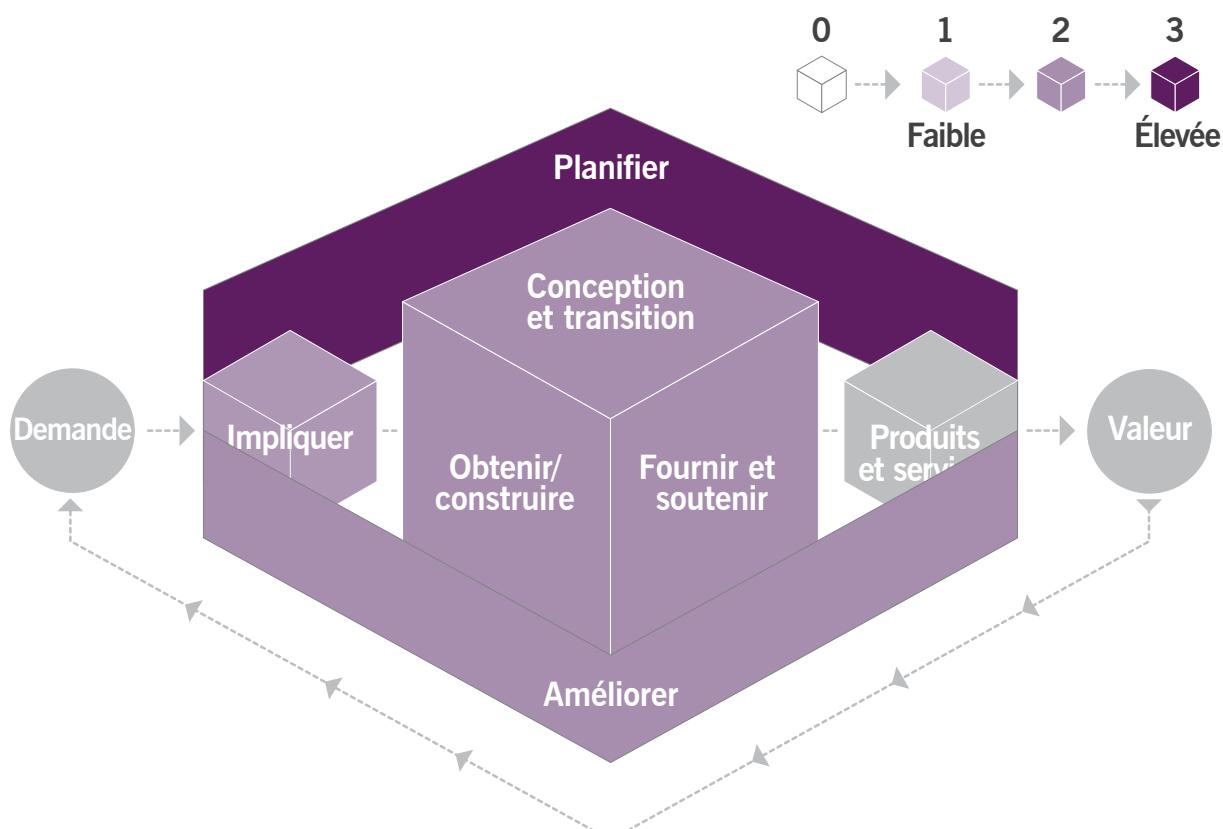


Figure 5.12 Carte thermique de la contribution de la gestion de la stratégie aux activités de la chaîne de valeur

- **Impliquer** Une fois les opportunités ou les demandes identifiées, l'organisation doit tenir compte de sa stratégie, de l'évaluation des risques et de la disponibilité de ses ressources de manière à les prioriser.
- **Conception et transition, obtenir/construire, fournir et soutenir** La gestion de la stratégie s'assure que la stratégie est implémentée par l'exécution des plans stratégiques en coordination avec ces activités. Elle fournit également des retours permettant de mesurer et d'évaluer les produits et les services pendant la conception et la transition.

## 5.1.13 Gestion des fournisseurs



### Message clé

Le but de la **pratique de gestion des fournisseurs** est de s'assurer que les fournisseurs de l'organisation et leurs niveaux de performance sont gérés de manière appropriée, afin de soutenir l'approvisionnement en produits et services de qualité, parfaitement intégrés. Cela implique de créer des relations plus étroites et collaboratives avec les fournisseurs clés afin d'identifier les opportunités de création de valeur et réduire le risque d'échec.

Les activités fondamentales de cette pratique incluent :

- **Créer un point unique de visibilité et de contrôle pour assurer la cohérence** Cela doit englober l'ensemble des produits, des services, des composants de service et des procédures fournis ou exploités par les fournisseurs internes et externes, y compris les clients agissant comme fournisseurs.
- **Tenir à jour des informations de gestion relatives à la stratégie, à la politique et aux contrats des fournisseurs.**
- **Négocier et conclure les contrats et les accords** Les accords doivent être alignés sur les besoins et les cibles de service du business. Les contrats avec les fournisseurs externes nécessiteront peut-être d'être négociés ou convenus par l'intermédiaire des fonctions juridiques, d'acquisition, commerciales ou contractuelles de l'organisation. Un accord interne est passé lorsque l'organisation fait appel à un fournisseur interne.
- **Gérer les relations et les contrats avec les fournisseurs internes et externes** Cette activité doit être effectuée pendant les phases de planification, de construction, d'organisation, de transition et d'exploitation des produits et des services en travaillant étroitement avec la gestion de l'approvisionnement et de la performance.
- **Gérer la performance des fournisseurs** La performance des fournisseurs doit être surveillée pour s'assurer qu'ils respectent les modalités, conditions et cibles de leurs contrats et accords tout en visant à accroître l'optimisation des ressources obtenues des fournisseurs et des produits et services qu'ils fournissent.

### 5.1.13.1 Approvisionnement, stratégie fournisseurs et relations

La stratégie fournisseurs, parfois appelée « stratégie d'approvisionnement », définit le plan de l'organisation quant à la façon dont elle mettra à profit la contribution des fournisseurs à la réalisation de sa stratégie globale de la gestion des services.

Certaines organisations préfèrent adopter une stratégie qui impose un recours aux fournisseurs dans des circonstances particulières et limitées, tandis que d'autres y ont recours de façon beaucoup plus régulière pour la fourniture de produits et de services. Une stratégie d'approvisionnement réussie exige une compréhension approfondie des objectifs d'une organisation, les ressources nécessaires pour sa mise en œuvre, les facteurs environnementaux (le marché par exemple) et les risques associés à l'implémentation de ces approches particulières.

Il existe différents types de relations entre une organisation et ses fournisseurs, lesquels sont à prendre en compte dans le cadre de la stratégie d'approvisionnement. Ceux-ci peuvent inclure :

- **Internalisation** Les produits ou les services sont développés et/ou fournis en interne par l'organisation.
- **Externalisation** Processus par lequel des fournisseurs externes livrent des produits et services auparavant fournis en interne. L'externalisation implique une substitution, ou le remplacement d'une aptitude interne par celle du fournisseur.
- **Source unique ou partenariat** Acquisition d'un produit ou d'un service auprès d'un fournisseur. Il peut s'agir d'un seul fournisseur fournissant directement tous les services, ou d'un intégrateur qui gère les relations avec tous les fournisseurs et intègre leurs services pour le compte de l'organisation. Ces relations étroites (et l'interdépendance qu'elles créent) favorisent la qualité, la fiabilité, la brièveté des délais et la coopération.
- **Multi-fournisseurs** Acquisition d'un produit ou d'un service auprès de plusieurs fournisseurs indépendants. Ces produits et services peuvent être associés pour former de nouveaux services que l'organisation peut fournir à des clients internes et externes. Cette option est de plus en plus privilégiée, car les organisations mettent davantage l'accent sur une spécialisation et un cloisonnement accrus des aptitudes pour augmenter leur agilité. Traditionnellement, la gestion des fournisseurs était répartie à différents endroits de l'organisation, mais les organisations s'orientent vers le développement d'aptitudes internes d'intégration des services ou vers le choix d'un intégrateur de services externe.

Les fournisseurs individuels peuvent fournir des services et des produits de soutien qui, indépendamment, jouent un rôle mineur et plutôt indirect dans la création de valeur, mais qui, ensemble, y contribuent directement et significativement, ainsi qu'à l'implémentation de la stratégie de l'organisation.

### 5.1.13.2 Évaluation et sélection des fournisseurs

Pour évaluer et sélectionner ses fournisseurs, l'organisation doit tenir compte des éléments suivants :

- **Importance et impact** La valeur du service fourni par le fournisseur pour le business.
- **Risques** Les risques associés à l'utilisation du service.
- **Coûts** Le coût du service et de sa fourniture.

Il est également important de tenir compte d'autres facteurs, tels que la volonté ou la faisabilité d'un fournisseur à personnaliser son offre ou à coopérer dans un environnement à fournisseurs multiples, le degré d'influence de l'organisation ou de l'intégrateur de services sur la performance du fournisseur et le degré de dépendance d'un fournisseur envers d'autres fournisseurs.

### 5.1.13.3 Activités

Les activités de la pratique de gestion des fournisseurs incluent :

- **La planification des fournisseurs** Cette activité vise à comprendre les exigences nouvelles ou modifiées en matière de service et à examiner la documentation d'entreprise pertinente pour développer une stratégie d'approvisionnement et un plan de gestion des fournisseurs, en collaboration avec d'autres pratiques comme le business analysis, la gestion de portefeuille, la conception des services et la gestion des niveaux de service.
- **Évaluation des fournisseurs et des contrats** Le but de cette activité est d'identifier, d'évaluer et de sélectionner les fournisseurs pour la fourniture de services business nouveaux ou modifiés.
- **Négociation des contrats et fournisseurs** Cette activité vise à développer, négocier, examiner, mettre à jour, finaliser et attribuer des contrats de fournisseurs. L'échec des négociations entraîne la création, la mise à jour ou la résiliation d'un contrat.
- **Catégorisation des fournisseurs** Cette procédure vise à catégoriser les fournisseurs de façon périodique et après l'octroi d'un nouveau contrat ou d'un contrat mis à jour. Les catégories couramment utilisées sont notamment les fournisseurs stratégiques, tactiques et de marchandises.

- **Gestion des contrats et des fournisseurs** Le but de cette activité est de s'assurer de rentabiliser les dépenses engagées et d'obtenir la performance convenue dans le contrat et les cibles de la part des fournisseurs.
- **Gestion de la garantie** Cette activité a pour but de gérer les exigences ou les clauses de garantie et de faire des réclamations en cas de difficultés relatives à la garantie, conjointement avec la gestion de la performance.
- **Gestion de la performance** Cette activité inclut la mise en place et le suivi continu des mesures opérationnelles convenues mutuellement avec les fournisseurs internes et externes. Elle est axée sur les mesures clés, qui peuvent ensuite être consolidées sur un tableau de bord des fournisseurs. Cette surveillance permettra d'identifier les problèmes systémiques et les opportunités d'amélioration et servira de base pour la création de rapports.
- **Renouvellement ou résiliation du contrat** Cette procédure vise à gérer les renouvellements et les résiliations de contrat déclenchées par les évaluations spécifiques ou périodiques de la performance des fournisseurs.

### 5.1.13.4 Intégration des services

L'intégration des services est responsable de la coordination et de l'orchestration de tous les fournisseurs impliqués dans le développement et la livraison de produits et de services. Elle se concentre sur la fourniture du service de bout en bout en assurant le contrôle de l'ensemble des interfaces et des résultats de la part des fournisseurs et en facilitant la collaboration entre les fournisseurs. Les organisations peuvent elles-mêmes jouer le rôle d'intégrateur de services ou faire appel à un intégrateur de services tiers. Elles peuvent également mettre en place un modèle hybride, où elles sont responsables d'une partie de la fonction d'intégration des services, et augmentent cette capacité avec celle d'un intégrateur de services externe. La fonction d'intégration des services peut également être exécutée par un fournisseur principal. L'intégrateur des services est également responsable de l'assurance. Cela inclut la gestion de la performance et l'établissement de rapports (reporting), la définition des rôles et des responsabilités et l'entretien des relations entre toutes les parties, ainsi que la conduite de forums réguliers et de comités de pilotage pour traiter des difficultés, convenir des priorités et prendre des décisions.

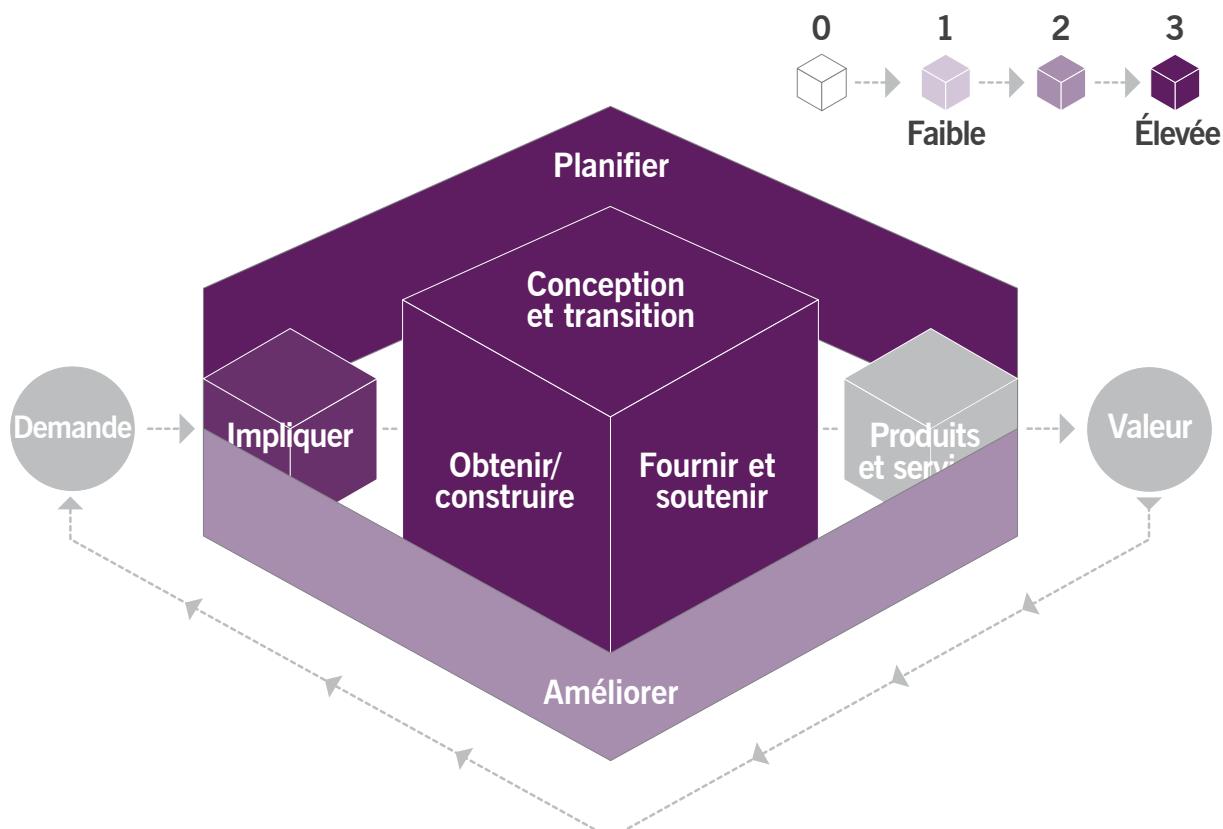


Figure 5.13 Carte thermique de la contribution de la gestion des fournisseurs aux activités de la chaîne de valeur

La figure 5.13 illustre la contribution de la gestion des fournisseurs dans la chaîne de valeur des services, celle-ci étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur :

- **Planifier** La gestion des fournisseurs fournit la stratégie et le plan d'approvisionnement approuvés par l'organisation.
- **Améliorer** Cette pratique identifie les opportunités d'amélioration avec les fournisseurs existants, est impliquée dans le processus d'évaluation et de sélection de nouveaux fournisseurs et fournit une gestion continue de la performance des fournisseurs.
- **Impliquer** La gestion des fournisseurs a la responsabilité d'impliquer tous les fournisseurs, d'évaluer et de sélectionner des fournisseurs, de négocier et de conclure des contrats et des accords ainsi que de la gestion continue des relations avec ces derniers.
- **Conception et transition** La gestion des fournisseurs est responsable de la définition des exigences en termes de contrats et d'accords portant sur des produits ou des services nouveaux ou modifiés, conformément aux besoins et aux cibles de service de l'organisation.
- **Obtenir/construire** La gestion des fournisseurs soutient l'approvisionnement ou l'obtention de produits, de services et de composants de service auprès de tiers.
- **Fournir et soutenir** La performance des fournisseurs de services opérationnels est gérée par cette pratique afin de s'assurer qu'ils respectent les modalités, les conditions et les cibles de leurs contrats et accords.

## Récit ITIL : la gestion des fournisseurs chez Axle



**Marco :** Axle m'a chargé de la gestion des fournisseurs. Je vais donc gérer les forums mensuels de gouvernance avec nos fournisseurs pour surveiller leurs performances service prévues dans les **accords sur les niveaux de service**. Je veillerai à ce que les obligations contractuelles de nos fournisseurs soient conformes aux résultats business d'Axle Car Hire.



**Radhika :** Par exemple, nous nous engageons auprès de nos clients à ce que nos véhicules soient toujours propres. Par le passé, nos voitures étaient nettoyées toutes les semaines, mais, pour tenir notre promesse de nouveau service, Craig's Cleaning les nettoiera à chaque retour au parc automobile.



**Henri :** Les services d'Axle dépendent de nombreux partenaires et fournisseurs. Nous travaillons avec des concessionnaires et des constructeurs automobiles, des fabricants de pneus, des entreprises de nettoyage et des fournisseurs de services d'assistance routière. Nous avons également des agents Axle chargés de la promotion de nos offres et des partenaires dans un programme de fidélité qui fournissent leurs services à nos clients selon des conditions spéciales.



**Radhika :** Nous utilisons également les services de plusieurs partenaires et fournisseurs pour nos systèmes informatiques. Cela permet de soutenir le travail d'Axle à plusieurs niveaux, de l'accès à Internet au développement logiciel.



**Marco :** Une plus grande numérisation chez Axle nous permet d'introduire davantage de solutions informatiques dans nos offres de service. L'application Axle permet de réserver et de payer une location de voiture sur des appareils personnels. Le système Axle Aware est installé dans toutes les voitures et est supporté par l'informatique et nos partenaires. L'entretien de notre parc automobile est planifié selon l'historique de location de nos véhicules et contrôlé par nos systèmes informatiques.



**Henri :** De ce fait, l'activité d'Axle est fortement tributaire des fournisseurs, qu'ils fournissent ou non des services informatiques. L'intégration et la coordination de ces services entrent dans le cadre de la gestion des fournisseurs. Nous attendons de nos fournisseurs qu'ils fournissent un niveau de qualité constant des services à Axle et à nos clients.

## 5.1.14 Gestion des effectifs et des talents



### Message clé

La **pratique de gestion des effectifs et des talents** consiste à s'assurer que l'organisation dispose des bonnes personnes avec les compétences et connaissances appropriées, occupant les bons rôles, afin de soutenir ses objectifs business. Elle couvre un large éventail d'activités axées sur une implication réussie des employés et des ressources humaines de l'organisation, y compris la planification, le recrutement, l'intégration, l'apprentissage et le développement, la mesure de la performance et la planification de la relève.

La gestion des effectifs et des talents joue un rôle essentiel dans l'établissement de la **vélocité organisationnelle** en aidant les organisations à comprendre et à prévoir la demande future de services de façon proactive. Elle permet également de s'assurer que les personnes disposant des compétences nécessaires soient disponibles au bon moment pour fournir les services requis.

L'atteinte de cet objectif permet de réduire le backlog, d'améliorer la qualité, d'éviter le travail de refonte causé par les défaillances, de réduire les délais d'attente tout en comblant les lacunes en matière de connaissances et d'aptitudes. Au fur et à mesure que les organisations transforment leurs pratiques et leurs aptitudes en matière d'automatisation et d'organisation pour soutenir l'économie numérique et accélérer la mise sur le marché, il est désormais essentiel d'avoir les bons talents.

La gestion des effectifs et des talents permet aux organisations, aux dirigeants et aux gestionnaires de se concentrer sur la création d'une stratégie des ressources humaines efficace et réalisable et de l'exécuter à différents niveaux de l'organisation. Une bonne stratégie doit soutenir l'identification des rôles et des connaissances qui leur sont associées, ainsi que les aptitudes et les attitudes nécessaires au fonctionnement quotidien de l'organisation. Elle doit également traiter des technologies émergentes et des aptitudes en matière de leadership et de changement organisationnel qui permettront de positionner l'organisation afin d'assurer sa croissance future.

La gestion et le développement des effectifs et des talents d'une organisation ne sont pas un concept nouveau. En revanche, les rôles traditionnels évoluent considérablement avec le recours croissant à des fournisseurs tiers et l'adoption rapide de l'automatisation pour les tâches répétitives. De ce fait, la gestion des effectifs et des talents devrait être la responsabilité des dirigeants et des gestionnaires à chaque niveau de l'organisation.



### Définitions

- **Vélocité organisationnelle** Vitesse, efficacité et efficience du fonctionnement d'une organisation. La vélocité organisationnelle influence le délai de commercialisation, la qualité, la sécurité, les coûts et les risques.
- **Compétences** Combinaison de connaissances, de savoir-faire (habileté, qualifications, etc.), de capacités et d'attitudes observables et mesurables contribuant au renforcement de la performance des employés et aboutit à la réussite organisationnelle.
- **Savoir-faire (ou compétences)** Habillement ou dextérité acquise en matière de réflexion, de communication verbale ou d'action physique.
- **Aptitude (ou capacité)** Pouvoir ou habileté à effectuer des activités physiques ou mentales associées à une profession ou un métier.
- **Connaissances** Compréhension de faits ou d'informations acquis par une personne grâce à l'expérience ou à l'éducation ; la compréhension théorique ou pratique d'un sujet.
- **Attitude** Ensemble d'émotions, de croyances et de comportements à l'égard d'un objet, d'une personne, d'une chose ou d'un événement particulier.

## 5.1.14.1 Activités de gestion des effectifs et des talents

Les activités de cette pratique englobent un grand nombre de domaines et sont réalisées dans le cadre de différents rôles pour des besoins spécifiques, dont :

- **La planification des effectifs** Traduction des stratégies et des objectifs de l'organisation en des aptitudes organisationnelles souhaitées, puis en compétences et en rôles.
- **Le recrutement** Acquisition de nouveaux employés et sous-traitants pour combler les lacunes relevées en matière d'aptitudes souhaitées.
- **La mesure de la performance** Fourniture de mesures et d'évaluations de performance régulières par rapport à des rôles établis selon des compétences prédefinies.
- **Le développement personnel** Utilisation par un employé des rôles et des cadres de compétences publiés pour planifier de façon proactive sa croissance personnelle et son avancement.
- **L'apprentissage et le développement** Opportunités ciblées de formation et d'apprentissage expérientiel au moyen de différentes méthodes formelles et non formelles.
- **Le mentorat et planification de la relève** Activités formelles de mentorat, d'implication et de planification de la relève effectuées par le leadership.

La figure 5.14 présente les activités de gestion des effectifs et des talents.



Figure 5.14 Activités de gestion des effectifs et des talents

La figure 5.15 illustre la contribution de la gestion des effectifs et des talents à la chaîne de valeur des services, celle-ci étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur. Toutefois, c'est un axe principal des activités « planifier » et « améliorer » :

- **Planifier** La planification des effectifs est un livrable spécifique de cette activité de la chaîne de valeur, car le leadership et la gestion évaluent leurs aptitudes organisationnelles actuelles par rapport aux exigences futures de l'organisation en matière de ressources, ainsi qu'aux produits et services définis dans le portefeuille de services.
  - **Améliorer** Toutes les améliorations nécessitent des personnes suffisamment qualifiées et motivées. La pratique de gestion des effectifs et des talents assure la compréhension et l'exécution de ces exigences.
  - **Impliquer** La gestion des effectifs et des talents est étroitement liée à cette activité de la chaîne de valeur. Elle fonctionne avec des pratiques telles que la gestion des relations, la gestion des demandes de service et le centre de services pour comprendre et prévoir les exigences de la demande de service en constante évolution, ainsi que la mesure dans laquelle elle impacte et dirige les activités de gestion des talents et de planification des effectifs.
  - **Conception et transition** La gestion des talents est importante pour cette activité de la chaîne de valeur. Une attention particulière est portée aux connaissances, aux compétences et aux capacités liées aux systèmes et à la réflexion conceptuelle (design thinking).
  - **Obtenir/construire** La gestion des talents se focalise principalement sur les connaissances, les compétences et les capacités liées à la collaboration, l'orientation client, la qualité, la rapidité et la gestion des coûts.
  - **Fournir et soutenir** La gestion des talents porte une attention particulière aux connaissances, aux compétences et aux capacités liées au service client, à la gestion de la performance, ainsi qu'aux interactions et aux relations avec les clients.

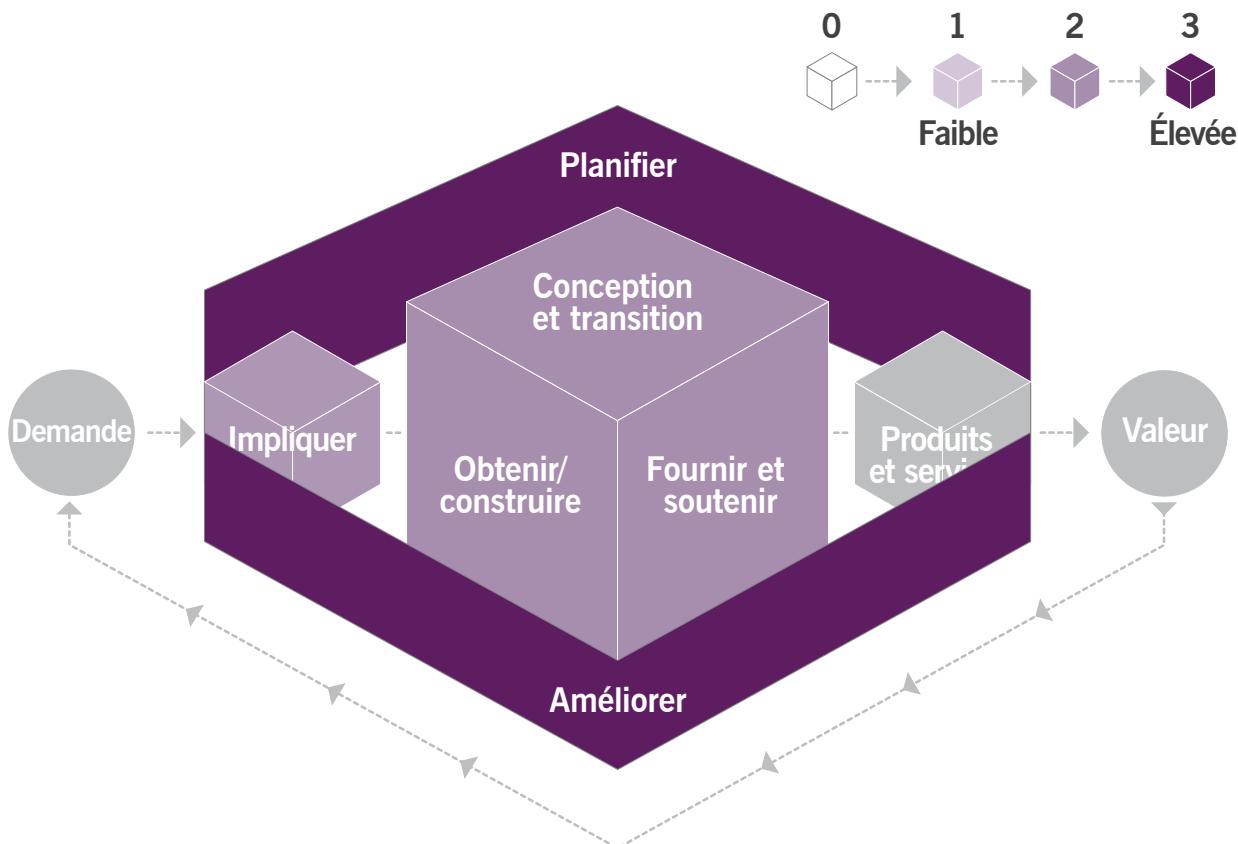


Figure 5.15 Carte thermique de la contribution de la gestion des effectifs et des talents aux activités de la chaîne de valeur

## 5.2 Pratiques de gestion des services

### 5.2.1 Gestion de la disponibilité



#### Message clé

Le but de la **pratique de gestion de la disponibilité** consiste à s'assurer que les services fournissent les niveaux de disponibilité convenus, afin de répondre aux besoins des clients et des utilisateurs.



#### Définition : disponibilité

Aptitude d'un service informatique ou d'un autre élément de configuration à réaliser sa fonction convenue lorsqu'il est sollicité.

Les d'activités de gestion de la disponibilité consistent notamment à :

- négocier et convenir de cibles atteignables pour la disponibilité ;
- concevoir une infrastructure et des applications qui peuvent fournir les niveaux de disponibilité requis ;
- s'assurer que les services et les composants sont en mesure de recueillir les données requises pour mesurer la disponibilité ;
- surveiller, analyser et établir des rapports portant sur la disponibilité ;
- planifier les améliorations à apporter à la disponibilité.

En termes simples, la disponibilité d'un service dépend de la fréquence de ses défaillances et de la rapidité de sa reprise après une défaillance. On les appelle souvent l'**intervalle moyen entre les défaillances (MTBF)** et le **délai moyen de restauration du service (MTRS)** :

- Le MTBF mesure la fréquence à laquelle un service tombe en panne. Par exemple, un service avec un MTBF de quatre semaines tombe en panne, en général, 13 fois par an.
- Le MTRS mesure à quelle vitesse un service est restauré après une défaillance. Par exemple, la reprise après défaillance d'un service affichant un MTRS de quatre heures va, en général, nécessiter quatre heures. Cela ne signifie pas que ce service sera toujours restauré en quatre heures, car le MTRS est une moyenne sur plusieurs incidents.

Les services plus anciens étaient souvent conçus avec un MTBF très élevé, afin que les défaillances ne soient pas fréquentes. Plus récemment, nous avons basculé vers l'optimisation de la conception des services pour minimiser le MTRS, afin que les services puissent reprendre très rapidement. Le moyen le plus efficace d'y parvenir est de concevoir des solutions antifragiles qui reprennent automatiquement et très rapidement, avec quasiment aucun impact business. Pour certains services, même une très courte défaillance peut s'avérer catastrophique, et pour ces derniers, il est plus important de se concentrer sur l'augmentation du MTBF.

La façon dont la disponibilité est définie doit être adaptée à chaque service. Il est important de comprendre le point de vue des utilisateurs et des clients sur la disponibilité, et de définir des métriques, des rapports et des tableaux de bord appropriés. De nombreuses organisations calculent la disponibilité en pourcentage en fonction

du MTBF et du MTRS, mais ces chiffres correspondent rarement à l'expérience des clients et ne sont pas pertinents pour la plupart des services. Voici d'autres éléments qui doivent être pris en compte :

- les fonctions business vitales affectées par les différentes défaillances de l'application ;
- le point à partir duquel la lenteur de la performance est telle que le service est en réalité inutilisable ;
- quand le service doit être disponible, et quand le fournisseur de services peut effectuer ses activités de maintenance.

Voici des exemples de mesures qui fonctionnent bien pour certains services :

- **Minutes d'interruption utilisateur** Calculé en multipliant la durée de l'incident par le nombre d'utilisateurs impactés, ou en additionnant le nombre de minutes pendant lesquelles chaque utilisateur est touché. Cela fonctionne bien pour les services qui soutiennent directement la productivité de l'utilisateur, comme un service de messagerie.
- **Nombre de transactions perdues** Calculé en soustrayant le nombre de transactions réelles du nombre de transactions qui auraient dû avoir lieu pendant cette période. Cela fonctionne bien pour les services qui soutiennent les processus business basés sur les transactions, comme le support à la fabrication.
- **Valeur business perdue** Calculé en mesurant l'impact des défaillances des services de support sur la productivité business. Les clients comprennent facilement ce calcul, qui peut être utilisé pour planifier l'investissement dans la disponibilité améliorée. Cependant, il peut s'avérer difficile de déterminer quelles valeurs business ont été perdues à cause d'une défaillance du service informatique ou pour d'autres raisons.
- **Satisfaction de l'utilisateur** La disponibilité du service est l'une des caractéristiques les plus importantes et visibles des services et exerce une forte influence sur la satisfaction de l'utilisateur. Il est important de s'assurer que les utilisateurs sont satisfaits de la disponibilité du service, en plus d'atteindre les cibles de disponibilité convenues formellement.

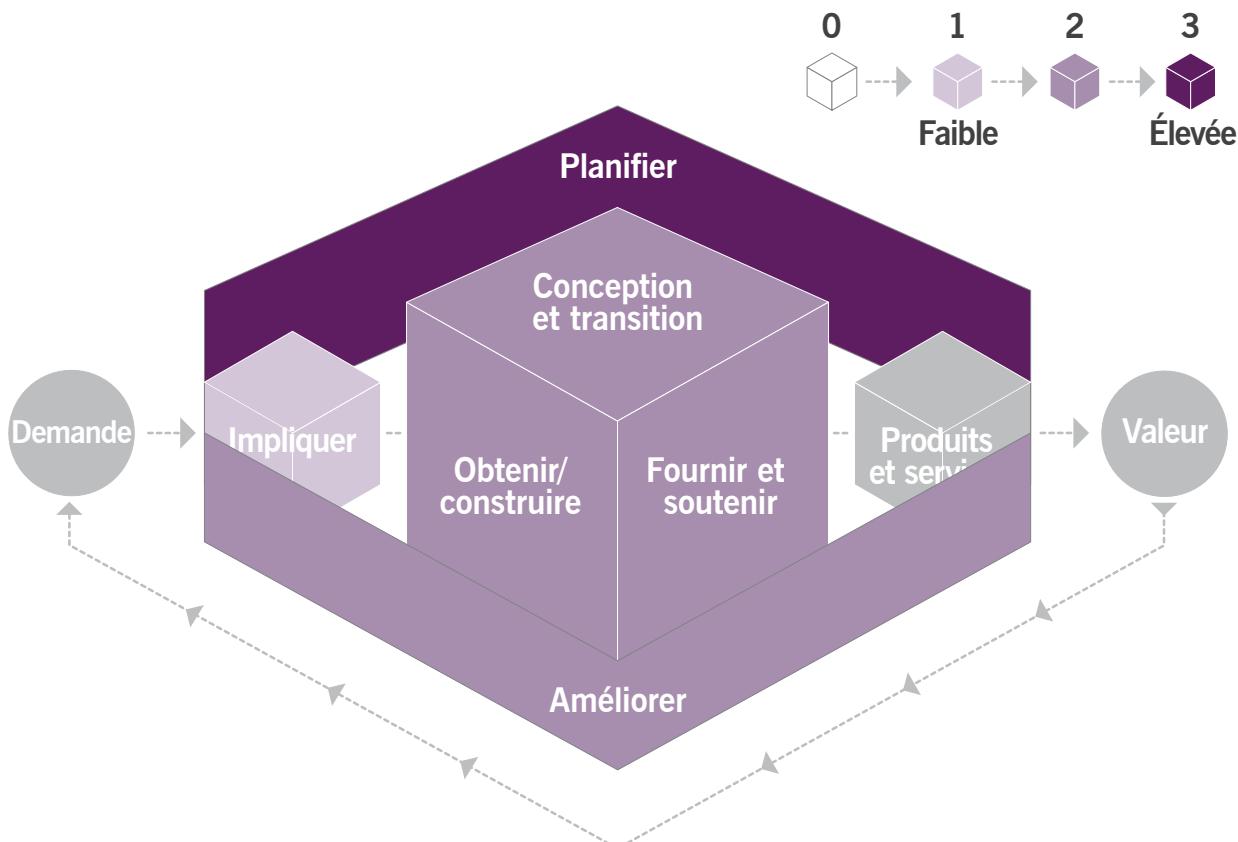


Figure 5.16 Carte thermique de la contribution de la gestion de la disponibilité aux activités de la chaîne de valeur

La plupart des organisations ne disposent pas d'un personnel dédié à la gestion de la disponibilité. Les activités nécessaires sont souvent réparties au sein de l'organisation. Certaines organisations intègrent les activités de gestion de la disponibilité à la gestion des risques, alors que d'autres l'associent à la gestion de la continuité des services ou à la gestion de la capacité et de la performance. Certaines organisations disposent d'ingénieurs en fiabilité de site (SRE) qui gèrent et améliorent la disponibilité de produits ou services spécifiques.

Un processus est requis pour effectuer les tests réguliers des mécanismes de basculement et de reprise. De nombreuses organisations disposent également d'un processus permettant de calculer et de rapporter les métriques de disponibilité. Cependant, la gestion de la disponibilité est guidée aussi bien par la culture, l'expérience et les connaissances que par le fait de suivre les procédures.

La figure 5.16 illustre la contribution de la gestion de la disponibilité à la chaîne de valeur des services, celle-ci étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur :

- **Planifier** La gestion de la disponibilité doit être prise en considération lorsque des décisions portant sur le portefeuille de services sont prises et lors de la définition des objectifs et de l'orientation des services et des pratiques.
- **Améliorer** Lors de la planification et de la réalisation des améliorations, la gestion de la disponibilité permet de s'assurer que les services ne sont pas dégradés.
- **Impliquer** Les exigences en termes de disponibilité pour les services nouveaux et modifiés doivent être comprises et enregistrées.
- **Conception et transition** Les services nouveaux et modifiés doivent être conçus afin d'atteindre les cibles de disponibilité. Des tests des contrôles de disponibilité doivent être effectués lors de la transition.
- **Obtenir/construire** La disponibilité est prise en compte lors de la fabrication de composants ou de leur obtention via des tierces parties.
- **Fournir et soutenir** Cette activité inclut la mesure de la disponibilité et la réaction aux événements qui peuvent avoir une incidence sur la capacité d'atteindre les cibles de disponibilité.

## 5.2.2 Business analysis



### Message clé

Le but de la **pratique de business analysis** consiste à analyser une organisation ou un élément d'une organisation, à définir ses besoins associés et à recommander des solutions afin de répondre à ces besoins et/ou de résoudre un problème business, ce qui doit faciliter la création de valeur pour les parties prenantes. Le business analysis permet à une organisation de communiquer ses besoins de façon significative, d'exprimer la justification du changement, ainsi que de concevoir et de décrire des solutions qui permettent la création de valeur conformément aux objectifs de l'organisation.

Les analyses et les solutions doivent être abordées d'une façon holistique qui prend en considération les processus, le changement organisationnel, la technologie, les informations, les politiques et la planification stratégique. Les tâches de business analysis sont d'abord effectuées par des analystes business (BA), même si d'autres personnes peuvent y contribuer.

En informatique, les pratiques de business analysis s'appliquent souvent aux projets de développement logiciel, mais elles conviennent également aux architectures et aux services de niveau supérieur, ainsi qu'au système de valeur des services (SVS) de l'organisation en général. Restreindre l'application du business analysis uniquement au développement logiciel entraîne le risque de développer des solutions incomplètes.

Voici les principales activités associées au business analysis :

- analyse de **systèmes** business, processus business, services ou architectures dans un contexte interne et externe en évolution ;
- identification et priorisation des différentes parties du SVS, des produits et des services qui doivent être améliorés, ainsi que des opportunités d'innovation ;

- évaluation et proposition d'actions qui peuvent être prises pour créer l'amélioration souhaitée. Les actions peuvent inclure non seulement les changements apportés au système informatique, mais aussi les changements au niveau des processus, les modifications de la structure de l'organisation, ainsi que le développement du personnel ;
- la documentation des exigences business pour les services pris en charge afin de permettre la mise en place des améliorations souhaitées ;
- la recommandation de solutions suite à l'analyse des exigences rassemblées et leur validation auprès des parties prenantes.

Les exigences business peuvent être axées sur l'utilité ou sur la garantie.



## Définitions

- Exigences de garantie** Il s'agit généralement d'exigences non fonctionnelles, capturées en tant qu'entrées fournies par les parties prenantes principales et d'autres pratiques. Les organisations doivent viser à gérer une multitude de **critères d'acceptation** de garantie prédéfinis à utiliser dans des pratiques telles que la gestion de projet et le développement et la gestion des logiciels.
- Exigences d'utilité** Exigences fonctionnelles définies par le client et propres à un produit spécifique.

Le business analysis doit s'assurer de la réalisation la plus efficiente et la plus complète de ces activités, mais ne doit pas faire l'erreur d'effectuer une analyse sans avoir l'intention de prendre des mesures ultérieurement. Une organisation ne doit pas tenter d'analyser une difficulté de façon si approfondie ou pendant tellement de temps qu'il est impossible de parvenir à une solution en temps opportun. Elle ne doit pas non plus essayer de résoudre chaque problème par le biais d'une initiative unique et colossale qui ne parviendra pas à créer de valeur suffisamment rapidement pour avoir une utilité pratique. Les processus associés à cette pratique permettent d'éviter ces erreurs.

Le périmètre du travail pour la pratique de business analysis comprend l'utilisation et l'évaluation des informations issues de l'exploitation et du support afin de renforcer les connaissances sur la façon dont les services et les pratiques fonctionnent dans l'environnement de production. Ces connaissances ne contribueront pas seulement à identifier les domaines d'amélioration dans la conception des services actuelle, mais elles révéleront également les retours d'expérience qui permettront d'améliorer les conceptions ultérieures.

Le rôle du business analysis peut être défini différemment d'une organisation à l'autre, mais il s'agit d'une discipline reconnue contenant un ensemble spécifique de compétences. Le business analysis nécessite non seulement une réflexion et une évaluation critiques, mais aussi des compétences en matière d'écoute, de communication et de facilitation, et la capacité d'analyser et de documenter des processus business et des **cas d'utilisation**, ainsi que d'effectuer des analyses et une **modélisation** des données.

Lorsque le système ou le service analysé traverse plusieurs frontières organisationnelles, il est important que les différentes unités opérationnelles impliquées adoptent une relation de partenariat afin d'assurer une analyse holistique et de proposer des solutions exhaustives. Si des compromis sont nécessaires pour une ou plusieurs de ces unités, une relation collaborative et de type partenariat facilitera la recherche d'une solution qui fournira de la valeur pour toutes les parties.

Sans disposer des bonnes informations, le business analysis ne peut pas être réussi et, pour être efficace, il doit accéder à toutes les informations portant sur le domaine analysé. Pour les processus business, par exemple, les analystes business devront accéder à toute la documentation des processus, notamment aux flux du processus, aux procédures et aux instructions de travail, aux politiques et aux métriques de processus. Ils auront peut-être besoin d'interroger non seulement la personne responsable du processus business, mais aussi celles qui participent à chaque partie du processus afin d'établir une vision claire du processus et des difficultés associées.

Les technologies déployées comprennent généralement le système qu'utilise l'organisation, quel qu'il soit, pour rassembler et documenter les exigences, ainsi que les systèmes de gestion de projet et les outils de rapport

pour rassembler et traiter les données et les informations à des fins d'analyse. Voici d'autres technologies qui peuvent s'avérer utiles lors de la présentation des résultats d'une analyse : outils de modélisation et de mappage visuels et caractéristiques des suites de productivité de bureau classiques comme les feuilles de calcul, les logiciels de présentation et le traitement de texte.

Comme pour toutes les pratiques, le business analysis ne peut pas assurer la réussite des solutions de manière isolée. Par exemple, les pratiques de gestion de la stratégie fournissent des conseils généraux en matière de business analysis, qui ensuite dirige l'analyse et les recommandations de solutions. À leur tour, les recommandations de business analysis peuvent influencer les stratégies, techniques ou autres. Pour garantir la participation des parties intéressées, le business analysis compte sur la gestion des relations. En outre, la progression naturelle à travers la chaîne de valeur des services nécessite une interaction entre les activités de business analysis et celles de la conception des services, du développement et de la gestion des logiciels, de la mesure et des rapports, et bien d'autres.

La figure 5.17 illustre la contribution du business analysis à la chaîne de valeur des services, celle-ci étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur :

- **Planifier** Le business analysis contribue au processus décisionnel stratégique sur ce qui sera fait et comment.
- **Améliorer** Tous les niveaux d'évaluation et d'amélioration bénéficieront du business analysis, qui s'applique particulièrement aux niveaux stratégique et tactique.
- **Impliquer** Le business analysis est essentiel pour rassembler les exigences lors de cette activité de la chaîne de valeur.
- **Conception et transition** Rassembler, prioriser et analyser les exigences précises peut permettre d'assurer la conception d'une solution de grande qualité et sa progression vers l'exploitation.
- **Obtenir/construire** Les compétences de business analysis font partie intégrante de la définition d'une solution convenue.
- **Fournir et soutenir** Les données issues de la fourniture continue d'un service peuvent faire partie des activités de business analysis lors de la conception de changements au niveau du service, ainsi que lors de la recherche d'opportunités d'amélioration continue.

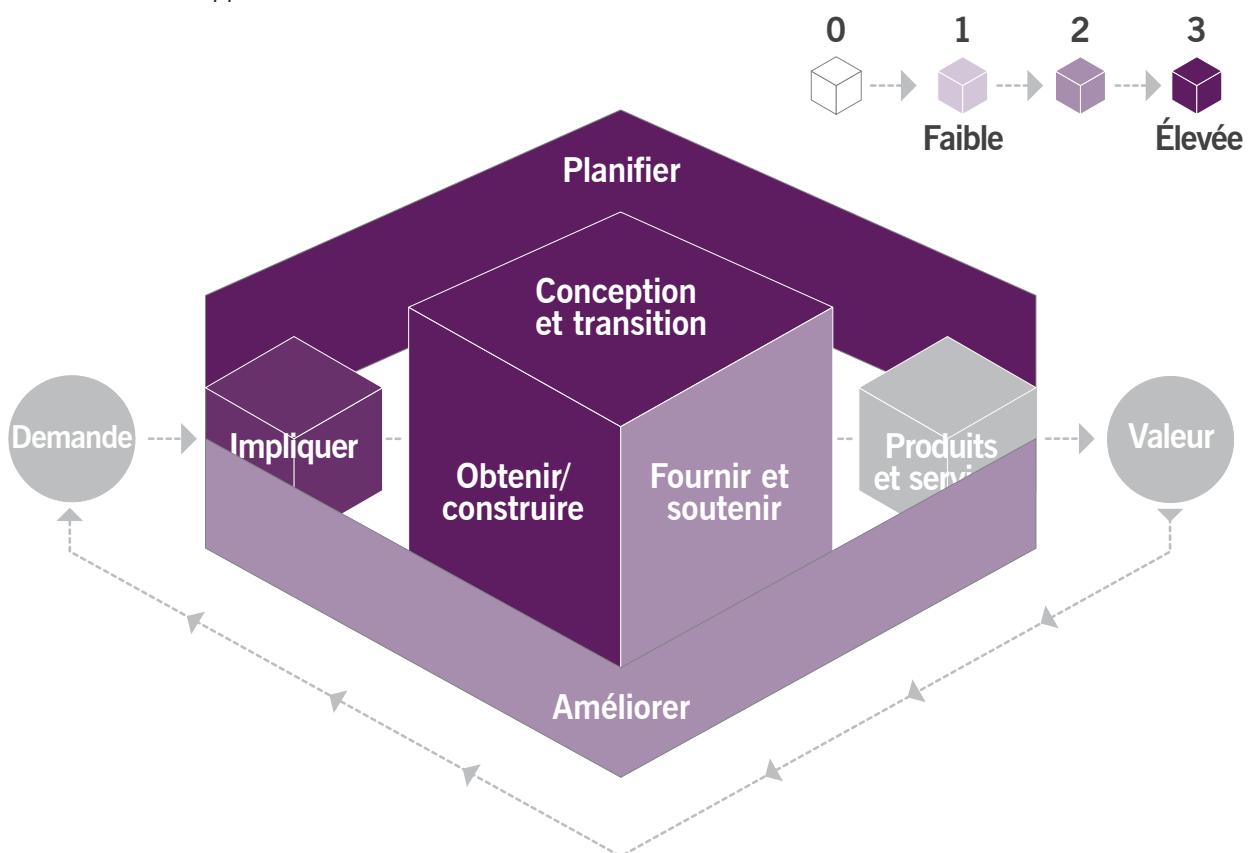


Figure 5.17 Carte thermique de la contribution de business analysis aux activités de la chaîne de valeur

## 5.2.3 Gestion de la capacité et de la performance



### Message clé

Le but de la **pratique de gestion de la capacité et de la performance** consiste à s'assurer que les services atteignent les niveaux de performances attendus et convenus, répondant à la demande actuelle et future de manière rentable.



### Définition : performance

Mesure de ce qui est accompli ou fourni par un système, une personne, une équipe, une pratique ou un service.

La performance des services est généralement associée au nombre d'actions de service effectuées dans un laps de temps, ainsi que la durée nécessaire pour exécuter une action de service à un niveau de demande donné. La performance des services dépend de la capacité du service, définie comme le débit maximal que peut fournir un CI (élément de configuration) ou un service. Les métriques spécifiques en matière de capacité et de performance dépendent de la nature de la technologie et du business du service ou du CI.

La pratique de gestion de la capacité et de la performance aborde en général la performance des services, ainsi que la performance des ressources de soutien dont elle dépend, comme l'infrastructure, les applications et les services tiers. Dans de nombreuses organisations, la pratique de gestion de la capacité et de la performance couvre également la capacité et la performance du personnel.

La pratique de gestion de la capacité et de la performance comprend les activités suivantes :

- analyse de la performance des services et de la capacité :
  - recherche et surveillance de la performance des services actuelle ;
  - modélisation de la capacité et de la performance.
- Performance des services et **planification de la capacité** :
  - analyse des exigences en matière de capacité ;
  - prévision de la demande et planification des ressources ;
  - planification de l'amélioration de la performance.

La performance des services est un aspect important des attentes et des exigences des clients et des utilisateurs, et par conséquent contribue de façon significative à leur satisfaction envers les services qu'ils utilisent et la valeur qu'ils perçoivent. L'analyse de la capacité et de la performance, ainsi que la planification, contribue à la conception et à la planification des services, ainsi qu'à la fourniture, à l'évaluation et à l'amélioration continue des services. Comprendre les modèles et les schémas des capacités et en termes de capacité et de performance aide à prévoir la demande et à traiter les incidents et les pannes.

La figure 5.18 illustre la contribution de la gestion de la capacité et de la performance à la chaîne de valeur des services, celle-ci étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur :

- **Planifier** La gestion de la capacité et de la performance soutient la planification tactique et opérationnelle grâce à des informations sur la demande et la performance actuelles, ainsi qu'avec des outils et des méthodes de modélisation et de prévision.

- **Améliorer** Les améliorations sont identifiées et pilotées par les informations sur la performance fournies par cette pratique.
- **Impliquer** Les attentes des clients et des utilisateurs sont gérées et soutenues par les informations à propos des contraintes sur la performance et la capacité, et à propos des aptitudes.
- **Conception et transition** La gestion de la capacité et de la performance est essentielle pour la conception des produits et des services : elle permet de s'assurer que les services nouveaux et modifiés sont conçus pour que leur performance, leur capacité et leur évolutivité soient optimales.
- **Obtenir/construire** La gestion de la capacité et de la performance permet de s'assurer que les composants et les services obtenus ou conçus atteignent les besoins de l'organisation en termes de performance.
- **Fournir et soutenir** Les services et les composants de service sont soutenus et testés par l'intermédiaire de cibles de performance et de capacité, de métriques et de mesures, ainsi que de cibles et d'outils de rapports.

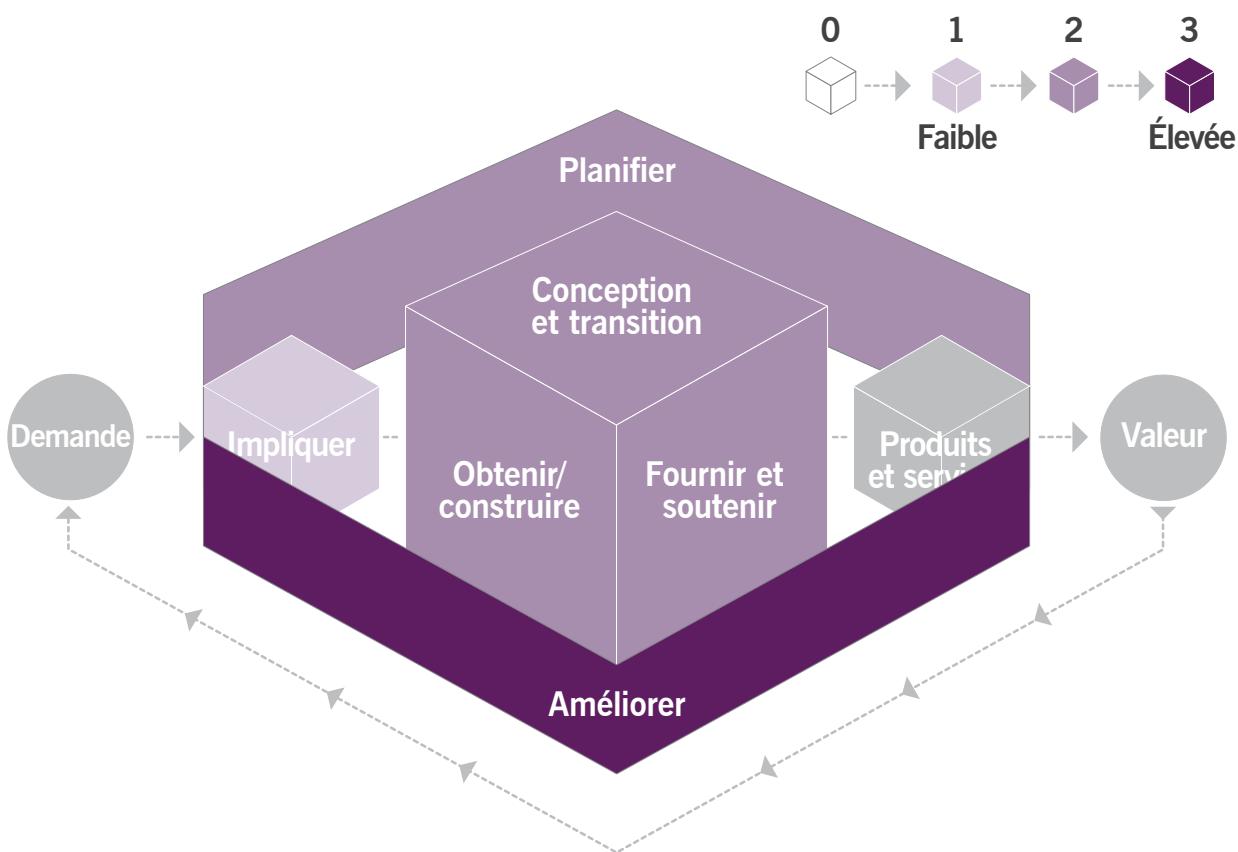


Figure 5.18 Carte thermique de la contribution de la gestion de la capacité et de la performance aux activités de la chaîne de valeur

## 5.2.4 Habillement des changements



### Message clé

Le but de la **pratique d'habillement des changements** est de maximiser le nombre de changements apportés avec succès aux services et aux produits, en s'assurant que les risques ont été correctement évalués, en autorisant les changements et en gérant le **calendrier des changements**.



## Définition : changement

Ajout, modification ou suppression de tout ce qui pourrait avoir un effet direct ou indirect sur les services.

Le périmètre de l'habilitation des changements est défini par chaque organisation. Généralement, il inclut l'ensemble de l'infrastructure informatique, des applications, de la documentation, des processus, des relations avec les fournisseurs, et tout autre élément qui peut avoir un impact direct ou indirect sur un produit ou un service.

Il convient de distinguer l'habilitation des changements de la gestion du changement organisationnel. La gestion du changement organisationnel gère les aspects humains des changements, afin de veiller à ce que les améliorations et les initiatives de transformation organisationnelle soient implémentées avec succès. En général, l'habilitation des changements est axée sur les changements apportés aux produits et services.

L'habilitation des changements doit concilier le besoin d'apporter des changements bénéfiques qui fourniront de la valeur supplémentaire avec le besoin de protéger les clients et les utilisateurs des effets indésirables des changements. Tous les changements doivent être évalués par des personnes en mesure de comprendre les risques et les bénéfices escomptés. Les changements doivent alors être autorisés avant d'être déployés. Néanmoins, cette évaluation ne doit pas entraîner de retards inutiles.

La personne ou le groupe qui autorise un changement est appelé **autorité de changement**. Il est essentiel d'assigner l'autorité de changement appropriée à chaque type de changement afin d'assurer l'efficacité et l'efficience de l'habilitation des changements. Dans les organisations à haute vitesse, il est courant de décentraliser l'approbation des changements, ce qui rend l'examen par les pairs l'un des meilleurs indicateurs de haute performance.

Il existe trois types de changement, qui sont tous gérés de façon différente :

- **Changements standard** Il s'agit de changements préautorisés, à faible risque, qui sont bien compris et intégralement documentés et qui peuvent être implémentés sans nécessiter d'autorisation supplémentaire. Ceux-ci sont souvent initiés en tant que demandes de service, mais il peut également s'agir de changements opérationnels. Lorsque la procédure pour un **changement standard** est créée ou modifiée, elle doit être accompagnée d'une évaluation complète des risques et d'une autorisation comme pour tout autre changement. L'évaluation des risques n'a pas besoin d'être répétée à chaque fois qu'un changement standard est implanté ; elle ne doit être répétée que si l'y a une modification dans la façon dont elle est effectuée.
- **Changements normaux** Il s'agit de changements devant être planifiés, évalués et autorisés en suivant un processus. Les **modèles de changement** fondés sur le type de changement déterminent les rôles chargés de l'évaluation et de l'autorisation. Certains changements normaux présentent un faible risque, et leur autorité de changement est en général quelqu'un qui peut prendre des décisions rapides, en utilisant souvent l'automatisation pour accélérer le changement. D'autres changements normaux sont très importants et l'autorité de changement peut être aussi élevée que le conseil d'administration (ou l'équivalent). L'initialisation d'un changement normal est déclenchée par la création d'une demande de changement. Elle peut être créée manuellement, mais les organisations qui disposent d'un pipeline automatisé pour l'**intégration continue** et le déploiement continu automatisent souvent la plupart des étapes du processus d'habilitation des changements.
- **Changements urgents** Il s'agit de changements qui doivent être implémentés le plus tôt possible, par exemple, pour résoudre un incident ou implémenter un correctif de sécurité. Les **changements urgents** ne sont généralement pas inclus dans un calendrier des changements et les processus d'évaluation et d'autorisation sont accélérés pour s'assurer qu'ils soient implémentés rapidement. Dans la mesure du possible, les changements urgents doivent être soumis aux mêmes tests, évaluations et autorisations que les changements normaux. Cependant, il peut être acceptable de reporter certains éléments de documentation jusqu'à ce que le changement ait été implanté et, parfois, il peut s'avérer nécessaire d'implémenter le changement avec moins de tests en raison des impératifs de temps. Il peut également y avoir une autorité de changement distincte pour les changements urgents, qui se compose en général de quelques hauts dirigeants qui comprennent les risques encourus au niveau du business.

Le calendrier des changements est utilisé pour aider à planifier les changements, soutenir la communication, éviter les conflits et assigner les ressources. Il peut également être utilisé après le déploiement des changements afin de fournir les informations nécessaires à la gestion des incidents, à la gestion des problèmes et à la planification des améliorations. Quelle que soit l'autorité de changement, elle devra peut-être communiquer largement à travers l'organisation. Lors de l'évaluation des risques, par exemple, elle devra peut-être recueillir les contributions de nombreux spécialistes. En outre, il est souvent requis de partager les informations relatives au changement afin de s'assurer que les personnes sont pleinement préparées avant de déployer le changement.

La figure 5.19 illustre la contribution de l'habilitation des changements à la chaîne de valeur des services, celle-ci étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur :

- **Planifier** Les changements apportés aux portefeuilles de produits et de services, aux politiques et aux pratiques nécessitent tous un certain niveau de contrôle, et la pratique d'habilitation des changements est utilisée pour le fournir.
- **Améliorer** De nombreuses améliorations nécessiteront que des changements soient apportés. Ces derniers doivent être évalués et autorisés de la même manière que tous les autres changements.
- **Impliquer** Les clients et les utilisateurs devront peut-être être consultés ou informés des changements, en fonction de la nature de ces derniers.
- **Conception et transition** De nombreux changements sont initiés à la suite de services nouveaux ou modifiés. L'activité d'habilitation des changements est une contribution majeure à la transition.
- **Obtenir/construire** Les changements apportés aux composants sont soumis à l'habilitation des changements, qu'ils soient conçus en interne ou obtenus auprès de fournisseurs.
- **Fournir et soutenir** Les changements peuvent avoir un impact sur la fourniture et le support, et les informations sur les changements doivent être communiquées au personnel qui effectue cette activité de la chaîne de valeur. Ces derniers ont peut-être également un rôle à jouer dans l'évaluation et l'autorisation des changements.

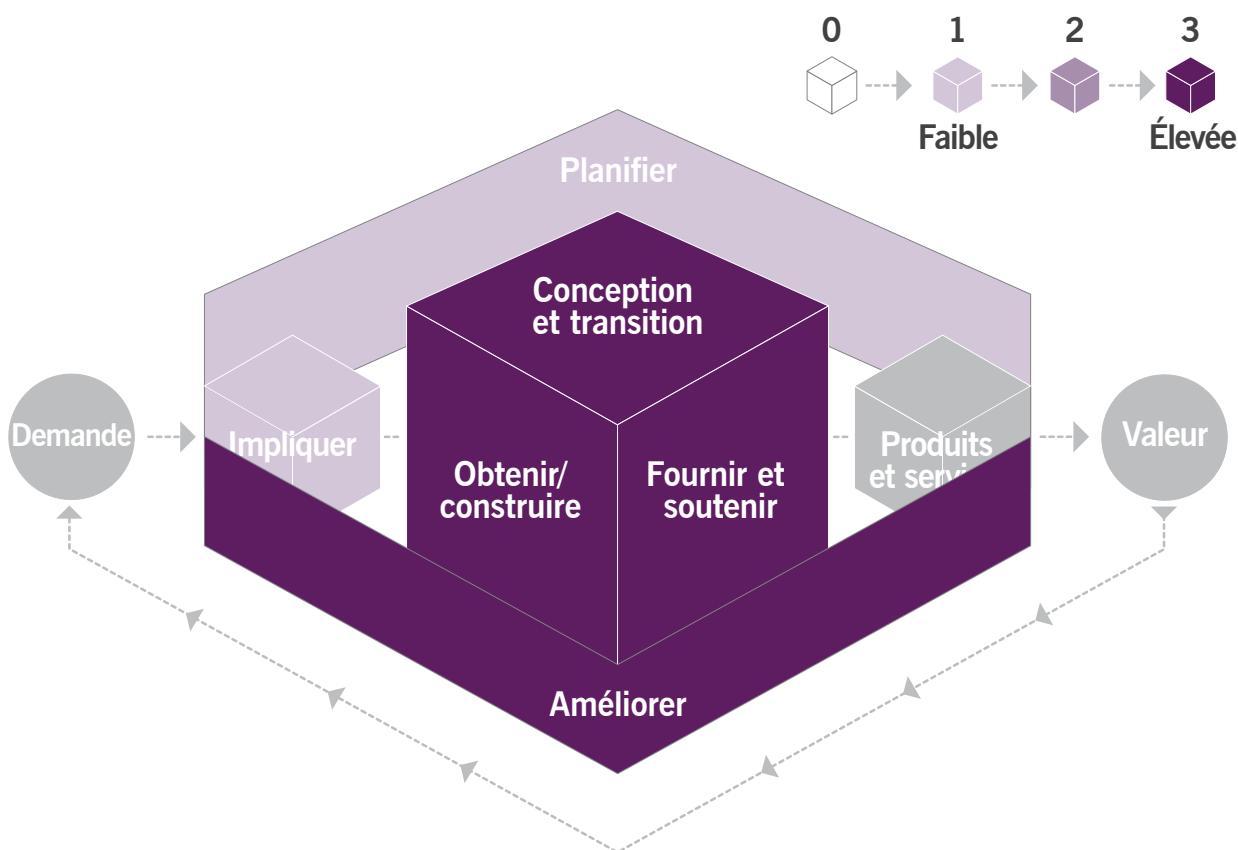


Figure 5.19 Carte thermique de la contribution de l'habilitation des changements aux activités de la chaîne de valeur

## Récit ITIL : habilitation des changements



**Henri :** Le secteur de la location de voitures se développe plus vite que jamais. Pour nous assurer qu'Axle répond aux demandes des clients et exploite les opportunités, nous devons accélérer la mise sur le marché et expérimenter de nouvelles idées. Nos nouvelles offres de service subiront de nombreux changements au sein d'Axle. Certaines équipes devront doubler leur effectif, alors que d'autres seront peut-être amenées à le réduire. Nous devons nous assurer de la participation de tous les membres d'Axle.



**Radhika :** La pratique d'habilitation des changements chez Axle veille à ce que nos services trouvent le juste équilibre entre flexibilité et fiabilité.



**Marco :** Certains de nos processus sont très automatisés et conçus pour déployer rapidement les changements. Ils conviennent parfaitement pour apporter des changements à notre application de réservation et à certains de nos systèmes informatiques.



**Su :** Dans d'autres situations, comme lorsque nous mettons à jour nos véhicules, nous utilisons une combinaison de tests manuels et automatisés. Par exemple, le système de surveillance et de sécurité sur la route Axle Aware doit faire l'objet d'une consultation et d'une autorisation avant qu'on ne puisse le mettre à jour.



**Marco :** Les systèmes comme Axle Aware ne peuvent pas être modifiés de la même manière que l'application de réservation. Pour ces changements, la priorité est que nous agissons de façon sécurisée et que nous respectons les réglementations en vigueur. C'est plus important que le délai de mise sur le marché.

### 5.2.5 Gestion des incidents



#### Message clé

Le but de la pratique de gestion des incidents est de réduire l'impact négatif des incidents, en restaurant l'exploitation normale des services aussi rapidement que possible.



#### Définition : incident

Interruption non planifiée d'un service ou réduction de la qualité d'un service.

La gestion des incidents peut avoir un impact considérable sur la satisfaction du client et de l'utilisateur, et sur la façon dont les utilisateurs perçoivent le fournisseur de services. Chaque incident doit être enregistré et géré afin de veiller à ce qu'il soit résolu dans un délai conforme aux attentes du client et de l'utilisateur. Les délais cibles de résolution sont convenus, documentés et communiqués afin de s'assurer que les attentes sont现实的. Les incidents sont priorisés selon une classification convenue qui permet de s'assurer que les incidents ayant le plus d'impact business sont résolus en premier.

Les organisations doivent concevoir leur propre pratique de gestion des incidents pour apporter une gestion et une allocation de ressources appropriées aux différents types d'incidents. Les incidents à faible impact doivent

être gérés avec efficience afin de veiller à ce qu'ils ne consomment pas trop de ressources. Les incidents à impact plus large peuvent nécessiter davantage de ressources et une gestion plus complexe. En général, des processus distincts existent pour gérer les **incidents majeurs**, ainsi que les incidents de sécurité de l'information.

Les informations sur les incidents doivent être stockées dans des enregistrements d'incidents et dans un outil approprié. Dans l'idéal, cet outil doit aussi fournir des liens vers les CI, les changements, les problèmes, les **erreurs connues** et les autres connaissances associés afin de permettre un diagnostic et une **reprise** rapides et efficaces. Les outils modernes de la gestion des services informatiques peuvent fournir une correspondance automatisée des incidents avec d'autres incidents, problèmes ou erreurs connues, et peuvent même fournir une analyse intelligente des données relatives aux incidents pour générer des recommandations afin de résoudre les incidents ultérieurs.

Il est important que les personnes qui travaillent sur un incident fournissent des mises à jour de qualité en temps voulu. Ces mises à jour doivent inclure des informations sur les symptômes, l'impact business, les CI touchés, les actions effectuées et les actions prévues. Chacune d'elle doit disposer d'un horodatage et d'informations sur les personnes impliquées, afin que ces personnes ou que celles intéressées puissent être tenues informées. De bons outils de collaboration peuvent également s'avérer nécessaires afin que les personnes qui travaillent sur un incident puissent collaborer avec efficacité.

Les incidents peuvent être diagnostiqués et résolus par des individus appartenant à des groupes différents, en fonction de la complexité de la difficulté ou du type d'incident. Tous ces groupes doivent comprendre le processus de gestion des incidents, ainsi que la façon dont leur contribution permet de gérer la valeur, les résultats, les coûts et les risques des services fournis :

- Certains incidents seront résolus par les utilisateurs eux-mêmes, grâce à l'auto-assistance. L'utilisation des enregistrements d'auto-assistance doit être capturée pour être utilisée dans les activités de mesure et d'amélioration.
- Certains incidents seront résolus par le centre de services.
- Les incidents plus complexes sont généralement escaladés à une **équipe de support** pour une **Résolution**. Généralement, l'acheminement dépend de la catégorie de l'incident, laquelle devrait permettre d'identifier l'équipe appropriée.
- Les incidents peuvent être escaladés aux fournisseurs ou aux partenaires, qui proposent un support pour leurs produits et services.
- Les incidents les plus complexes et tous les incidents majeurs nécessitent souvent la collaboration d'une équipe temporaire en vue d'identifier une résolution. Cette équipe peut se composer des représentants de nombreuses parties prenantes, notamment le fournisseur de services, les fournisseurs, les utilisateurs, etc.
- Dans certaines situations extrêmes, la résolution d'un incident requiert le déclenchement de **plans de reprise après une catastrophe**. La reprise après catastrophe est décrite dans la **pratique de gestion de la continuité des services** (section 5.2.12).

Une gestion des incidents efficace nécessite souvent un haut niveau de collaboration au sein des équipes et entre ces dernières. Il peut s'agir du centre de services, du support technique, du support des applications et des vendeurs. La collaboration peut faciliter le partage d'informations et l'apprentissage, et aider à résoudre l'incident de façon plus efficiente et efficace.



### Astuce

Certaines organisations utilisent une technique appelée **essaimage** pour aider à gérer les incidents.

De nombreuses parties prenantes différentes travaillent ensemble dans un premier jusqu'à ce qu'il soit possible de déterminer exactement celle qui est la mieux placée pour poursuivre et celles qui peuvent passer à d'autres tâches.

Les produits et services tiers utilisés en tant que composants d'un service nécessitent des contrats de supports qui alignent les obligations du fournisseur sur les engagements pris par le fournisseur de services envers les clients. La gestion des incidents peut nécessiter une interaction fréquente entre ces fournisseurs, et la gestion routinière de cet aspect des contrats fournisseurs fait souvent partie de la pratique de gestion des incidents. Un fournisseur peut également agir en tant que centre de services, en consignant et en gérant tous les incidents et en les escaladant à des experts en la matière ou à d'autres parties le cas échéant.

Il devrait y avoir un processus formel pour enregistrer et gérer les incidents. Ce processus n'inclut généralement pas de procédures détaillées indiquant comment diagnostiquer, investiguer et résoudre les incidents, mais peut fournir des techniques pour rendre cette investigation et ce diagnostic plus efficaces. Il existe peut-être des scripts permettant de recueillir des informations sur les utilisateurs lors du premier contact qui peuvent directement entraîner le diagnostic et la résolution d'incidents simples. Les investigations sur des incidents plus complexes nécessitent souvent des connaissances et une expertise plutôt que des étapes de procédures.

Le traitement des incidents est possible dans chaque activité de la chaîne de valeur, même si les incidents les plus visibles (à cause de leurs effets sur les utilisateurs) sont des incidents dans l'environnement opérationnel.

La figure 5.20 illustre la contribution de la gestion des incidents à la chaîne de valeur des services, la pratique étant appliquée principalement dans les activités de la chaîne de valeur « impliquer » et « fournir et soutenir ». Les autres activités, à l'exception de l'activité « planifier », peuvent utiliser des informations sur les incidents afin d'aider à définir des priorités :

- **Planifier** Les enregistrements d'incident sont une entrée clé des activités de planification, aux niveaux tactique et opérationnel.
- **Améliorer** Les enregistrements d'incidents sont une entrée essentielle des activités d'amélioration et sont priorisés à la fois en termes de fréquence et de sévérité des incidents.
- **Impliquer** Les incidents sont visibles pour les utilisateurs, et les incidents significatifs sont également visibles pour les clients. Une bonne gestion des incidents nécessite une communication régulière pour comprendre les difficultés, définir les attentes, fournir des rapports d'état et convenir de la résolution de l'incident afin qu'il puisse être clos.
- **Conception et transition** Les incidents peuvent avoir lieu dans des **environnements de test**, ainsi que lors de la mise en production et du déploiement du service. Cette pratique permet de s'assurer que les incidents sont résolus en temps opportun et de façon contrôlée.
- **Obtenir/construire** Les incidents peuvent avoir lieu dans les **environnements de développement**. La pratique de gestion des incidents permet de s'assurer que les incidents sont résolus en temps opportun et de façon contrôlée.
- **Fournir et soutenir** La gestion des incidents apporte une contribution importante au support. Cette activité de la chaîne de valeur comprend la résolution des incidents et des problèmes.

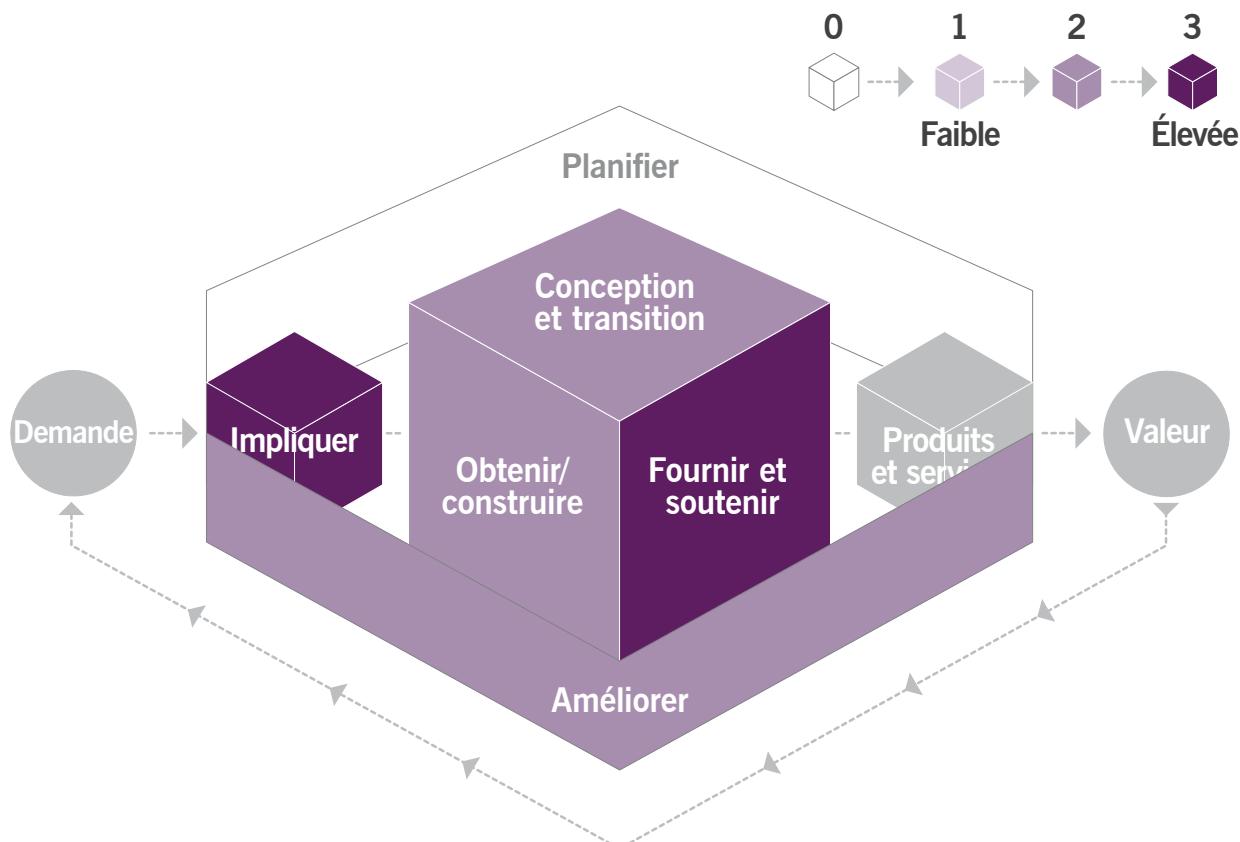


Figure 5.20 Carte thermique de la contribution de la gestion des incidents aux activités de la chaîne de valeur

## Récit ITIL : la gestion des incidents d'Axle



**Radhika :** Axle fait face à de nombreux incidents potentiels, informatiques et autres. Les voitures peuvent tomber en panne, des accidents de la route peuvent survenir, ou nos clients peuvent être confrontés à un code de la route qu'ils ne connaissent pas.



**Marco :** Une réservation de voiture peut être affectée par une erreur dans notre application, ou par un utilisateur qui se perd à cause d'une erreur de navigation dans notre logiciel. Lorsque des incidents se produisent, nous devons être prêts à restaurer un service normal dès que possible. Nous devons aussi nous assurer que notre équipe sait comment et quand passer des procédures de reprise prédéfinies à l'essaimage et à l'analyse collective.



**Radhika :** Nous devons aussi nous assurer que ces cas sont suivis par une investigation et des améliorations.



**Henri :** Axle a développé des processus clairs pour tous types d'incidents, avec des solutions de contournement disponibles pour les cas qui reviennent souvent, comme la crevaison d'un pneu ou la perte de connectivité Internet.



**Radhika :** Nos équipes collaborent avec nos fournisseurs et nos partenaires pour assurer une réponse aux incidents rapide et efficace. Nous développons et testons des procédures de reprise avec les partenaires impliqués dans les incidents que nous subissons.

### 5.2.6 Gestion des actifs informatiques



#### Message clé

Le but de la **pratique de gestion des actifs informatiques** est de planifier et de gérer le cycle de vie complet de tous les **actifs informatiques**, afin d'aider l'organisation à :

- maximiser la valeur ;
- contrôler les coûts ;
- gérer les risques ;
- soutenir la prise de décision en matière d'achat, de réutilisation, de mise hors service et d'élimination des actifs ;
- respecter les exigences réglementaires et contractuelles.



#### Définition : actif informatique

Composant présentant une certaine valeur financière, qui est susceptible de contribuer à la fourniture de services ou produits informatiques.

Le périmètre de la gestion des actifs informatiques inclut en général l'ensemble des logiciels, du matériel, du réseau, des services cloud et des appareils client. Dans certains cas, elle peut également inclure les actifs non informatiques, tels que les conceptions ou les informations lorsque ceux-ci ont une valeur financière et qu'ils sont nécessaires à la fourniture d'un service informatique. La gestion des actifs informatiques peut comprendre la **technologie opérationnelle** (OT), notamment des appareils qui font partie de l'Internet des objets. Il s'agit en général d'appareils qui, traditionnellement, n'étaient pas considérés comme des actifs informatiques, mais qui incluent désormais des fonctions informatiques intégrées et une connectivité réseau.

## Types de gestion des actifs

La gestion des actifs est une pratique bien établie qui comprend l'acquisition, l'exploitation, l'entretien et l'élimination des actifs organisationnels, notamment l'infrastructure critique.

La gestion des actifs informatiques (ITAM) est une sous-pratique de la gestion des actifs qui vise spécifiquement à gérer les cycles de vie et le coût total de l'équipement et de l'infrastructure informatiques.

La gestion des actifs logiciels (SAM) est l'infrastructure et les processus nécessaires à la gestion, au contrôle et à la protection efficaces des actifs logiciels d'une organisation, à toutes les étapes de leur cycle de vie.

Comprendre le coût et la valeur des actifs est essentiel pour également appréhender le coût et la valeur des produits et des services. Par conséquent, c'est un facteur sous-jacent important dans toutes les actions du fournisseur de services. La gestion des actifs informatiques contribue également à la visibilité des actifs et à leur valeur, ce qui est un élément essentiel pour une gestion des services réussie qui est aussi utile pour d'autres pratiques.

La gestion des actifs informatiques nécessite des informations d'inventaire exactes, tenues dans un **registre des actifs**. Ces informations peuvent être rassemblées par un audit, mais il est préférable de les saisir lors des processus qui modifient le statut des actifs, par exemple, lorsque du nouveau matériel est fourni, ou lorsqu'une nouvelle instance d'un service cloud est demandée. Si la gestion des actifs informatiques dispose de bonnes interfaces avec d'autres pratiques, notamment la gestion de la configuration des services, la gestion des incidents, l'habilitation des changements et la gestion des déploiements, alors les informations sur l'état des actifs peuvent être mises à jour en déployant moins d'efforts. Les audits sont toujours nécessaires, mais ils peuvent être moins fréquents et plus faciles à exécuter s'il existe déjà un registre précis des actifs.

La gestion des actifs informatiques permet d'optimiser l'utilisation des ressources utiles. Par exemple, le nombre d'ordinateurs de réserve dont l'organisation a besoin peut être calculé en fonction des engagements pris dans le cadre des accords sur les niveaux de service, des performances mesurées des demandes de service, et des prévisions de la demande basées sur la gestion de la capacité et de la performance.

Certaines organisations se rendent compte qu'elles ont besoin d'une gestion des actifs informatiques après qu'un revendeur de logiciels demande un audit d'utilisation des licences. Cela peut être très stressant si les informations requises n'ont pas été tenues à jour, et peut entraîner des coûts significatifs, aussi bien pour effectuer l'audit que pour couvrir les coûts de licence supplémentaires identifiés. Il est plus rentable et plus facile de simplement tenir à jour les informations sur l'utilisation de la licence du logiciel dans le cadre de l'activité courante de « gestion des actifs informatiques », et de les fournir après d'éventuelles demandes des revendeurs. Le logiciel s'exécute sur du matériel, donc la gestion des actifs logiciels et matériels doit être combinée afin de s'assurer que toutes les licences sont correctement gérées. Pour la même raison, la gestion des actifs basés sur le cloud doit également être incluse.

Le coût des services cloud peut facilement devenir incontrôlable si l'organisation ne parvient pas à les gérer de la même façon que les autres actifs informatiques. Chaque utilisation individuelle d'un service cloud peut être plutôt bon marché mais, en dépensant de petites sommes, il est facile de consommer beaucoup plus de ressources que prévu, laissant ainsi à l'organisation une facture considérable en conséquence. Une fois encore, une gestion des actifs informatiques de qualité peut vous aider à contrôler cela.

Les activités et exigences de la gestion des actifs informatiques varieront en fonction des différents types d'actif :

- Les actifs matériels doivent être étiquetés pour faciliter leur identification. Il est important de savoir où ils se trouvent et de les protéger contre le vol, les dommages et les fuites de données. Ils peuvent nécessiter un traitement spécial lorsqu'ils sont réutilisés ou déclassés. Par exemple, l'action d'effacer ou de détruire des disques durs dépend des exigences en matière de sécurité de l'information. Les actifs matériels peuvent également être soumis aux exigences réglementaires, telles que la directive Déchets d'équipements électriques et électroniques européenne.
- Les actifs logiciels doivent être protégés contre les copies illégales, qui peuvent entraîner une utilisation sans licence. L'organisation doit s'assurer que les conditions de la licence sont respectées et que ces licences sont réutilisées uniquement d'une façon conforme au contrat. Il est important de conserver une preuve d'achat vérifiée et d'avoir le droit d'exécuter le logiciel. Il est très facile de perdre les licences logicielles lorsque l'équipement est déclassé, il est donc important que le processus de gestion des actifs informatiques récupère ces licences et les rende réutilisables le cas échéant.
- Les actifs basés sur le cloud doivent être affectés à des produits ou des groupes spécifiques afin que les coûts puissent être gérés. Le financement doit être géré de manière à ce que l'organisation dispose de la flexibilité nécessaire pour invoquer l'utilisation de nouvelles instances cloud au besoin, et pour supprimer les instances qui ne sont plus nécessaires sans prendre le risque de perdre le contrôle des coûts. Les dispositions contractuelles doivent être comprises et respectées, tout comme les licences logicielles.
- Les actifs des clients doivent être assignés à des personnes qui assument la responsabilité de leurs soins. Des processus sont requis pour gérer les appareils perdus ou volés, et des outils peuvent s'avérer nécessaires pour supprimer des données sensibles qui s'y trouvent ou pour s'assurer que ces données ne soient pas perdues ou volées avec l'appareil.

Dans tous les cas, l'organisation doit s'assurer que le cycle de vie complet de chaque bien est géré. Cela comprend la gestion du provisionnement, de la réception, du déclassement et du retour d'actifs ; l'élimination du matériel ; la réutilisation du logiciel ; la gestion de la location et éventuellement beaucoup d'autres activités.

La gestion des actifs informatiques tient à jour les informations sur les actifs, leurs coûts et les contrats associés. Par conséquent, le registre des actifs informatiques est souvent associé (ou fédéré) aux informations stockées dans un **système de gestion des configurations (CMS)**. Si les deux sont séparés, alors il est important que ces actifs puissent être mappés les uns aux autres, en général via l'utilisation d'une convention de dénomination standard. Il peut également s'avérer nécessaire d'associer (ou de fédérer) le registre des actifs informatiques aux systèmes utilisés pour gérer d'autres actifs financiers, ou aux systèmes utilisés pour gérer les fournisseurs.

Dans certaines organisations, une équipe centralisée est responsable de la gestion des actifs informatiques. Cette équipe peut également être responsable de la gestion des configurations. Dans d'autres organisations, chaque équipe technique peut être responsable de la gestion des actifs informatiques qu'elle soutient. Par exemple, l'équipe de stockage peut gérer les actifs de stockage alors que l'équipe de réseau gère les actifs de réseau. Chaque organisation doit prendre en considération son propre contexte et sa propre culture pour choisir le niveau de centralisation approprié. Cependant, instaurer des fonctions centrales permet de s'assurer de la qualité des données des actifs et du développement de l'expertise sur des aspects spécifiques tels que l'octroi de licences de logiciels et les systèmes d'inventaire.

En général, la gestion des actifs informatiques comprend les activités suivantes :

- définir, remplir et tenir à jour le registre des actifs en termes de structure et de contenu, ainsi que les centres de stockage pour les actifs et les médias associés ;
- contrôler le cycle de vie de l'actif en collaboration avec d'autres pratiques (par exemple, la mise à niveau d'un logiciel obsolète ou accueillir les nouveaux membres du personnel avec un ordinateur portable et un téléphone mobile) et enregistrer tous les changements apportés aux actifs (état, localisation, caractéristiques, affectation, etc.) ;
- fournir des données actuelles et historiques, des rapports, ainsi qu'un support pour toutes les autres pratiques portant sur les actifs informatiques ;
- auditer les actifs, les médias associés et la conformité (en particulier avec les règlements, les termes de la licence et les conditions) et mener des améliorations correctives et préventives afin de traiter les difficultés détectées.

La figure 5.21 illustre la contribution de la gestion des actifs informatiques à la chaîne de valeur des services, la pratique étant appliquée principalement dans les activités de la chaîne de valeur « conception et transition » et « obtenir/construire » :

- **Planifier** La plupart des politiques et des recommandations sur la gestion des actifs informatiques sont issus de la pratique de gestion financière des services. Certaines politiques de gestion des actifs sont guidées par la gouvernance et d'autres sont guidées par des pratiques différentes, telles que la gestion de la sécurité de l'information. La gestion des actifs informatiques peut être considérée comme une pratique stratégique qui aide l'organisation à comprendre et à gérer le coût et la valeur.
- **Améliorer** Cette activité de la chaîne de valeur doit prendre en compte l'impact sur les actifs informatiques, et certaines améliorations impliqueront directement la gestion des actifs informatiques pour aider à comprendre et à gérer les coûts.
- **Impliquer** Il peut y avoir de la demande de la part des parties prenantes en matière de gestion des actifs informatiques. Par exemple, il est possible qu'un utilisateur signale la perte ou le vol d'un téléphone portable, ou qu'un client ait besoin de rapports sur la valeur de ses actifs informatiques.
- **Conception et transition** Cette activité de la chaîne de valeur modifie l'état des actifs informatiques et stimule donc la plupart de l'activité de gestion des actifs informatiques.
- **Obtenir/construire** La gestion des actifs informatiques soutient l'approvisionnement en actifs afin de s'assurer que les actifs sont traçables dès le début de leur cycle de vie.
- **Fournir et soutenir** La gestion des actifs informatiques permet de localiser les actifs informatiques, de tracer leurs mouvements et de contrôler leur statut au sein de l'organisation.

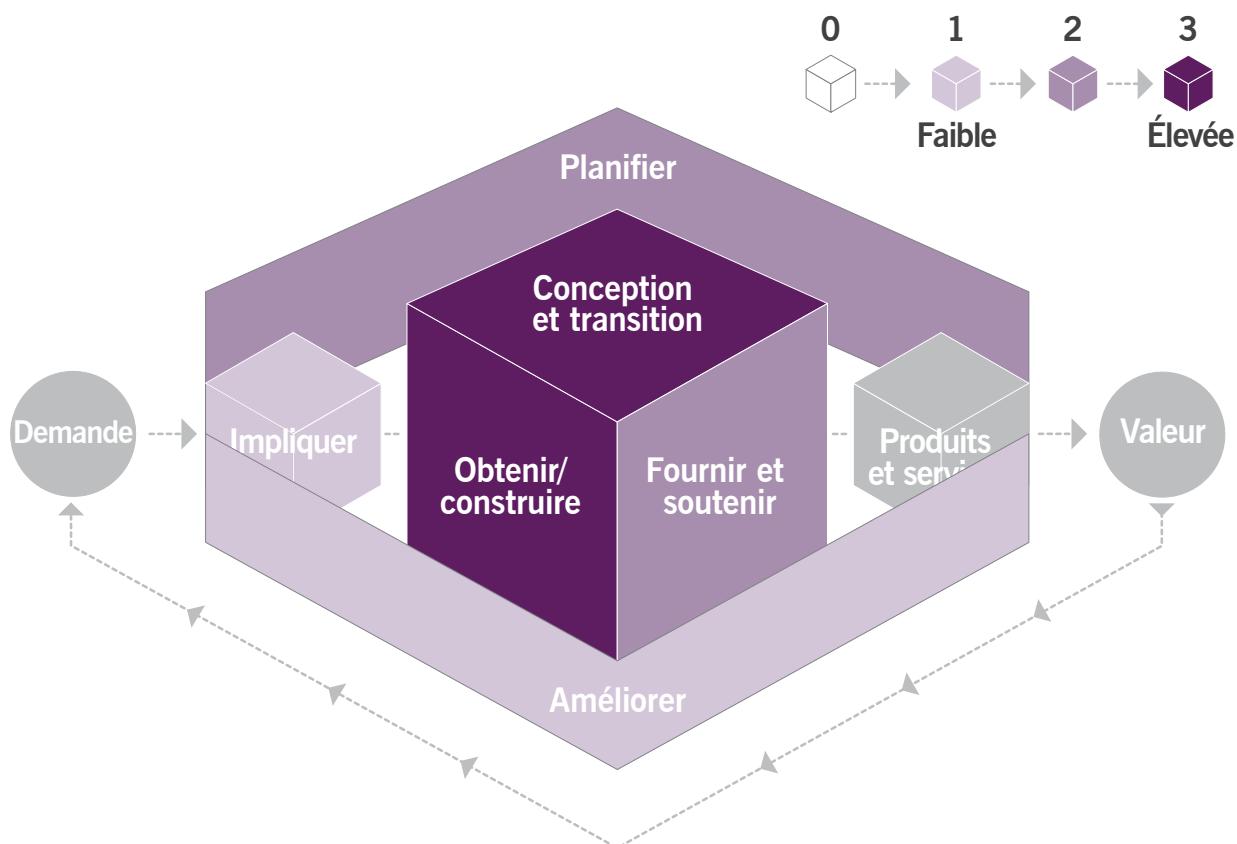


Figure 5.21 Carte thermique de la contribution de la gestion des actifs informatiques aux activités de la chaîne de valeur

## 5.2.7 Surveillance et gestion des événements



### Message clé

Le but de la **pratique de surveillance et de gestion des événements** est d'observer systématiquement des services et composants de service, et d'enregistrer et de signaler certains changements d'états identifiés en tant qu'événements. Cette pratique permet d'identifier et de prioriser l'infrastructure, les services, les processus business et les événements de sécurité de l'information ; elle permet également d'établir la réponse appropriée à ces événements et les conditions qui indiquent les défaillances ou incidents potentiels.



### Définition : événement

Tout changement d'état significatif pour la gestion d'un service ou de tout autre élément de configuration (CI). Les événements sont généralement reconnus par des notifications créées par un service informatique, un élément de configuration ou un outil de surveillance.

La pratique de surveillance et de gestion des événements gère les événements tout au long de leur cycle de vie afin d'empêcher, de minimiser ou d'éliminer leur impact négatif sur le business.

La partie surveillance de la pratique se concentre sur l'observation systématique des services et sur les CI qui soutiennent les services afin de détecter des conditions potentiellement significatives. La surveillance doit être effectuée de façon hautement automatisée, et peut être effectuée de façon active ou passive. La partie gestion des événements se concentre sur l'enregistrement et la gestion de ces changements d'état surveillés qui sont définis par l'organisation en tant qu'événement, la détermination de leur importance ainsi que l'identification et le déclenchement d'une action de contrôle appropriée pour les gérer. Souvent, l'action de contrôle appropriée consiste à déclencher une autre pratique mais, parfois, elle consiste à ne rien faire d'autre que de continuer à surveiller la situation. La surveillance est nécessaire pour que la gestion des événements ait lieu, mais elle n'entraîne pas la détection d'un événement dans tous les cas.

Certains événements n'ont pas la même signification ou nécessitent une autre réponse. Les événements sont souvent classés en trois catégories : informations, avertissements et exceptions. Les événements de type information ne nécessitent aucune action lors de leur identification, mais l'analyse des données recueillies à une date ultérieure peut révéler des étapes souhaitables et proactives qui peuvent s'avérer bénéfiques pour le service. Les événements de type avertissement permettent qu'une action soit prise avant qu'un impact négatif ne se fasse véritablement ressentir par le business, alors que les événements de type exception indiquent qu'un manquement à une norme établie a été identifié (par exemple, à un accord sur les niveaux de service). Les événements de type exception nécessitent une action, même si l'impact business peut ne pas encore avoir été ressenti.

Les processus et les procédures requis dans le cadre de la pratique de surveillance et de gestion des événements doivent traiter, entre autres, ces activités principales :

- l'identification des services, des systèmes, des CI ou d'autres composants de service qui doivent être surveillés, et la mise en place de la stratégie de surveillance ;
- l'implémentation et le maintien de la surveillance, permettant d'exploiter à la fois les fonctionnalités de surveillance natives des éléments observés et l'utilisation des outils de surveillance conçus sur mesure ;
- la mise en place et le maintien de seuils et d'autres critères pour déterminer quels changements d'état seront traités en tant qu'événements, et la sélection de critères pour définir chaque type d'événement (information, avertissement ou exception) ;

- la mise en place et le maintien de politiques sur la façon dont chaque type d'événement détecté doit être traité afin d'assurer une gestion appropriée ;
- l'implémentation des processus et des automatisations nécessaires pour exploiter les seuils, les critères et les politiques définis.

Cette pratique est très interactive avec les autres pratiques qui participent à la chaîne de valeur des services. Par exemple, certains événements indiqueront une préoccupation actuelle qui peut être considérée comme un incident. Dans ce cas, l'action de contrôle appropriée consistera à lancer l'activité dans la pratique de gestion des incidents. Les événements répétés qui affichent des performances en dehors des niveaux souhaités peuvent démontrer un problème potentiel, ce qui déclencherait une activité dans la pratique de gestion des problèmes. Pour certains événements, la réponse appropriée consiste à déclencher un changement, impliquant ainsi la pratique d'habilitation des changements.

Même si le travail de cette pratique, une fois mise en place, est très automatisé, l'intervention humaine reste nécessaire, voire essentielle. En matière de définition des stratégies de surveillance, des seuils spécifiques et des critères d'évaluation, il peut être utile de faire intervenir un large éventail de perspectives, comprenant l'infrastructure, les applications, les **propriétaires de service**, la gestion des niveaux de service et une représentation des pratiques liées à la garantie. N'oubliez pas que le point de départ de cette pratique sera probablement simple, ce qui ouvrira la voie à un degré de complexité plus élevé par la suite. Il est donc important de gérer les attentes des participants.

Les organisations et les personnes sont également essentielles pour fournir une réponse appropriée aux données et aux événements surveillés, conformément aux politiques et aux priorités organisationnelles. Les rôles et les responsabilités doivent être clairement définis, et chaque personne ou chaque groupe doit disposer d'un accès facile et opportun aux informations nécessaires pour exécuter ses fonctions.

L'automatisation est essentielle pour une surveillance et une gestion des événements réussies. Certains composants de service sont équipés d'une surveillance intégrée et d'aptitudes de création de rapports qui peuvent être configurées afin de répondre aux besoins de la pratique, mais il est parfois nécessaire d'implémenter et de configurer des outils de surveillance conçus sur mesure. La surveillance en elle-même peut être active ou passive. Lorsque la surveillance est active, les outils interrogeront les principaux CI, en examinant leur statut pour générer des alertes lorsqu'une condition d'exception est identifiée. Lorsque la surveillance est passive, le CI génère lui-même les alertes opérationnelles.

Il convient également d'utiliser des outils automatisés pour la corrélation des événements. Ces caractéristiques peuvent être fournies par des outils de surveillance ou par d'autres outils, tels que des systèmes de flux de travail ITSM. Cette pratique peut générer un volume de données conséquent mais, sans politiques et stratégies claires sur la façon de limiter, de filtrer et d'utiliser ces données, elles n'apporteraient aucune valeur.

Si des tierces parties fournissent des produits ou des services dans l'ensemble de l'architecture de service, ils doivent également fournir une expertise sur les aptitudes de surveillance et de création de rapports de leurs produits. Exploiter cette expertise peut permettre de gagner du temps lors de l'opérationnalisation des stratégies de surveillance et de gestion des événements ainsi que les flux de travail. Si certaines fonctions informatiques, comme la gestion d'infrastructure, sont partiellement ou entièrement externalisées vers un fournisseur, celui-ci peut se montrer réticent à exposer des données sur la surveillance ou sur les événements liés aux éléments qu'il gère. Ne demandez pas des données qui ne sont pas vraiment nécessaires. Toutefois, si des données sont requises, assurez-vous que la fourniture de ces données fasse explicitement partie du contrat pour les services du fournisseur.

La figure 5.22 illustre la contribution de la surveillance et gestion des événements à la chaîne de valeur des services, la pratique étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur, sauf dans l'activité « planifier » :

- **Améliorer** La pratique de surveillance et de gestion des événements est essentielle pour observer l'environnement de près afin d'évaluer et d'améliorer de façon proactive son état général et sa stabilité.
- **Impliquer** La surveillance et la gestion des événements peuvent être la source d'un engagement (implication) interne à faire quelque chose.
- **Conception et transition** Les données de surveillance éclairent les décisions en matière de conception. La surveillance est un composant essentiel de la transition : elle fournit des informations sur le succès de la transition dans tous les environnements.
- **Obtenir/construire** La pratique de surveillance et gestion des événements soutient les environnements de développement, assurant ainsi leur transparence et leur facilité de gestion.
- **Fournir et soutenir** La pratique guide la façon dont l'organisation gère le support interne des événements identifiés et déclenche d'autres pratiques le cas échéant.

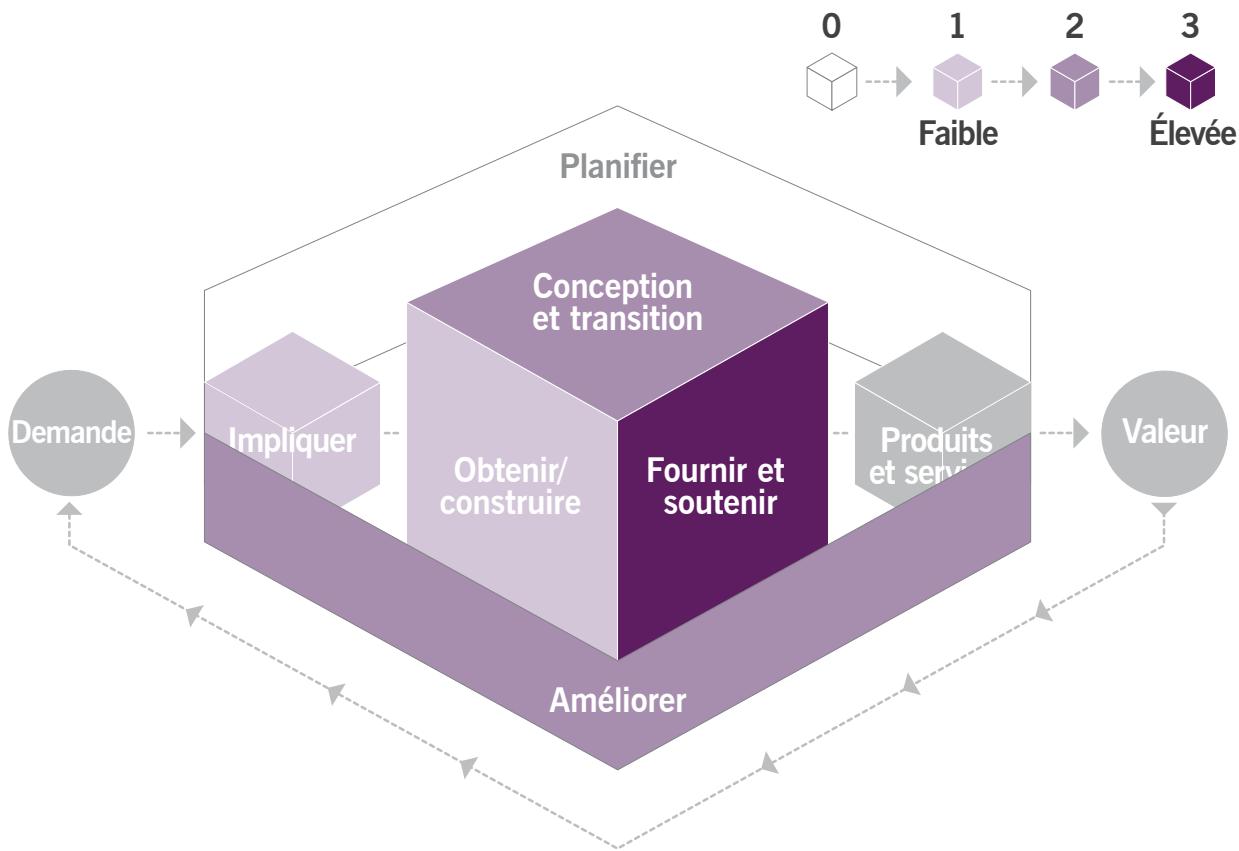


Figure 5.22 Carte thermique de la contribution de la surveillance et gestion des événements aux activités de la chaîne de valeur

## 5.2.8 Gestion des problèmes



### Message clé

Le but de la pratique de gestion des problèmes est de réduire la probabilité et l'impact des incidents en identifiant leurs causes réelles ou potentielles et en gérant les solutions de contournement et les erreurs connues.



### Définitions

- **Problème** Cause réelle ou potentielle d'un ou de plusieurs incidents.
- **Erreur connue** Problème ayant été analysé, mais non résolu.



Figure 5.23 Les phases de la gestion des problèmes

Chaque service contient des erreurs, des défauts ou des vulnérabilités qui peuvent provoquer des incidents et intégrer des erreurs dans les quatre dimensions de la gestion des services. De nombreuses erreurs sont identifiées et résolues avant la mise en production d'un service. Cependant, certaines restent inconnues ou non résolues et peuvent représenter un risque pour les services en production. Dans ITIL, on appelle ces erreurs des problèmes, et ceux-ci sont traités par la pratique de gestion des problèmes.

Les problèmes sont liés aux incidents, mais doivent être différenciés, car ils sont gérés de différentes façons :

- Les incidents ont un impact sur les utilisateurs ou les processus business et doivent être résolus afin que l'activité business normale puisse avoir lieu.
- Les problèmes sont la cause des incidents. Une investigation et une analyse sont nécessaires pour en identifier les causes, développer des solutions de contournement et recommander une résolution à long terme. Cela permet de réduire le nombre d'incidents ultérieurs et leur impact.

La gestion des problèmes implique trois phases distinctes, comme l'indique la figure 5.23.

Les activités d'identification des problèmes permettent d'identifier et d'enregistrer les problèmes. Il s'agit notamment :

- d'effectuer une analyse de tendance fondée sur les enregistrements des incidents ;
- de détecter des difficultés dupliquées ou récurrentes par les utilisateurs, le centre de services et le personnel de support technique ;
- durant la gestion d'un incident majeur, d'identifier un risque qu'un incident se produise à nouveau ;
- d'analyser des informations envoyées par les fournisseurs et les partenaires ;
- d'analyser des informations envoyées par les équipes internes de développeurs de logiciels, de test et de projet.

D'autres sources d'information peuvent également mener à l'identification de problèmes.

Les activités de contrôle des problèmes comprennent l'analyse des problèmes, ainsi que la documentation des solutions de contournement et des erreurs connues.

Les problèmes sont classés par ordre de priorité à des fins d'analyse selon le risque qu'ils posent, puis gérés en tant que risque selon leur impact potentiel et leur probabilité. Il n'est pas essentiel d'analyser chaque problème ; il est probablement plus utile de faire des progrès significatifs sur les problèmes prioritaires que d'investiguer chaque problème mineur porté à la connaissance de l'organisation.

En général, les incidents ont de nombreuses causes interdépendantes, et les corrélations entre ces causes peuvent être complexes. Le contrôle des problèmes doit tenir compte de tous les facteurs contributifs, notamment les causes qui ont contribué à la durée et à l'impact des incidents, ainsi que celles qui en sont à l'origine. Il est important d'analyser les problèmes depuis la perspective des quatre dimensions de la gestion des services. Par exemple, si un incident a été causé par une documentation inexacte, il peut s'avérer nécessaire de corriger cette documentation, mais aussi de former et de sensibiliser le personnel de support, les fournisseurs et les utilisateurs.

Lorsqu'un problème ne peut être résolu rapidement, il est souvent utile de trouver et de documenter une solution de contournement en cas d'incident futur, basée sur la compréhension du problème. Les solutions de contournement sont documentées dans les enregistrements de problèmes. Cela peut se faire à n'importe quelle phase, il n'est pas nécessaire d'attendre que l'analyse soit terminée. Si une solution de contournement a été documentée tôt lors du contrôle des problèmes, alors elle doit être examinée et améliorée une fois l'analyse des problèmes terminée.



## Définition : solution de contournement

Solution permettant de réduire ou d'éliminer l'impact d'un incident ou d'un problème pour lequel une résolution complète n'est pas encore disponible. Certaines solutions de contournement réduisent la probabilité que des incidents ne surviennent.

Une solution de contournement efficace pour un incident peut devenir un moyen permanent de traiter certains problèmes lorsque la résolution du problème ne s'avère ni viable, ni rentable. Dans ce cas de figure, le problème conserve le statut d'erreur connue et la solution de contournement documentée s'applique en cas d'incidents successifs. Chaque solution de contournement documentée doit comprendre une définition claire des symptômes auxquels elle s'applique. Dans certains cas, l'application d'une solution de contournement peut être automatisée.

Pour les autres problèmes, il convient de trouver un moyen de corriger l'erreur. Cela fait partie du **contrôle des erreurs**. Les activités de contrôle des erreurs gèrent les erreurs connues, qui sont des problèmes pour lesquels une analyse initiale a été effectuée. Cela signifie généralement que des composants défectueux ont été identifiés. Le contrôle des erreurs comprend également l'identification de solutions permanentes potentielles pouvant entraîner une demande de changement pour l'implémentation d'une solution, mais seulement si cela peut être justifié en termes de coûts, de risques et de bénéfices.

L'activité « contrôle des erreurs » réévalue régulièrement le statut des erreurs connues qui n'ont pas encore été résolues, notamment l'impact général sur les clients, la disponibilité et le coût des résolutions permanentes, ainsi que l'efficacité des solutions de contournement. L'efficacité des solutions de contournement doit être évaluée à chaque fois qu'une solution de contournement est utilisée, car elle peut être améliorée en fonction de l'évaluation.

Les activités de gestion des problèmes sont très étroitement associées à la gestion des incidents. Les pratiques doivent être conçues pour fonctionner ensemble au sein de la chaîne de valeur. Les activités de ces deux pratiques peuvent se compléter (par exemple, identifier les causes d'un incident est une activité de la gestion des problèmes qui peut entraîner la résolution d'un incident), mais elles peuvent également entrer en conflit (par exemple, investiguer sur l'origine d'un incident peut retarder les actions nécessaires pour restaurer le service).

Voici des exemples d'interfaces entre la gestion des problèmes, la gestion des risques, l'habilitation des changements, la gestion des connaissances et l'amélioration continue :

- Les activités de gestion des problèmes peuvent être organisées sous la forme d'une gestion des risques spécifique : elles visent à identifier, à évaluer et à contrôler les risques dans l'une des quatre dimensions de la gestion des services. Il est utile d'adopter des outils et des techniques de gestion des risques pour la gestion des problèmes.
- L'implémentation de la résolution des problèmes dépasse souvent le périmètre de la gestion des problèmes. La gestion des problèmes déclenche généralement la résolution via l'habilitation des changements et participe à la revue **post-implémentation**. Cependant, approuver et implémenter des changements se trouve en dehors du périmètre de la pratique de gestion des problèmes.
- Le livrable issu de la pratique de gestion des problèmes comprend les informations et la documentation concernant les solutions de contournement et les erreurs connues. En outre, la gestion des problèmes peut utiliser les informations d'un système de gestion des connaissances pour investiguer, diagnostiquer et résoudre les problèmes.
- Les activités de gestion des problèmes permettent d'identifier les opportunités d'amélioration dans les quatre dimensions de la gestion des services. Dans certains cas, des solutions peuvent être traitées comme des opportunités d'amélioration afin qu'elles soient incluses dans un registre d'amélioration continue, et des techniques d'amélioration continue sont utilisées pour les prioriser et les gérer, parfois dans le cadre d'un carnet de produits (product backlog).

De nombreuses activités de gestion des problèmes reposent sur les connaissances et l'expérience du personnel, plutôt que sur des procédures détaillées. Les personnes responsables du diagnostic des problèmes doivent souvent être en mesure de comprendre des systèmes complexes et de réfléchir à la façon dont différentes défaillances ont pu se produire. Pour développer cette association entre capacité analytique et créative, il faut de l'encadrement et du temps, ainsi qu'une formation adéquate.

## Récit ITIL : la gestion des problèmes d'Axle



**Henri :** Axle participe aux programmes de retour avec tous nos constructeurs automobiles. Nous partageons les données de maintenance et de réparation avec eux pour les aider à continuellement améliorer leurs services. En retour, ils nous alertent sur les problèmes potentiels au niveau de nos véhicules.



**Radhika :** Récemment, nous avons été alertés d'un problème potentiel avec notre parc automobile. Un constructeur automobile a rappelé un modèle populaire dans notre parc afin de corriger une erreur découverte dans le système d'activation de l'airbag.



**Su :** Heureusement, elle a été découverte avant qu'Axle ne subisse des incidents. Ils auraient pu avoir lieu cependant, et nous devions donc faire face au problème.



**Marco :** Nous suivons une pratique similaire pour nos autres systèmes et services, y compris tous les composants informatiques que nous utilisons.



**Radhika :** La pratique de gestion des incidents d'Axle est l'une de nos sources d'informations les plus importantes sur les erreurs contenues dans nos systèmes. Tout incident majeur que nous subissons est suivi par une investigation sur les causes possibles. Cela nous conduira parfois à trouver et à corriger des erreurs dans les systèmes. Nous identifions souvent des méthodes permettant de diminuer le nombre d'incidents que connaîtra Axle à l'avenir.

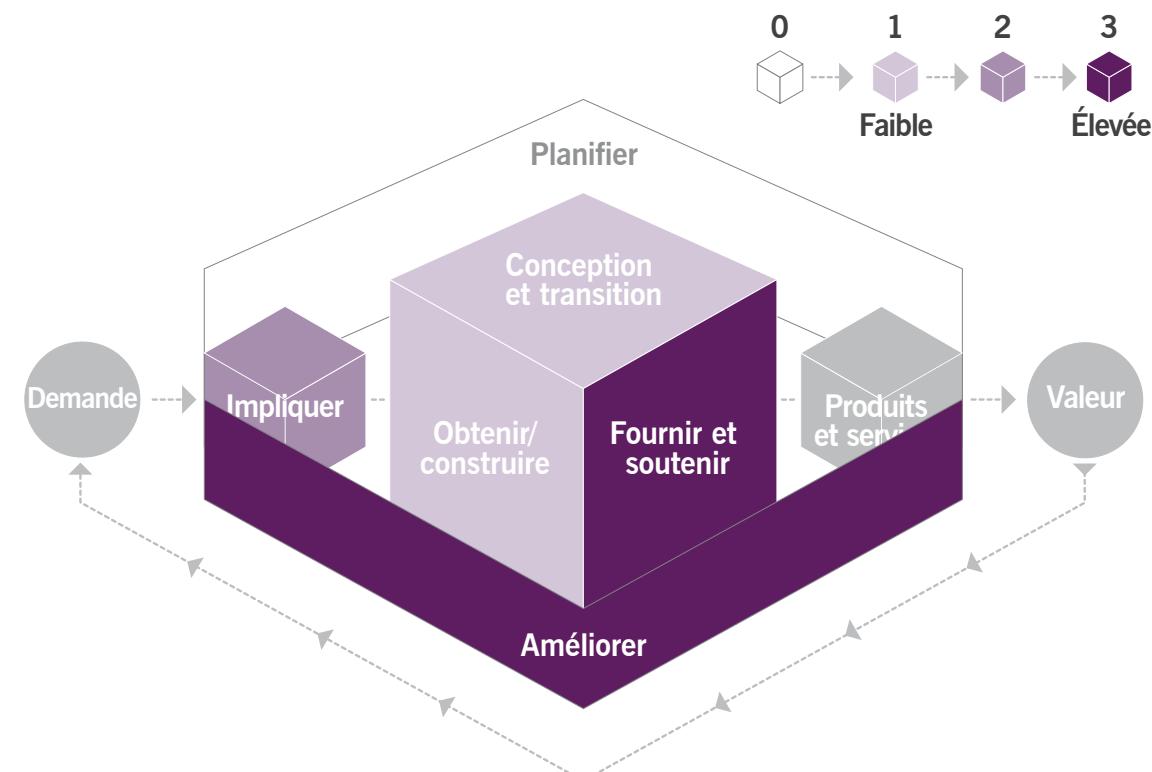


Figure 5.24 Carte thermique de la contribution de la gestion des problèmes aux activités de la chaîne de valeur

La gestion des problèmes est généralement axée sur les erreurs dans les environnements opérationnels. La figure 5.24 illustre la contribution de la gestion des problèmes à la chaîne de valeur des services, la pratique étant appliquée principalement dans les activités de la chaîne de valeur « améliorer » et « fournir et soutenir » :

- **Améliorer** Il s'agit du domaine d'intervention principal pour la gestion des problèmes. Une gestion des problèmes efficace fournit la compréhension nécessaire pour réduire le nombre d'incidents et l'impact des incidents qui ne peuvent pas être évités.
- **Impliquer** Les problèmes qui ont un impact significatif sur les services seront visibles pour les clients et les utilisateurs. Dans certains cas, il est probable que les clients souhaitent être impliqués dans la priorisation des problèmes. Le statut et les plans permettant de gérer les problèmes doivent alors être communiqués. Les solutions de contournement sont souvent présentées aux utilisateurs via un portail de services.
- **Conception et transition** La gestion des problèmes fournit des informations qui contribuent à l'amélioration des tests et de transfert des connaissances.
- **Obtenir/construire** Les défauts des produits peuvent être identifiés grâce à la gestion des problèmes : ils sont ensuite gérés dans le cadre de cette activité de la chaîne de valeur.
- **Fournir et soutenir** La gestion des problèmes apporte une contribution importante en empêchant la répétition des incidents et en soutenant une résolution des incidents en temps voulu.

## 5.2.9 Gestion des mises en production



### Message clé

Le but de la **pratique de gestion des mises en production** est de mettre à disposition des services et des fonctionnalités nouveaux ou modifiés.



### Définition : mise en production

Version d'un service ou autre élément de configuration, ou ensemble d'éléments de configuration qui sont mis à disposition pour utilisation.

Une mise en production peut se composer de plusieurs composants d'infrastructure et d'application qui fonctionnent ensemble pour fournir une fonctionnalité nouvelle ou modifiée. Elle peut aussi comprendre de la documentation, une formation (pour les utilisateurs ou le personnel informatique), des processus ou des outils mis à jour, ainsi que d'autres composants qui sont requis. Chaque composant d'une mise en production peut être développé par le fournisseur de services ou obtenu auprès d'une tierce partie et intégré par le fournisseur de services.

Les mises en production peuvent varier en taille, allant de la plus petite, avec une seule modification mineure d'une seule fonctionnalité, à considérable, impliquant plusieurs composants qui fournissent un service totalement nouveau. Dans tous les cas, un plan de mise en production spécifiera la combinaison exacte des composants nouveaux et modifiés à rendre disponibles, ainsi que le moment de leur mise en production.

Un calendrier de mise en production est utilisée pour documenter le moment des mises en production. Ce calendrier doit être négocié et convenu avec les clients et les autres parties prenantes. Une revue post-implémentation de la mise en production facilite l'apprentissage et l'amélioration, et s'assure de la satisfaction des clients.

Dans certains environnements, presque tout le travail de gestion des mises en production a lieu avant le déploiement, et des plans sont mis en place pour savoir exactement quels composants seront déployés dans une mise en production spécifique. Le déploiement rend ensuite la nouvelle fonctionnalité disponible.

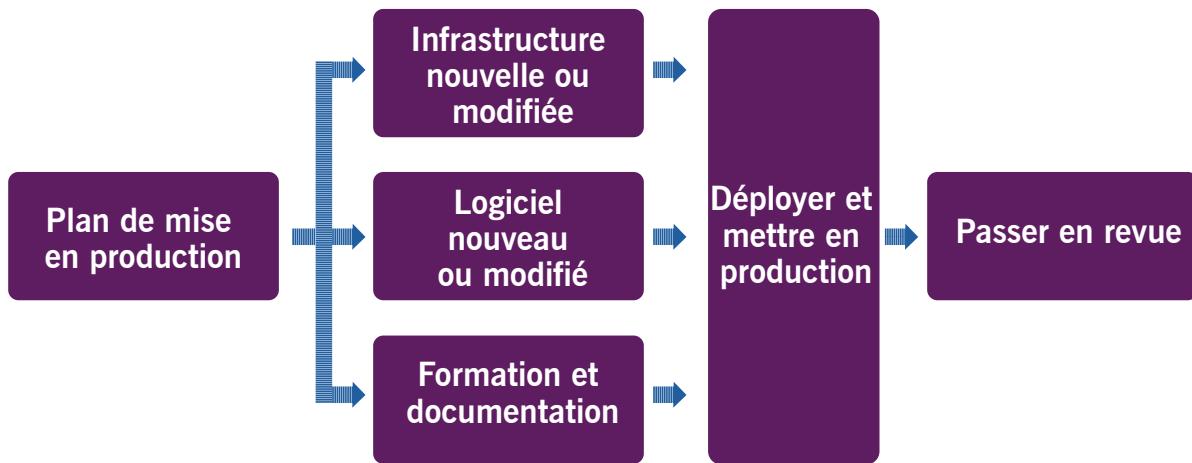


Figure 5.25 Gestion des mises en production dans un environnement en cascade traditionnel

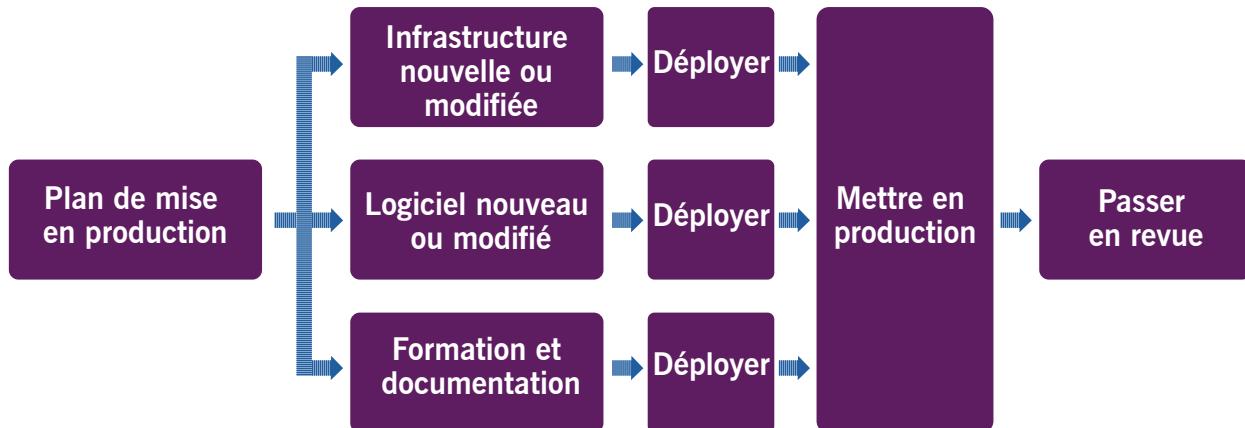


Figure 5.26 Gestion des mises en production dans un environnement Agile/DevOps

La figure 5.25 illustre comment la gestion des mises en production est gérée dans un environnement traditionnel/en cascade. Dans ces environnements, la gestion des mises en production et le déploiement peuvent être combinés et exécutés en tant que processus unique.

Dans un environnement Agile/DevOps, il peut y avoir une activité de gestion des mises en production importante après chaque déploiement. Dans ces situations, le logiciel et l'infrastructure sont généralement déployés en plusieurs petits incrémentums, et l'activité de gestion des mises en production permet d'activer la nouvelle fonctionnalité ultérieurement. Il peut s'agir d'un changement vraiment minime. La figure 5.26 illustre la manière dont la gestion des mises en production est gérée dans un tel environnement.

La gestion des mises en production est souvent progressive, avec des mises en production pilotes mises à la disposition d'un petit nombre d'utilisateurs pour s'assurer que tout fonctionne correctement avant que la mise en production ne soit élargies à des groupes supplémentaires. Cette approche progressive peut fonctionner avec l'une des deux séquences illustrées dans les figures 5.25 et 5.26. Parfois, une mise en production doit être mise à la disposition de tous les utilisateurs en même temps lorsqu'une restructuration majeure des données partagées sous-jacentes est requise.

La progression d'une mise en production est souvent réalisée à l'aide de mises en production bleues/vertes ou des indicateurs de fonctionnalité :

- Les mises en production bleues/vertes utilisent deux **environnements de production**. Les utilisateurs peuvent être basculés sur un environnement qui a été mis à jour avec la nouvelle fonctionnalité en utilisant les outils de réseaux qui les connectent au bon environnement.

- Les indicateurs de fonctionnalité permettent la mise en production des fonctionnalités spécifiques aux utilisateurs ou aux groupes individuels de façon contrôlée. La nouvelle fonctionnalité est déployée au niveau de l'environnement de production sans être mise en production. Un paramètre de configuration d'utilisateur met ensuite en production la nouvelle fonctionnalité pour les utilisateurs individuels (ou les groupes d'utilisateurs) le cas échéant.

Dans un environnement DevOps, la gestion des mises en production est souvent intégrée à la chaîne d'outils d'intégration et de fourniture continues. Les outils de gestion des mises en production peuvent être sous la responsabilité d'une personne dédiée, mais les décisions de mise en production peuvent être prises par l'équipe de développement. Dans un environnement plus traditionnel, les mises en production sont rendues possibles par le déploiement des composants. Chaque mise en production est décrite par un enregistrement de mise en production dans un outil ITSM. Les enregistrements sur la mise en production sont liés aux CI et aux enregistrements de changement pour maintenir les informations sur la mise en production.

Les composants d'une mise en production sont souvent fournis par les tierces parties. L'infrastructure cloud, le logiciel en tant que composants de service et le support tiers sont des exemples de composants tiers. Il est également fréquent d'utiliser un logiciel tiers, ou un logiciel open source, dans le cadre du développement d'applications. La gestion des mises en production doit fonctionner au-delà des frontières organisationnelles pour s'assurer que tous les composants sont compatibles et pour fournir une expérience transparente aux utilisateurs. Il est aussi nécessaire de prendre en compte l'impact des changements apportés aux composants tiers et de planifier leur mise en production.

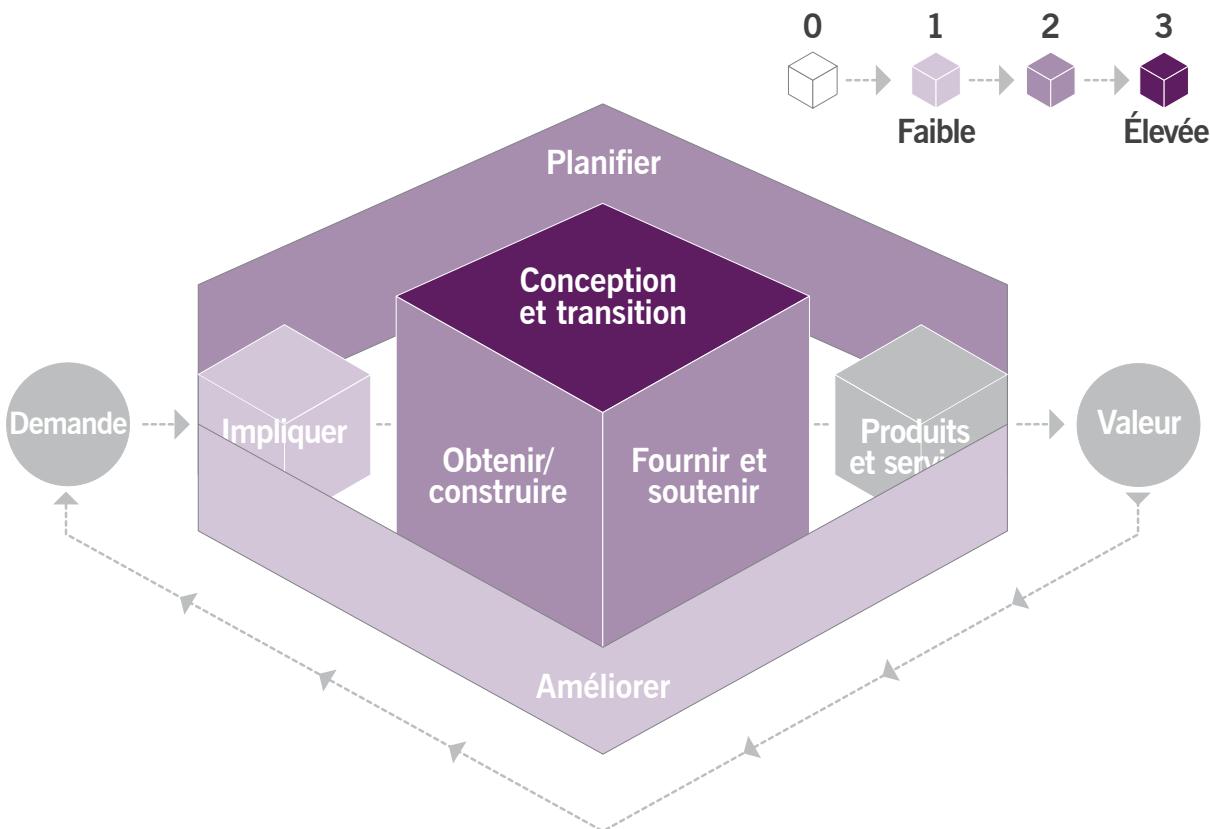


Figure 5.27 Carte thermique de la contribution de la gestion des mises en production aux activités de la chaîne de valeur

La figure 5.27 illustre la contribution de la gestion des mises en production à la chaîne de valeur des services, la pratique étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur :

- Planifier** Les politiques, les recommandations et les délais des mises en production sont guidés par la stratégie organisationnelle et le portefeuille de services. La taille, le périmètre et le contenu de chaque mise en production doivent être planifiés et gérés.
- Améliorer** Des mises en production nouvelles ou modifiées sont requises pour fournir des améliorations, et ces améliorations doivent être planifiées et gérées de la même façon que n'importe quelle autre mise en production.

- **Impliquer** Le contenu et le rythme des mises en production doivent être conçus pour répondre aux besoins et aux attentes des clients et des utilisateurs.
- **Conception et transition** La gestion des mises en production s'assure que les services nouveaux ou modifiés sont mis à la disposition des clients de façon contrôlée.
- **Obtenir/construire** Les changements apportés aux composants sont généralement inclus dans une mise en production et fournis de façon contrôlée.
- **Fournir et soutenir** Les mises en production peuvent avoir un impact sur la fourniture et le support. La formation, la documentation, les notes de mise en production, les erreurs connues, les manuels de l'utilisateur, les scripts de support, etc. sont fournis par cette pratique pour faciliter la restauration du service.

### Récit ITIL : la gestion des mises en production d'Axle



**Marco :** *Lorsque nous mettons en production des mises à jour sur notre application de réservation, nous veillons à ce qu'elles soient accompagnées par des campagnes de sensibilisation des utilisateurs et marketing pour nos utilisateurs, nos clients et nos équipes. Nous fournissons une formation spécifique pour le centre de services et les équipes de support internes et externes.*



**Radhika :** *Certains changements peuvent nécessiter un support supplémentaire ou l'introduction de nouveaux composants. Par exemple, Axle Aware a été mis en production avec un nouveau manuel de l'utilisateur pour expliquer le système. Nous nous sommes également assurés que le système Aware pouvait se synchroniser à l'application de réservation Axle avant de l'avoir mis en production.*



**Henri :** *Le support apporté pour la nouvelle application et Axle Aware a réellement contribué à la mise en production de ces deux nouvelles offres, ce qui permet d'obtenir une très bonne première impression et un niveau d'adhésion élevé parmi nos utilisateurs et nos clients, ainsi que nos propres équipes.*

## 5.2.10 Gestion du catalogue des services



### Message clé

Le but de la **pratique de gestion du catalogue des services** consiste à fournir une source unique d'informations cohérentes sur l'ensemble des services et offres de services, et à s'assurer qu'elle est disponible pour le public ciblé.

La liste des services au sein du catalogue des services représente ceux qui sont actuellement disponibles et est un sous-ensemble de la liste complète des services repris dans le portefeuille des services du fournisseur de services. La gestion du catalogue des services s'assure que les descriptions des services et des produits soient exprimées clairement pour que le public cible soutienne l'implication de la partie prenante et la fourniture des services. Le catalogue des services peut se présenter sous plusieurs formes, telles qu'un document, un portail en ligne, ou un outil qui permet de partager la liste actuelle des services avec le public.

### 5.2.10.1 Activités de la gestion du catalogue des services

La pratique de gestion du catalogue des services comprend un ensemble continu d'activités associées à la publication, à l'édition et au maintien des descriptions des services et des produits et de leurs offres associées. Elle fournit une perspective du périmètre des services qui sont disponibles, et sous quelles conditions.

La pratique de gestion du catalogue des services est soutenue par des rôles tels que le propriétaire de service et d'autres personnes responsables de la gestion, de l'édition et de la mise à jour de la liste des services disponibles au fur et à mesure qu'ils sont introduits, modifiés ou mis hors service.

## Vues personnalisées

Comme décrit ci-dessus, le catalogue des services permet de créer de la valeur et est utilisé par de nombreuses pratiques différentes au sein de la chaîne de valeur des services. Par conséquent, il doit être flexible vis-à-vis des détails et des attributs des services qu'il présente, en fonction du but prévu. À ce titre, les organisations souhaiteront peut-être fournir différentes vues du catalogue pour différents publics.

La liste complète des services au sein d'un catalogue des services peut ne pas s'appliquer à tous les clients et/ou utilisateurs. De même, les différents attributs des services, tels que les spécifications techniques, les offres, les accords et les coûts ne s'appliquent pas à tous les types de consommateurs de services. Cela signifie que le catalogue des services doit être en mesure de fournir plusieurs perspectives et niveaux de détails aux différentes parties prenantes. Voici des exemples de perspectives :

- **Perspectives de l'utilisateur** Elles fournissent des informations sur les offres de service qui peuvent être demandées, et sur les détails relatifs à l'approvisionnement.
- **Perspectives du client** Elles fournissent des données sur le niveau de service, les finances et la performance des services.
- **Perspectives entre l'informatique et le client informatique** Elles fournissent des informations techniques, sur la sécurité et sur les processus à utiliser lors de la fourniture des services.

Bien qu'il soit possible d'avoir plusieurs perspectives du catalogue, il convient d'éviter autant que possible de créer des catalogues des services distincts ou isolés au sein de différents systèmes technologiques, car cela favorisera la ségrégation, la variabilité et la complexité.

Pour que le catalogue des services soit perçu comme utile par l'organisation cliente, elle ne doit pas se contenter de fournir une plate-forme statique pour publier des informations sur les services informatiques. À moins que le catalogue des services ne permette l'implication du client en soutenant des discussions associées aux offres de service standard et non standard et/ou n'automatise les processus de demande et d'exécution des commandes, les probabilités de son adoption continue en tant que ressource utile et significative sont minimes. C'est pourquoi les perspectives de nombreuses organisations à propos du catalogue des services sont axées sur les éléments consommables ou commandables des offres de service. On les qualifie souvent de **catalogues des requêtes**.



## Définition : catalogue des requêtes

Vue du catalogue des services qui fournit des détails sur les demandes de services pour les services nouveaux et existants, et qui est mise à la disposition de l'utilisateur.

La figure 5.28 illustre la contribution de la gestion du catalogue des services à la chaîne de valeur des services, la pratique étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur :

- **Planifier** Le catalogue des services permet de prendre des décisions en matière de stratégie et d'investissement dans le portefeuille de services en fournissant des détails sur le périmètre et les offres actuelles.
- **Améliorer** Les descriptions du catalogue des services et les tendances de la demande sont constamment surveillées et évaluées afin de soutenir l'amélioration continue, l'alignement et la création de valeur.
- **Impliquer** Le catalogue des services favorise les relations stratégiques, tactiques et opérationnelles avec les clients et les utilisateurs en facilitant et en automatisant éventuellement les différents aspects des pratiques, tels que la gestion des relations, la gestion des requêtes et le centre de services.

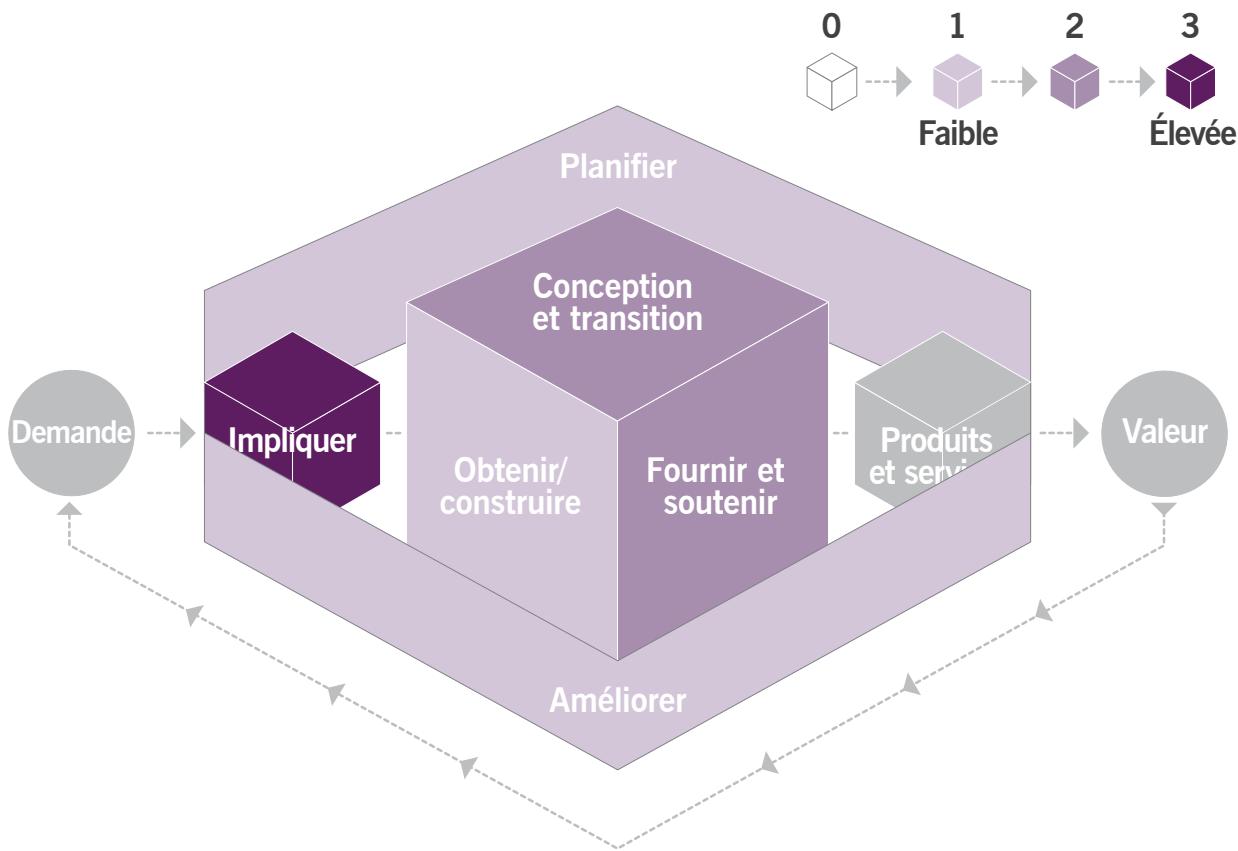


Figure 5.28 Carte thermique de la contribution de la gestion du catalogue des services aux activités de la chaîne de valeur

- **Conception et transition** Le catalogue des services s'assure que les aspects utilité et garantie des services soient pris en considération et publiés, notamment la **politique de sécurité de l'information**, les niveaux de continuité du service informatique, les accords sur les niveaux de service, ainsi que les offres de service. La définition et la création de descriptions de service, de modèles de requête et de perspectives à publier sont des exemples d'activités supplémentaires.
- **Obtenir/construire** La gestion du catalogue des services soutient cette activité de la chaîne de valeur en fournissant des perspectives du catalogue des services pour l'achat de composants et de services.
- **Fournir et soutenir** Le catalogue des services fournit un contexte sur la façon dont le service sera fourni et soutenu, et publie les attentes en matière d'accords et de performance.

## 5.2.11 Gestion de la configuration des services



### Message clé

Le but de la **pratique de gestion de la configuration des services** est de s'assurer que des informations exactes et fiables sur la configuration des services, et sur les éléments de configuration qui les soutiennent, sont disponibles au moment et à l'endroit requis. Cela inclut les informations sur la manière dont les éléments de configuration sont configurés et les relations entre eux.



## Définition : élément de configuration (CI)

Tout composant qui doit être géré afin de fournir un service informatique.

La gestion de la configuration des services collecte et gère les informations sur un large éventail d'éléments de configuration, généralement incluant le matériel, les logiciels, les réseaux, les bâtiments, le personnel, les fournisseurs et la documentation. Les services sont également traités comme des CI, et la gestion des configurations aide l'organisation à comprendre de quelle manière les nombreux CI qui contribuent à chaque service fonctionnent ensemble. La figure 5.29 est un diagramme simplifié qui illustre comment les nombreux CI contribuent à un service informatique.

La gestion des configurations fournit des informations sur les CI qui contribuent à chaque service et sur leurs relations : comment ils interagissent, sont liés et dépendent les uns des autres afin de créer de la valeur pour les clients et les utilisateurs. Cela inclut les informations sur les dépendances entre les services. Cette perspective globale est souvent qualifiée de carte ou de modèle de services et fait partie de l'architecture de service.

Il est important que l'effort nécessaire pour recueillir et maintenir les informations de configuration soit contrebalancé par la valeur que les informations créent. Maintenir une grande quantité d'informations détaillées sur chaque composant et sur ses relations avec les autres composants peut s'avérer coûteux et ne fournir que très peu de valeur. Les exigences en matière de gestion des configurations doivent être basées sur la compréhension des objectifs de l'organisation, et sur la façon dont la gestion des configurations contribue à la création de valeur.

La valeur créée par la gestion des configurations est indirecte, mais permet que de nombreuses autres pratiques fonctionnent de manière efficiente et efficace. À ce titre, la planification de la gestion des configurations doit commencer par comprendre qui a besoin des informations de configuration, comment elles seront utilisées, quel est le meilleur moyen de les obtenir et qui peut les maintenir et les mettre à jour. Parfois, recueillir simplement les informations lorsqu'elles sont nécessaires s'avère plus efficient que de les recueillir en avance.

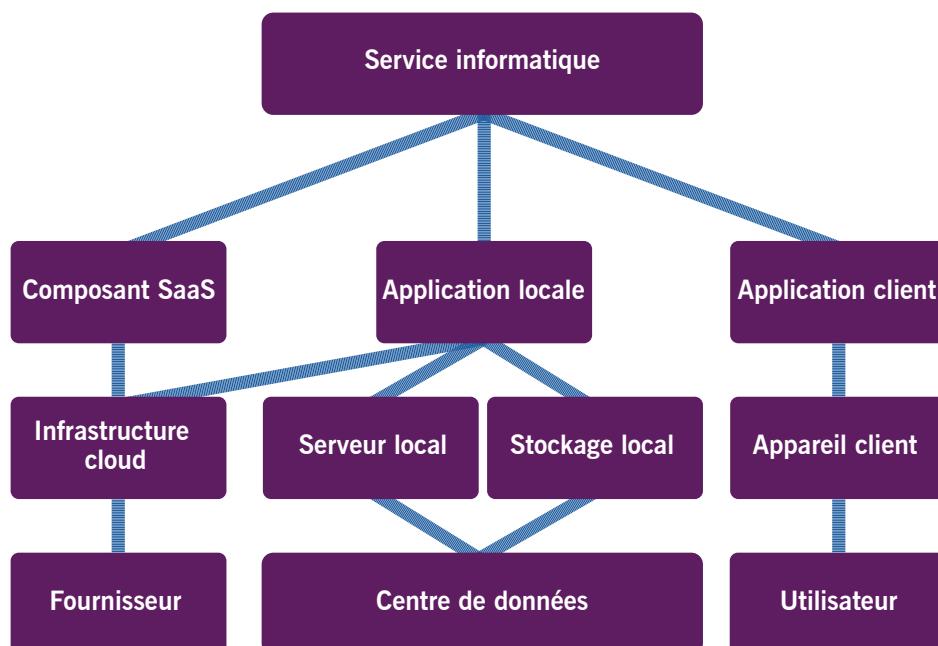


Figure 5.29 Modèle de service simplifié pour un service informatique classique

et de les maintenir. Mais, dans d'autres situations, il est crucial de disposer d'informations dans le système de gestion des configurations (CMS). Le type et la quantité d'informations enregistrées pour chaque type de CI doit se baser sur la valeur de ces informations, sur le coût de leur conservation et sur la façon dont elles seront utilisées.



## Définition : système de gestion des configurations

Ensemble d'outils, de données et d'informations utilisé pour soutenir la gestion de la configuration des services.

Les informations de configuration doivent être partagées de façon contrôlée. Certaines informations peuvent être sensibles. Par exemple, elles pourraient être utiles à quelqu'un qui tente d'enfreindre les contrôles de sécurité, ou elles peuvent porter sur des informations personnelles sur les utilisateurs, comme leurs numéros de téléphone et l'adresse de leur domicile.

Les informations de configuration peuvent être stockées et publiées dans une base de données de gestion des configurations (CMDB) unique pour l'ensemble de l'organisation, mais il est plus fréquent qu'elles soient distribuées au niveau de plusieurs sources. Dans tous les cas, il est important de maintenir les liens entre les **enregistrements de configurations**, afin que les personnes puissent consulter l'ensemble complet des informations dont elles ont besoin, et la façon dont les différents CI fonctionnent ensemble. Certaines organisations fédèrent les CMDB pour fournir une perspective intégrée. D'autres peuvent maintenir différents types de données, et ont par exemple des banques de données distinctes pour les données de gestion des actifs (voir section 5.2.6), des détails de configuration, des informations de catalogue des services et des modèles de service généraux.

Les outils utilisés pour enregistrer les incidents, les problèmes et les changements doivent pouvoir accéder aux enregistrements de configuration. Par exemple, une organisation qui essaie d'identifier les problèmes au niveau d'un service peut avoir besoin de trouver des incidents liés à une version spécifique du logiciel, ou au modèle du disque dur. Comprendre pourquoi ces informations sont nécessaires permet de déterminer quels attributs de CI doivent être stockés pour cette organisation, dans le cas présent les versions du logiciel et les modèles du disque dur. Pour diagnostiquer les incidents, il peut s'avérer nécessaire d'avoir une visibilité sur les changements récents apportés aux CI touchés. Par conséquent, les relations entre les CI et les changements doivent être maintenues.

De nombreuses organisations utilisent des outils de collecte de données pour rassembler les informations de configuration détaillées sur l'infrastructure et les applications, et les utilisent pour alimenter un CMS. Cela peut être efficace, mais aussi encourager la collecte d'un nombre trop important de données sans disposer de suffisamment d'informations sur les relations, et sur la façon dont les composants fonctionnent ensemble pour créer un service. Parfois, les informations de configuration sont en réalité utilisées pour créer le CI, plutôt que pour uniquement le documenter. Cette approche est utilisée pour l'*« infrastructure en tant que code »*, où les informations sur l'infrastructure sont gérées dans un référentiel de données et utilisées pour configurer automatiquement l'environnement.

Une organisation de taille importante peut disposer d'une équipe dédiée à la gestion des configurations. Dans d'autres organisations, cette pratique peut être combinée à l'habilitation des changements, ou une équipe peut être responsable de la gestion des changements, des configurations, et des mises en production. Certaines organisations appliquent un modèle distribué où les équipes fonctionnelles prennent en charge le maintien et la mise à jour des CI au sein de leurs activités de contrôle et de surveillance.

En général, la gestion des configurations nécessite que les processus :

- identifient de nouveaux CI et les ajoutent au CMS ;
- mettent à jour les données de configuration lorsque des changements sont déployés ;
- vérifient que les enregistrements de configuration sont corrects ;
- auditent les applications et l'infrastructure pour identifier celles qui ne sont pas documentées.

La figure 5.30 illustre la contribution de la gestion des configurations à la chaîne de valeur des services, la pratique étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur :

- **Planifier** La gestion des configurations est utilisée pour planifier des services nouveaux ou modifiés.
- **Améliorer** La gestion des configurations, comme tout autre aspect de la gestion des services, doit faire l'objet de mesures et d'améliorations continues. Puisque la valeur de la gestion des configurations provient généralement de sa façon de faciliter les autres pratiques, il est important de comprendre l'utilisation que font ces pratiques des informations de configuration, puis d'identifier comment cela peut être amélioré.
- **Impliquer** Certaines parties prenantes (partenaires et fournisseurs, consommateurs, régulateurs, etc.) peuvent avoir besoin d'informations de configuration et les utiliser, ou fournir leurs informations de configuration à l'organisation.
- **Conception et transition** La gestion des configurations documente la façon dont les actifs fonctionnent ensemble pour créer un service. Ces informations sont utilisées pour soutenir de nombreuses activités de la chaîne de valeur, et sont mises à jour dans le cadre de l'activité de transition.
- **Obtenir/construire** Les enregistrements de configuration peuvent être créés lors de cette activité de la chaîne de valeur, qui décrit les services et les composants nouveaux ou modifiés. Parfois, des enregistrements de configuration sont utilisés pour créer le code ou l'artefact en cours de construction.
- **Fournir et soutenir** Les informations sur les CI sont essentielles pour soutenir le rétablissement des services. Les informations de configuration sont utilisées pour soutenir les activités des pratiques de gestion des incidents et de gestion des problèmes.

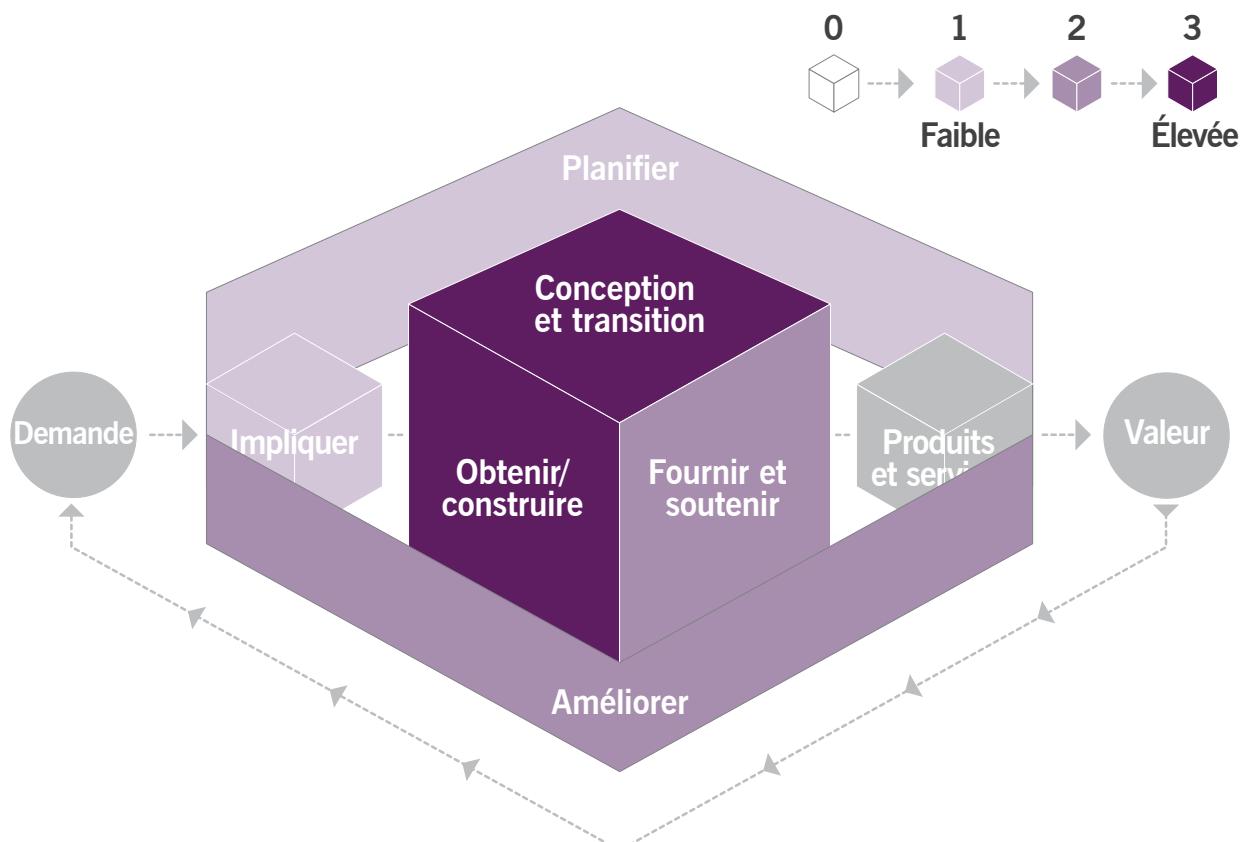


Figure 5.30 Carte thermique de la contribution de la gestion de la configuration des services aux activités de la chaîne de valeur

## 5.2.12 Gestion de la continuité des services



### Message clé

Le but de la pratique de gestion de la continuité des services consiste à s'assurer que la disponibilité et la performance de services sont maintenues à un niveau suffisant en cas de **catastrophe**. La pratique fournit un cadre pour renforcer la résilience organisationnelle avec l'aptitude de générer une réponse efficace qui protège les intérêts des parties prenantes clés, la réputation de l'organisation, la marque et les activités créatrices de valeur.

La gestion de la continuité des services soutient une gestion de la continuité du business (BCM) globale et l'aptitude de planification en s'assurant que l'informatique et les services puissent reprendre dans les délais business requis et convenus à la suite d'une catastrophe ou d'une crise. Elle est déclenchée lorsqu'une interruption de service ou un risque organisationnel a lieu à une échelle qui dépasse l'aptitude de l'organisation à gérer cette interruption ou ce risque en apportant une réponse normale et par l'intermédiaire de pratiques de reprise, comme la gestion des incidents et des incidents majeurs. En général, un événement organisationnel de cette ampleur est considéré comme une catastrophe.

Il est essentiel que chaque organisation comprenne ce qui constitue une catastrophe dans son propre contexte. Déterminer ce que l'on entend par catastrophe doit être considéré et défini avant un événement, tant au niveau organisationnel qu'au niveau de chaque service à l'aide d'une **analyse d'impact business**. Le Business Continuity Institute définit une catastrophe comme :

**« ... un événement soudain et imprévu, qui cause des dégâts importants ou des pertes graves pour une organisation. Suite à cette catastrophe, l'organisation ne peut plus fournir des fonctions d'affaire essentielles pendant une période minimale prédéterminée. »**

Les sources qui déclenchent une réponse et une reprise après catastrophe sont variées et complexes, tout comme le nombre de parties prenantes et les différents aspects de l'impact organisationnel potentiel. Les conditions complexes de gestion des risques liées aux exemples du tableau 5.3 imposent que la pratique de gestion de la continuité des services soit rigoureusement réfléchie, conçue pour être flexible et testée régulièrement afin de s'assurer que les services peuvent être rétablis à une vitesse nécessaire à la survie du business.

Tableau 5.3 Exemples de sources de catastrophe, de parties prenantes concernées et d'impact organisationnel

| Sources de catastrophe                       | Parties prenantes     | Impact organisationnel   |
|--|-----------------------|--|
| Défaillance de la chaîne d'approvisionnement | Employés<br>Cadres    | Perte de revenus<br>Réputation ternie                                      |
| Terrorisme                                   | Organe de direction   | Perte de l'avantage concurrentiel  |
| Climat                                       | Fournisseurs          | Infractions aux lois et réglementations en matière de santé et de sécurité |
| Cyberattaque                                 | Équipes informatiques | Risque au niveau de la sécurité personnelle                                |
| Crise sanitaire                              | Clients               | Perte immédiate et sur le long terme de parts de marché                    |
| Événement politique ou économique            | Utilisateurs          |  |
| Défaillance technologique                    | Communautés           |  |
| Crise publique                               |                       |  |



## Définitions

- **Objectif de temps de reprise (RTO)** Durée maximale acceptable qui peut s'écouler suite à une interruption de service avant que l'absence des fonctionnalités business n'ait un impact considérable sur l'organisation. Il s'agit du délai maximal convenu pour la reprise d'un produit ou d'une activité, ou pour la récupération des ressources.
- **Objectif de point de reprise (RPO)** Point auquel les informations utilisées par une activité doivent être restaurées, afin que cette activité puisse fonctionner lors de la reprise.
- **Plans de reprise après une catastrophe (DRP)** Ensemble de plans clairement définis portant sur la méthode qui permettra à une organisation de reprendre son activité après une catastrophe et de revenir à l'état dans lequel elle se trouvait avant cette dernière, les quatre dimensions de la gestion des services étant prises en compte.
- **Analyse d'impact business (BIA)** Activité clé de la pratique de gestion de la continuité des services, qui identifie les fonctions business vitales (VBF) et leurs dépendances. Ces dépendances peuvent inclure des fournisseurs, des personnes, d'autres processus business et des services informatiques. La BIA définit les exigences de reprise des services informatiques. Ces exigences comprennent les RTO, les RPO et les cibles de niveau de service minimales pour chaque service informatique.

## Gestion de la continuité des services vs gestion des incidents

La gestion de la continuité des services est axée sur les événements que le business juge assez importants pour être traités en tant que catastrophe. Les événements moins importants seront traités dans le cadre de la gestion des incidents ou de la gestion des incidents majeurs. La distinction entre catastrophes, incidents majeurs et incidents doit être prédéfinie, convenue et documentée avec des seuils et des déclencheurs clairs afin de faire intervenir le niveau supérieur de réponse et de reprise sans provoquer de retards ou de risques inutiles.

Les organisations étant devenues de plus en plus dépendantes des services reposant sur la technologie, le besoin en solutions à haute disponibilité est devenu essentiel à la résilience organisationnelle et à la compétitivité. Les organisations atteignent une haute disponibilité en associant planification du business, résilience de l'architecture technique, planification de la disponibilité, gestion proactive du risque, ainsi que la gestion de la sécurité de l'information, des incidents et des problèmes.

La figure 5.31 illustre la contribution de la gestion de la continuité des services à la chaîne de valeur des services, la pratique étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur :

- **Planifier** Le leadership de l'organisation et l'organe de direction déterminent quel sera l'appétit du risque initial pour l'organisation, y compris le périmètre, les politiques, les stratégies en termes de fournisseurs et un investissement défini pour les options de reprise. La gestion de la continuité des services soutient cela grâce aux informations pertinentes sur l'état actuel de la continuité de l'organisation et aux outils et méthodes de planification et de prévision.
- **Améliorer** La gestion de la continuité des services s'assure de la surveillance et l'amélioration continues des plans, des mesures et des mécanismes de continuité, conformément aux circonstances internes et externes qui sont en constante évolution.
- **Impliquer** L'implication des différentes parties prenantes en vue de fournir l'assurance que l'organisation est prête à faire face aux catastrophes est soutenue par cette pratique.
- **Conception et transition** La gestion de la continuité des services permet de s'assurer que les produits et les services sont conçus et testés conformément aux exigences de l'organisation en matière de continuité.

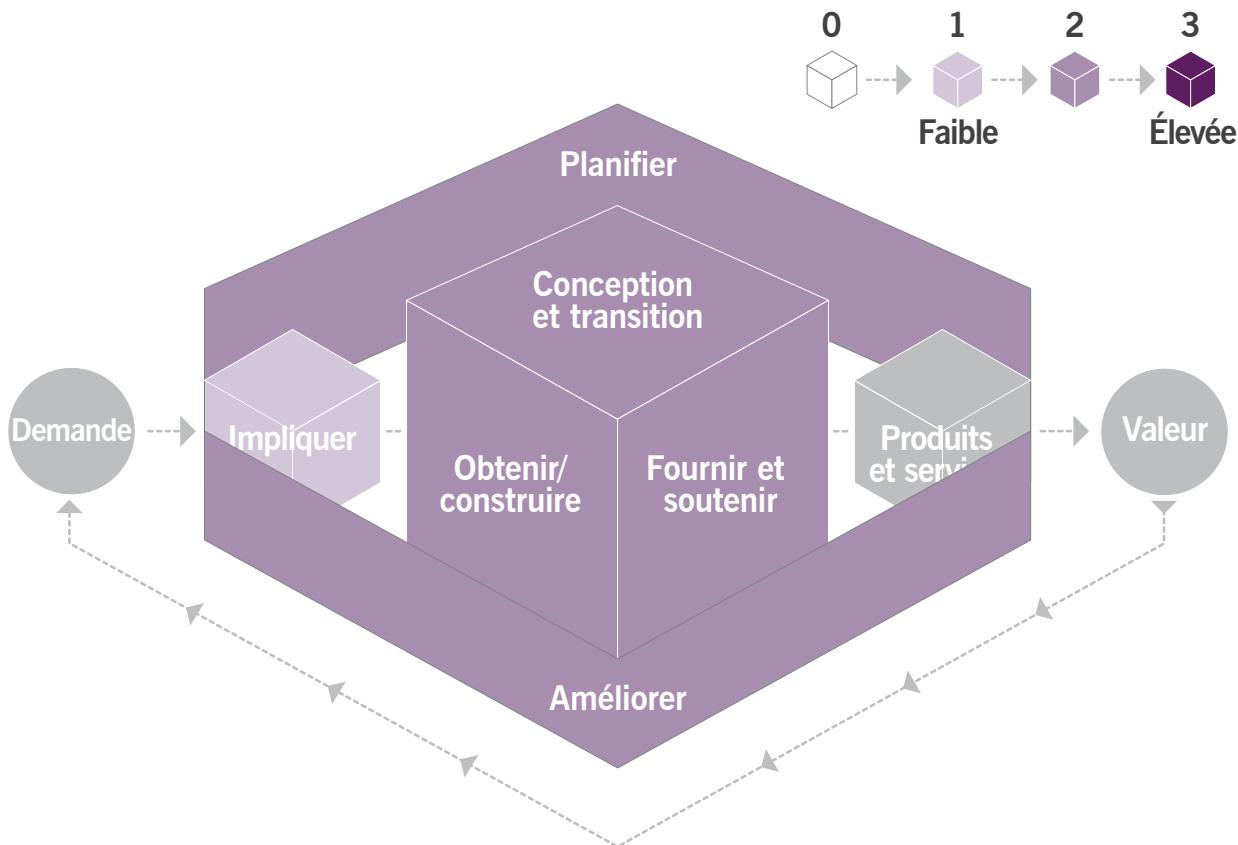


Figure 5.31 Carte thermique de la contribution de la gestion de la continuité des services aux activités de la chaîne de valeur

- **Obtenir/construire** La gestion de la continuité des services s'assure que la continuité est intégrée aux services et aux composants de l'organisation, et à ce que les composants et les services obtenus respectent les exigences de l'organisation en matière de continuité.
- **Fournir et soutenir** La fourniture, les opérations et le support continus sont effectués conformément aux exigences et aux politiques en matière de continuité.

### 5.2.13 Conception des services



#### Message clé

Le but de la **pratique de conception des services** consiste à concevoir des produits et des services adaptés au besoin, adaptés à l'utilisation, et qui peuvent être fournis par l'organisation et son écosystème. Cela comprend la planification et l'organisation des personnes, des partenaires et des fournisseurs, de l'information, de la communication, de la technologie et des pratiques pour les produits et les services nouveaux ou modifiés, ainsi que l'interaction entre l'organisation et ses clients.

Si les produits, les services ou les pratiques ne sont pas correctement conçus, ils ne répondront pas nécessairement aux besoins du client et ne faciliteront pas forcément la création de valeur. S'ils évoluent sans disposer d'une architecture, d'interfaces ou de contrôles adéquats, ils sont moins susceptibles de fournir la vision globale et de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi que de ses clients internes et externes.

Même lorsqu'un produit ou un service est bien conçu, il peut s'avérer difficile de fournir une solution qui répond aux besoins à la fois de l'organisation et du client de manière rentable et résiliente. Par conséquent, il est

important d'envisager des approches itératives et incrémentielles pour la conception des services, afin de s'assurer que les produits et les services introduits dans l'environnement d'exploitation puissent s'adapter continuellement continu et conformément aux besoins en constante évolution de l'organisation et de ses clients.

Sans une conception des services formalisée, l'exécution des produits et des services peut être excessivement coûteuse et vouée à l'échec, ce qui mène à un gaspillage des ressources et une situation où le produit ou le service n'est pas centré sur le client ou conçu de façon holistique. Il est peu probable qu'un programme d'amélioration soit un jour en mesure d'obtenir ce qu'une bonne conception aurait pu obtenir dès le début. Sans conception des services, il est extrêmement difficile d'offrir des produits et des services rentables qui répondent aux besoins et aux attentes des clients.

La pratique de conception des services doit également s'assurer que le parcours du client, de la demande jusqu'à la réalisation de la valeur, soit aussi agréable que possible en évitant les heurts autant que possible, et qu'elle fournit au client les meilleurs résultats possibles. Pour ce faire, il faut se focaliser sur l'expérience client (CX) et l'expérience utilisateur (UX).

L'adoption et l'implémentation d'une pratique de conception des services focalisée sur l'expérience client et l'expérience utilisateur :

- se traduiront par des produits et services centrés sur le client qui incluent les parties prenantes dans les activités de conception ;
- prendront en compte l'environnement complet d'un produit ou d'un service ;
- permettront aux projets d'estimer avec plus de précision le coût, les délais, les besoins en ressources et les risques associés à la conception des services ;
- se traduiront par un plus grand volume de changements réussis ;
- faciliteront les méthodes de conception pour que les individus les adoptent et les suivent ;
- permettront le partage et la réutilisation des actifs de la conception des services dans tous les projets et les services ;
- renforceront la confiance que le produit ou service nouveau ou modifié peut être fourni conformément aux spécifications sans affecter de façon inattendue les autres produits, services ou parties prenantes ;
- permettront de s'assurer que les produits et services nouveaux ou modifiés soient maintenables et rentables.

Il est important d'adopter une approche holistique axée sur les résultats pour tous les aspects de la conception des services et de prendre en considération tous les autres aspects lorsqu'un élément individuel d'une conception des services est changé ou modifié. C'est pour cette raison que l'aspect de coordination de la conception des services avec l'ensemble du SVS de l'organisation est essentiel. Concevoir et développer un produit ou service nouveau ou modifié ne doit pas se faire en vase clos, mais doit prendre en compte l'impact que cela aura sur :

- les autres produits et services ;
- toutes les parties pertinentes, notamment les clients et les fournisseurs ;
- les architectures existantes ;
- la technologie requise ;
- les pratiques de gestion des services ;
- les mesures et les métriques nécessaires.

Prendre en compte ces facteurs permettra de s'assurer non seulement que la conception traite les éléments fonctionnels du service, mais aussi que les exigences en matière de gestion d'exploitation sont considérées comme une partie fondamentale de la conception, et non comme une réflexion après coup.

La conception des services doit aussi être utilisée lorsque le changement apporté au produit ou au service est sa mise hors service. À moins que la mise hors service d'un produit/service ne soit rigoureusement planifiée, elle peut provoquer des effets négatifs inattendus sur les clients ou l'organisation qui auraient pu être évités.

Tous les changements apportés à un produit ou à un service n'exigent pas le même niveau d'activité de conception des services. Chaque changement, aussi infime soit-il, nécessitera un certain degré de travail de conception, mais l'ampleur de l'activité nécessaire pour assurer la réussite variera considérablement d'un type de changement à l'autre. Les organisations doivent définir le niveau d'activité de conception requis pour chaque catégorie de changement, et s'assurer que tous les membres de l'organisation comprennent bien ces critères.

La conception des services soutient les produits et les services qui :

- sont axés et focalisés sur le business et les clients et guidés par ces derniers ;
- sont rentables ;
- respectent les exigences en matière de sécurité de l'information et de sécurité physique de l'organisation et de tout client externe ;
- sont flexibles et adaptables, tout en étant adaptés au besoin là où ils sont fournis ;
- peuvent absorber une demande sans cesse croissante en termes de volume et de rapidité du changement ;
- répondent aux demandes croissantes de l'organisation et des clients en matière d'exploitation continue ;
- sont gérés et exploités à un degré de risque acceptable.

Compte tenu des nombreuses pressions qui pèsent sur l'organisation, il peut être tentant de « brûler des étapes » de la coordination des pratiques et des parties concernées pour les activités de conception des services, ou de les ignorer complètement. Cela doit être évité, car l'intégration et la coordination sont essentielles à la qualité globale des produits et des services fournis.

### 5.2.13.1 Réflexion conceptuelle (design thinking)

La réflexion conceptuelle est une approche pratique et centrée sur l'humain qui accélère l'innovation. Elle est utilisée par les concepteurs de produits et de services, ainsi que par les organisations, pour résoudre des problèmes complexes et trouver des solutions pratiques et créatives qui répondent aux besoins de l'organisation et de ses clients. Elle peut être considérée comme une approche complémentaire aux méthodologies Lean et Agile. La réflexion conceptuelle s'appuie sur la logique, l'imagination, l'intuition et la pensée systémique pour explorer les possibilités et créer les résultats souhaités dont les clients bénéficient.

La réflexion conceptuelle comprend un ensemble d'activités :

- L'inspiration et l'empathie, par l'observation directe des individus et de la façon dont ils travaillent ou interagissent avec les produits et les services, ainsi que par l'identification de la façon dont ils pourraient interagir différemment avec d'autres solutions.
- L'idéation, qui associe réflexion divergente et convergente. La réflexion divergente est la capacité à proposer des idées différentes, uniques ou variantes, alors que la réflexion convergente est la capacité de trouver la solution à privilégier pour un problème donné. La réflexion divergente permet de s'assurer que de nombreuses solutions sont explorées, et la réflexion convergente les réduit pour en arriver à une solution finale privilégiée.
- Le prototypage, afin de tester ces idées tôt, de les itérer et de les affiner. Un prototype permet de recueillir des retours et d'améliorer une idée. Les prototypes accélèrent le processus d'innovation en permettant aux concepteurs de services de mieux comprendre les forces et les faiblesses des nouvelles solutions.
- L'implémentation, là où les concepts sont concrétisés. Elle doit être coordonnée avec toutes les pratiques de gestion des services concernées, et avec d'autres parties. La méthodologie Agile peut être utilisée pour développer et implémenter la solution de façon itérative.
- L'évaluation (associée à d'autres pratiques, notamment la gestion de projet et la gestion des mises en production) mesure la performance réelle de l'implémentation d'un produit ou d'un service pour s'assurer que les critères d'acceptation sont respectés, et pour trouver des opportunités d'amélioration.

Il est préférable que ce soit les équipes interdisciplinaires qui s'occupent de la réflexion conceptuelle, car cela équilibre les perspectives des clients, de la technologie, de l'organisation, des partenaires et des fournisseurs, et est très intégrative, s'aligne bien sur le SVS de l'organisation et peut être un facteur essentiel de la transformation numérique.

## 5.2.13.2 Expérience client et utilisateur (CX et UX)

Les aspects CX et UX de la conception des services sont essentiels pour s'assurer que les produits et les services fournissent la valeur que les clients et l'organisation souhaitent. La conception CX est axée sur la gestion de chaque aspect du CX complet, notamment les délais, la qualité, le coût, la fiabilité et l'efficacité. L'UX s'intéresse particulièrement à la facilité d'utilisation du produit ou du service et à la façon dont le client interagit avec lui.

### Expérience utilisateur Lean

La conception de l'expérience utilisateur Lean (UX Lean) est un état d'esprit, une culture et un processus qui adopte les méthodes Lean-Agile. Elle implémente la fonctionnalité par incrémentums minimaux viables et détermine la réussite en mesurant les résultats par rapport à une hypothèse de résultat. L'UX Lean est extrêmement utile pour travailler sur des projets où les méthodes de développement Agile sont utilisées. L'objectif principal est de se concentrer sur l'obtention de retours le plus tôt possible, afin qu'ils puissent être utilisés pour prendre des décisions rapides.

Voici des questions classiques à propos de l'UX Lean : Qui sont les clients de ce produit/service et pourquoi sera-t-il utilisé ? Quand sera-t-il utilisé et dans quelles circonstances ? Quelle sera la fonctionnalité la plus importante ? Quels sont les plus gros risques ?

Il peut y avoir plusieurs réponses à chaque question, ce qui génère un plus grand nombre d'hypothèses qu'il n'est possible de gérer. Ensuite, l'équipe priorisera ces hypothèses en fonction des risques qu'ils représentent pour l'organisation et ses clients.

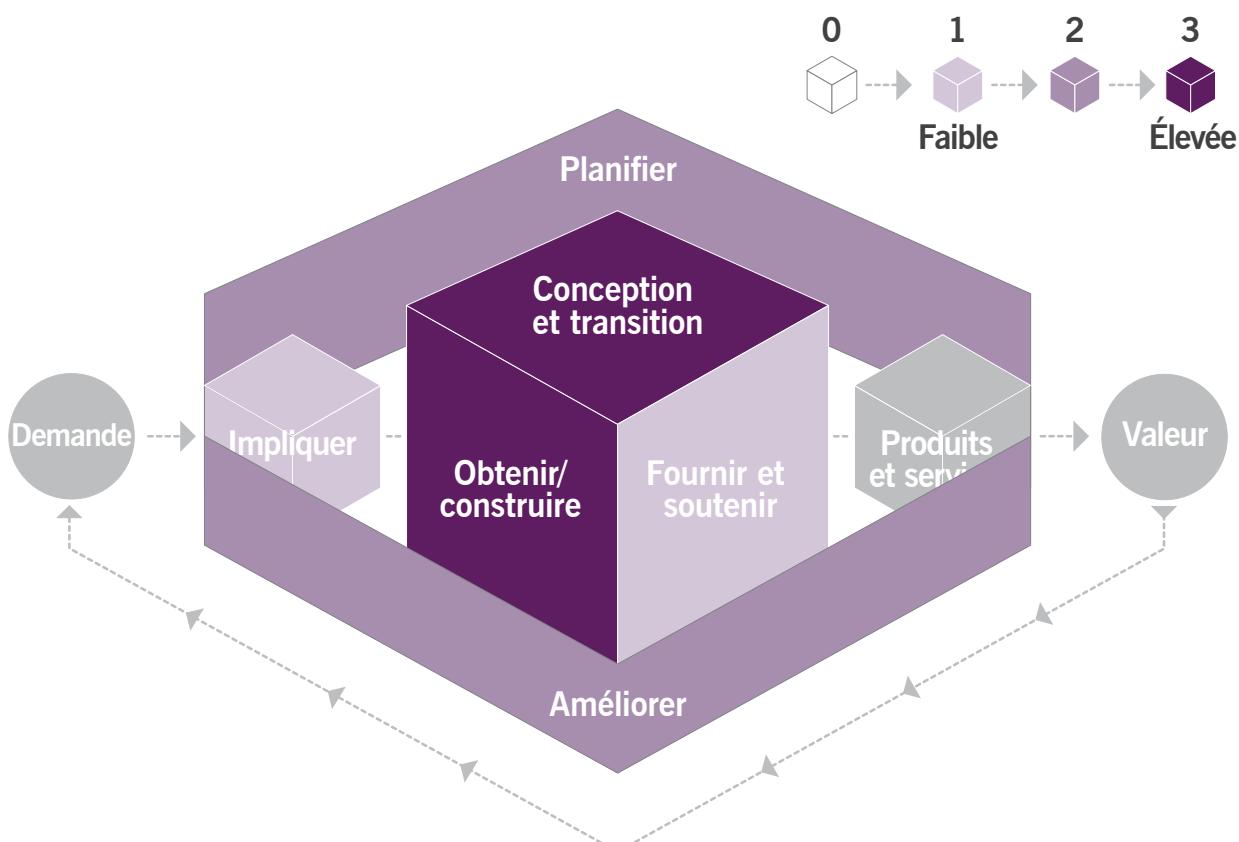


Figure 5.32 Carte thermique de la contribution de la conception des services aux activités de la chaîne de valeur

L'identification, l'évaluation et le traitement des risques sont des exigences essentielles de toutes les activités de conception. Par conséquent, la gestion des risques doit être incluse comme un aspect intégré de la conception des services. Cela permettra de s'assurer que les risques associés à la fourniture des produits et des services, ainsi que l'exploitation des pratiques, de la technologie et des méthodes de mesure sont alignés au risque et à l'impact organisationnels, car la gestion des risques est intégrée à tous les processus et à toutes les activités de conception.

La figure 5.32 illustre la contribution de la conception des services à la chaîne de valeur des services, la pratique étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur :

- **Planifier** La pratique de conception des services comprend la planification et l'organisation des personnes, des partenaires et des fournisseurs, des informations, de la communication, de la technologie et des pratiques pour les produits et les services nouveaux et modifiés, ainsi que l'interaction entre l'organisation et ses clients.
- **Améliorer** La conception des services peut être utilisée pour améliorer un service existant, ainsi que pour créer un nouveau service à partir de zéro. Les services peuvent être conçus en tant que service minimum viable, déployés, puis itérés et améliorés afin d'ajouter davantage de valeur en fonction des retours.
- **Impliquer** La conception des services intègre les UX et CX, qui sont des exemples d'implication par excellence.
- **Conception et transition** Le but de la conception des services est de concevoir des produits et des services faciles à utiliser, souhaitables et qui peuvent être fournis par l'organisation.
- **Obtenir/construire** La conception des services comprend l'identification des produits, des services et des composants de service qui doivent être obtenus ou conçus pour le service nouveau ou modifié.
- **Fournir et soutenir** La conception des services gère le parcours complet de l'utilisateur, à travers l'exploitation, la restauration et la maintenance du service.

## 5.2.14 Centre de services



### Message clé

Le but de la **pratique du centre de services** est de capturer la demande de résolution des incidents et les demandes de service. Elle doit également être le point d'entrée et le point de contact unique pour le fournisseur de services avec tous ses utilisateurs.

Les centres de services offrent aux utilisateurs un moyen clair de signaler des difficultés, des questions ou des demandes, ainsi que d'obtenir confirmation de leur réception, de les classer, d'en être propriétaires et d'y donner suite. La façon dont cette pratique est gérée et fournie peut aller d'une équipe de personnes travaillant par roulement, en passant par un ensemble distribué de personnes connectées virtuellement, jusqu'à des technologies automatisées et des robots. La fonction et la valeur restent les mêmes, quel que soit le modèle.

Avec l'automatisation accrue et la suppression graduelle de la dette technique, le centre de services se focalise sur la fourniture d'un support pour « les personnes et le business » plutôt que sur les questions purement techniques. Les centres de services sont de plus en plus utilisés pour arranger, expliquer et coordonner différents aspects, plutôt que de se contenter de réparer une technologie défectueuse. Le centre de services est devenu une partie essentielle de l'exploitation des services.

Il est essentiel de comprendre que, quelle que soit l'efficience du centre de services et de son personnel, certaines problématiques devront toujours être escaladées et nécessiteront le support fondamental d'autres équipes. Les équipes de support et de développement doivent travailler en étroite collaboration avec le centre de services pour présenter et fournir une approche « décloisonnée » aux utilisateurs et aux clients.

Bien que certains le soient, les centres de services n'ont pas besoin d'être hautement techniques. Cependant, même si le centre de services est assez simple, il joue un rôle essentiel dans la fourniture de services et doit être activement soutenu par ses groupes de pairs. Il est également essentiel de comprendre que le centre de services a une influence majeure sur l'expérience utilisateur et sur la façon dont le fournisseur de services est perçu par les utilisateurs.

Une autre caractéristique clé d'un bon centre de services est sa compréhension pratique du contexte business plus large, des processus business et des utilisateurs. Les centres de service ajoutent de la valeur, non seulement par les actes transactionnels de l'enregistrement des incidents, par exemple, mais aussi en comprenant et en agissant en fonction du contexte business de cette action. Le centre de services doit faire office de lien empathique et informé entre le fournisseur de services et ses utilisateurs.

Avec l'automatisation accrue, l'intelligence artificielle, l'automatisation des processus robotisés (RPA) et les chatbots, les centres de service évoluent pour fournir davantage d'enregistrements et de résolutions en libre-service, via des portails en ligne et des applications mobiles. L'impact sur les centres de services se traduit par une réduction des contacts téléphoniques, moins de tâches de bas niveau, et une plus grande capacité à se concentrer sur une excellente CX lorsqu'un contact personnel est nécessaire.

Le centre de services fournit plusieurs canaux d'accès. Ceux-ci peuvent inclure :

- les appels téléphoniques, qui peuvent comprendre une technologie spécialisée, comme un serveur vocal interactif (IVR), des appels de conférence, la reconnaissance vocale, etc. ;
- Les portails des services et les applications mobiles, pris en charge par le catalogue des services et des requêtes, ainsi que les bases de connaissance ;
- la discussion, via live chat et chatbots ;
- les e-mails pour enregistrer et mettre à jour, ainsi que les enquêtes de suivi et les confirmations. Les e-mails non structurés peuvent être difficiles à traiter, mais les technologies émergentes basées sur l'intelligence artificielle et sur l'apprentissage automatique, commencent à traiter ce point ;
- les centres de services en libre accès deviennent plus répandus dans certains secteurs, comme l'éducation supérieure, où les pics d'activité élevés exigent une présence physique ;
- les messages texte et les messageries de réseaux sociaux, qui sont utiles pour partager des notifications en cas d'incidents majeurs, et pour contacter des groupes de parties prenantes spécifiques, mais qui peuvent être également utilisés pour permettre aux utilisateurs de demander du support ;
- les réseaux sociaux d'entreprise et publics, ainsi que les forums de discussion, pour contacter le fournisseur de services et le support entre les pairs.

Certains centres de services disposent d'une fenêtre de support limitée où une couverture de services est disponible (par exemple, entre 8 h 00 et 20 h 00 du lundi au vendredi). Par conséquent, le personnel doit travailler par roulement afin de fournir des niveaux de support uniformes.

Dans certains cas, le centre de services est une équipe physique qui travaille dans un même endroit. Un centre de services centralisé nécessite des technologies de support, comme :

- des systèmes de téléphonie intelligents, qui incorporent l'intégration ordinateur-téléphonie, l'IVR, et la distribution d'appels automatique ;
- des systèmes de flux de travail pour l'acheminement et l'escalade ;
- des systèmes de gestion des effectifs et de planification des ressources ;
- une base de connaissances ;
- l'enregistrement des appels et un contrôle de la qualité ;
- des outils d'accès à distance ;
- un tableau de bord et des outils de surveillance ;
- des systèmes de gestion des configurations.

Dans d'autres cas, un centre de services virtuel permet d'avoir des agents dispersés géographiquement, qui travaillent depuis plusieurs endroits. Un centre de services virtuel nécessite une technologie de support plus sophistiquée, impliquant un acheminement et une escalade plus complexes : ces solutions sont souvent basées sur le cloud.

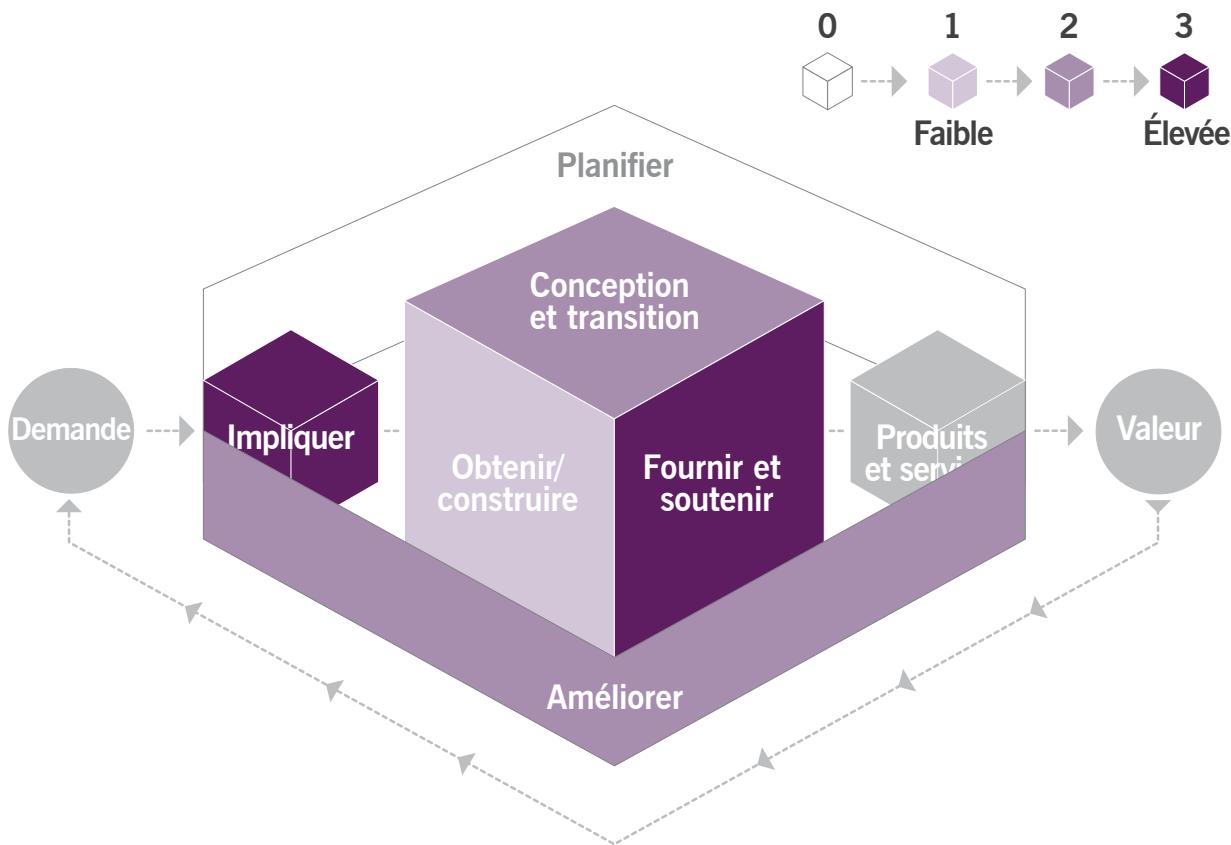


Figure 5.33 Carte thermique de la contribution du centre de services aux activités de la chaîne de valeur

Le personnel du centre de services nécessite une formation et des compétences dans des secteurs techniques et business nombreux et vastes. Il doit en particulier faire preuve d'excellentes compétences en matière de service client, telles que l'empathie, l'analyse des incidents et la priorisation, la communication efficace, ainsi que l'intelligence émotionnelle. Sa compétence clé consiste à comprendre et à diagnostiquer complètement un incident spécifique en termes de priorité business, et de prendre les mesures appropriées afin de le résoudre, à l'aide des compétences, des connaissances, des personnes et des processus disponibles.

La figure 5.33 illustre la contribution du centre de services à la chaîne de valeur des services, la pratique étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur, sauf dans l'activité « planifier » :

- **Améliorer** Les activités du centre de services sont constamment surveillées et évaluées afin de soutenir l'amélioration continue, l'alignement et la création de valeur. Les retours des utilisateurs sont recueillis par le centre de services pour soutenir l'amélioration continue.
- **Impliquer** Le centre de services est le canal principal pour l'implication tactique et opérationnelle auprès des utilisateurs.
- **Conception et transition** Le centre de services fournit un canal pour communiquer avec les utilisateurs sur les services nouveaux et modifiés. Le personnel du centre de services participe à la planification de la mise en production, aux tests et au support des premières phases.
- **Obtenir/construire** Le personnel du centre de services peut être impliqué dans l'acquisition des composants de service utilisés pour satisfaire les demandes de service et résoudre les incidents.
- **Fournir et soutenir** Le centre de services est le point de coordination pour gérer les incidents et les demandes de service.

## 5.2.15 Gestion des niveaux de service



### Message clé

Le but de la **pratique de gestion des niveaux de service** est de définir des cibles claires basées sur le business, en matière de performance des services, afin que la fourniture d'un service puisse être correctement évaluée, surveillée et gérée par rapport à ces cibles.



### Définition : niveau de service

Une ou plusieurs métriques définissant la qualité de service attendue ou obtenue.

La gestion des niveaux de service fournit une visibilité de bout en bout sur les services de l'organisation. Pour y parvenir, la gestion des niveaux de service :

- établit une perspective partagée des services et des niveaux de service cibles avec les clients ;
- s'assure que l'organisation respecte les niveaux de service définis grâce à la collecte, l'analyse, le stockage et la publication des métriques pertinentes pour les services identifiés ;
- effectue des revues sur les services afin de s'assurer que l'ensemble des services actuel continue à répondre aux besoins de l'organisation et de ses clients ;
- capture et crée des rapports sur les difficultés de service, en comparant notamment la performance aux niveaux de service définis.

Les aptitudes et les compétences en matière de gestion des niveaux de service comprennent la gestion des relations, le lien avec le business, le business analysis et la gestion commerciale/des fournisseurs. La pratique requiert une approche pragmatique, axée sur l'ensemble du service, et pas seulement sur les éléments constitutifs ; par exemple, des métriques individuelles simples (telles que le pourcentage de disponibilité du système) ne peuvent être considérées comme représentatives de l'ensemble du service.

### 5.2.15.1 Accords sur les niveaux de service



### Définition : accord sur les niveaux de service

Accord documenté entre un fournisseur de services et un client, qui identifie les services requis ainsi que les niveaux de service attendus.

Les accords sur les niveaux de service (SLA) sont depuis longtemps utilisés en tant qu'outil pour mesurer la performance des services du point de vue du client, et il est important de les définir dans un contexte business plus large. Utiliser des SLA peut poser de nombreux défis. Souvent, ils ne reflètent pas complètement la performance des services au sens large, ni l'expérience de l'utilisateur.

Voici certaines des exigences pour obtenir des SLA réussis :

- Ils doivent être liés à un « service » défini dans le catalogue des services ; sinon, il s'agit simplement de métriques individuelles sans but, qui ne fournissent pas une visibilité adaptée et ne reflètent pas la perspective du service.
- Ils doivent être liés à des résultats définis, et pas simplement à des métriques opérationnelles. Ils peuvent être accomplis avec des ensembles équilibrés de métriques, telles que la satisfaction du client et les résultats business clés.
- Ils doivent refléter un « accord », c'est-à-dire une implication et une discussion entre le fournisseur de services et le consommateur de services. Il est important d'impliquer toutes les parties prenantes, notamment les partenaires, les sponsors, les utilisateurs et les clients.
- Ils doivent être écrits simplement et faciles à comprendre et à utiliser pour toutes les parties.

Dans de nombreux cas, l'utilisation de métriques basées sur un système unique peut se traduire par un décalage et une déconnexion entre les partenaires du service à propos de la réussite de la fourniture des services et de l'expérience de l'utilisateur. Par exemple, si un SLA se base uniquement sur le pourcentage de disponibilité d'un service, il peut être considéré comme réussi par le fournisseur tout en passant à côté des fonctionnalités et des résultats business qui ont de l'importance pour le client. Il s'agit de l'effet « SLA pastèque ».

## L'effet SLA pastèque

Les SLA traditionnels se basent sur les activités individuelles, telles que les temps de résolution des incidents, la disponibilité des systèmes (« 99,9 ») et les métriques sur les volumes (par exemple, le nombre d'incidents ou de requêtes traités). Sans contexte business, ces métriques n'ont souvent aucun sens. Par exemple, même si une disponibilité système de 99,6 % est impressionnante, elle doit tout de même s'aligner sur les exigences clés du business. Même si le système affiche une indisponibilité acceptable de 0,4 %, si cette durée a lieu alors qu'un processus important est en cours (une transaction commerciale, un bloc opératoire ou une caisse d'un point de vente en cours d'utilisation), alors la satisfaction du client/de l'utilisateur sera faible, que le SLA ait été atteint ou non.

Cela peut s'avérer problématique pour le fournisseur de services s'il pense qu'il fait du bon travail (les rapports sont tous verts), alors qu'en réalité ses clients sont mécontents du service reçu et frustrés que le fournisseur ne l'ait pas remarqué. Cela s'appelle l'effet SLA pastèque car, comme une pastèque, le SLA peut sembler vert de l'extérieur, mais est en fait rouge à l'intérieur.

La gestion des niveaux de service identifie les métriques et les mesures qui reflètent fidèlement l'expérience et le niveau de satisfaction réels du client par rapport à l'ensemble du service. Elles varient en fonction des organisations. Interroger les clients est la seule façon de les découvrir.

La gestion des niveaux de service nécessite de la concentration et des efforts pour impliquer les clients, et d'être à l'écoute de leurs besoins, de leurs difficultés, de leurs préoccupations et de leurs besoins quotidiens :

- L'implication est nécessaire pour comprendre et confirmer les besoins et les exigences continus des clients, et non pas seulement ce qui est interprété par le fournisseur de services ou ce qui a été convenu il y a plusieurs années.
- L'écoute est une activité importante pour construire des relations et instaurer la confiance, et permet de montrer aux clients qu'ils sont valorisés et qu'ils sont compris. Ainsi, le fournisseur s'éloigne du « mode solution » et établit de nouveaux partenariats plus constructifs.

Les activités d'implication et d'écoute offrent une belle opportunité de renforcer les relations et de se concentrer sur ce qui doit véritablement être fourni. Elles donnent aussi au personnel impliqué dans la fourniture des services une compréhension basée sur l'expérience du travail quotidien, effectué à l'aide de sa technologie, qui lui permet de fournir un service davantage axé sur le business.

La gestion des niveaux de service comprend le regroupement et l'analyse des informations issues de plusieurs sources, notamment :

- **Implication du client** Cela implique l'écoute initiale, la découverte et la saisie d'informations sur lesquelles baser les métriques, les mesures et les discussions régulières sur les progrès. Envisagez de poser aux clients quelques questions ouvertes simples, telles que :
  - Qu'est-ce que votre travail implique ?
  - Comment la technologie vous aide-t-elle ?
  - Quels sont vos délais, domaines, personnes et activités business essentiels ?
  - Qu'est-ce qui distingue une bonne journée d'une mauvaise pour vous ?
  - Laquelle de ces activités est la plus importante pour vous ?
  - Quels sont vos buts, vos objectifs et vos mesures pour cette année ?
  - Quelle est la meilleure mesure de votre réussite ?
  - Sur quoi basez-vous votre opinion et votre évaluation d'un service ou de l'informatique/d'une technologie ?
  - Comment pouvons-nous vous aider davantage ?
- **Retours des clients** Dans l'idéal, ils sont recueillis auprès de plusieurs sources, à la fois formelles et informelles, notamment les suivantes :
  - **Sondages** Ils peuvent fournir des retours immédiats, via notamment des questions de suivi sur les incidents, ou via d'autres sondages périodiques davantage axés sur la réflexion qui évaluent les retours sur l'expérience de service globale. Ces deux types de sondage sont axés sur les événements.
  - **Principales mesures associées au business** Il s'agit des mesures convenues entre le fournisseur de services et son client, en fonction de ce qui importe pour le client. Il peut s'agir d'un ensemble de métriques SLA sur une activité business très spécifique, comme la transaction de vente, l'achèvement d'un projet ou la fonction opérationnelle (par exemple, faire venir une ambulance sur les lieux d'un accident en x minutes).
- **Métriques opérationnelles** Il s'agit des indicateurs de bas niveau de plusieurs activités opérationnelles, et peuvent inclure la disponibilité du système, les temps de réponse aux incidents et de réparation, les temps de traitement des changements et des demandes, ainsi que les temps de réponse du système.
- **Métriques business** Il peut s'agir de n'importe quelle activité business que le client considère comme utile ou importante et qui est utilisée comme moyen pour évaluer la réussite d'un service. Elles peuvent varier de simples mesures binaires transactionnelles, comme la disponibilité des terminaux bancaires (ATM) ou de point de vente (POS) lors des heures de bureau (9 h 00 - 17 h 00 tous les jours) à l'achèvement réussi des activités business, telles que l'enregistrement des passagers.

Une fois que ces retours sont recueillis et rassemblés pour une revue continue, ils peuvent être utilisés en tant qu'entrée pour concevoir des modèles et des pratiques de mesures et de rapports appropriés.

La figure 5.34 illustre la contribution de la gestion des niveaux de service à la chaîne de valeur des services, la pratique s'appliquant principalement aux activités « planifier » et « impliquer » :

- **Planifier** La gestion des niveaux de service soutient la planification des offres du portefeuille de produits et de services en fournissant des informations sur la performance et les tendances réelles des services.
- **Améliorer** Les retours des utilisateurs concernant les services, ainsi que les exigences des clients, peuvent être une force motrice pour l'amélioration des services.
- **Impliquer** La gestion des niveaux de service assure une implication continue auprès des clients et des utilisateurs via le traitement des retours et la revue continue des services.
- **Conception et transition** La conception et le développement des services nouveaux et modifiés bénéficie de l'entrée de cette pratique, à la fois via l'interaction avec les clients et dans le cadre de la boucle des retours dans la transition.
- **Obtenir/construire** La gestion des niveaux de service fournit des objectifs pour la performance des composants et des services, ainsi que pour les aptitudes de mesure et de rapports des produits et services.
- **Fournir et soutenir** La gestion des niveaux de service communique aux équipes de support et d'exploitation des objectifs sur la performance des services et recueille leurs retours en tant qu'entrée pour l'amélioration du service.

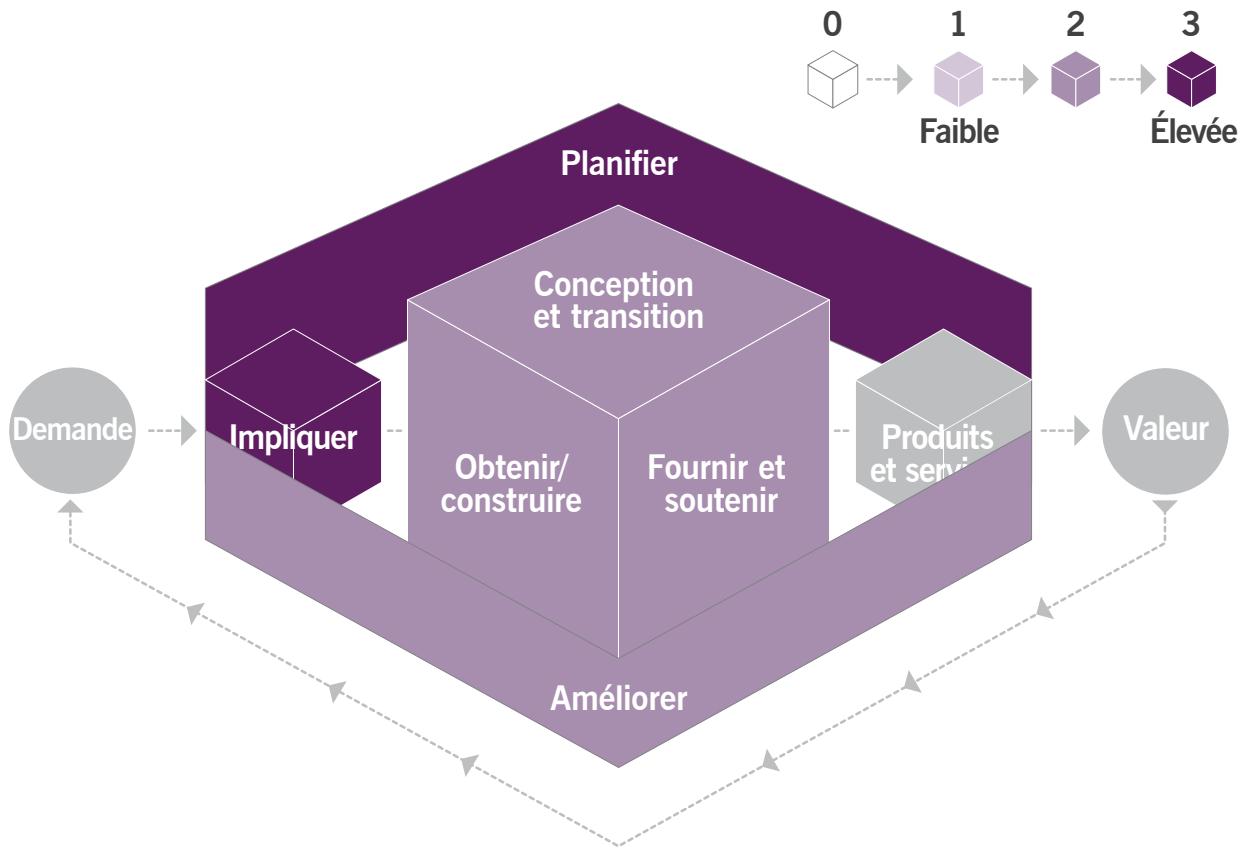


Figure 5.34 Carte thermique de la contribution de la gestion des niveaux de services aux activités de la chaîne de valeur

### Récit ITIL : la gestion des niveaux de service d'Axle



**Su :** Nous rassemblons régulièrement des retours de nos clients pour analyser leurs exigences et leurs besoins, et mettons à jour nos offres de service pour répondre à leurs attentes.

**Radhika :** Nous ne pouvons pas intégrer les attentes de chacun de nos clients dans nos accords de location. Cependant, nous nous soucions d'eux et faisons notre possible pour les satisfaire.



**Su :** Nous surveillons également la qualité des services fournis par nos partenaires et fournisseurs, comme le travail effectué par Craig's Cleaning pour nous. Ce faisant, nous devons nous assurer que la qualité de chaque partie de nos services répond aux attentes de nos utilisateurs ou les dépasse.

## 5.2.16 Gestion des demandes de service



### Message clé

Le but de la **pratique de gestion des demandes de service** est de soutenir la qualité convenue d'un service en gérant l'ensemble des demandes de service prédéfinies et initiées par l'utilisateur et ce, de manière conviviale et efficace.



### Définition : demande de service

Demande d'un utilisateur ou d'un représentant autorisé d'un utilisateur qui déclenche une action de service convenue dans le cadre de la fourniture normale des services.

Chaque demande de service peut inclure un ou plusieurs des éléments suivants :

- une demande concernant une action de fourniture des services (par exemple, fournir un rapport ou remplacer une cartouche d'imprimante) ;
- une demande d'information (portant, par exemple, comment créer un document ou sur les heures d'ouverture de bureau) ;
- une demande de fourniture d'une ressource ou d'un service (par exemple, fournir un téléphone ou un ordinateur à un utilisateur, ou un serveur virtuel à une équipe de développement) ;
- une demande d'accès à une ressource ou à un service (par exemple, fournir l'accès à un fichier ou à un dossier) ;
- les retours, les compliments et les plaintes (par exemple, les plaintes au sujet d'une nouvelle interface ou les compliments à l'attention d'une équipe de support).

L'exécution des demandes de service peut inclure des changements au niveau des services ou de leurs composants ; il s'agit généralement de changements standard. Les demandes de service font partie intégrante de la fourniture des services et ne constituent pas une défaillance ou une dégradation du service, lesquelles sont traitées comme des incidents. Puisque les demandes de service sont prédéfinies et pré-convenues comme étant une partie normale de la fourniture des services, elles peuvent généralement être formalisées avec une procédure standard et claire pour le déclenchement, l'approbation, l'exécution et la gestion. Certaines demandes de service disposent de flux de travail très simples, comme la demande d'information. D'autres, telles que l'installation d'un nouvel employé, peuvent s'avérer assez complexes et nécessiter la contribution de plusieurs équipes et systèmes pour leur exécution. Quelle que soit la complexité, les étapes pour exécuter la demande doivent être connues et éprouvées. Cela permet au fournisseur de services de convenir de délais d'exécution et de fournir une communication claire sur le statut de la demande aux utilisateurs.

Certaines demandes de service ont besoin d'une autorisation en fonction des politiques financières, de sécurité de l'information, ou d'autres politiques, alors que d'autres n'en nécessitent aucune. Pour que son traitement soit réussi, la gestion des demandes de service doit suivre ces lignes directrices :

- Les demandes de service et leur exécution doivent être normalisées et automatisées le plus possible.
- Des politiques doivent être établies pour déterminer quelles demandes de service seront exécutées avec des approbations supplémentaires limitées, voire aucune approbation supplémentaire, afin que cette exécution puisse être rationalisée.
- Les attentes des utilisateurs vis-à-vis des délais d'exécution doivent être clairement définies, en fonction de ce que l'organisation peut fournir de manière réaliste.

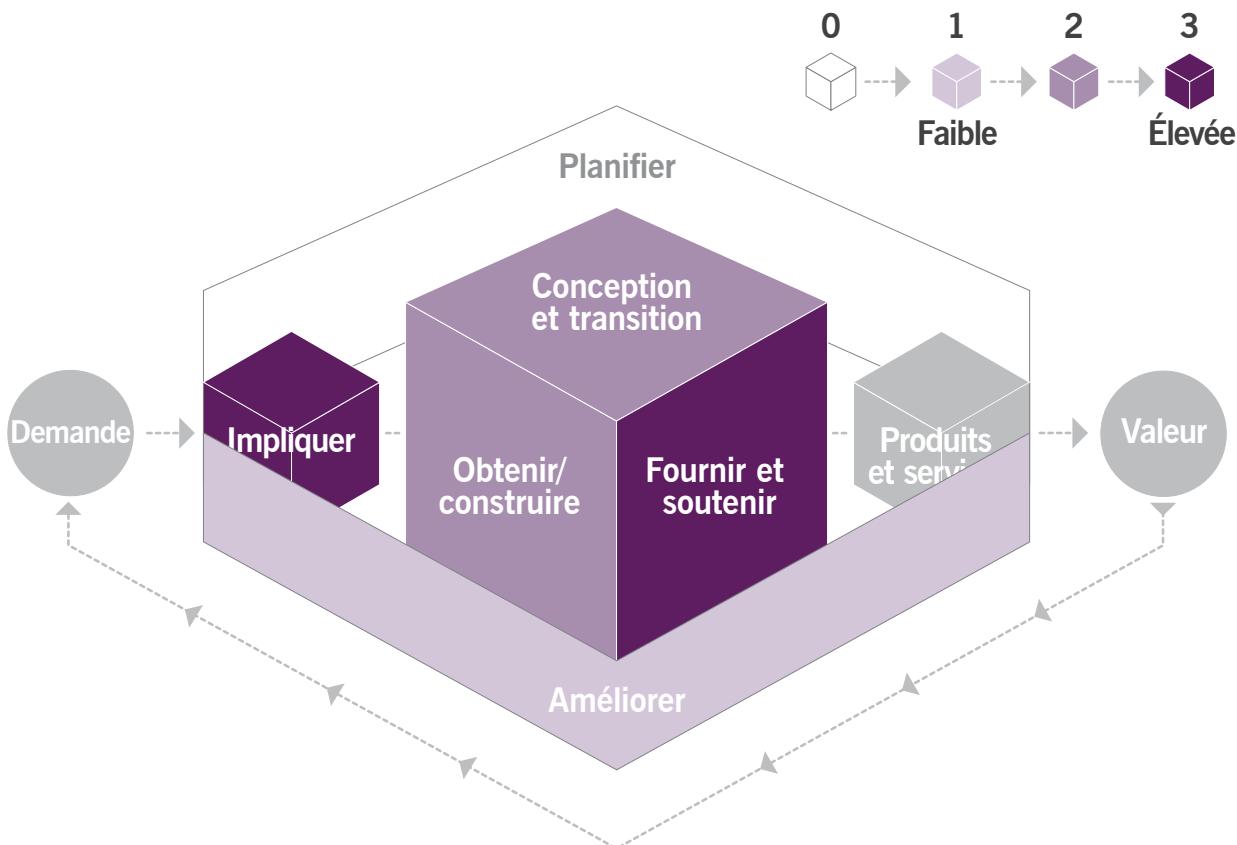


Figure 5.35 Carte thermique de la contribution de la gestion des demandes de service aux activités de la chaîne de valeur

- Les opportunités d'amélioration doivent être identifiées et implémentées afin de générer des temps d'exécution plus courts et d'exploiter l'automatisation.
- Les politiques et les flux de travail doivent être inclus dans le cadre de la documentation et de la réorientation demandes soumises en tant que demandes de service, mais qui doivent en réalité être gérées en tant qu'incidents ou changements.

Certaines demandes de service peuvent être entièrement exécutées via l'automatisation, de la soumission à la clôture, ce qui procure une expérience en libre-service complète. L'installation du logiciel client ou la fourniture de serveurs virtuels en sont des exemples.

La gestion des demandes de service dépend de processus et de procédures bien conçus, qui sont rendus opérationnels à l'aide d'outils de suivi et d'automatisation pour maximiser l'efficience de la pratique. Les différents types de demandes de service disposeront de flux de travail d'exécution différents, mais l'efficience et la maintenabilité seront améliorées si un nombre limité de modèles de flux de travail est identifié. Lorsque de nouvelles demandes de service doivent être ajoutées au catalogue des services, les modèles de flux de travail existants doivent être mis à profit chaque fois que possible.

La figure 5.35 illustre la contribution de la gestion des demandes de service à la chaîne de valeur des services, la pratique étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur des services, sauf dans l'activité « planifier » :

- **Améliorer** La gestion des demandes de service peut fournir un canal pour les initiatives d'amélioration, les compliments et les plaintes des utilisateurs. Elle contribue également à l'amélioration en fournit des informations sur les tendances, la qualité et les retours à propos de l'exécution des demandes.
- **Impliquer** La gestion des demandes de service comprend la communication régulière pour recueillir les exigences propres à l'utilisateur, définir des attentes et fournir des rapports d'état d'avancement.
- **Conception et transition** Les composants de service standard peuvent être transférés vers l'environnement de production via l'exécution de la demande de service.
- **Obtenir/construire** L'acquisition de composants de service approuvés préalablement peut être exécutée via les demandes de service.

- **Fournir et soutenir** La gestion des demandes de service apporte une contribution importante à la fourniture des services normale. Cette activité de la chaîne de valeur se préoccupe principalement de s'assurer que les utilisateurs continuent à être productifs, et dépend parfois fortement de l'exécution de leurs demandes.

## 5.2.17 Validation et tests de services



### Message clé

Le but de la **pratique de validation et test de services** est de s'assurer que les produits et les services nouveaux et modifiés répondent aux exigences définies. La définition de la valeur des services se base sur les entrées des clients, les objectifs business et les exigences réglementaires, et est documentée dans le cadre de l'activité de la chaîne de valeur « conception et transition ». Ces entrées sont utilisées pour déterminer des indicateurs de qualité et de performance mesurables qui soutiennent la définition du critère d'assurance et les exigences des tests.

### 5.2.17.1 Validation des services

La **validation** des services est axée sur l'établissement de critères d'acceptation de la gestion des déploiements et des mises en production (conditions à respecter pour être prêt pour la production), vérifiés via des tests. Les critères d'acceptation peuvent se focaliser sur l'utilité ou la garantie, et sont définis via la compréhension des exigences du client, réglementaires, du business, de la gestion des risques et de sécurité.

Les activités de validation des services de cette pratique permettent d'établir, de vérifier et de documenter les critères d'assurance de service focalisés sur l'utilité et la garantie, et constituent la base du périmètre et de l'axe des activités de test.

### 5.2.17.2 Test

Une stratégie en matière de test définit l'approche de test générale. Elle peut s'appliquer à un environnement, à une plate-forme, à un ensemble de services, ou à un service individuel. Les tests doivent être effectués de la même manière sur les systèmes développés en interne que sur les solutions développées en externe. La stratégie en matière de test se base sur les critères d'acceptation des services, et doit s'aligner sur les exigences des parties prenantes concernées afin de s'assurer que les tests correspondent à l'appétit du risque et sont adaptés au besoin.

Voici des exemples typiques de test :

- Tests fonctionnels/sur l'utilité :
  - **Test d'unité** Test portant sur un composant système unique
  - **Test de système** Test général du système, notamment des logiciels et des plates-formes
  - **Test d'intégration** Test effectué sur l'ensemble d'un groupe de modules logiciels dépendants
  - **Test de régression** Test déterminant si les fonctions exploitées auparavant ont été impactées
- Tests sur la garantie/non fonctionnels :
  - **Test sur la performance et la capacité** Vérification de la rapidité et la capacité sous charge
  - **Test de sécurité** Test portant sur la vulnérabilité, la conformité à la politique, la pénétration et le déni du risque de service
  - **Test de conformité** Test permettant de vérifier que les exigences légales et réglementaires ont été respectées
  - **Test opérationnel** Test portant sur la sauvegarde, la surveillance des événements, le basculement, la reprise et la création de rapports

- **Test d'exigences de garantie** Contrôle de vérification des documents nécessaires, de la formation, de la définition du modèle de support et du transfert de connaissances
- **Test d'acceptation de l'utilisateur** Test effectué par les utilisateurs pour approuver la mise en production d'un système nouveau ou un système modifié

La figure 5.36 illustre la contribution de l'activité de validation et de test des services dans la chaîne de valeur des services, la pratique étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur, à l'exception de l'activité « planifier » :

- **Améliorer** Les métriques de validation et de test de services, comme les défauts non détectés, la portée de test et la performance des services par rapport aux SLA sont des mesures cruciales nécessaires pour le succès pour améliorer la CX et diminuer les risques.
- **Impliquer** La participation de certaines parties prenantes dans les activités de validation et de test de services implique ces derniers, augmente la visibilité et favorise l'adoption des services.
- **Conception et transition** La conception des services ainsi que la gestion des connaissances, de la performance, des déploiements et des mises en production sont solidement intégrées à la pratique de validation et de test de services.
- **Obtenir/construire** Les activités de validation et de test des services sont étroitement liées à l'ensemble des pratiques associées à l'acquisition de services auprès de fournisseurs de services externes ainsi qu'aux activités de gestion de projets et de développement de logiciels dans le cadre des méthodes en cascade et Agile.
- **Fournir et soutenir** Les erreurs connues sont recueillies par la validation et les tests de services et communiquées dans le cadre des pratiques du centre de services et de la gestion des incidents pour accélérer le rétablissement du service. De la même manière, les informations concernant les interruptions de service ou les défauts non détectés alimentent en retour la validation et test de services pour renforcer l'efficacité et l'étendue des critères d'acceptation et des activités de test.

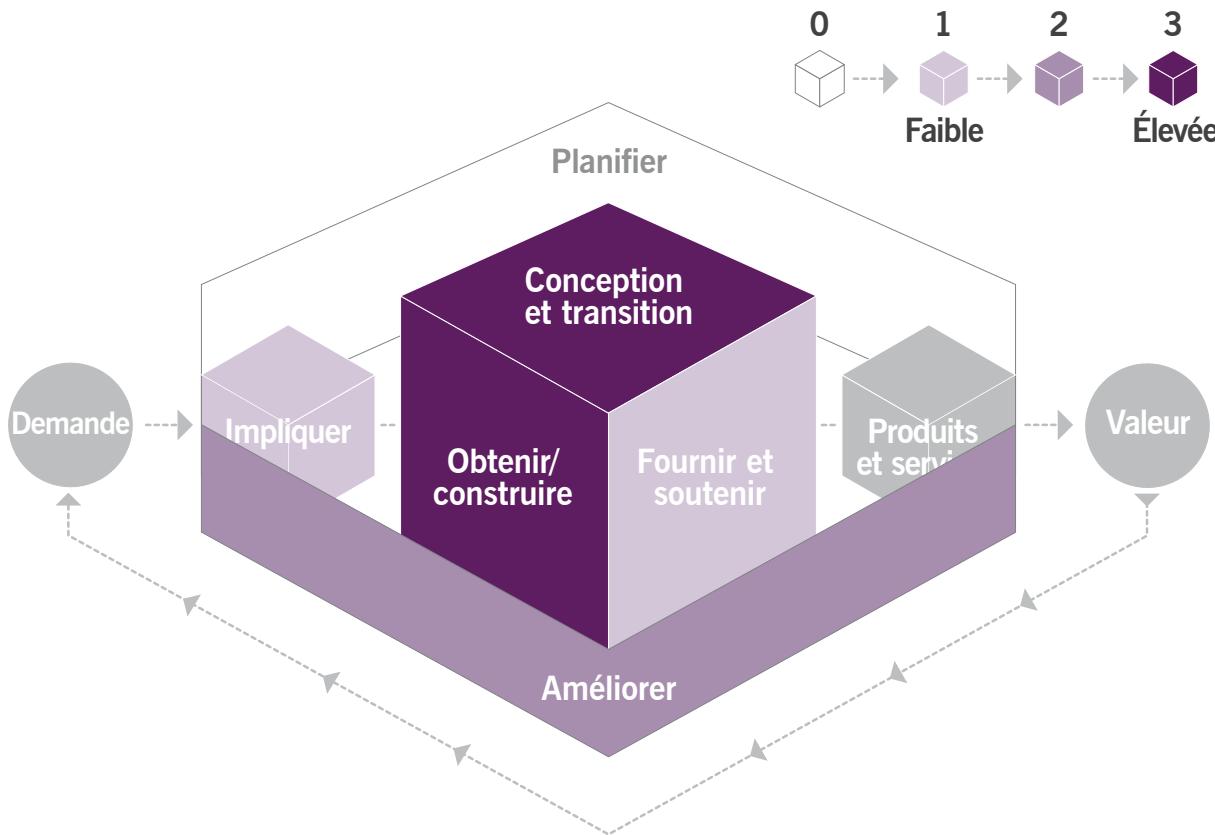


Figure 5.36 Carte thermique de la contribution de la validation et des tests de services aux activités de la chaîne de valeur

## 5.3 Pratiques de gestion technique

### 5.3.1 Gestion des déploiements



#### Message clé

Le but de la **pratique de gestion des déploiements** est de déplacer du matériel, des logiciels, de la documentation, des processus ou tout autre composant nouveaux ou modifiés vers des environnements de production. Elle peut aussi intervenir dans le déploiement de composants dans d'autres environnements à des fins de tests et de simulation.

La gestion des déploiements travaille en étroite collaboration avec la gestion des mises en production et l'habilitation des changements, mais il s'agit d'une pratique distincte. Dans certaines organisations, le terme « fourniture » désigne le déploiement d'une infrastructure, et « déploiement » désigne uniquement les déploiements logiciels, mais, dans le cas présent, le terme « déploiement » désigne ces deux choses.

Il existe un certain nombre d'approches distinctes qui peuvent être utilisées pour le déploiement. De nombreuses organisations associent plusieurs approches selon les spécificités de leurs services et leurs exigences ainsi que la taille, le type et l'impact de la mise en production.

- **Déploiement progressif** Les composants nouveaux ou modifiés sont déployés dans une seule partie de l'environnement de production à la fois (aux utilisateurs d'une succursale ou d'un pays par exemple). Cette opération est répétée autant de fois que nécessaire jusqu'à ce que le déploiement soit terminé.
- **Fourniture continue** Les composants sont intégrés, testés et déployés au besoin, favorisant ainsi les possibilités de boucles des retours client.
- **Déploiement en big bang** Les composants nouveaux ou modifiés sont déployés auprès de toutes les cibles au même moment. Cette approche est parfois nécessaire lorsque des dépendances empêchent une utilisation simultanée des anciens et des nouveaux composants. Par exemple, une modification d'un schéma de base de données pourrait ne pas être compatible avec les versions antérieures de certains composants.
- **Déploiement à flux tiré** Le logiciel nouveau ou modifié est mis à disposition dans un référentiel contrôlé, et les utilisateurs téléchargent le logiciel sur les appareils des clients quand ils le souhaitent. Cela permet aux utilisateurs de contrôler le moment des mises à jour et d'intégrer le déploiement à la gestion des demandes de services pour leur permettre de solliciter le logiciel uniquement en cas de besoin.

Les composants disponibles pour le déploiement doivent être maintenus dans un ou plusieurs emplacements sécurisés pour s'assurer qu'ils ne seront pas modifiés avant le déploiement. Ces emplacements sont collectivement désignés sous le nom de bibliothèque des supports définitifs pour les logiciels et la documentation, et de stockage définitif pour les composants matériels.

Il existe un grand nombre d'outils variés pour soutenir le déploiement. Ils sont souvent intégrés aux outils de gestion des configurations et contribuent au support de la gestion de l'audit et des changements. La plupart des organisations disposent d'outils pour déployer le logiciel client. Ces outils peuvent être intégrés à un portail de services pour soutenir la pratique de gestion des demandes de service.

La communication sur les déploiements fait partie de la gestion des mises en production. Généralement, les utilisateurs et les clients ne sont pas intéressés par les déploiements individuels tant qu'ils n'ont pas été mis en production.

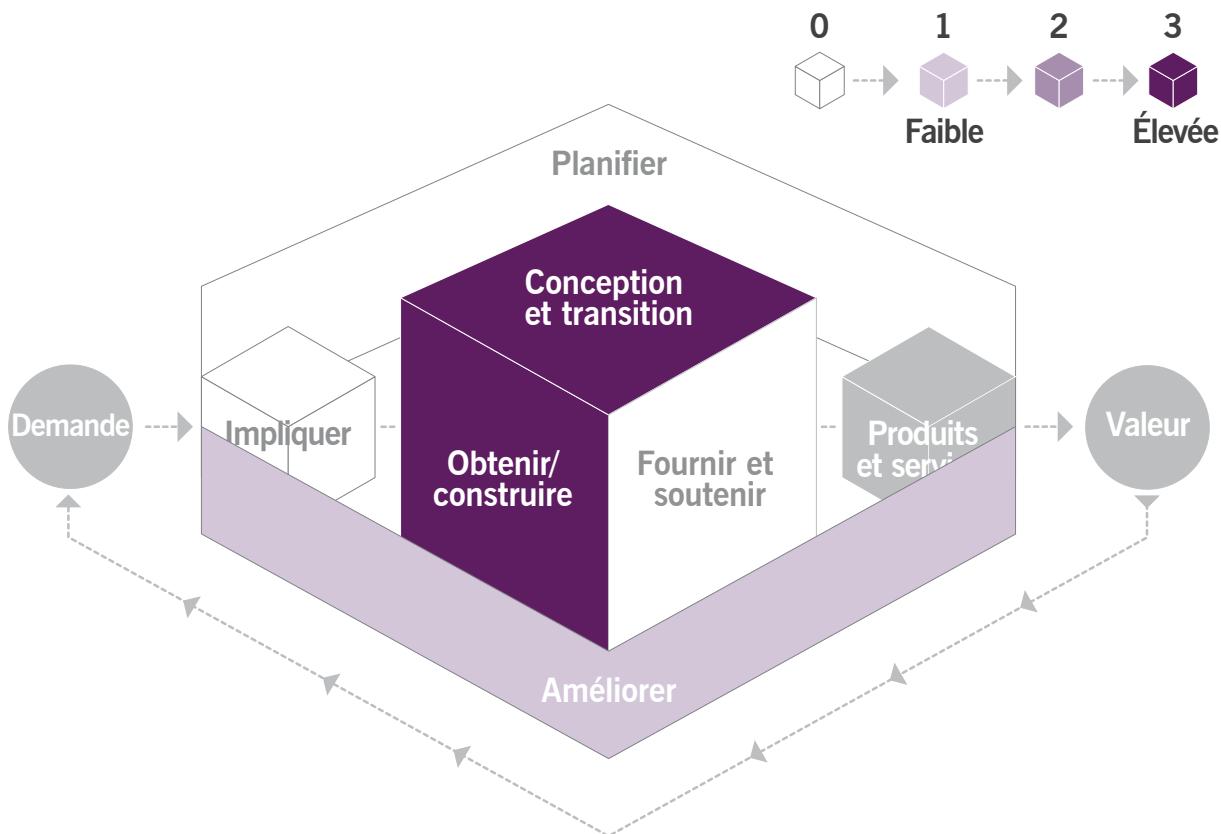


Figure 5.37 Carte thermique de la contribution de la gestion de déploiement aux activités de la chaîne de valeur

Lorsque l'infrastructure est fournie en tant que service, le déploiement de serveurs, de stockage ou de réseau nouveaux ou modifiés est généralement géré par l'organisation, auquel cas l'infrastructure est souvent traitée en tant que code de façon à automatiser le déploiement. Dans ces environnements, il se peut que certains déploiements soient sous le contrôle du fournisseur, comme lors de l'installation de mises à jour de microprogrammes par exemple, ou, lorsqu'il fournit le système d'exploitation et l'infrastructure, il peut déployer des correctifs de système d'exploitation. L'organisation informatique doit s'assurer de savoir quels déploiements sont planifiés et lesquels ont eu lieu pour maintenir un environnement contrôlé.

En cas de développement d'application fourni en tant que service, le déploiement peut être effectué par le développeur d'applications externe, par le département informatique interne ou par un intégrateur de services. Là encore, il est essentiel que l'organisation soit au courant de tous les déploiements afin qu'un environnement contrôlé puisse être maintenu.

Dans un environnement à fournisseurs multiples, il est important de comprendre la portée et les limites des activités de déploiement de chaque organisation et la façon dont elles interagissent. La plupart des organisations disposent d'un processus pour le déploiement qui est souvent soutenu par des outils standards et des procédures détaillées pour assurer la cohérence du déploiement logiciel. Il est courant d'avoir des processus différents pour des environnements différents. Par exemple, une organisation peut utiliser un processus pour le déploiement d'applications logicielles client et un processus complètement différent pour déployer des correctifs de système d'exploitation serveur.

La figure 5.37 illustre la contribution de la gestion des déploiements dans la chaîne de valeur des services, cette pratique s'appliquant principalement aux activités de la chaîne de valeur « conception et transition » et « obtenir/construire », mais aussi « améliorer » :

- **Améliorer** Certaines améliorations peuvent nécessiter le déploiement de composants avant leur fourniture, et ceux-ci doivent être planifiés et gérés de la même manière que tout autre déploiement.
- **Conception et transition** La gestion des déploiements transfère les composants nouveaux et modifiés vers les environnements de production. Il s'agit donc d'un élément essentiel de cette activité de la chaîne de valeur.
- **Obtenir/construire** Les changements peuvent être déployés par incrément dans le cadre de cette activité de la chaîne de valeur. Cela s'applique particulièrement aux environnements DevOps utilisant une chaîne d'outils complètement automatisée pour une intégration, une fourniture et un déploiement continu.

## Récit ITIL : la gestion des déploiements chez Axle



**Marco :** Avant de déployer les changements sur notre application de réservation, nous les mettons dans un environnement de test. Après cette phase de test approfondie, ces changements sont mis à disposition de nos utilisateurs et de nos clients.



**Radhika :** Récemment, nous nous sommes rendu compte que nous pouvions utiliser la même logique pour certains de nos services et composants non numériques. Le mois dernier par exemple, nous avons introduit deux tout nouveaux modèles de véhicules hybrides à la location dans certaines grandes villes. Nous avons créé une offre de service promotionnelle pour ces nouvelles voitures, mis à jour nos supports marketing, formé nos techniciens à travailler avec ces nouveaux modèles, et tout a été déployé à l'avance, y compris les véhicules. Ce déploiement s'est produit avant même que le constructeur ne lance officiellement ces voitures. Bien entendu, nous avons fait cela avec son autorisation.



**Su :** Au moment du lancement, nous étions prêts. Le jour même, nos véhicules étaient disponibles à la location.



**Henri :** Ce partenariat avec notre constructeur nous a permis de bien préparer et d'assurer la réussite du lancement, qui a fait le buzz auprès de nos clients et des leurs.

### 5.3.2 Gestion de l'infrastructure et des plates-formes



#### Message clé

La **pratique de gestion de l'infrastructure et des plates-formes** vise à superviser l'infrastructure et les plateformes utilisées par une organisation. Lorsqu'elle est correctement mise en œuvre, cette pratique permet de surveiller les solutions technologiques à disposition de l'organisation, y compris la technologie des fournisseurs de services externes.

L'infrastructure informatique désigne les ressources technologiques matérielles et/ou virtuelles, telles que serveurs, stockage, réseaux, matériel client, middleware et logiciels de système d'exploitation, lesquels permettent de construire l'environnement nécessaire à la fourniture des services informatiques. Cela inclut tout CI utilisé par le client pour accéder au service ou consommer un produit. L'infrastructure informatique peut être gérée par le fournisseur de services ou par un fournisseur externe sous forme de services dédiés, partagés ou cloud. La gestion de l'infrastructure et des plates-formes peut également inclure les bâtiments et les moyens généraux utilisés par une organisation pour exploiter son infrastructure informatique.

La pratique de gestion de l'infrastructure et des plates-formes inclut la fourniture de la technologie nécessaire aux activités créatrices de valeur pour l'organisation et ses parties prenantes. Cela peut inclure la préparation à l'adoption de nouvelles technologies comme l'apprentissage machine, les chatbots, l'intelligence artificielle, la gestion des appareils mobiles et de la mobilité en entreprise.

Il est important de tenir compte du fait que chaque organisation doit développer sa propre stratégie pour obtenir les résultats escomptés, quelle que soit l'infrastructure ou la plate-forme utilisée. Chaque organisation doit concevoir son propre système de gestion informatique via le cloud pour aligner l'ensemble des composants interdépendants de l'infrastructure et de la plate-forme sur ses objectifs business, la qualité de service et l'efficience opérationnelle prévues.

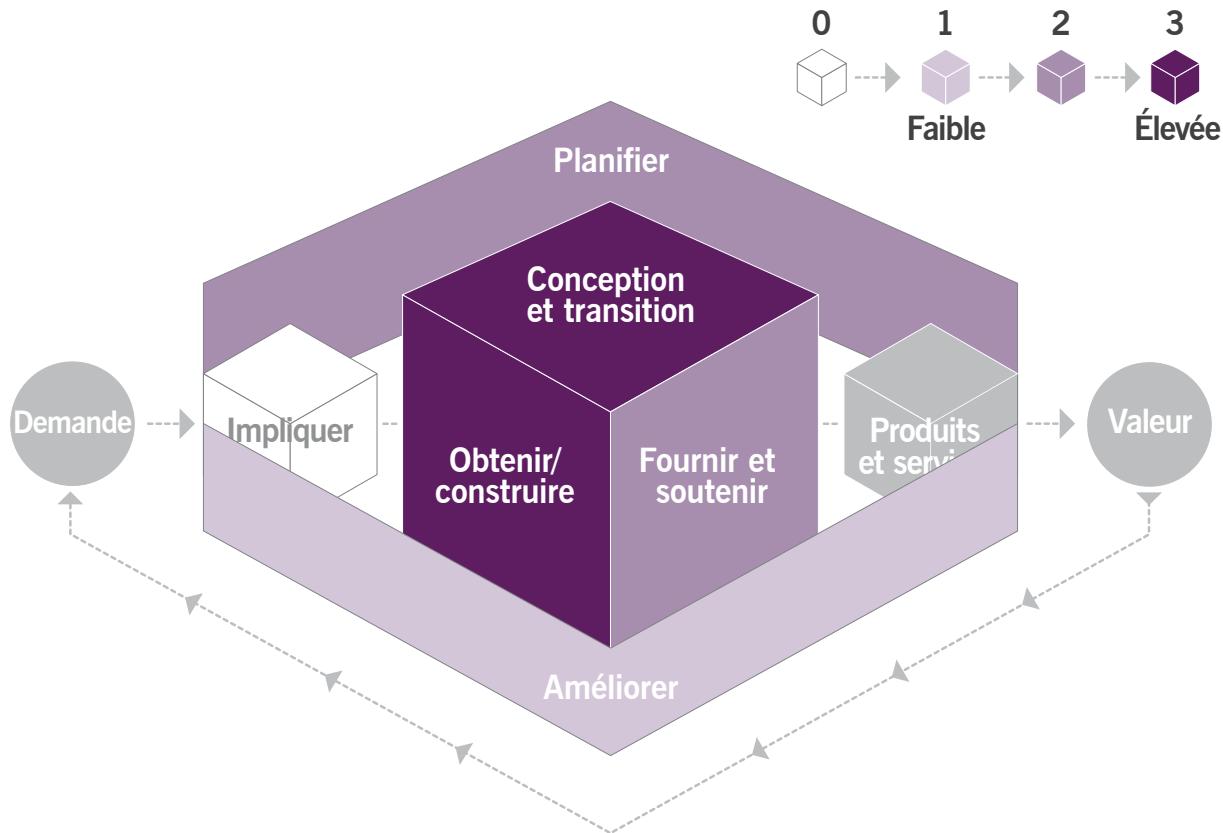


Figure 5.38 Carte thermique de la contribution de la gestion de l'infrastructure et des plates-formes aux activités de la chaîne de valeur

La figure 5.38 illustre la contribution de la gestion de l'infrastructure et des plates-formes dans la chaîne de valeur des services, cette pratique étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur, à l'exception de l'activité « impliquer » :

- **Planifier** La gestion de l'infrastructure et des plates-formes fournit des informations concernant les opportunités et les contraintes de la technologie utilisées dans le cadre de la planification stratégique et tactique de l'organisation.
- **Améliorer** Cette pratique fournit des informations relatives aux opportunités technologiques pouvant soutenir l'amélioration continue ainsi qu'aux contraintes de la technologie utilisée.
- **Conception et transition** La conception de produits et de services bénéficie des informations fournies au sujet des opportunités et des contraintes de la technologie.
- **Obtenir/construire** La gestion de l'infrastructure et des plates-formes apporte une contribution cruciale à cette activité, car elle fournit les informations nécessaires sur les composants à obtenir.
- **Fournir et soutenir** Au niveau opérationnel, la gestion de l'infrastructure et des plates-formes soutient la maintenance continue des services et de l'infrastructure, y compris les exécutions de la gestion des correctifs, les sauvegardes, etc.

## Modèles de service informatiques basés sur le cloud

Les modèles de service informatiques basés sur le cloud incluent :

- **Logiciel en tant que service (SaaS)** Permet au consommateur d'utiliser les applications fonctionnant sur l'infrastructure cloud sans avoir à contrôler ou même à gérer l'infrastructure cloud sous-jacente.
- **Plate-forme en tant que service (PaaS)** Permet au consommateur de déployer sur le cloud des applications achetées et créées à l'aide de langages de programmation, de services, de bibliothèques et/ou d'outils soutenus par le fournisseur sans avoir à contrôler ou même à gérer l'infrastructure cloud sous-jacente. Il peut contrôler les applications déployées et, parfois, les paramètres de configuration de l'application et l'environnement d'hébergement.
- **Infrastructure en tant que service (IaaS)** Permet au consommateur d'obtenir des solutions de traitement, de stockage et de n'importe quelle autre ressource informatique sans contrôler l'infrastructure sous-jacente.

## Modèles de déploiement de service informatique basé sur le cloud

Chaque modèle de service peut être déployé de différentes manières, indépendamment ou en association :

- **Cloud privé** Ce type de solution peut se situer à l'intérieur ou à l'extérieur des locaux de l'organisation. Il s'agit d'une infrastructure ou plateforme cloud utilisée exclusivement par une organisation spécifique qui, de son côté, peut avoir un ou plusieurs consommateurs. Généralement, cette solution cloud appartient et est gérée par une organisation, un fournisseur ou les deux.
- **Cloud public** Ce type de solution se trouve sur le site du fournisseur. Destinée à une utilisation ouverte, toute organisation souhaitant l'utiliser peut la posséder, la gérer ou l'exploiter.
- **Cloud communautaire** Propriété d'une ou de plusieurs parties prenantes de la communauté, cette solution peut être gérée et exploitée par ces derniers et mise en place sur site ou hors site. Ce modèle de déploiement basé sur le cloud se compose de plusieurs services cloud destinés à soutenir et à mettre en commun des clients du cloud partageant les mêmes exigences et qui entretiennent des relations entre-eux.
- **Cloud hybride** Cette infrastructure en nuage est composée de deux infrastructures cloud distinctes ou plus (privée, communautaire ou publique) qui demeurent uniques, mais qui sont liées par des technologies standardisées ou propriétaires qui permettent la portabilité des données et des applications.

## Les pratiques ITIL et l'informatique en nuage

L'émergence du cloud représente un défi et une opportunité majeurs du secteur informatique depuis des décennies. De nombreuses organisations peinent à offrir des solutions de stockage rapide et flexible et des services informatiques disponibles à la demande en interne, non pas parce qu'il n'y a pas de bénéfices à exploiter, mais parce que leurs processus et contrôles ITSM ne sont pas adaptés à des méthodes de travail radicalement différentes.

La gestion et le contrôle des services informatiques sont des aptitudes clés des départements informatiques, quel que soit leur emplacement physique. En ce sens, les processus et les contrôles offerts par ITIL s'adaptent aisément pour soutenir la gestion de ces services informatiques basés sur le cloud.

Il est essentiel de gérer les services informatiques basés sur le cloud de manière coordonnée. Les organisations qui abordent la fourniture de services cloud uniquement sous un angle opérationnel en souffriront sur le plan tactique. De même, les organisations qui abordent les services cloud sous un angle tactique en souffriront sur le plan stratégique. Une approche concertée couvrant les trois niveaux, stratégique, tactique et opérationnel, est nécessaire.

L'exploitation et la gestion des services informatiques basés sur le cloud impliquent de nombreuses pratiques en parallèle à la pratique de gestion de l'infrastructure et des plates-formes. Il est à noter que cette liste n'est pas exhaustive :

- **Gestion financière des services** L'un des ajustements que les services informatiques doivent souvent apporter à l'informatique en nuage porte sur la planification fiscale, qui fait généralement appel à la fois aux dépenses en capital traditionnelles (CAPEX) et aux dépenses opérationnelles (OPEX) et aux dépenses opérationnelles (OPEX). Avec l'avènement de l'informatique en nuage, les organisations privilégient l'OPEX par rapport au CAPEX, car les services cloud sont souvent consommés comme produits d'utilité comptabilisés dans le budget opérationnel. Lorsque les services cloud sont plus rapides et plus faciles d'accès que les services internes, les coûts qui y sont associés augmentent à mesure que leur utilisation s'intensifie au sein de l'organisation. Le modèle de coûts informatiques doit être adapté, et la pratique de gestion financière des services peut contribuer à déterminer les techniques et les contrôles permettant d'éviter que l'organisation ne se retrouve sans OPEX de façon imprévue.
- **Gestion des fournisseurs** L'axe de cette pratique devra passer de la simple sélection des fournisseurs et de leur intégration à un processus complet de gestion des mises en production de manière globale. Cela permettra de s'assurer que des domaines tels que la sécurité informatique, la protection des données et la conformité réglementaire sont régulièrement évalués avant l'intégration d'une nouvelle offre cloud.
- **Gestion des capacités et de la performance** Lorsqu'elle est associée à la gestion financière des services, cette pratique vise à établir et à surveiller les budgets, à surveiller les seuils et à publier des alertes lorsqu'un accroissement de la demande entraîne une hausse du coût des services cloud.
- **Habilitation des changements** Les limites de cette pratique devront être redéfinies, car les fournisseurs de services cloud apportent fréquemment des changements en impliquant peu le client et presque sans son approbation. Les produits et les services cloud doivent recourir davantage aux changements standards pour tirer pleinement parti des plates-formes cloud (et les modèles business qui y sont associés).
- **Gestion des incidents** L'axe de cette pratique ne consistera plus à savoir comment résoudre les problèmes internes, mais plutôt à savoir quel service est soutenu par quel fournisseur de cloud computing, et quelles informations seront requises pour résoudre un problème. Il faudra faire preuve d'une plus grande prudence pour soutenir les clients et les équipes touchés.
- **Gestion des déploiements** Cette pratique continuera de jouer un rôle crucial dans les départements informatiques, qui seront régulièrement tenus d'intégrer ou d'annuler l'intégration de fournisseurs de services cloud en toute sécurité. La gestion des déploiements deviendra une aptitude clé des organisations informatiques performantes, afin d'assurer que les nouvelles aptitudes en matière de cloud sont rapidement déployées et intégrées dans les offres de service internes.

### 5.3.3 Développement et gestion des logiciels



#### Message clé

La **pratique de développement et de gestion des logiciels** consiste à s'assurer que les applications répondent aux besoins des parties prenantes internes et externes en termes de fonctionnalités, de fiabilité, de maintenabilité, de conformité et de vérifiabilité.

Le terme « logiciel » désigne aussi bien un programme unique (ou une suite de programmes) que des constructions de plus grande envergure (p. ex. système d'exploitation, environnement d'exploitation ou base de données) utilisées pour l'exécution de programmes d'application, de processus ou de flux de travail plus petits. Ce terme englobe donc, sans s'y limiter, les applications de bureau, les applications mobiles, les logiciels intégrés (contrôle des machines et des appareils) et les sites Internet.

Qu'elles soient développées en interne ou par un partenaire ou un fournisseur, les applications logicielles jouent un rôle fondamental dans la fourniture de valeur aux clients en termes de services business technologiques. De ce fait, le développement et la gestion des logiciels sont une pratique clé pour toute organisation informatique moderne, car elle permet de s'assurer que les applications sont adaptées au besoin et à l'utilisation.

La pratique de développement et de gestion des logiciels englobe des activités telles que :

- l'architecture de solutions ;
- la conception de solutions (interface utilisateur, CX, conception des services, etc.) ;
- le développement de logiciels ;
- le test de logiciels (qui peut englober plusieurs composants comme le test unitaire, le test intégré, le test de régression, le test de sécurité de l'information et le test d'acceptation utilisateur) ;
- la gestion de référentiels ou bibliothèques de codes pour préserver l'intégrité des artefacts ;
- la création de package, pour assurer l'efficacité et l'efficience du déploiement de l'application ;
- le contrôle de version, le partage et la gestion continue de blocs de code plus petits.

Les méthodes en cascade et Agile sont les deux approches généralement acceptées en matière de développement de logiciels (pour en savoir plus sur ces méthodes, voir la section 5.1.8).

La gestion de logiciels est une pratique plus large qui englobe les activités continues de conception, de test, d'exploitation et d'amélioration des applications logicielles pour qu'elles continuent à faciliter la création de valeur. Les composants logiciels peuvent être évalués de façon continue sur la base d'un cycle de vie qui suit l'évolution de chacun d'entre eux de l'idéation, en passant par l'amélioration continue jusqu'à sa mise hors service. Ce cycle de vie est présenté dans la figure 5.39.

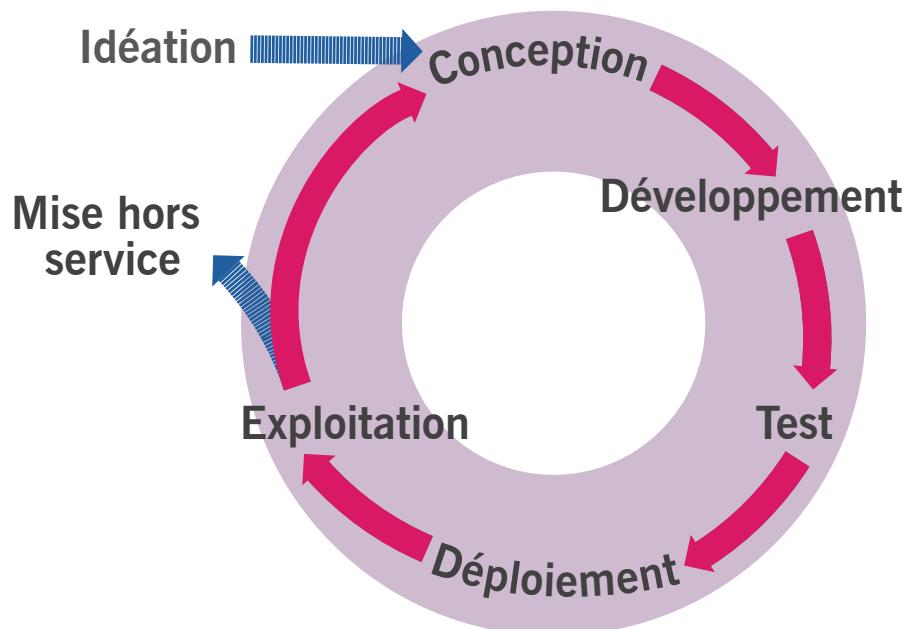


Figure 5.39 Cycle de vie des logiciels

La figure 5.40 illustre la contribution du développement et de la gestion des logiciels dans la chaîne de valeur des services, cette pratique étant impliquée dans toutes les activités de la chaîne de valeur, à l'exception de l'activité « impliquer » :

- **Planifier** Le développement et la gestion des logiciels fournit des informations concernant les opportunités et les contraintes liées à la création et à la modification du logiciel de l'organisation.
- **Améliorer** Les améliorations de service impliquant des composants logiciels des services, en particulier ceux développés en interne, reposent sur cette pratique.
- **Impliquer** Le développement et la gestion de logiciels exigent souvent une collaboration et une coordination continues avec les parties prenantes.
- **Conception et transition** Le développement et la gestion des logiciels permettent aux organisations de concevoir et de gérer de façon holistique les changements apportés aux produits et services.
- **Obtenir/construire** La création des produits internes et la configuration des produits développés par des partenaires et des fournisseurs reposent sur cette pratique.
- **Fournir et soutenir** Le développement et la gestion des logiciels fournit aux équipes responsables de la fourniture et du support la documentation sur l'utilisation des produits afin d'encourager la co-création de valeur.

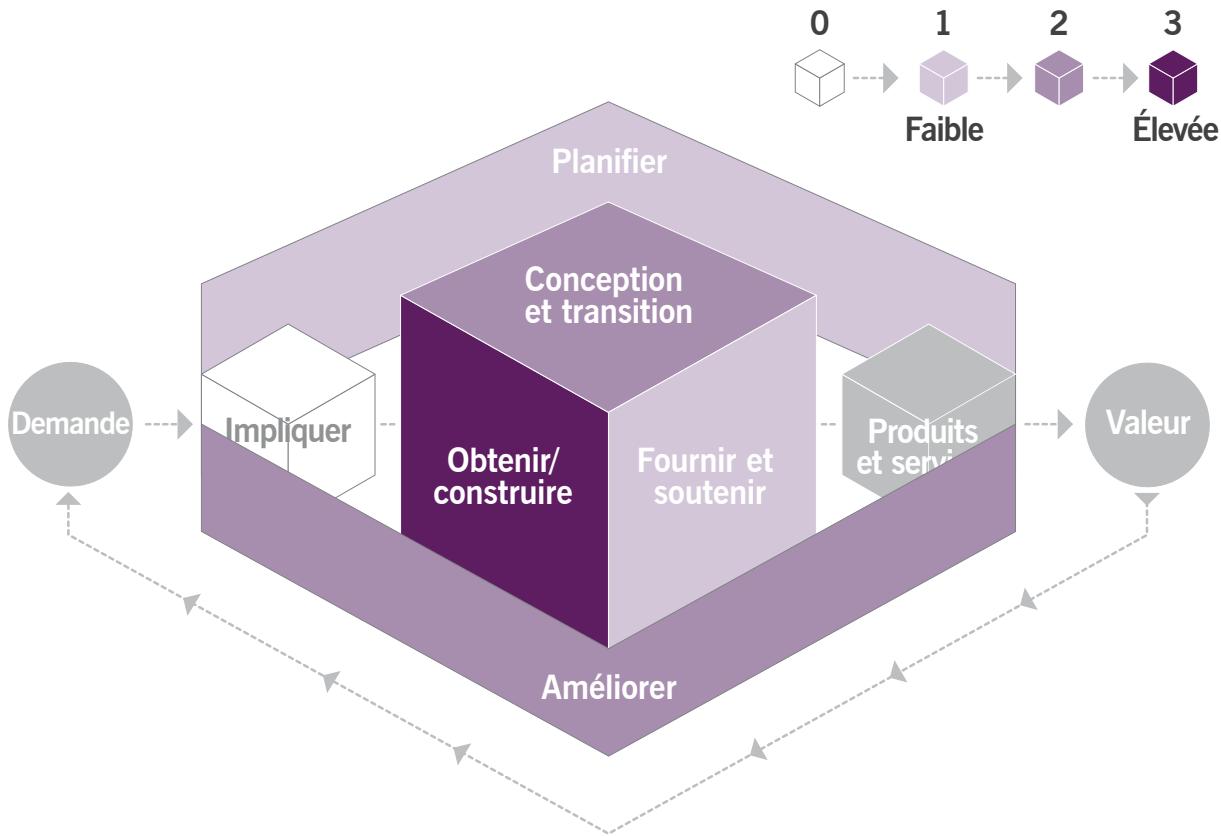


Figure 5.40 Carte thermique de la contribution du développement et de la gestion des logiciels aux activités de la chaîne de valeur



NOTE DE FIN

# LE RÉCIT ITIL, UN AN APRÈS

# Note de fin

## Le récit ITIL, un an après

Cela fait un an qu'Henri a rejoint Axle Car Hire. De nombreux changements très positifs ont eu lieu pendant cette période. De nouveaux services, tels que la biométrie et le système d'assistance à la conduite avancé, sont largement adoptés par les consommateurs d'Axle, et l'entreprise continue de se forger une réputation de service rapide et fiable.

La fidélité des clients s'est améliorée, avec une nette augmentation des réservations récurrentes. Axle a également été nommé Partenaire de l'année par deux clients majeurs, dont Food for Fuel.

L'initiative d'amélioration Axle Green est en bonne voie et de nombreuses cibles visant à rendre l'entreprise plus respectueuse de l'environnement sont déjà atteintes. Les efforts visant à équiper la moitié de la flotte d'Axle de voitures électriques vont également bon train, et l'entreprise a fait de gros progrès vers l'atteinte cette cible.

La vision d'Henri de faire d'Axle la société de location de véhicules la plus reconnue au monde, en offrant une expérience de transport complète, est à portée de main.

Axle constate comment les concepts d'ITIL l'aident à atteindre ses objectifs. L'adoption et l'adaptation des conseils ITIL aident l'entreprise Axle à fournir des services d'excellente qualité et à créer de la valeur pour elle-même et pour ses clients.

---

## ANNEXE A

---

# EXEMPLES DE FLUX DE VALEUR

# A

# Exemples de flux de valeur

Cette section illustre dans quelle mesure la chaîne de valeur des services peut s'appliquer à des situations pratiques et fournit des exemples de flux de valeur. Ces flux de valeur indiquent comment l'activité peut circuler au sein de la chaîne de valeur. Ce ne sont pas des modèles à copier, mais simplement des exemples permettant de comprendre comment la chaîne de valeur doit être utilisée.

Les exemples incluent quelques rôles types. Il s'agit simplement de rôles qui peuvent exister dans l'organisation fictive qui est décrite. Ce ne sont pas des rôles recommandés pour chaque organisation. Pour faciliter la compréhension, le premier flux de valeur est décrit en détail. Dans les exemples suivants, seul un tableau est fourni.

## A.1 Un utilisateur a besoin de résoudre un incident

Dans ce premier exemple de flux de valeur, la connexion WiFi d'un entrepôt ne fonctionne pas correctement à cause de la défaillance d'un point d'accès sans fil. Cela a un impact significatif sur le business, car le conducteur du chariot élévateur ne peut pas recevoir les instructions assez rapidement, et le délai business risque d'être dépassé. Cela semble être un incident relativement simple. Cependant, il ne peut pas être résolu en se contentant de suivre mécaniquement les étapes d'une procédure de gestion des incidents prédéterminée.

Tout d'abord, quelqu'un doit se rendre compte qu'il y a un incident et savoir comment le signaler.

Cette personne doit être en mesure de communiquer l'urgence de la situation de façon précise, afin qu'elle puisse être correctement priorisée. La personne qui reçoit le rapport doit disposer de l'autorité nécessaire pour escalader l'incident et des procédures pour le faire, ainsi que pour surveiller l'évolution de l'incident.

Des ressources doivent être mises en place pour permettre une escalade suffisamment rapide. Quelqu'un doit disposer des compétences, des connaissances et des outils requis pour enquêter sur l'incident, et des procédures qui permettent l'implémentation de changements standard sans avoir besoin d'obtenir une approbation supplémentaire doivent être établies. Cette personne doit être en mesure d'accéder à des informations de configuration exactes et d'enregistrer la réparation une fois celle-ci terminée. Il doit également être possible d'enregistrer qu'une pièce de rechange a été consommée et de la commander en prévision d'un besoin futur. Cependant, si la réparation doit revêtir une quelconque valeur, l'entrepôt doit être informé de ce qui s'est passé, afin que le travail normal puisse reprendre. Il est également important de vérifier dans quelle mesure l'incident a été résolu, pour voir s'il y a des leçons à tirer.

Le tableau A.1 résume les différentes actions et ressources requises pour résoudre cet incident, pourtant simple d'apparence. Le tableau indique comment les nombreuses pratiques soutiennent ce travail, certaines d'entre elles soutenant de multiples activités de la chaîne de valeur à différents moments.

Tableau A.1 Exemples de flux de valeur pour la résolution des incidents

| Entrée/résultats/<br>activité de la chaîne<br>de valeur | Pratiques   | Rôles   | Activités   |
|---|---|---|---|
| Demande   |   | Gestionnaire d'entrepôt,<br>conducteur de chariot<br>élevateur      | Une zone de l'entrepôt n'est pas couverte par le réseau Wi-Fi. Le conducteur de chariot élévateur doit donc traverser l'entrepôt pour récupérer ses instructions, ce qui entraîne des retards et met en péril le respect des échéances.   |
| Impliquer   | Centre de services, gestion<br>des incidents  | Gestionnaire d'entrepôt,<br>agent du centre<br>de services          | Le gestionnaire d'entrepôt appelle le centre de services et décrit l'incident. Il est convenu qu'il s'agit d'un incident de priorité 2. Le gestionnaire est notifié du délai de résolution prévu.<br>Les informations relatives à cet incident sont enregistrées par l'agent du centre de services.   |
| Fournir et soutenir                                     | Centre de services, gestion<br>des incidents  | Agent du centre<br>de services, ingénieur<br>de l'assistance réseau | L'incident est rapidement signalé à l'équipe de support réseau.   |
| Fournir et soutenir,<br>améliorer                       | Gestion des incidents,<br>habilitation des changements,<br>gestion de la configuration<br>des services, gestion des<br>actifs informatiques,<br>amélioration continue | Ingénieur de l'assistance<br>réseau                                 | L'ingénieur de l'assistance réseau identifie que le point d'accès sans fil est en panne et le remplace par une pièce de rechange du magasin.<br>Il s'agit d'un changement courant, l'ingénieur n'a donc besoin d'aucune approbation supplémentaire. Les informations nécessaires à la configuration du nouveau point d'accès sont obtenues du CMS. Les informations relatives aux actifs informatiques sont mises à jour pour refléter l'utilisation d'une pièce de rechange.<br>L'ingénieur réseau met à jour le système de gestion des incidents et indique que l'incident est résolu.<br>L'ingénieur réseau réfléchit aux causes de l'incident et cherche à savoir s'il aurait pu être anticipé ou résolu plus rapidement. |
| Impliquer   | Centre de services, gestion<br>des incidents  | Agent du centre de<br>services, gestionnaire<br>d'entrepôt          | L'agent du centre de services contacte le gestionnaire d'entrepôt pour vérifier que tout fonctionne correctement, puis clôt l'incident.   |
| Valeur  |   | Gestionnaire d'entrepôt,<br>conducteur de chariot<br>élevateur      | La couverture Wi-Fi est rétablie et le conducteur de chariot élévateur peut désormais travailler efficacement.  |
| Impliquer, améliorer                                    | Centre de services, gestion<br>des incidents, amélioration<br>continue  | Gestionnaire d'entrepôt,<br>gestionnaire du centre de<br>services   | Une brève enquête de satisfaction est envoyée par e-mail au gestionnaire d'entrepôt qui la complète et la renvoie. Les scores sont utilisés pour identifier les tendances, et les commentaires sont transmis au gestionnaire du centre de services pour qu'il en prenne connaissance.   |

## A.2 Une erreur du logiciel tiers génère des incidents pour un utilisateur

Dans cet exemple, un utilisateur découvre un incident en utilisant une application. Le fournisseur dispose d'un correctif qui doit être installé pour corriger la situation. Remarque : cet incident prend un chemin très différent à travers la chaîne de valeur des services, et est soutenu par un équilibre de pratiques différent par rapport à l'incident précédent.

Tableau A.2 Exemple de flux de valeur pour la résolution des incidents logiciels

| Entrée/résultats/<br>activité de la chaîne<br>de valeur  | Pratiques  | Rôles   | Activités  |
|--|--|---|--|
| Demande  |  | Assistant administratif   | Un assistant administratif n'arrive pas à saisir un rendez-vous dans son calendrier, à cause d'un bogue au niveau du logiciel utilisé. Le logiciel refuse l'utilisation d'un caractère non standard dans le nom d'une salle.   |
| Impliquer  | Centre de services, gestion<br>des incidents   | Assistant administratif,<br>agent du centre de<br>services        | L'assistant administratif appelle le centre de services et décrit l'incident. Il est convenu qu'il s'agit d'un incident de priorité 3. L'assistant administratif est notifié du délai de résolution prévu.<br>Les informations relatives à cet incident sont enregistrées par l'agent du centre de services. |
| Fournir et soutenir                                      | Gestion des incidents  | Agent du centre de<br>services                                    | L'agent du centre de services effectue une recherche sur le site Web du fournisseur et découvre que cet incident spécifique est résolu dans la dernière version du logiciel client.  |
| Fournir et soutenir                                      | Gestion des incidents, gestion<br>des fournisseurs   | Agent du centre de<br>services, deuxième<br>niveau de support     | L'incident est escaladé au deuxième niveau de support. Le deuxième niveau de support vérifie le contrat du fournisseur, ainsi que les notes de mise en production du logiciel client.  |
| Fournir et soutenir,<br>obtenir/construire,<br>impliquer | Gestion des incidents, gestion<br>des demandes de services,<br>gestion des déploiements,<br>validation et tests de services  | Deuxième niveau de<br>support, assistant<br>administratif         | Le deuxième niveau de support contacte l'utilisateur et prend les dispositions nécessaires pour qu'il teste la nouvelle version du logiciel client afin de voir si cela résout l'incident. Ensuite, il ajoute cette version au portail des services afin que l'utilisateur puisse l'installer.               |
| Fournir et soutenir                                      | Gestion des incidents,<br>validation et tests de services,<br>gestion des demandes de<br>services  | Assistant administratif,<br>centre de services                    | L'utilisateur installe la nouvelle version du logiciel en utilisant le portail des services et effectue des tests pour voir si cela résout l'incident. Le centre de services s'assure que cette solution satisfait l'utilisateur.  |
| Valeur   |  | Assistant administratif   | À présent, le logiciel fonctionne correctement et l'utilisateur peut ajouter des rendez-vous au calendrier en utilisant des caractères non standard dans les noms de salle.  |
| Impliquer, améliorer                                     | Centre de services, gestion<br>des incidents, amélioration<br>continue   | Assistant administratif,<br>gestionnaire du centre de<br>services | Une brève enquête de satisfaction est envoyée par e-mail à l'assistant administratif, qui la complète et la renvoie. Les scores sont utilisés pour identifier les tendances, et les commentaires sont transmis au gestionnaire du centre de services pour qu'il en prenne connaissance.                      |
| Améliorer  | Amélioration continue,<br>validation et tests de services,<br>gestion des demandes de<br>services, gestion des mises<br>en production, gestion des<br>déploiements | Deuxième niveau de<br>support                                     | Le deuxième niveau de support effectue des tests plus poussés de la nouvelle version du logiciel client avant de la mettre à disposition de tous les utilisateurs via le portail des services. La mise à niveau permettant de remplacer la version antérieure est alors déployée de façon contrôlée.         |

## A.3 Exigences du business pour un nouveau service informatique important

Dans cet exemple, le département informatique interne d'un fabricant de chaussures identifie le besoin d'un nouveau service informatique.

Tableau A.3 Exemple de flux de valeur pour la création d'un service informatique

| Entrée/résultats/<br>activité de la chaîne<br>de valeur       | Pratiques  | Rôles  | Activités   |
|---|--|--|---|
| Demande   |  | Directeur des ventes,<br>gestionnaires des<br>ventes   | Le directeur et les gestionnaires des ventes identifient le besoin d'un nouveau site Web qui permet aux clients de concevoir et de commander des chaussures personnalisées.   |
| Impliquer   | Gestion des relations  | Directeur des ventes,<br>gestionnaire des<br>relations d'affaire (BRM)   | Le directeur des ventes et le BRM discutent du nouveau site Web et conviennent d'étudier la valeur, les résultats, les coûts et les risques de sa mise en place afin d'en déterminer la faisabilité.  |
| Planifier   | Gestion de portefeuille, gestion<br>de l'architecture                                    | BRM, équipe de<br>stratégie informatique,<br>architecte d'entreprise,<br>gestionnaire du<br>développement        | La création du nouveau service est discutée, et les coûts et les risques des différentes approches sont identifiés. L'opportunité est priorisée par rapport à d'autres tâches en cours afin de décider si les ressources sont disponibles pour la réaliser. |
| Planifier   | Gestion financière des services,<br>gestion des risques                                  | Analyste financier,<br>gestionnaire du<br>développement<br>informatique, bureau<br>de gestion de projets         | Les coûts et les risques potentiels des différentes approches sont discutés et une entrée est fournie à la gestion de portefeuille.   |
| Impliquer   | Gestion des relations  | Directeur des ventes,<br>BRM   | Le directeur des ventes et le BRM discutent de la valeur, des résultats, des coûts et des risques escomptés pour le nouveau service et conviennent qu'ils souhaitent poursuivre.  |
| Planifier   | Gestion de portefeuille  | BRM, équipe de<br>stratégie informatique   | Le nouveau service est ajouté au portefeuille de services et documenté.   |
| Planifier, conception<br>et transition                        | Gestion de portefeuille, gestion de<br>projet, conception des services                   | Chef de projet,<br>gestionnaire du<br>développement  | Le chef de projet et le gestionnaire du développement commencent à planifier le travail nécessaire pour créer le nouveau service. Des personnes sont assignées pour entreprendre le travail requis.   |
| Impliquer   | Gestion des relations, gestion de<br>projet, business analysis                           | Directeur des ventes,<br>gestionnaires des<br>ventes, analystes<br>business, équipe de<br>développement logiciel | Des exigences plus détaillées concernant l'utilité et la garantie de la première mise en production du nouveau service informatique sont établies.  |
| Obtenir/construire  | Développement et gestion des<br>logiciels, gestion de projet,<br>conception des services | Équipe de<br>développement logiciel  | L'équipe de développement logiciel compile un backlog, identifie le produit minimum viable et développe suffisamment de fonctionnalités pour permettre au business de les examiner et de formuler des commentaires.   |
| Obtenir/construire,<br>conception et<br>transition, améliorer | Développement et gestion des<br>logiciels, gestion de projet,<br>conception des services | Équipe de<br>développement logiciel,<br>BRM, directeur des<br>ventes, gestionnaire<br>des ventes                 | La première itération du service est examinée et des retours sont apportés. Suite à cela, le backlog du produit est à nouveau priorisé.   |

Suite du tableau

Tableau A.3 suite

| Entrée/résultats/<br>activité de la chaîne<br>de valeur       | Pratiques  | Rôles  | Activités   |
|---|--|--|---|
| Obtenir/construire,<br>conception et<br>transition            | Gestion des niveaux de service,<br>gestion de la disponibilité, gestion<br>de la capacité et de la performance,<br>gestion de la sécurité de<br>l'information, gestion de la<br>continuité des services, mesures et<br>rapports, gestion des incidents | Équipe de<br>développement logiciel,<br>gestionnaire des<br>niveaux de service,<br>BRM, directeur des<br>ventes          | Des exigences de garantie détaillées du<br>nouveau service sont négociées et<br>convenues. Des exigences sont définies pour<br>la surveillance, la mesure et les rapports,<br>ainsi que pour soutenir le service.                         |
| Obtenir/construire,<br>conception et<br>transition            | Développement et gestion des<br>logiciels, centre de services,<br>gestion des incidents  | Équipe de<br>développement logiciel,<br>gestionnaire du centre<br>de services  | Des formations et de la documentation sont<br>fournies pour permettre le support du<br>nouveau service.   |
| Obtenir/construire,<br>conception et<br>transition, améliorer | Développement et gestion des<br>logiciels, gestion de projet,<br>conception des services, gestion du<br>changement organisationnel, gestion<br>des déploiements, gestion des mises<br>en production  | Équipe de<br>développement logiciel,<br>BRM, directeur des<br>ventes, gestionnaire<br>des ventes                         | D'autres mises en production incrémentielles<br>du nouveau service sont créées, en se<br>basant sur une collaboration étroite entre<br>l'équipe de développement logiciel et les<br>utilisateurs du service.                              |
| Valeur  | Gestion de projet, gestion des<br>relations, gestion des niveaux de<br>service, mesure et rapports   | Chef de projet, BRM,<br>gestionnaire des<br>niveaux de service,<br>directeurs des ventes,<br>gestionnaires des<br>ventes | L'efficacité du nouveau service est évaluée<br>pour vérifier l'efficacité de son<br>fonctionnement. Elle est comparée avec les<br>prévisions initiales.<br><br>La façon dont la valeur continue sera<br>mesurée et signalée est convenue. |
| Impliquer, fournir et<br>soutenir, améliorer                  | Gestion des incidents, gestion des<br>problèmes, amélioration continue   | Centre de services,<br>équipe de<br>développement logiciel,<br>équipe de support<br>de l'infrastructure                  | Un support continu est fourni pour les<br>incidents et les problèmes au niveau du<br>nouveau service.   |
| Valeur, améliorer   | Gestion des relations, gestion<br>des niveaux de service   | Gestionnaire des<br>niveaux de service,<br>directeur des ventes  | Des réunions mensuelles régulières ont lieu<br>afin de discuter des performances des<br>services et d'identifier les opportunités<br>d'amélioration.  |

## A.4 Le changement réglementaire nécessite un nouveau développement logiciel

Dans cet exemple, une organisation financière doit se préparer à respecter de nouvelles exigences réglementaires.

Tableau A.4 Exemple de flux de valeur pour le nouveau développement logiciel

| Entrée/résultats/<br>activité de la chaîne<br>de valeur | Pratiques   | Rôles  | Activités  |
|---|---|--|--|
| Demande   |   | Directeur juridique,<br>gestionnaire de la conformité  | Plusieurs services informatiques doivent être<br>mis à jour afin de respecter les nouvelles<br>exigences réglementaires.         |
| Impliquer   | Gestion des relations   | Directeur juridique,<br>gestionnaire de la conformité,<br>DSI  | Les nouvelles exigences réglementaires sont<br>abordées et la création d'un projet pour<br>gérer l'implémentation est convenue.  |
| Planifier   | Gestion de portefeuille, gestion<br>financière des services, gestion<br>des risques | DSI, équipe de stratégie<br>informatique, chef de<br>projet, gestionnaire du<br>développement informatique | Les coûts et les risques des différentes<br>approches sont identifiés. Les délais et les<br>ressources des tâches sont convenus. |

| Entrée/résultats/<br>activité de la chaîne<br>de valeur | Pratiques  | Rôles  | Activités  |
|---|--|--|--|
| Planifier, impliquer, conception et transition          | Gestion de projet, conception des services, business analysis  | Chef de projet, gestionnaire du développement informatique, analyste business, responsable produit                           | La planification du travail débute. Des personnes sont affectées au travail. Un plan de communication est créé et l'ensemble du personnel qui a besoin d'être impliqué est averti.   |
| Obtenir/construire                                      | Développement et gestion des logiciels, validation et tests de services, conception des services                                   | Équipes de développement logiciel  | Chaque équipe logicielle gère un backlog et développe un code pour les domaines qui lui sont assignés. Chaque équipe développe également des tests d'intégration dans le pipeline automatisé.<br><br>L'ensemble du code est intégré et testé automatiquement deux fois par jour, ce qui permet de s'assurer que le code rédigé par différentes équipes fonctionne ensemble.  |
| Conception et transition, impliquer                     | Gestion de projet, conception des services, validation et tests de services  | Chef de projet, gestionnaire du développement informatique, équipes de développement logiciel, gestionnaire de la conformité | Les plans de mise en production et de déploiement sont discutés et convenus. Le niveau des tests requis et la personne qui autorisera chaque déploiement sont convenus avant que le déploiement ne commence.   |
| Obtenir/construire, conception et transition            | Conception des services, gestion du changement organisationnel, gestion des déploiements, gestion de la configuration des services | Équipes de développement logiciel  | Le déploiement du nouveau logiciel est déclenché dès qu'il est prêt. Les demandes de changement individuelles ne sont pas requises dans ce cas, car l'évaluation des risques a été effectuée plus tôt et l'automatisation permet de s'assurer que le code est déployé exactement comme prévu.<br><br>Les données de configuration sont utilisées pour encourager le déploiement. Ainsi, aucune activité distincte n'est nécessaire pour les mettre à jour. |
| Valeur  | Gestion de projet, gestion des relations   | Chef de projet, DSI, directeur juridique, gestionnaire de la conformité  | Le service mis à jour est évalué afin de s'assurer que toutes les exigences réglementaires seront respectées.  |
| Impliquer, conception et transition                     | Gestion de projet, gestion des mises en production, centre de services, gestion du catalogue des services                          | Chef de projet, équipes de développement logiciel, responsable produit, gestionnaire du catalogue des services               | La nouvelle fonctionnalité est mise en production en définissant un indicateur qui rend visibles les fonctionnalités aux utilisateurs.<br><br>Le centre de services et les autres membres du personnel qui doivent en être informés reçoivent une notification.<br><br>Le catalogue des services est mis à jour.   |
| Valeur, améliorer                                       | Gestion de projet, conception des services, gestion des relations, amélioration continue   | Chef de projet, gestionnaire du développement informatique, DSI, directeur juridique, gestionnaire de la conformité          | Le projet est passé en revue et clos. Des opportunités d'amélioration sont identifiées et ajoutées au registre d'amélioration continue.  |



# RECHERCHES COMPLÉMENTAIRES



# Recherches complémentaires

## Publications AXELOS

- 
- AXELOS (2018) *A Guide to AgileSHIFT™*. The Stationery Office, London.
- AXELOS (2017) *Réussir le Management de Projets avec PRINCE2®*. The Stationery Office, London.
- AXELOS (2015) *PRINCE2 Agile®*. The Stationery Office, London.
- AXELOS (2015) *RESILIA® : Cyber Resilience Best Practice*. The Stationery Office, London.
- Cabinet Office (2011) *Réussir le Management de Programme*. The Stationery Office, London.
- Office of Government Commerce (2010) *Management of Risk: Guidance for Practitioners*. The Stationery Office, London.
- Office of Government Commerce (2010) *Management of Value*. The Stationery Office, London.

## Autres publications

- 
- Goldratt, E. et Cox, J. (1992) *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. North River Press.
- Hall, J. (2016). ITSM, DevOps, and why three-tier support should be replaced with Swarming.  
[https://medium.com/@JonHall\\_/itsm-devops-and-why-the-three-tier-structure-must-be-replaced-with-swarming-91e76ba22304](https://medium.com/@JonHall_/itsm-devops-and-why-the-three-tier-structure-must-be-replaced-with-swarming-91e76ba22304) [Consulté le 22 juillet 2019]
- Humble, J., Molesky, J. et O'Reilly, B. (2015) *Lean Enterprise: How High Performance Organizations Innovate at Scale*. O'Reilly Media.
- Kim, G., Behr, K. et Spafford, G. (2013) *The Phoenix Project: A Novel About IT, DevOps and Helping Your Business Win*. IT Revolution Press.
- Kim, G., Debois, P. et Willis, J. (2016) *The DevOps Handbook: How to Create World-Class Agility, Reliability, and Security in Technology Organizations*. IT Revolution Press.
- Vargo, S. L. et Lusch, R. F. (2016) Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science* 44(4), pp. 5–23.
- Vargo, S. L. et Lusch, R. F. (2011) Service-dominant logic: a necessary step. *European Journal of Marketing* 45(7), pp. 1289–1309.
- Vargo, S. L. et Lusch, R. F. (2008) Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, pp. 1–10.

## Sites Internet

- 
- Agile Manifesto (Manifeste Agile) : <http://www.agilemanifesto.org> [Consulté le 22 juillet 2019]
- COBIT® <http://www.isaca.org/Cobit/pages/default.aspx> [Consulté le 22 juillet 2019]
- Cynefin Framework for decision making (Structure Cynefin pour la prise de décision) : <https://cognitive-edge.com>
- International Organization for Standardization (ISO) 20000 (Organisation internationale de normalisation, ISO, 20000) : <https://www.iso.org/standard/70636.html> [Consulté le 22 juillet 2019]
- Lean IT (Informatique Lean) : <http://leanitassociation.com> [Consulté le 22 juillet 2019]
- The IT4IT™ standards (Les normes IT4IT™) : <https://publications.opengroup.org/standards/it4it> [Consulté le 22 juillet 2019]
- The Open Group Architecture Framework (TOGAF®) standards: <https://publications.opengroup.org/standards/togaf> [Consulté le 22 juillet 2019]
- The Standard + Case approach: applying Case management to ITSM (L'approche Norme + Cas : appliquer la gestion des cas à ITSM) : <http://www.itskeptic.org/standard-case> [Consulté le 22 juillet 2019]

# REMERCIEMENTS

# Remerciements

AXELOS Ltd remercie toutes les personnes qui ont contribué au développement de ce guide et en particulier souhaite remercier les personnes suivantes :

## Équipe auteurs

### Roman Jouravlev

Roman travaille chez AXELOS en tant que gestionnaire du développement de portefeuille et est responsable du développement continu d'ITIL. Il a rejoint AXELOS en 2016 après avoir travaillé pendant plus de 15 ans dans l'ITSM, principalement en Russie, en tant que formateur, consultant, gestionnaire de la qualité et (il y a très longtemps) gestionnaire de centre de services. Roman a rédigé et traduit plusieurs livres et de nombreux articles sur la gestion des services informatiques.

### Akshay Anand

Akshay est un ambassadeur de produit au sein d'AXELOS, il travaille sur le développement de nouveaux manuels et de nouvelles recherches dans le portefeuille ITSM. Fort d'une expérience acquise aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Inde, il a conseillé des clients du Fortune 100 sur leurs aptitudes ITSM, a implémenté des ensembles d'outils tels que Remedy et ServiceNow et a dirigé des activités ITSM globales chez Macmillan Publishing. Plus récemment, Akshay s'est chargé de rassembler des équipes de développement Agile et des professionnels ITSM pour relever les défis posés par les technologies émergentes. Il tweete sous le pseudo @bloreboy.

### José Carmona Orbezo

José travaille chez AXELOS en tant que responsable de la gestion des produits. Il est chargé de l'élaboration de la stratégie et de la vision du portefeuille des produits AXELOS. Il a rejoint AXELOS en 2016, après avoir obtenu un MBA à la Manchester Business School. Son expérience de tacticien commercial comprend la gestion de la stratégie, le lancement de produit, l'octroi de licences, le marketing, le marquage et l'implication du consommateur.

### Erin Casteel

Erin est une spécialiste de la gestion et de l'intégration des services, de la gouvernance organisationnelle et de la cybersécurité. Sa passion est d'aider les organisations à concevoir, à exécuter et à améliorer les écosystèmes organisationnels et intégrés qui permettent d'optimiser l'agilité, la résilience et la rapidité. Erin se concentre principalement sur la pensée systémique, l'architecture d'entreprise et la culture organisationnelle afin de soutenir la transformation numérique. Depuis 2006, Erin a participé au développement de la norme ISO/IEC 20000, a dirigé le groupe de travail ISO/IEC et a édité et contribué à l'ensemble des normes ISO/IEC 27000 pour la gestion de la sécurité de l'information.

### Mauricio Corona

Dr Corona est un professionnel de l'ITSM et de l'informatique chevronné, considéré comme l'un des 25 leaders d'opinion dans le support technique et la gestion des services et l'une des 100 personnes ayant le plus d'influence dans la gestion des services informatiques. Il possède 19 certifications ITIL, ainsi que des certifications sur COBIT, ISO 20000 et 27000, PRINCE2, et MCP. En plus de dispenser des cours de niveau universitaire au Mexique et d'effectuer des recherches scientifiques liées à la transformation numérique, Dr Corona est également un célèbre conférencier international. En 2018, il a été nommé leader mondial de la transformation du conseil SDI.

## Troy DuMoulin

Troy est une autorité de gouvernance informatique et de gestion des services de pointe qui compte plus de 20 ans d'expérience dans la formation et le conseil en gestion des services informatiques. Troy est un conférencier qui intervient souvent, un auteur publié, et il a participé à la rédaction de nombreux livres sur l'ITSM et l'informatique Lean, comme *Defining IT Success through the service Catalog* (2007), *ITIL V3 Planning Implement IT Service Management* et *ITIL Continual Service Improvement* (2011). Troy a récemment été désigné comme étant l'un des 25 meilleurs influenceurs du secteur dans le support technique.

## Marcel Foederer

En tant que formateur, consultant et manager en gestion des services informatiques avec plus de vingt-cinq ans d'expérience en informatique, Marcel a effectué des missions stratégiques et tactiques dans une grande variété de domaines. Son expérience inclut notamment la gestion de projets et de programmes, la gestion de produits, la gestion de services, l'analyse des exigences et la conduite de formations liées aux meilleures pratiques internationales en matière de gestion des services de TI, tant dans le secteur privé que public à l'échelle mondiale.

## Philip Hearsum

Philip a rejoint l'Office of Government Commerce (qui est devenu plus tard le Cabinet Office) en 2010. En 2013, AXELOS est né sous la forme d'un partenariat entre le Cabinet Office et Capita, et Philip a été investi de la fonction de gestionnaire de portefeuille ITSM qu'il occupe aujourd'hui. Philip est un membre du groupe de travail du Royaume-Uni pour la norme ISO 20000. Il détient les certifications de consultant suivantes : ITIL V2 Manager, V3 Expert, PRINCE2 Practitioner, RESILIA, M\_O\_R, ITIL Practitioner et ISO 20000. Il a également participé à la mise à jour 2011 d'ITIL, pour laquelle il s'est chargé de l'assurance qualité de projet.

## Lou Hunnebeck

Expert ITIL qui compte plus de 30 ans d'expérience dans le secteur des services, Lou est conseillère principale au sein de DXC Fruition. Sa passion pour l'amélioration du « comment nous faisons ce que nous faisons » l'a conduite vers la gestion des services informatiques avec un passé dans le conseil sur les processus, la formation et les systèmes de consultation de la gestion des services. Dévouée à l'avancement de l'art et de la pratique de la gestion des services, Lou est l'auteure de *ITIL Conception des Services* (2011), était membre du comité d'examen principal d'ITIL, faisait partie de l'équipe d'architectes et est la co-auteure du *Guide ITIL Practitioner* (2016). Elle prend souvent la parole lors des réunions de secteur pour faire connaître les meilleures pratiques ITSM.

## Margo Leach

Margo a rejoint AXELOS en 2016, et a apporté son expérience diversifiée dans la fourniture de nouveaux produits, la gestion des produits, ainsi que la transformation numérique et business. Auparavant responsable des portefeuilles de produits à la pointe du secteur et des transformations à l'échelle du business, Margo occupe un rôle important dans le développement et la gestion des portefeuilles PPM et ITSM chez AXELOS. En charge de la fonction complète des produits, ses dernières réussites comprennent la publication de *Réussir le Management de Projet avec PRINCE2* (2017), l'évolution continue du programme ITIL 4, et le développement plus approfondi auprès de partenaires clés des marchés mondiaux pour AXELOS.

## Barclay Rae

Barclay est un consultant ITSM, un analyste et un écrivain expérimenté. Il a travaillé sur environ 700 projets ITSM au cours des 25 dernières années et a écrit des blogs, des articles de recherche et des livres blancs sur les sujets ITSM pour plusieurs organisations et fournisseurs du secteur. Barclay est l'un des directeurs d'EssentialISM et était PDG d'iTSMF UK entre 2015 et 2018. Il est également co-auteur des normes de certification SDL SDC, participe à la révision ISO/IEC 20000 actuelle et est un architecte du schéma d'ITIL Practitioner. Barclay est un associé du SDI (en tant que consultant et auditeur) et fait partie du conseil stratégique consultatif du SDI.

## Stuart Rance

Stuart est un consultant, un auteur et un expert de l'ITSM et de la gestion de la sécurité de l'information. Il a participé à la rédaction de *ITIL Practitioner* (2016), *RESILIA™ : Cyber Resilience Best Practice* (2015) et *ITIL Service Transition* (2011). Stuart est un examinateur de RESILIA et d'ITIL, et donne des cours sur ces thèmes, sur CISSP et sur d'autres sujets. Stuart propose également ses services de conseil aux organisations de toute taille, et les aide à se servir des idées de la gestion des services informatiques et de la gestion de la sécurité de l'information pour augmenter la valeur qu'elles créent pour elles-mêmes, ainsi que pour leurs clients.

## Takashi Yagi

Takashi est un professionnel de la gestion des services basé au Japon, et l'un des principaux membres de *itSMF Japan*, entreprise créée en 2003. Il s'est montré proactif dans la promotion des meilleures pratiques de gestion des services informatiques en traduisant les livres ITIL, notamment les éditions ITIL V2, ITIL V3 et ITIL 2011. Takashi est également actif dans le monde de l'ISO, et est chargé de l'organisation du groupe de travail 2 du comité spécial 40 au Japon, axé sur la maintenance et le développement de la norme ISO/IEC 20000. Il est le coéditeur de la norme ISO/IEC 20000-1 récemment publiée.

## L'histoire d'ITIL

## Katrina Macdermid

Katrina est une ambassadrice mondiale d'ITIL4, auteure, et créatrice d'un cadre innovant intégré et d'une conception des services ITIL centrée sur l'être humain. C'est une experte ITIL qui dispose de connaissances solides dans la conception et l'implémentation de modèles opérationnels informatiques innovants qui placent l'expérience du client au cœur de tous les processus ITIL. Katrina s'est chargée de la réussite de l'implémentation des programmes stratégiques clés et de la gestion des services intégrée dans les organisations mondiales les plus importantes et iconiques d'Australie. C'est une célèbre conférencière sur la conception des services d'ITIL axée sur l'être humain.

## Équipe de projet

|                          |  |
|--------------------------|--|
| David Atkins             | Responsable de la production et de la diffusion des contenus |
| Rachida Chekaf           | Directrice de l'équipe de traduction                         |
| Clémence Court           | Coordinatrice produit et communauté                          |
| Adrian Crago-Graham      | Directeur de PMO   |
| Ricky Elizabeth          | Gestionnaire de la marque et de la conception                |
| James Lord               | Spécialiste senior en qualifications et évaluation           |
| Michael Macgregor        | Gestionnaire de projet                                       |
| James Robertson          | Spécialiste senior en qualifications et évaluation           |
| Heigor Simões de Freitas | Gestionnaire des produits ITSM                               |
| Tom Young                | Éditeur/Rédacteur - ITIL                                     |

## Contributeurs

Lief Andersson, Virginia Araújo, Craig Bennion, Joseph Caudle, Stefan Cronholm, Pavel Demin, Domitien Dijon, Marie DiRuzza, Phyllis Drucker, John Edmonds, Douglas Fidler, Alfonso Figueroa, James Gander, Ann Gerwitz, Hannes Göbel, Bob Gribben, Damian Harris, Simon Harris, Denise Heinle, Matthew Helm, Peter Hero, Jessica Hinkal, Frantz Honegger, Rosh Hosany, Peter Hubbard, Dmitriy Isaychenko, Marcus Jackson, Stéphane Joret, Michael Keeling, Claudine Koers, Shirley Lacy, Anton Lykov, Celisa Manly, Caspar Miller, James Monek, David Moskowitz, Christian Nissen, Mark O'Loughlin, Tatiana Orlova, Ben Page, Mitch Pautz, Tatiana Peftieva, Donka Raytcheva, Nicola Reeves, Frances Scarff, Nikolai Schmidt-Ott, Mark Smalley, Chris Whitehead, Paul Wilkinson, Martin Wolf, Sarah Woodrow, Ulla Zeeberg

## Traduction française

AXELOS Global Best Practice  
Vistatec Ltd.

## Contrôle qualité de la traduction française

Rachida Chekaf, Head of Translations  
AXELOS Global Best Practice  
Participation au contrôle qualité de la traduction française  
Jean-Claude Beaudry, Associé principal et Conseiller/Formateur, Qualiti7 inc.  
Domitien Dijon, Consultant et Formateur, SPO sprl & B2B Learning  
Frantz Honegger, H3 Consulting

## Assurance qualité de la traduction française

AXELOS Global Best Practice



# INDEX

# Index

Les numéros de page renvoient aux pages du livre imprimé. Dans la version électronique, en cliquant sur le lien, vous serez amené à la section ou au paragraphe où le sujet est traité en premier, sans correspondre à la pagination du livre électronique.

## A

accords sur les niveaux de service 152–153  
agilité organisationnelle 38  
amélioration continue  
    actions vers 70–71  
    analyse d'écart 69  
    contrôle des résultats 71–72  
    définition de l'état cible 69  
    élan, maintenir 72–73  
    étapes de 67–73  
    évaluation de l'état actuel 68–69  
    facteurs critiques de succès (CSF) 69  
    indicateurs clés de performance (KPI) 69  
    en tant que pratique de gestion d'ITIL 80–83, 82  
    présentation 66  
    principes directeurs d'ITIL 73  
    registre 82  
    dans SVS 66–67  
    théorie des contraintes (ToC) 74  
    vision 67–68  
    voie vers 70  
analyse d'écart 69  
analyse d'impact business (BIA) 144  
architecture business 78  
architecture de service 78  
architecture de systèmes d'information 79  
architecture environnementale 79  
automatisation 55–56, 129  
avancer par itération avec des retours  
    (principe directeur) 39, 47–48  
Axe Car Hire  
    amélioration continue 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73  
    application de réservation 45  
    attentes du service 4  
    chaîne de valeur des services 61  
    clients de 7  
    consommateurs de services 11  
    employés xi  
    état actuel, commencer par 45  
    externalisation 20–21

flux de valeur et processus 33  
en tant que fournisseur de services 10  
gestion de la sécurité de l'information 85  
gestion des connaissances 87  
gestion des déploiements 162  
gestion des fournisseurs 108  
gestion des incidents 124  
gestion des mises en production 137  
gestion des niveaux de service 155  
gestion des problèmes 133  
gestion des services 6  
habilitation des changements 121  
historique de l'entreprise x  
information et technologie 28  
initiation à la technologie 42  
livrables et résultats 17  
modèle à quatre dimensions 25, 34  
objectifs de la satisfaction client x  
offres de service 14  
organisation et personnes 26  
partenaires et fournisseurs 31  
pensée et travail holistiques 52  
priorité à la valeur 44  
progression itérative 48  
relations de service 16  
résultats de l'adoption d'ITIL 170  
simplicité et praticité 53  
travail collaboratif 51  
valeur, signification 8

## B

budgets informatiques 102  
business analysis 114–116

## C

catalogue des requêtes 138  
centre de services 149–151  
chaîne de valeur des services 3, 32, 58  
    activité améliorer 62  
    activité conception et transition 64

- activité fournir et soutenir 65–66  
 activité impliquer 63  
 activité obtenir/construire 64–65  
 activité planifier 61–62  
 amélioration continue 82, 83  
 business analysis 116  
 centre de services 151  
 conception des services 149  
 développement et gestion des logiciels 167  
 exemple 59  
 exemples de flux de valeur 172–177  
 gestion de la capacité et de la performance 117–118  
 gestion de la configuration des services 142–143  
 gestion de la continuité des services 144–145  
 gestion de la disponibilité 113, 114  
 gestion de l'architecture 80  
 gestion de la sécurité de l'information 84–85  
 gestion de la stratégie 104–105  
 gestion de l'infrastructure et des plates-formes 163  
 gestion de portefeuille 93, 94  
 gestion des actifs informatiques (ITAM) 127  
 gestion des connaissances 86–87  
 gestion des demandes de services 157–158  
 gestion des déploiements 161  
 gestion des effectifs et des talents 111  
 gestion des fournisseurs 107, 108  
 gestion des incidents 123  
 gestion des mises en production 136–137  
 gestion des niveaux de service 154, 155  
 gestion des problèmes 133–134  
 gestion des projets 95  
 gestion des relations 96, 97  
 gestion des risques 99  
 gestion du catalogue des services 138–139  
 gestion du changement organisationnel 90–91  
 gestion financière des services 100–101  
 habilitation des changements 120  
 mesure et rapports 88, 89  
 méthodes Agile 60  
 règles pour utiliser 59  
 surveillance et gestion des événements 129, 130  
 théorie des contraintes (ToC) 74  
 validation et tests de service 159
- clients, co-création de valeur avec 8–9  
 cloud communautaire 164  
 cloud computing 125, 126, 164–165  
 cloud hybride 164  
 cloud privé 164
- cloud public 164  
 collaboration 49–51  
 collaborer et promouvoir la visibilité (principe directeur) 39, 49–51  
 commencer là où vous êtes (principe directeur) 39, 44–47  
 conception des services 145–149, 175–177  
 configuration des services 139–142  
 consommateurs de services  
   collaboration avec 49–50  
   définition 10  
   en tant que parties prenantes dans la gestion de services 10–11  
   priorité à la valeur 41–43  
   risque qui préoccupe 18–19  
 consommation de service 15  
*Voir aussi* consommateurs de services  
 contraintes, théorie des (ToC) 74  
 contrôle des erreurs 132  
 coopération 49–51  
 coûts, valeur et 17, 18  
 création de rapports 87–88, 89

## D

- définition de l'état cible 69  
 délai moyen de restauration du service (MTRS) 112  
 demande, opportunité et 36, 38–39  
 développement et gestion des logiciels 165–167, 174, 175–177

## E

- effet SLA pastèque 153  
 erreurs connues 130  
 état actuel  
   commencer par 44–46  
   évaluation 68–69  
 expérience client 43, 146, 148  
 expérience utilisateur 43, 146, 148  
 expérience utilisateur Lean 148

## F

- facteurs critiques de succès (CSF) 69, 87–88  
 fournisseurs dans un modèle à quatre dimensions 30–31  
 fournisseurs de services en tant que parties prenantes  
   dans la gestion de services 9–10  
 fourniture accélérée des services 77  
 fourniture de service 15

**G**

garantie 19  
 business analysis 115  
 gestion des services 19  
 gestion de la capacité et de la performance 117–118  
 gestion de la configuration des services 139–142  
 gestion de la continuité des services 143–145  
 gestion de la disponibilité 112–114  
 gestion de la sécurité de l'information 83–85  
 gestion de la stratégie 103–105  
 gestion de l'information 26–27  
 gestion de l'infrastructure et des plates-formes 162–165  
 gestion de portefeuille 91–94  
 gestion des actifs informatiques (ITAM) 124–127  
 gestion des actifs logiciels (SAM) 125  
 gestion des changements 90  
 gestion des connaissances 85–87  
 gestion des demandes 156–158  
 gestion des demandes de services 156–158  
 gestion des déploiements 160–162, 164, 165  
 gestion des effectifs et des talents 109–110  
 gestion des fournisseurs 105–108, 165  
 gestion des incidents 121–124, 144, 172, 173  
 gestion des mises en production 134–137  
 gestion des niveaux de service 152–155  
 gestion des plates-formes 162–165  
 gestion des problèmes 130–134  
 gestion des projets 94–95  
 gestion des relations 96, 97  
 gestion des services  
*Voir aussi* modèle à quatre dimensions  
 co-création de valeur 8–9  
 concepts clés 6–21  
 coûts 17, 18  
 définition 6  
 facteurs externes 34  
 flux de valeur et processus 31–33  
 flux et processus 59, 74, 172–177  
 fournisseurs de services 9–10  
 garantie 19  
 livrables et résultats 16–17  
 dans le monde moderne 2  
 offres de service 13–14  
 parties prenantes 9–11  
 relations de service 14–16  
 risques 17, 18–19  
 services et produits 12–14

utilité 19

valeur 7–9, 16–21

gestion du catalogue des services 137–139

gestion du changement organisationnel 89–91

gestion financière des services 100–102, 165

gouvernance 56–57

**H**

habilitation des changements 118–121, 165

**I**

implication des clients 154

incident management 165

indicateurs clés de performance (KPI) 69, 87–88

informatique en nuage (cloud computing ou infonuagique) 28–30, 102  
 infrastructure en tant que service (IaaS) 164  
 intégration et gestion des services 31, 107  
 intervalle moyen entre les défaillances (MTBF) 112–113

**ITIL**

amélioration continue 73

chaîne de valeur des services 3

gestion des services

*Voir* gestion des services

informatique en nuage et 164–165

*Voir* pratiques de gestion

méthodes Agile et 40

méthodes DevOps et 41

pratiques 4

principes directeurs 4, 39–56, 73

référentiel ITIL 4 3–4

**L**

livrables 16–17

logiciel en tant que service (SaaS) 164

**M**

measurement 87–88, 89

mesure

gestion de la disponibilité 113

rôle de 46

méthodes Agile 40, 60, 93

méthodes DevOps 41

modèle à quatre dimensions 4, 25

applicabilité des dimensions 24

incapacité à considérer 24

informations 26–27

organisations 25  
 partenaires et fournisseurs 30–31  
 personnes 26  
 technologie 27–30

## O

objectif de point de reprise (RPO) 144  
 objectif de temps de reprise (RTO) 144  
 objectifs contradictoires 53  
 offres de service 13–14  
 opportunité et demande 38–39  
 opter pour la simplicité et rester pratique (principe directeur) 39, 52–54  
 optimisation 54–56  
 optimiser et automatiser (principe directeur) 39, 54–56  
 organisations  
   agilité 38  
   culture de 25–26  
   gouvernance 56–57  
   dans un modèle à quatre dimensions 25–26  
   partenaires et fournisseurs dans un modèle à quatre dimensions 30–31  
   en tant que parties prenantes dans la gestion de services 9  
   résilience 38  
   silos dans 37, 49

## P

partenaires dans un modèle à quatre dimensions 30–31  
 parties prenantes  
   collaboration avec 49–50  
   consommateurs de services 10–11  
   fournisseurs de services 9–10  
   gestion de valeur pour 11  
   organisations 9  
 pensée et travail holistiques 51–52  
 pensée et travail intégrés 51–52  
 penser et travailler de façon holistique (principe directeur) 39, 51–52  
 personnes dans un modèle à quatre dimensions 26  
 plans de reprise après une catastrophe 144  
 plate-forme en tant que service (PaaS) 164  
 portefeuilles de produits 92  
 portefeuilles des clients 92  
 portefeuilles de services 92  
 portefeuilles des projets 92  
 practices, ITIL  
*Voir aussi* pratiques de gestion

pratique de gestion de l'architecture 78–79, 80  
 pratiques de gestion  
   amélioration continue 80–83  
   business analysis 114–116  
   centre de services 149–151  
   conception des services 145–149  
   développement et gestion des logiciels 165–167  
   gestion de la capacité et de la performance 117–118  
   gestion de la configuration des services 139–142  
   gestion de la continuité des services 143–145  
   gestion de la disponibilité 112–114  
   gestion de l'architecture 78–79, 80  
   gestion de la sécurité de l'information 83–85  
   gestion de la stratégie 103–105  
   gestion de l'infrastructure et des plates-formes 162–165  
   gestion de portefeuille 91–94  
   gestion des actifs informatiques 124–127  
   gestion des connaissances 85–87  
   gestion des demandes de services 156–158  
   gestion des déploiements 160–162  
   gestion des effectifs et des talents 109–110  
   gestion des fournisseurs 105–108  
   gestion des incidents 121–124  
   gestion des mises en production 134–137  
   gestion des niveaux de service 152–155  
   gestion des problèmes 130–134  
   gestion des projets 94–95  
   gestion des relations 96, 97  
   gestion des risques 97–99  
   gestion du catalogue des services 137–139  
   gestion du changement organisationnel 89–91  
   gestion financière des services 100–102  
   habilitation des changements 118–121  
   liste des 76  
   mesure et rapports 87–88, 89  
   origines 76  
   pratiques de gestion des services 76, 112–158  
   pratiques de gestion générales 76, 78–110  
   pratiques de gestion technique 76, 160–167  
   surveillance et gestion des événements 128–129, 130  
   validation et tests de service 158  
 pratiques de gestion des services 76, 112–158  
   business analysis 114–116  
   centre de services 149–151  
   conception des services 145–149  
   gestion de la capacité et de la performance 117–118  
   gestion de la configuration des services 139–142

gestion de la continuité des services 143–145  
 gestion de la disponibilité 112–114  
 gestion des actifs informatiques 124–127  
 gestion des demandes de services 156–158  
 gestion des incidents 121–124  
 gestion des mises en production 134–137  
 gestion des niveaux de service 152–155  
 gestion des problèmes 130–134  
 gestion du catalogue des services 137–139  
 habilitation des changements 118–121  
 surveillance et gestion des événements 128–129, 130  
 validation et tests de service 158  
**pratiques de gestion générales**  
 amélioration continue 80–83  
 gestion de l'architecture 78–79, 80  
 gestion de la sécurité de l'information 83–85  
 gestion de la stratégie 103–105  
 gestion de portefeuille 91–94  
 gestion des connaissances 85–87  
 gestion des effectifs et des talents 109–110  
 gestion des fournisseurs 105–108  
 gestion des projets 94–95  
 gestion des relations 96, 97  
 gestion des risques 97–99  
 gestion du changement organisationnel 89–91  
 gestion financière des services 100–102  
 liste des 76  
 mesure et rapports 87–88, 89  
 origines 76  
**pratiques de gestion technique**  
 développement et gestion des logiciels 165–167  
 gestion de l'infrastructure et des plates-formes 162–165  
 gestion des déploiements 160–162  
 liste des 76  
 origine 76  
**pratiques ITIL** 4  
*Voir aussi* pratiques de gestion  
**principes directeurs, ITIL** 3, 4, 39–56, 73  
 privilégier la valeur (principe directeur) 39, 41–44  
**produits**  
 définition 12  
 et gestion des services 12–14  
**programmes de transformation** 2  
**progression itérative** 47–48, 70

**R**

rapidité de la fourniture des services 77  
**règles d'acquisition** 102  
**relations de service**  
 coûts en 18  
 définition 15  
 dans la gestion des services 14–16  
 partenaires et fournisseurs dans un modèle à quatre dimensions 30–31  
**résilience organisationnelle** 38  
**ressources pour créer de la valeur** 12  
**résultats** 16–17  
**retours** 47–48, 154  
**retours des clients** 154  
**risque(s)**  
 définition 18  
 des services 46, 97–99  
 dans la gestion des services 18–19  
 valeur 17

**S**

**services**  
 définition 12  
 et gestion des services 12–14  
**silos organisationnels** 37, 49  
**simplicité** 52–54  
**solutions de contournement** 131–132  
**stratégie d'approvisionnement** 105–106  
**surveillance et gestion des événements** 128–129, 130  
**système de valeur des services (SVS)** 3–4  
 amélioration continue 66–74  
 automatisation 55–56  
 but de 36  
 chaîne de valeur des services 57–66  
 collaboration 49–51  
 contribution à la valeur, déterminer 53  
 entrées 36  
 état actuel, commencer par 44–46  
 expérience client 43  
 flexibilité de 37  
 gouvernance 56–57  
 interaction entre principes 56  
 mesures, rôle des 46  
 objectifs contradictoires 53  
 opportunité et demande 36, 38–39  
 optimisation 54–56  
 pensée et travail holistiques 51–52

périmètre 38  
 praticité 52–54  
 principes directeurs d'ITIL 39–56  
 priorité à la valeur 41–44  
 progression itérative 47–48  
 retours 47–48  
 simplicité 52–54  
 structure de 36, 37  
 travail en silos, prévention du 37  
 visibilité du travail 50

**T**

technologie  
 architecture 79  
 blockchain 102  
 dans un modèle à quatre dimensions 27–30  
 développements dans 2  
 évolution de la gestion financière 101–102  
 informatique en nuage (cloud computing ou infonuagique) 28–30, 102, 125, 126, 164–165  
 tests des services 158  
 théorie des contraintes (ToC) 74

**U**

utilité 19  
 business analysis 115

gestion des services 19

**V**

valeur  
*Voir aussi* système de valeur des services (SVS)  
 co-création 8–9  
 coûts et 17, 18  
 culture organisationnelle et 26  
 définition 7  
 flux et processus 31–33, 59, 74, 172–177  
 garantie 19  
 gestion de l'information 27  
 dans la gestion des services 7–9, 16–21  
 gestion pour les parties prenantes 11  
 livrables 16–17  
 ressources pour la création 12  
 résultats et 16–17  
 risques et 17  
 subjectivité de 7  
 système de valeur des services (SVS) 3–4  
 utilité 19  
 validation des services 158  
 validation et tests de service 158  
 validation of services 159  
 visibilité du travail 50  
 vision en matière d'amélioration continue 67–68





