

A propos de l'intervenant

- Frédéric VAST
- ✓ Responsable Informatique AFIBEL (depuis 2003)

Afibel

A propos de l'intervenant

- Frédéric VAST
- ✓ Responsable Informatique AFIBEL (depuis 2003)
- ✓ Responsable de la filière informatique du CNAM de Lille (depuis 2006)
 - Tuteur des mémoires d'ingénieur en informatique du Cnam de Lille
 - Membre du Jury des soutenances de Mémoire d'ingénieur du Cnam de Lille
- ✓ Enseignant Processus d'informatisation, Gouvernance des SI et Base de données Niveau Licence et Maîtrise (depuis 1999)

Afibel



le cnam
École d'ingénieurs **eicnam**
1 000 Ingénieurs par an

A propos de l'intervenant

- Frédéric VAST
- ✓ Responsable Informatique AFIBEL (depuis 2003)
- ✓ Responsable de la filière informatique du CNAM de Lille (depuis 2006)
 - Tuteur des mémoires d'ingénieur en informatique du Cnam de Lille
 - Membre du Jury des soutenances de Mémoire d'ingénieur du Cnam de Lille
- ✓ Enseignant Processus d'informatisation, Gouvernance des SI et Base de données Niveau Licence et Maîtrise (depuis 1999)

Afibel



le **cnam**
École d'ingénieurs **eicnam**
1 000 Ingénieurs par an

- ✓ Enseignant Gouvernance des SI & ITIL / Dernière année Génie Informatique Centrale Lille (depuis 2007)



A propos de l'intervenant

- Frédéric VAST
- ✓ Responsable Informatique AFIBEL (depuis 1993)
- ✓ Responsable de la filière informatique du CNAM de Lille (depuis 2006)
 - Tuteur des mémoires d'ingénieur en informatique du Cnam de Lille
 - Membre du Jury des soutenances de Mémoire d'ingénieur du Cnam de Lille
- ✓ Enseignant Processus d'informatisation, Gouvernance des SI et Base de données Niveau Licence et Maîtrise (depuis 1990)

Afibel



le **cnam**
École d'ingénieurs **eicnam**
1 000 Ingénieurs par an

- ✓ Enseignant Gouvernance des SI & ITIL / Dernière année Génie Informatique Centrale Lille (depuis 2007)



- ✓ Président de L'Union Nationale des Ingénieurs du CNAM Nord-Picardie (depuis 2009)

viadeo

unicnam
Union des ingénieurs Cnam



INGÉNIEURS ET SCIENTIFIQUES
DE FRANCE

A propos de mission et de formation

- Laurent Delcloque
 - SOX en action et mise en oeuvre d'ITIL au travers de la gestion de la configuration et de la gestion des changements
- Cécilia BOUCAS
 - MISE EN PLACE D'UN SUPPORT AUX SERVICES (Par les bonnes pratiques ITIL)
- Eric JANOWSKI
 - Rédaction du Plan Qualité Opérationnel « Gestion des Incidents et des Demandes de Service »
- Jérémie POMANAH
 - Choix et intégration d'un outil ITSM (IT Services Management)
- Nicolas MATON
 - Amélioration de la qualité du service informatique (Mise en place des bonnes pratiques selon ITIL)
- Rémy HAVET
 - Mise en place d'une démarche qualité interne et externe pour la production des applications Web

A propos de itPMS

- Christian Nawrocki

IT Process Management Services

itPMS

Audit

Conseil

Formation

Publications

Contact

Audit



L'expertise du référentiel ITIL

en soutien de votre initiative de progrès



Conseil

Formation



Audit - Conseil - Formation

Organisme de formation enregistré sous le numéro 31 59 06733 59

Accredited Training Provider - Accredited Examination Center

EXIN Advanced Certificates

A propos de itPMS

- Christian Nawrocki

IT Process Management Services

itPMS

Audit

Conseil

Formation

Publications

Contact

Gestion des incidents du SI
cadrage et mise en œuvre

La Lettre d'Information itPMS
Bimestriel gratuit

Introduction à ITIL
service delivery - service support

Nos publications

Introduction à ITIL - Gestion des incidents du SI - Newsletter

S'informer et rester informé

Expédition des ouvrages itPMS : J+1 à réception de commande en jours ouvrés
Frais de port offerts pour les expéditions en France métropolitaine

[Demande d'information](#)

Où trouver nos publications ?

Ouvrages itPMS

Les ouvrages itPMS sont accessibles directement via ce site en règlement sécurisé par carte bancaire et également sur amazon.fr et en librairies spécialisées.

La Lettre d'Information itPMS

La Lettre d'Information itPMS est annoncée de manière bimestrielle par e-mail aux abonnés (abonnement gratuit), puis accessible au format pdf A4 ou A3 sur itpms.fr.

Ouvrages itPMS

Introduction à ITIL



Introduction à ITIL
Service delivery - Service support
Auteur : Christian Nawrocki
Edition : itPMS - 2005
16 x 24 cm - 304 pages
ISBN : 978-2-9524851-0-0
Prix : 45,00 euros

[Ajouter au panier](#)

45,00 euros dont TVA 5,5%
Frais d'expédition offerts

Gestion des incidents du SI



Gestion des incidents du SI
Cadrage et mise en œuvre
Auteur : Christian Nawrocki
Edition : itPMS - 2007
16 x 24 cm - 201 pages
ISBN : 978-2-9524851-1-1
Prix : 35,00 euros

[Ajouter au panier](#)

35,00 euros dont TVA 5,5%
Frais d'expédition offerts

Règlement sécurisé par carte bancaire via Paypal, la facture est transmise avec la livraison de votre ouvrage, expédition J+1 (jour ouvré) date de commande en France métropolitaine

A propos de itPMS

- News

[ACCUEIL](#)

[PROCHAINES FORMATIONS](#)

[LE LIVRE DU MOIS](#)

[ITIL EN NORD](#)



Des processus pour des services prévisibles

[Laisser une réponse](#)



Les études de maturité des services mettent régulièrement en évidence des axes de progrès souvent importants en matière de méthodes et de standardisation des dispositifs de gestion des services avec des risques sur la qualité des livrables et sur la capacité de soutien des activités métiers. [Lire la suite →](#)

Cette entrée a été publiée dans [Articles](#), et marquée avec [bonnes pratiques](#), [Gestion des services](#), [ITIL](#), [PRINCE2](#), [Processus](#), le [18 novembre 2013](#) par [Christian Nawrocki](#).

NAVIGATION

[Accueil](#)

[Un blog itpms ?](#)

[Prochaines formations](#)

[Qu'est-ce qu'ITIL® ?](#)

[Qu'est-ce que PRINCE2® ?](#)

[Le livre du mois](#)

[Archives](#)

[ITIL en nord](#)

[Dernière rencontre privée](#)

[Prochaine rencontre privée](#)

[Espace membres](#)

A propos de la bibliographie

Lean Management : Mieux, plus vite, avec les mêmes personnes
[Broché]
Pierre Pezziardi (Auteur)
19 euros

Broché: 166 pages
Editeur : Eyrolles (30 avril 2010)
Collection : ED ORGANISATION
Langue : Français
ISBN-10: 2212546386
ISBN-13: 978-2212546385

ITIL : Pour un service informatique optimal [Broché]
Christian Dumont (Auteur)
39 euros

Broché: 377 pages
Editeur : Eyrolles; Édition : 2e édition (21 juin 2007)
Langue : Français
ISBN-10: 2212121024
ISBN-13: 978-2212121025

Découvrir ITIL v3 Service Management Pocket Book [Relié]
Michael Kresse (Auteur), Markus Bause (Auteur), Aurélie Schwaller (Auteur)
25 euros

Relié: 200 pages
Editeur : Serview; Édition : 1ère édition (5 janvier 2009)
Langue : Français
ISBN-10: 3981097734
ISBN-13: 978-3981097733

Comprendre ITIL v 3 - Normes et meilleures pratiques pour évoluer vers ISO 20 000 [Broché]
Jacques Quesnel (Auteur)
45 euros

Broché: 319 pages
Editeur : Editions ENI; Édition : Nouveauté (8 mars 2010)
Collection : Datapro
Langue : Français
ISBN-10: 2746053853
ISBN-13: 978-2746053854

A propos de la bibliographie

ITIL (version 3) - Mise en pratique illustrée [Broché] Claire Noirault (Auteur)	Broché: 276 pages Editeur : Editions ENI (11 février 2008) Collection : Solutions Informatiques Langue : Français ISBN-10: 2746041200 ISBN-13: 978-2746041202
Améliorer la qualité des services : Avec la Gestion des Problèmes ITIL [Broché] Hamilton MANN (Auteur), Jean-Marc Bellet (Préface), Marc Lamy (Préface) 30 euros	Broché: 249 pages Editeur : Eyrolles (22 janvier 2009) Collection : ED ORGANISATION Langue : Français ISBN-10: 2212542208 ISBN-13: 978-2212542202
Introduction à ITIL : Service delivery - Service support [Broché] Christian Nawrocki (Auteur) 42 euros	Broché Editeur : itPMS (17 août 2005) Langue : Français ISBN-10: 2952485100 ISBN-13: 978-2952485104
Une politique pour le système d'information : Descartes, Wittgenstein, (XML) [Broché] Pierre Pezziardi (Auteur), Laurent Brisse (Auteur), Gilles Laborderie (Auteur), Christophe Thibaut (Auteur), Julien Cabot (Auteur) 37 euros	Broché: 295 pages Editeur : Octo Technology (5 mai 2006) Langue : Français ISBN-10: 295258950X ISBN-13: 978-2952589505

A propos de la bibliographie

Stratégie et pilotage des systèmes d'information [Broché] Hugues Poissonnier (Auteur), Renaud Cornu-Emieux (Auteur), Jean-Pierre Verjus (Auteur), Collectif (Auteur) 29 euros	Broché: 267 pages Editeur : Dunod (7 octobre 2009) Collection : Stratégies et management Langue : Français ISBN-10: 2100532049 ISBN-13: 978-2100532049
Publications CIGREF en 2009	Cahier de recherche n° 5 : Valeur et performance des SI Nomenclature 2009 : Les emplois-métiers du SI dans les grandes entreprises Les Référentiels de la DSI : Etat de l'art, usages et bonnes pratiques Relations DSI Métiers : Vers une gouvernance commune du système d'information L'information : prochain défi pour les entreprises Pratiques de création de valeur par les SI et leur usage - CIGREF Capgemini Consulting

A propos de la bibliographie



Itil Lifecycle Publication Suite, Version 3: Continual Service Improvement, Service Operation, Service Strategy, Service Transition, Service Design [Broché]

[Great Britain. Office of Government Commerce](#) (Auteur)

[Soyez la première personne à écrire un commentaire sur cet article](#)

Prix conseillé : ~~EUR 373,38~~

Prix : **EUR 322,04** **LIVRAISON GRATUITE** [En savoir plus.](#)

Économisez : EUR 51,34 (14%)

En stock.

Expédié et vendu par **Amazon.fr**. Emballage cadeau disponible.

Plus que 3 ex (réapprovisionnement en cours). Commandez vite !

Voulez-vous le faire livrer le mardi 15 février ? Commandez-le dans les **1 h et 46 min** et choisissez la **livraison Éclair** sur votre bon de commande. [En savoir plus.](#)

A propos des goodies



ORSYP 

A propos du séminaire

- Séminaire Gouvernance des SI et ITIL depuis 2007



Dates des cours :

6 décembre 2013 matin (8h30 - 12h30)
20 décembre 2013 après-midi (13h30 – 17h30)
23 janvier 2014 après-midi (13h30 – 17h30)
27 février 2014 après-midi (13h30 – 17h30)
16 mai 2014 après-midi (13h30 – 17h30)

Objectif(s) du cours :

Elargir la vision "projet" à celui du "service informatique"
Sensibiliser au management par les normes
Se familiariser aux notions de bases du référentiel ITIL (amélioration continue, SLA, processus, etc.)
Se familiariser avec la notion de "best practises" - Connaître ce que recouvre ITIL

Compétences à acquérir :

Comprendre la place des référentiels de bonnes pratiques et des normes dans la gouvernance de l'entreprise
Connaitre, identifier et savoir l'illustrer par des activités opérationnelles le processus d'amélioration continue
Connaitre les étapes structurantes du service informatique selon ITIL, ainsi que ces principaux processus (SLA, gestions des incidents, des changements, de la configuration, etc.)
Etre capable, sur des cas simples, d'évaluer si le processus d'amélioration continue fonctionne et est en mesure d'apporter de la valeur ajoutée.

Résumé du cours :

S'inscrivant en relation avec la gestion de projet, ce module est destiné à donner une vision élargie de l'activité informatique d'une DSI dans laquelle les projets doivent s'intégrer. Pour leur gouvernance, les directions informatiques s'appuient sur des référentiels de bonnes pratiques et de normes. Au-delà de donner les gages du professionnalisme de la DSI, ces référentiels jouent divers rôles, aussi bien comme système de gestion de risques que comme systèmes de gestion au travers desquels l'entreprise répond aux exigences d'autonomie des individus et de complexité des métiers.

A propos du sommaire

- L'écosystème
- Les SI des entreprises & métiers associés
- Historique des SI
- Le but de la DSI
- La performance d'un SI
 - Définition / Evaluation
 - Modèles / Variables / Constat
- Les référentiels
 - Introduction / Définition
 - Un positionnement stratégique / Démarche
- ITIL
 - Historique
 - Définition
 - Certification
 - Propositions & avantages
 - Composantes
 - Publications

Les tendances de l'informatique : Notre écosystème

- L'entreprise acquiert sur des marchés spécifiques des facteurs de production : travail(main d'œuvre) et capital(machines). L'information, sous toutes ses formes, est en train de changer radicalement les modes de production et d'échanges, et parfois même de pensée.
- L'information est un facteur de production incontournable aujourd'hui !
- Nous assistons à une rupture décisive pour l'IT avec les nouvelles technologies et les nouveaux usages de l'informatique.
- Une avancée technologique frénétique :
 - Processeur, Réseau, Stockage, Mobile Device
 - Gartner hype cycle ou de l'explosion exubérante jusqu'à une large adoption (voir Hype cycle résumé)
- Les SI sont au cœur des entreprises (voir Les SI des entreprises & métiers associés)
- Et il existe une relation entre l'usage des TIC et la performance d'une entreprise !
- Nous sommes devenus des consommateurs de l'informatique (voir Saas Blog Louis Naugès Chief Cloud Evangelist)
- Et les digitales natives ou génération connectée sont des prescripteurs ! (en recherche de gratuité)

Les tendances de l'informatique : Notre écosystème

- Nous sommes dans une
Société de l'information

La **société de l'information** désigne un état de la **société** dans lequel les **technologies de l'information** jouent un rôle fondamental. Elle est en général placée dans la continuité de la **société industrielle**. De même, la notion de société de l'information a été inspirée par les programmes des grands pays industriels. Par ailleurs, l'expression de **société de la connaissance** est parfois préférée à celle de société de l'information. Elle est au centre de différents débats dont celui concernant la « **fracture numérique** ».

http://fr.wikipedia.org/wiki/Société_de_l'information

- Cependant la France est à la traine !!! (voir l'index mondial de la compétitivité)
- C'est à la DSI de jouer et de communiquer ! (et pas qu'en cas de problèmes) !
 - La complexité nous invite à une veille technologique permanente
 - Performance et qualité de service irréprochable
 - L'investissement à bon escient (ROI, ...)
 - Et surtout en quête d'innovation permanente
- Vers l'excellence et la création de la valeur ! (voir Présentation Uniserv AFIBEL_14NOV)
 - Etape 1 Technologie : L'informatique ne fournit que de l'infrastructure
 - Etape 2 Produit / service : L'informatique fournit un ensemble de services utilisés par l'entreprise
 - Etape 3 Orientation Client : L'informatique s'engage sur les services qu'elle fournit (SLA)
 - Etape 4 Orientation Business : L'informatique s'aligne sur le Business de l'entreprise
 - Etape 5 Chaine de valeur : L'informatique est à la base de certaines activités de l'entreprise

Historique des SI : hier / aujourd'hui / demain

- **Matériel**
- **Logiciel**
- **Service**



Historique des SI : hier / aujourd'hui / demain

- **Matériel**
- **Logiciel**
- **Service**



Historique des SI : hier / aujourd'hui / demain

●Matériel

●Logiciel

●Service

●Logiciel

●Matériel

●Service



Historique des SI : hier / aujourd'hui / demain

● Matériel

● Logiciel

● Service

● Logiciel

● Matériel

● Service

● Service

● Logiciel

● Matériel



Historique des SI : hier / aujourd'hui / demain

- **Utilisateurs**
- **Tourné vers l'intérieur**
- **Centré sur les technologies**
- **Faire son possible**
- **Spécifique, interne**
- **Réactif**
- **Cloisonnement des compétences**
- **Exploitation des machines**

HIER

Historique des SI : hier / aujourd'hui / demain

- **Utilisateurs**
- **Tourné vers l'intérieur**
- **Centré sur les technologies**
- **Faire son possible**
- **Spécifique, interne**
- **Réactif**
- **Cloisonnement des compétences**
- **Exploitation des machines**

HIER

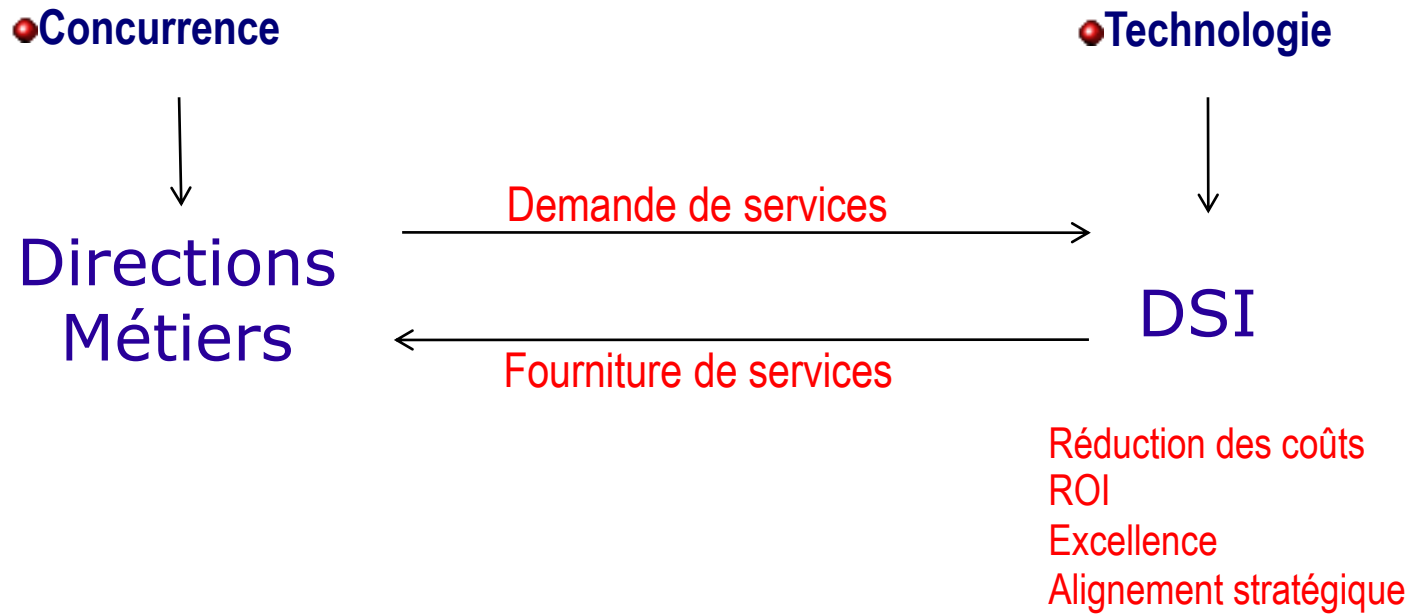
- **Clients**
- **Tourné vers l'extérieur**
- **Centré sur les processus**
- **Contrats, résultats**
- **Standard, externalisation**
- **Proactif**
- **Support de “bout en bout”**
- **Gestion des services**

AUJOURD'HUI

But de la DSI

- Le rôle du DSI ou du responsable informatique devient de plus en plus complexe avec parfois des parades : devoir prouver la valeur du SI existant tout en prônant son changement et son évolution.
- Quel est selon vous le but d'une DSI ?
 - Votre mission si vous l'acceptez ;-) est de tenter de répondre à cette question de manière synthétique (en une courte phrase).
- Un objectif est un résultat que l'on veut atteindre. Il doit être SMART :
 - Simple/Spécifique
 - Mesurable
 - Atteignable
 - Réaliste
 - Temporel
- En fait, un but n'est pas mesurable, ni défini dans le temps, ni réalisable en entier contrairement à un objectif.
 - Exemple de but : « Améliorer le chiffre d'affaires »
 - Exemple d'objectif : « Augmenter les ventes de 10% l'an prochain »

Historique des SI : la réalité



Historique des SI : la réalité

● Mise en conformité avec les standards internes, les normes internationales ou la législation

Conformité réglementaire (SOX, HIPAA, GLBA, US Patriot Act, BALE II, LSF, ...)

La loi Sarbanes-Oxley vise à améliorer la précision et la fiabilité des publications financières des entreprises cotées en Bourse.

Le Health Insurance Portability and Accountability Act (HIPAA) est une loi qui impose à tous les intervenants du secteur des soins de santé aux Etats-Unis de protéger les informations détenues sur les patients.

Le Gramm-Leach-Bliley Act (GLBA) est une loi qui impose à tous les établissements financiers des Etats-Unis de protéger les informations personnelles de leurs clients.

US Patriot Act est une directive adoptée par le Congrès des Etats-Unis afin de combattre le terrorisme

Le dispositif réglementaire Bâle 2 exige que les établissements financiers européens adoptent des pratiques de gestion du risque similaires ou cohérentes dans trois domaines majeurs : risques de crédit, risques de marché, et risques opérationnels.

La Loi sur la Sécurité Financière (LSF) française impose aux entreprises françaises un usage étendu et très pragmatique du contrôle interne pour déboucher sur plus de transparence vis-à-vis des actionnaires.

Conformité méthodologique (ITIL, MOF, ISO 20000 / BS 15000, COBIT, CMMI, ...)

Autres conformités (Informatique & Liberté, Taux TVA, Déclaration d'échange de biens, Déclaration Douanière, SNA, ...)

● Concurrence

● Technologie

↓
Directions
Métiers

Demande de services

←
Fourniture de services

↓
DSI

Réduction des coûts
ROI
Excellence
Alignement stratégique

La performance du SI

- Un système d'information est érfprmant morsqu'il permet à l'entreprise de mieux exercer son métier. La performance peut prendre deux formes :
 - ✓ La performance quantitative : c'est la performance économique (ou financière) par rapport à la réduction des coûts (coûts de maintenance applicative et coûts d'exploitation). Cette performance est mesurée selon plusieurs indicateurs : taux de service, taux de bug, qualité de la production. Le ROI (Return On Investment) peut être une forme de performance économique cependant il est réalisé uniquement en amont du projet, c'est une manière de le vendre à la direction générale.
 - ✓ La performance qualitative : cette performance dépend de plusieurs éléments non financiers mais qui sont aussi importants et dont la mesure est parfois plus complexe. Elle peut s'expliquer par les pratiques managériales de la DSI et sa relation avec les directions métiers (Qualité des processus métiers, Expression des besoins, Analyse post-projet, ...)

La performance du SI

- Il existe une multitude de discours et pratiques dans la recherche académique sur la valeur et la performance des SI.
- En effet, évaluer l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la performance des entreprises est une question centrale dans le management des SI.
- En partant d'observations empiriques, nous constatons que les Directeurs des Systèmes d'information (DSI) se posent de manières récurrentes des questions relatives à l'alignement stratégique et les processus de création de valeur par les SI, des effets de la mise en oeuvre de l'évaluation des SI sur l'organisation, de l'existence ou non d'approches pertinentes pour avancer sur le sujet d'évaluation des SI.
- Au niveau académique, plusieurs recherches ont porté sur le thème de l'évaluation de la performance et des impacts des systèmes d'information dans les organisations. En effet, depuis le fameux paradoxe de Solow R (1987) : «On voit les ordinateurs partout sauf dans les statistiques de la productivité», les travaux se sont succédés pour établir la relation entre les investissements en TIC et la performance des entreprises.
- La relation entre SI et performance de l'entreprise reste floue malgré les efforts de valorisation.

La performance du SI

- Au niveau de la littérature deux principaux modèles ont tenté d'apporter des éléments de réponses:
 - ✓ Le modèle causaliste : ce modèle étudie la relation de cause à effet entre des variables indépendantes telles que les investissements en TIC ou encore les budgets informatiques et des variables dépendantes telle que la performance.
 - ✓ Le modèle processuel : ce modèle se propose d'analyser le processus par lequel les technologies contribuent à la performance de l'entreprise. Plutôt que de se baser sur des déterminants exogènes (variables indépendantes) pour expliquer la performance, les partisans du modèle processuel examinent les événements qui, suite à l'introduction d'une technologie, ont permis de contribuer à la performance de l'entreprise.
- Ces modèles académiques semblent apporter des résultats contradictoires voire mitigés quand à la relation entre le SI et la performance globale de l'entreprise.
- Sur le plan opérationnel, les grandes entreprises ne nient pas l'existence d'une relation entre le SI et la performance de l'entreprise. Cependant le manque de modèles de valorisation simples, fiables et pertinents rend l'exercice de la mesure de la valeur et/ou de la performance des SI difficile.
- Ceci risque de freiner la volonté de certains de se lancer dans une démarche de justification de la valeur et de la performance de leurs SI.

La performance du SI

- L'objectif n'est pas de rajouter un modèle d'évaluation de la performance du SI à la panoplie de modèles théoriques déjà existants. Il s'agit plutôt de mettre en exergue les facteurs explicatifs de la performance du SI. Nous nous plaçons ainsi dans une logique de compréhension et d'explication du concept de la performance du SI.

La performance du SI

- Pour que le SI puisse contribuer à la performance globale de l'entreprise, plusieurs conditions doivent être réunies, parmi lesquelles:
 - ✓ Choisir les bonnes solutions informatiques en développant une interface homme machine et un contenu fonctionnel qui répondent aux besoins des utilisateurs finaux
 - ✓ Impliquer les directions métiers dans la conception de la solution informatique tout en assurant une transparence entre les directions métiers et les équipes informatiques. Ceci permet d'avoir un outil qui convient parfaitement aux besoins des utilisateurs finaux.
 - ✓ Assurer le bon déploiement de l'outil : mettre en place un plan d'accompagnement de changement efficace pour optimiser l'appropriation des solutions informatiques par les utilisateurs finaux.
 - ✓ Traduire les objectifs en indicateurs ou éléments de mesures tout en responsabilisant les managers opérationnels à l'atteinte de ces objectifs.
 - ✓ Impliquer le top management dans l'atteinte dans la démarche de la mesure en mettant en place la ressource nécessaire pour suivre et juger les éléments de mesure.
 - ✓ Mettre en place des méthodologies de gestion de projet contenant une phase «calcul des bénéfices des projets». Cette étape doit être assurée par une personne tierce de l'entreprise.

La performance du SI

- Il existe quelques variables qui peuvent expliquer la contribution du SI à la performance. En effet, qu'est-ce qui fait qu'un même investissement en TIC dans deux entreprises agit différemment sur la performance globale de celles-ci? Cette question paraît intéressante car elle met en évidence plusieurs facteurs d'ordre organisationnels pouvant impacter la performance de l'entreprise. Ainsi, le projet en SI apparaît comme un projet d'entreprise dans lequel l'organisation, les ressources humaines, la culture et bien d'autres éléments jouent un rôle important dans l'explication et la mesure de la performance de l'entreprise.
- Ces premières observations empiriques rejoignent en partie le concept de capacité de conversion «conversion effectiveness» développé par Weil (1992). En effet, ce chercheur considère que chaque entreprise évolue dans un contexte spécifique qui influence la manière avec laquelle elle convertit ses investissements SI en productivité (par conséquent, en performance).
- Ainsi la capacité de conversion dépend des facteurs suivants :
 - ✓ L'importance accordée par le top management aux TIC
 - ✓ L'expérience passée de l'entreprise en TIC
 - ✓ La satisfaction des utilisateurs des TIC
 - ✓ L'environnement organisationnel de l'entreprise

La performance du SI

- La capacité de conversion de l'entreprise est influencée par ces facteurs qui sont interdépendants. Par conséquent les entreprises ayant une capacité de conversion plus importante auraient probablement un retour sur investissement plus important.
- La DSI est continuellement à la recherche de la performance, que ce soit en interne à travers la réduction de ses coûts et/ou en externe à travers la qualité de ses livrables vis à vis des directions métiers. Bien que la performance soit un concept à caractère multidimensionnel et contextuel au niveau de la littérature, elle est souvent définie sur le plan opérationnel par l'atteinte des objectifs fixés avec les moyens existants, c'est à dire en termes d'efficacité et d'efficience. L'enjeu du SI est de s'aligner avec ces objectifs. Ces derniers varient en fonction de la nature et de la taille du projet, mais également de l'histoire et du contexte de l'entreprise. Ainsi, une DSI se doit d'être performante à la fois dans son métier SI, d'être un support pour les activités de l'entreprise (en automatisant les processus métiers) et aussi de proposer des nouveaux services à ses clients.
- L'articulation des SI avec les besoins des métiers est maintenant une exigence largement répandue. Les entreprises sont conscientes de l'existence d'un lien entre la performance et les investissements en TIC. Mais elles ne sont pas capables de le mettre en évidence et encore moins de le mesurer. Dans cette perspective, la DSI doit développer un langage de la valeur, fondé sur des paramètres tant quantitatifs que qualitatifs.

Les référentiels : Introduction

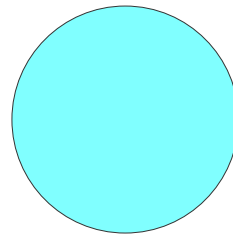
- Le management d'une Direction des Systèmes d'Information (DSI) ne peut plus se concevoir aujourd'hui sans recours à un ou plusieurs référentiels techniques ou de management (production avec ITIL, gouvernance avec COBIT, sécurité avec ISO27000, ISO9001, RH , coûts, gestion de projets). Ces référentiels, internes ou inspirés du marché, favorisent la diffusion des bonnes pratiques au sein de l'entreprise, l'amélioration continue, l'homogénéité des processus et contribue à la professionnalisation des services délivrés.

Les référentiels : Définition

- Un référentiel est une **collection de bonnes pratiques** sur un sujet donné. Les référentiels doivent être perçus comme une **boîte à outils** de laquelle l'entreprise extrait la bonne pratique dont elle a besoin pour résoudre un problème donné ou pour répondre à un besoin (ex: ITIL pour la gestion de la production).
- Les référentiels sont au cœur des processus de la DSI, car ils permettent aux DSI d'améliorer le degré de maîtrise de leurs SI.

Les référentiels

- Un positionnement stratégique ?



Une
nomenclature

Nomenclature ?

Une nomenclature désigne une instance de classification
(tableau, liste, règles d'attribution d'identité...)
faisant autorité et servant de référence à une discipline donnée.

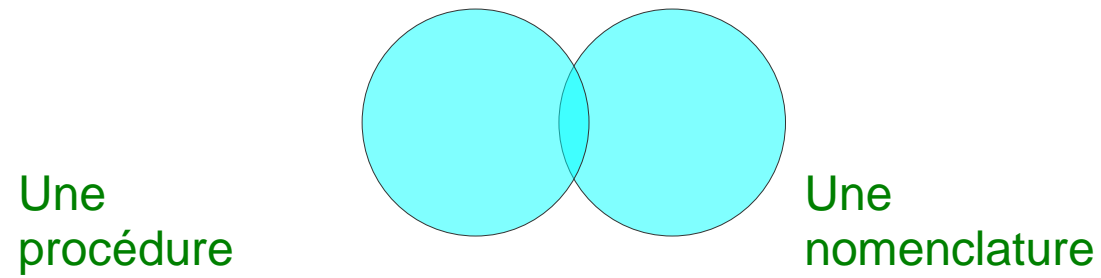
Liste de mots, de noms. Collection de termes techniques.

La nomenclature permet de décomposer une problématique
(ex : les coûts de la DSI) en éléments plus fins et homogènes
permettant de se comparer à d'autres entreprises.

Le référentiel ITIL implémente plusieurs nomenclatures

Les référentiels

- Un positionnement stratégique ?



Procédure / Processus ?

La procédure est une manière spécifiée d'accomplir une activité,
un descriptif organisationnel détaillé pour réaliser le processus.

Si la procédure n'est pas respectée,
les données de sorties du processus ne seront pas conformes aux exigences attendues.

Le processus transforme des données d'entrée en données de sortie.
Le processus est donc un ensemble d'actions qui « produit de la valeur »

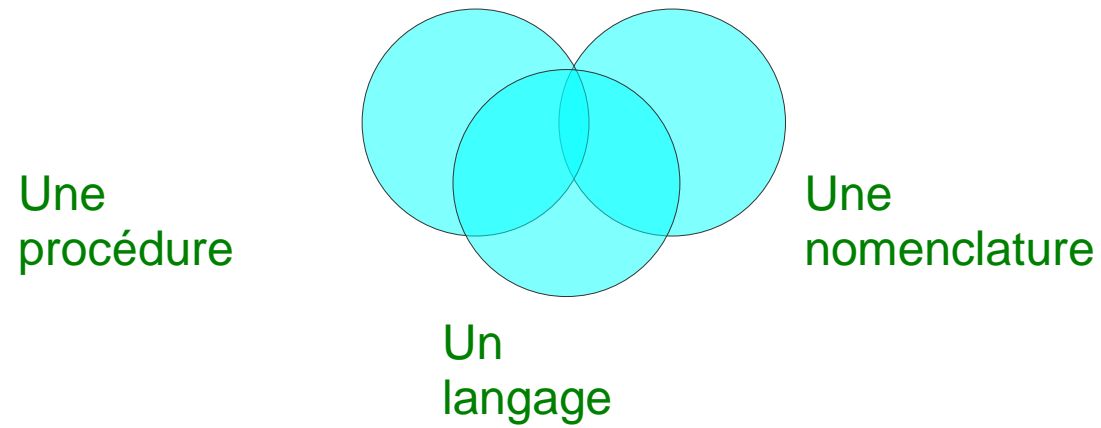
La procédure décrit simplement le « Qui, fait Quoi et Comment »
pour un processus donné.

Le processus (ou le sous processus) délimite un champs d'application.

Le référentiel ITIL est organisé en majeure partie de processus !

Les référentiels

- Un positionnement stratégique ?



Langage ?

Un langage est un ensemble de système de signes conventionnels (vocaux et/ou graphiques) constituant une langue et permettant donc de communiquer.

UML (Unified Modeling Language, que l'on peut traduire par "langage de modélisation unifié) permet de modéliser un problème de façon standard.

C'est un langage graphique de modélisation des données et des traitements.

SQL (Strutured Query Language, que l'on peut traduire par "langage de requêtes structuré) permet de dialoguer avec les bases de données relationnelles.

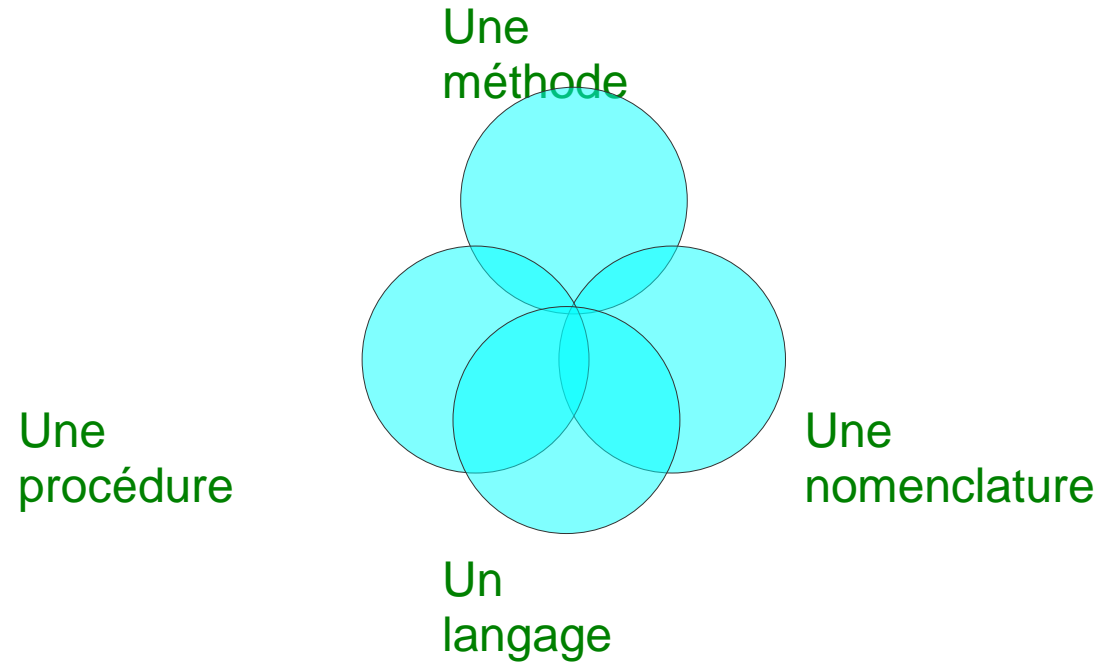
C'est un langage de définition de données (LDD, ou en anglais DDL Data Definition Language),
un langage de manipulation de données (LMD, ou en anglais DML, Data Manipulation Language),
un langage de contrôle de données (LCD, ou en anglais DCL, Data Control Language).

ITIL n'est pas un langage ! Mais il en définit un.
Un langage commun : Tous les informaticiens utiliseraient le même vocabulaire et les mêmes processus quel que soit le service informatique.

.

Les référentiels

- Un positionnement stratégique ?



Méthode ?

Le mot méthode (u grec ancien μέθοδος – methodos) signifie la poursuite ou la recherche d'une voie.

C'est un ensemble de procédés raisonnés pour faire une chose, une démarche organisée rationnellement pour aboutir à un résultat.

Scrum est une méthode agile utilisée pour la gestion de projets.

eXtreme Programming est une méthode agile utilisée dans le développement informatique.

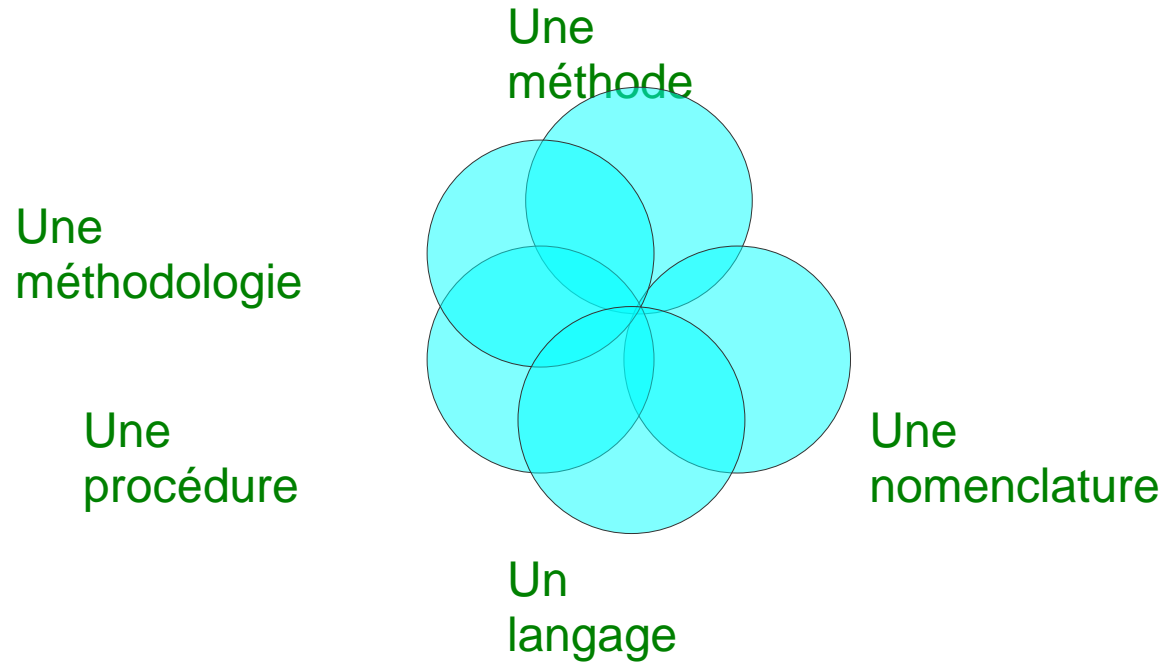
MEHARI (*MÉthode* Harmonisée d'Analyse de Risques) est une méthode visant à la sécurisation informatique d'une entreprise ou d'un organisme.

PRINCE2 (*PR*ojects *IN* *C*ontrolled *E*nvironments) est une méthode de gestion et de certification de projet.

ITIL n'est pas une méthode ! Mais il en utilise certaines.

Les référentiels

- Un positionnement stratégique ?



Méthodologie ?

Une méthode est un ensemble de procédés (pratique)

Une méthodologie est une étude des méthodes
dans un domaine particulier (théorique).

On établit le modèle
(par exemple du processus d'un développement d'un logiciel),
donc théorique.

On en déduit une méthodologie,
c'est à dire une série de principes pour arriver à ce modèle.

On en déduit une méthode, qui est comment appliquer ces principes
dans la vraie vie.

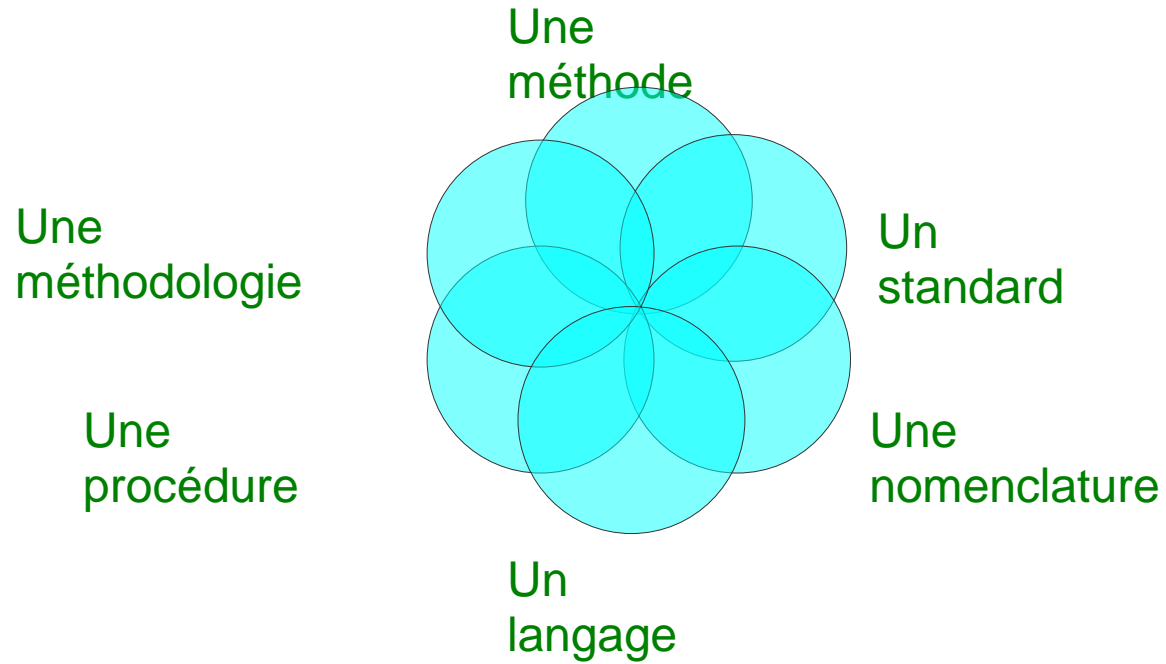
- modèle : Développement au plus proche de l'utilisateur
- méthodologie : Agile
- méthodes : Scrum

ITIL est une méthodologie de gestion d'un SI.

On préférera utiliser le terme d'ensemble de bonnes pratiques !

Les référentiels

- Un positionnement stratégique ?



Norme ou Standard ?

Un seul terme en anglais : standard
Deux termes en français : standard, norme

Cette différence est parfois source de confusion...

Les deux termes désignent une publication finale résultante d'un accord consensuel.

La différenciation semble se situer essentiellement au niveau des acteurs en jeu et des procédures de consensus attachées.

- La norme fait référence surtout à l'ISO et à ses instances nationales telles que l'AFNOR en France avec des processus de validation assez lourds.

- Le standard est plus assimilé à un processus réactif de consensus du monde économique ou du monde technique.

Pour des organismes comme le W3C, l'enjeu est un accord consensuel pour le développement rapide du commerce.

Pour l'IETF, l'enjeu est le développement ou l'extension rapide de protocoles techniques.

Norme ou Standard ?

La **norme** indique l'état de la science, de la technologie et des savoir-faire au moment de la rédaction.
C'est un référentiel incontestable commun proposant des solutions techniques et commerciales.

Elles sont utilisées pour simplifier les relations contractuelles (normes pour les installations électriques, les jouets pour enfants, ...).

Il en existe 4 types :
normes fondamentales (ISO 31 : grandeurs et unités)
normes de spécifications (EN 2076-2)
normes d'analyse et d'essais (ISO 6506-1)
normes d'organisation (ISO 9001)

Un **standard** est un référentiel publié par une autre entité à partir du moment où il a une large diffusion.
On parle alors de standard de facto (standard de fait) comme par exemple le format PDF en informatique.
La marque ITIL est la propriété du très britannique Office of Government Commerce (OGC).
Celui-ci délègue l'intendance à l'itSMF International.

ITIL n'est pas une norme ! Malgré l'affirmation d'éditeurs par rapport à des produits totalement « compatibles ITIL ».

itSMF

itSMF - Internet Explorer par NUMERICABLE

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Recherche Favoris

Adresse http://www.itsmf.fr/decouvrir-iti_origines.asp?mnu=1 OK Liens

Rechercher web...

Identifiant: Mot de passe: Mot de passe oublié? OK

Conférence annuelle Shopping Evénements Annonces Espace Presse Liens utiles Espace Education


Rechercher OK

Un problème Plus d'infos info@itsmf.fr


INDEX

Les origines d'ITIL

- Information Technology Infrastructure Library.
- Collection de livres sur les différents aspects de la gestion de la production informatique.
- Code de bonnes pratiques pour la fourniture de services informatiques.
- Adoptée et reconnue par les grandes entreprises internationales.
- Adoptée comme standard de facto par les ministères et entreprises aux Pays-Bas, en Grande-Bretagne et autres.
- Bibliothèque ouverte et publique



- Origine gouvernementale britannique
- 20 ans d'existence et d'expérience
- Les organisations gérant le référentiel :
 - Un propriétaire
OGC (gouvernement britannique)
 - Deux instituts d'examens
iseb ISEB : Britannique
exin EXIN : Néerlandais
 - Un Forum d'utilisateurs
itSMF itSMF



ITIL - Standard de fait

Les origines d'ITIL ?
Qu'est-ce que ITIL ?
Pourquoi adopter les meilleures pratiques ITIL ?
Qu'est-ce que le cadre méthodologique ITIL ?
Certifications Professionnelles
Organismes de formation

Internet

ITIL : Un référentiel

- Un référentiel :

- Des meilleures pratiques

- Une structure éprouvée par des années d'expérience

- Aide à la formalisation des processus

- Aide à la gestion des environnements informatiques

- Il n'existe pas de projet ITIL :

- Mais un projet d'amélioration de la gestion de son SI

- Conséquence d'une reconnaissance au niveau mondial :

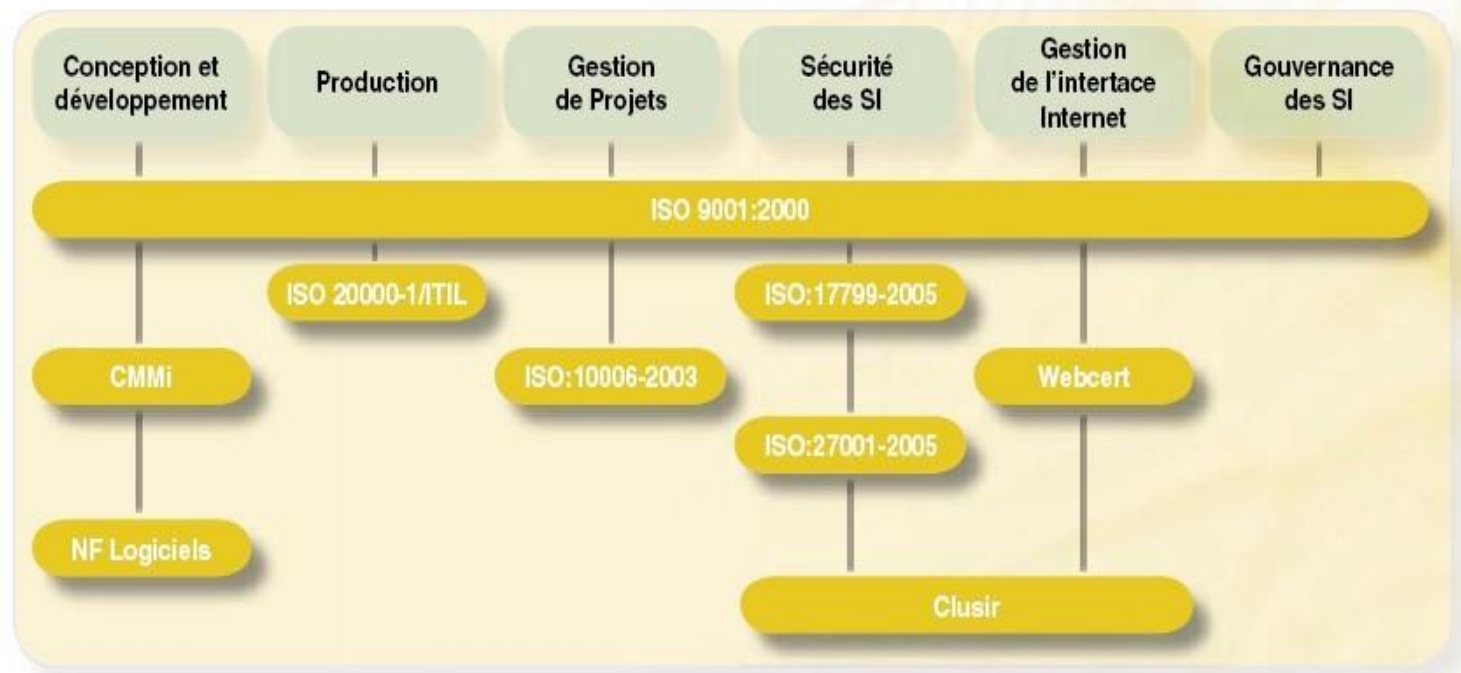
- Une norme basée sur les recommandations d'ITIL a vu le jour !

ITIL / ISO20000



AFAQ AFNOR

Gamme de prestations AFAQ AFNOR Certification



Le partenariat AFAQ AFNOR / itSMF

AFAQ - Marque de certification et d'évaluation de systèmes de management, services, c...

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Recherche Favoris

Adresse http://www.afaq.org/web/espace_clients.nsf?open OK Liens

ISO 9000

AFAQ

Connexion Espace Client

Identifiant

Mot de passe

Première visite ☐ OK

Mot de passe perdu

Certifiés AFAQ

- > Annuaire des certifiés
- > Certificats électroniques

Outils de communication

- > La boutique AFAQ

Services en ligne

- > Carrefour de l'emploi
- > Abonnement Newsletter
- > Forum AFAQ - AFNOR
- > Logiciels Qualité

Au-delà de l'implémentation progressive d'ITIL et du gain en maturité associé (du chaos à l'exemplarité), cette certification, [en partenariat avec l'ITSMF France](#) présente **des garanties à vos clients et à vos partenaires dans la mise en œuvre des meilleures pratiques.**

QUI EST CONCERNE ?

Les entreprises, les structures concernées par cette certification sont :

- les prestataires de services informatiques internes/externes
- les organismes dépendant de sous-traitants informatiques dans le cadre de leurs activités.

SITE WEB DE NOTRE PARTENAIRE

itSMF France

Plan | Aide | Informations Légales | Données Personnelles | Démarrez avec le site afaq.org | Ajouter le site afaq.org à vos favoris | Envoyer cette page à un ami | Webmaster | AFAQ AFNOR Certification ©

Internet

Les avantages de la certification AFAQ ISO 20000-1

The screenshot shows a web browser window with the title "AFAQ - Marque de certification et d'évaluation de systèmes de management, services, c...". The address bar displays "http://www.afaq.org/web/espace_clients.nsf?open". The page content is in French and features a blue header with the AFAQ logo and navigation links: "AFAQ AFNOR Certification", "Votre Secteur", "Nos Services", "Actualités", and "Rechercher".

Connexion Espace Client

Identifiant:
Mot de passe:
[Première visite](#) [Mot de passe perdu](#)

Certifiés AFAQ

- > Annuaire des certifiés
- > Certificats électroniques

Outils de communication

- > La boutique AFAQ

Services en ligne

- > Carrefour de l'emploi
- > Abonnement Newsletter
- > Forum AFAQ - AFNOR
- > Logiciels Qualité

Contactez-nous

- > France
- > Allemagne
- > Afrique de l'ouest
- > Maroc
- > Royaume uni
- > Russie
- > Tunisie
- > Turquie
- > Tous nos bureaux

VOTRE PROJET DE CERTIFICATION AFAQ ISO 20000-1

L'audit tierce partie mené par AFAQ AFNOR Certification, permet de démontrer la conformité de votre système de management des services informatiques. Cette reconnaissance vous permet de mieux vous positionner vis-à-vis de vos clients (internes/externes), de vos partenaires, de vous distinguer sur le marché et de vous apporter de nombreux avantages :

- La mise en œuvre d'actions et de moyens adéquats et adaptés aux besoins des clients,
- L'amélioration continue des services informatiques et du système de management,
- La qualité de vos services informatiques,
- La disponibilité accrue et adéquate des applications,
- La gestion des données confidentielles,
- L'optimisation des services informatiques.
- La rationalisation des coûts,
- La motivation des collaborateurs,
- Un avantage concurrentiel.

LE SAVIEZ-VOUS ?

- AFAQ AFNOR Certification vous propose des audits, sources de progrès, menés par des auditeurs qualifiés et compétents dans votre secteur d'activité.
- Près de 170 évaluateurs / auditeurs sont spécialisés en informatique.

Plan | Aide | Informations Légales | Données Personnelles | Démarrez avec le site afaq.org | Ajouter le site afaq.org à vos favoris | Envoyer cette page à un ami | Webmaster | AFAQ AFNOR Certification ©

Internet

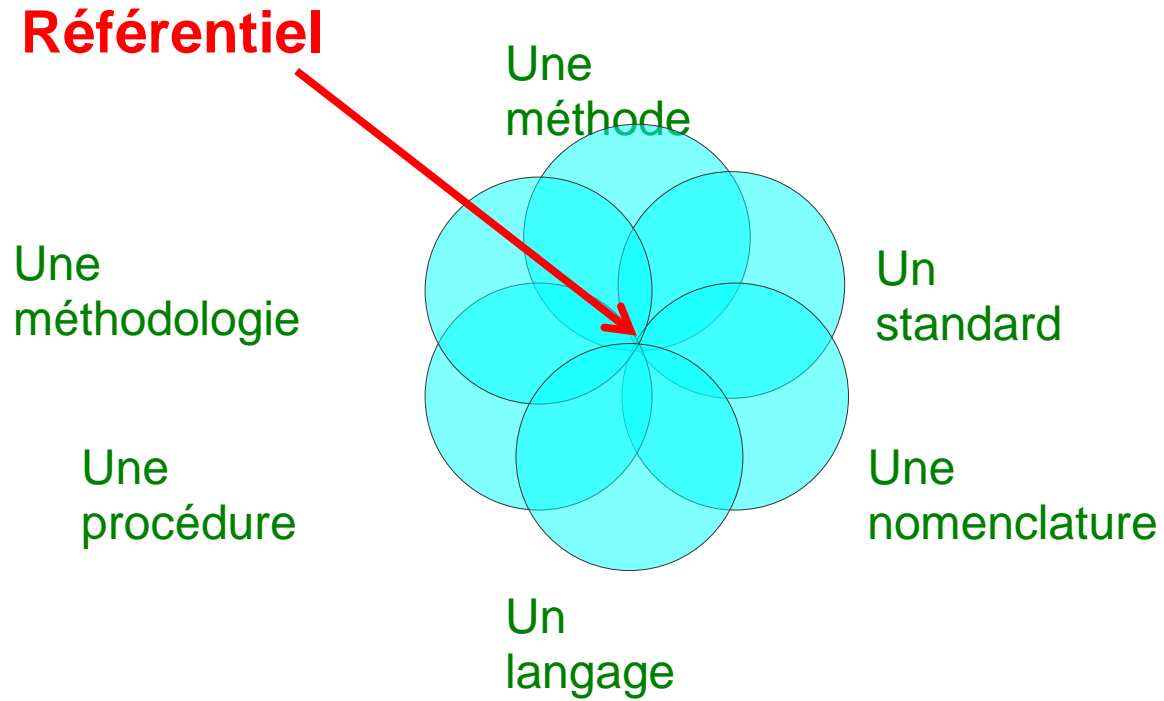
La certification Oracle

Avantages de la certification :

- » Plus de 90 % des OCP disent que la certification Oracle augmente leur crédibilité
- » Plus de 90 % des OCP confirment que la certification Oracle a amélioré leur productivité.
- » 89 % des OCP déclarent que la certification Oracle leur permet d'offrir un service client de meilleure qualité.
- » Plus de 88 % des OCP affirment que la certification Oracle les prépare mieux à gérer des problèmes et des projets plus complexes.
- » 92 % des OCP assurent que le statut d'OCP a eu un impact positif sur leur carrière.

Les référentiels

- Un positionnement stratégique ?



Les référentiels

- LES 10 COMMANDEMENTS D'UNE DEMARCHE REFERENTIEL
- 1 «Les référentiels sont de bons esclaves mais de mauvais maîtres». La démarche de référentiel doit répondre à un certain **pragmatisme**.
- 2 Le référentiel doit être avant tout «**reconnu**» (notion de standard et de référence).
- 3 La **démarche managériale** est aussi importante que la finalité.
- 4 Le référentiel, qu'il soit obligatoire ou facultatif, doit garder **une valeur d'usage**.
- 5 La traduction de la démarche de référentiel en **enjeux métiers** permet de masquer le référentiel.
- 6 Les référentiels doivent s'inscrire dans **les processus de l'entreprise**.
- 7 La mise en place d'un référentiel doit **se gérer comme un projet** (définition d'objectifs pour les managers, déploiement sur un site pilote).
- 8 La **conduite du changement** ne se réduit pas à la formation.
- 9 Rendre **visible** les bons et mauvais élèves peut parfois s'avérer efficace.
- 10 Les indicateurs de mesure d'usage permettent d'objectiver la subjectivité

Les référentiels

- L'usage est tout simplement le fait de se servir et de s'approprier un outil, en l'occurrence un référentiel qu'il soit inspiré ou non du marché. **L'usage est au centre du cycle de vie du référentiel**. Dès sa conception, l'entreprise devra s'interroger sur les apports du référentiel et surtout sur ses bénéficiaires. Cette notion d'usage est aussi présente à **la fin du cycle de vie du référentiel**, dans le sens où il doit faire l'objet d'une mesure.

Les référentiels

- Les trois référentiels les plus cités sont ITIL pour la production, ISO27001 pour la sécurité et la nomenclature RH des emplois métiers du CIGREF.
- Les référentiels de gouvernance (COBIT), de développement (CMMI), de gestion de projet (PMBook), de qualité (ISO9001) et de suivi des coûts (Benchmarking des coûts) les suivent.
- Les trois référentiels les moins utilisés, d'après notre enquête, TOGAF pour l'architecture d'entreprise, Prince2 pour la gestion de projet et eSCM pour la gestion de la relation clients fournisseurs. Deux d'entre eux (TOGAF et eSCM) sont assez récents, ce qui explique sans doute leur faible taux de citation et d'utilisation.
- En termes de tendance, il est probable que des référentiels comme eSCM ou TOGAF vont se développer en termes d'usages dans les prochaines années.
- On peut noter également que ces référentiels ne sont pas nécessairement implémentés sur l'ensemble des processus d'une DSI, mais qu'ils **peuvent être adoptés selon les opportunités**, de manière sélective.
- Enfin un DSI peut choisir de mettre en place **un référentiel général chapeau** (par exemple ISO 9001) pour le management global de la DSI, et s'appuyer sur des référentiels plus spécifiques (tels que ITIL) pour certains projets ou processus.

Les référentiels

1. ITIL

2. ISO 27001

3. Nomenclature RH du CIGREF

4. CobiT

5. CMMI

6. PMBOK

7. ISO 9001

8. *Benchmarking* des coûts du CIGREF

9. TOGAF

10. PRINCE 2

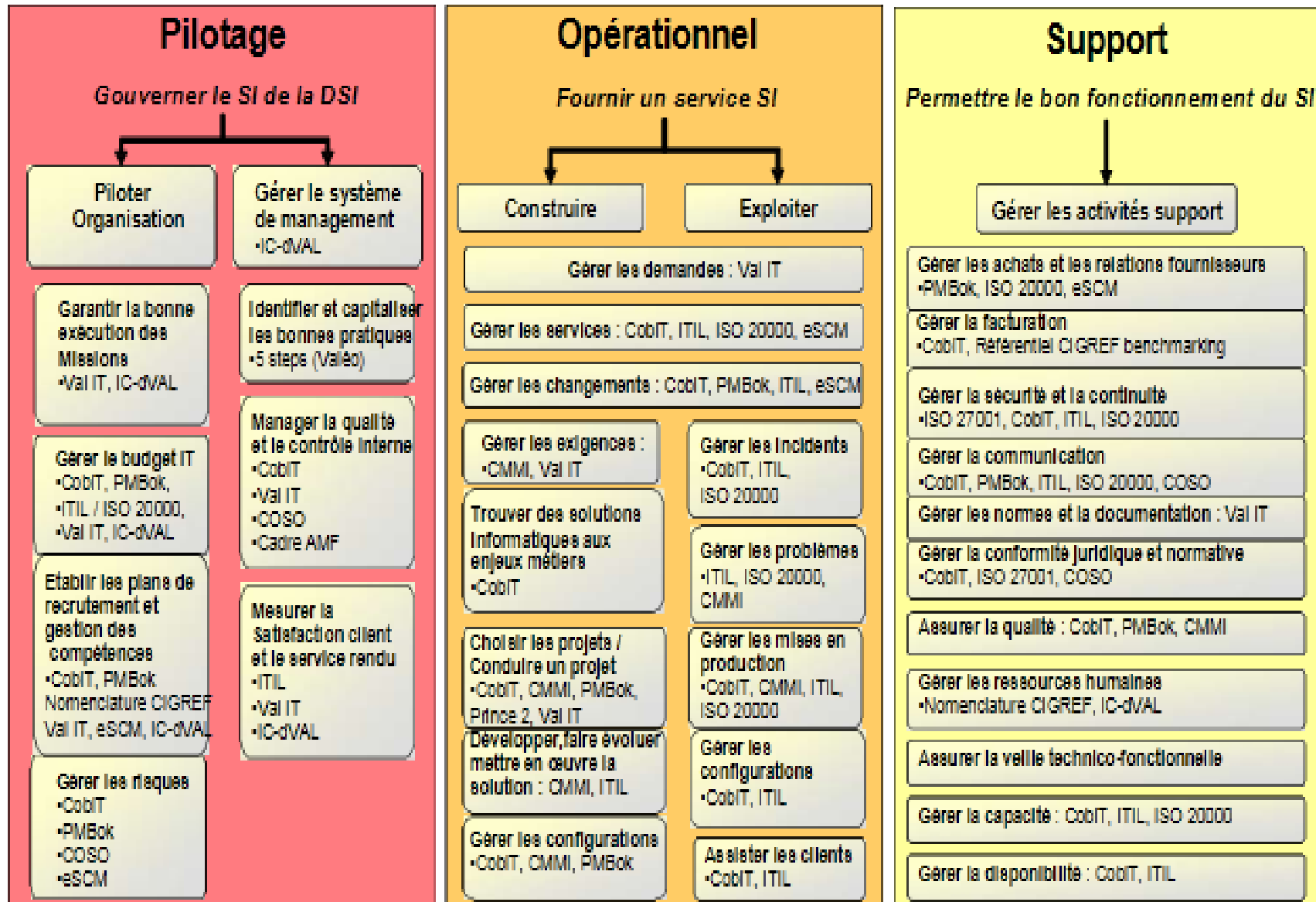
11. eSCM

Les référentiels

- Une majorité des entreprises dressent une cartographie des principaux processus de la DSI.
- L'intérêt de cette démarche de cartographie de processus est, d'une part de permettre un meilleur pilotage de la DSI, d'autre part, elle permet de relier et de rattacher les processus de la DSI aux référentiels du marché. Le schéma ci-dessous, reprend les processus de la DSI tels que décrit dans le rapport 2008 du CIGREF le «SI des DSI» et, nouveauté, les rattachent à leurs référentiels associés.

Les référentiels

- 3 fonctions :



Les référentiels

- La gouvernance du SI

Processus de la DSI extrait de l'étude « le SI de la DSI »

Pilotage

Gouverner le SI de la DSI

Piloter l'organisation

Garantir la bonne exécution des missions

- Val IT : GI 11-12 Gérer l'exécution du programme
- Val IT : GI 14 Piloter et rendre compte de la performance du programme
- IC-dVAL

Gérer le budget IT

- Cobit : PA5 Planification & organisation
- PMBok : Project Cost management
- ITIL : Gestion financière des services IT
- ISO 20000 : Budgétisation et comptabilisation des services informatiques
- Nomenclature Cigref
- Val IT : GI Légimité des demandes d'investissement
- Val IT : GP 8 Gérer les besoins de financement
- IC-dVAL : Déterminer le niveau d'investissement optimum

Etablir les plans de recrutements et de gestion des compétences

- Cobit : PA7 Planification & organisation
- PMBok : Project Human resource management
- Nomenclature RH Cigref
- Val IT : GP 1.5 Gérer les ressources et les compétences
- Cigref : Nomenclature emplois métiers
- eSCM : PPL Gestion des ressources humaines
- eSCM : KMW Gestion de la connaissance
- IC-dVAL : Evaluer les compétences techniques, SI, métiers et collaboratives

Gérer les risques

- Cobit : PA10 Planification & organisation
- PMBOK : Project Risk Management
- COSO : Evaluation des risques, impact et fréquence
- COSO 2 : Portefeuille des risques
- eSCM : THR Gestion des risques

Gérer le système de management

- IC-dVAL

Identifier et capitaliser les bonnes pratiques

- 5 steps (Valeo)

Manager la qualité et le contrôle interne

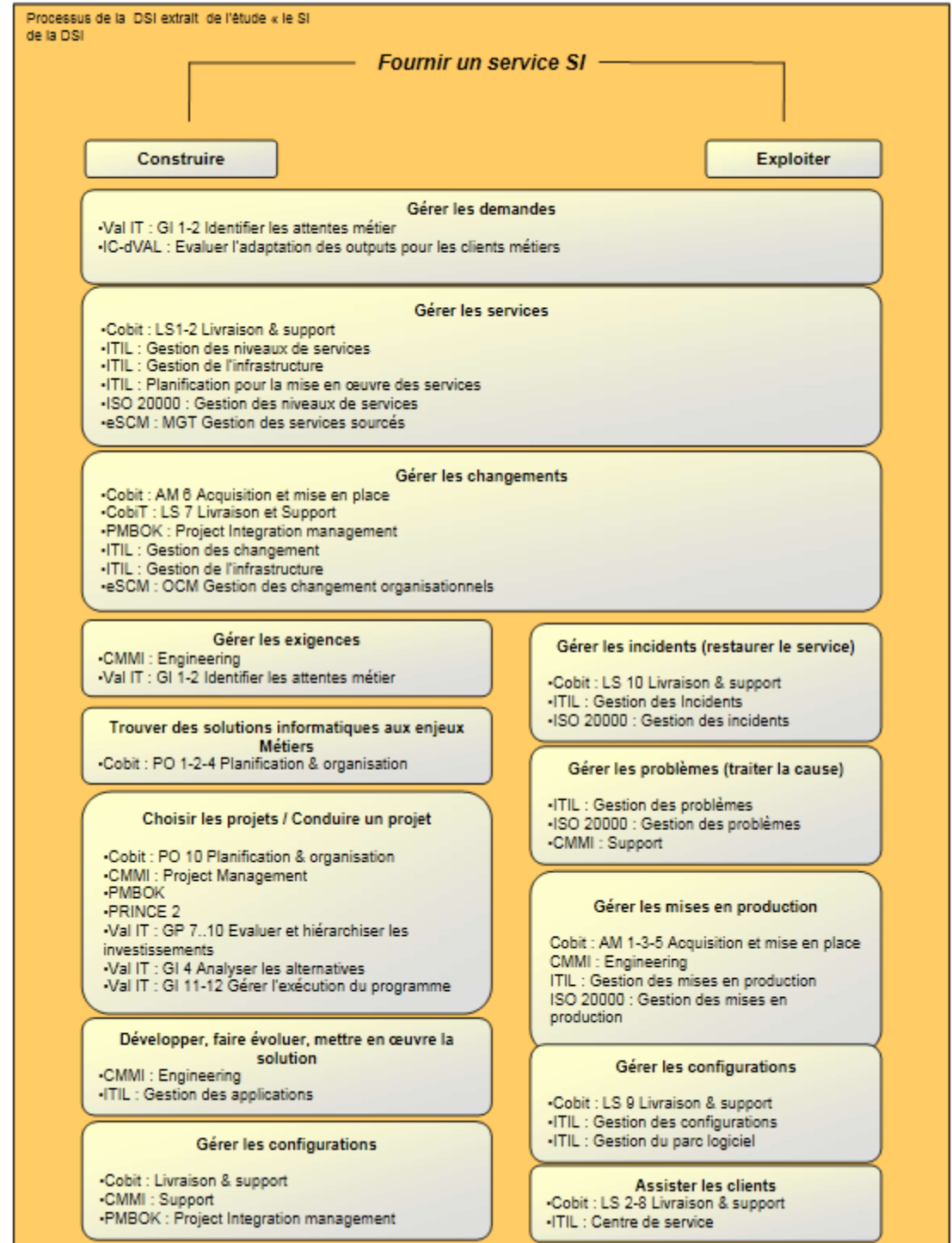
- Cobit : S2 Surveillance
- Val IT : Gouvernance de la valeur
- Val IT : GI 9 Attribuer la responsabilité sur les résultats
- VAL IT : GI 14 Piloter et rendre compte de la performance du programme
- COSO : Environnement de contrôle
- Cigref : Le contrôle interne du SI des organisations

Mesurer la satisfaction clients et le service rendu

- ITIL : Gestion des niveaux de service
- Val IT : GV 5-9-11 Gouvernance de la valeur
- IC-dVAL : Evaluer le niveau d'adaptation des outputs pour les clients métiers

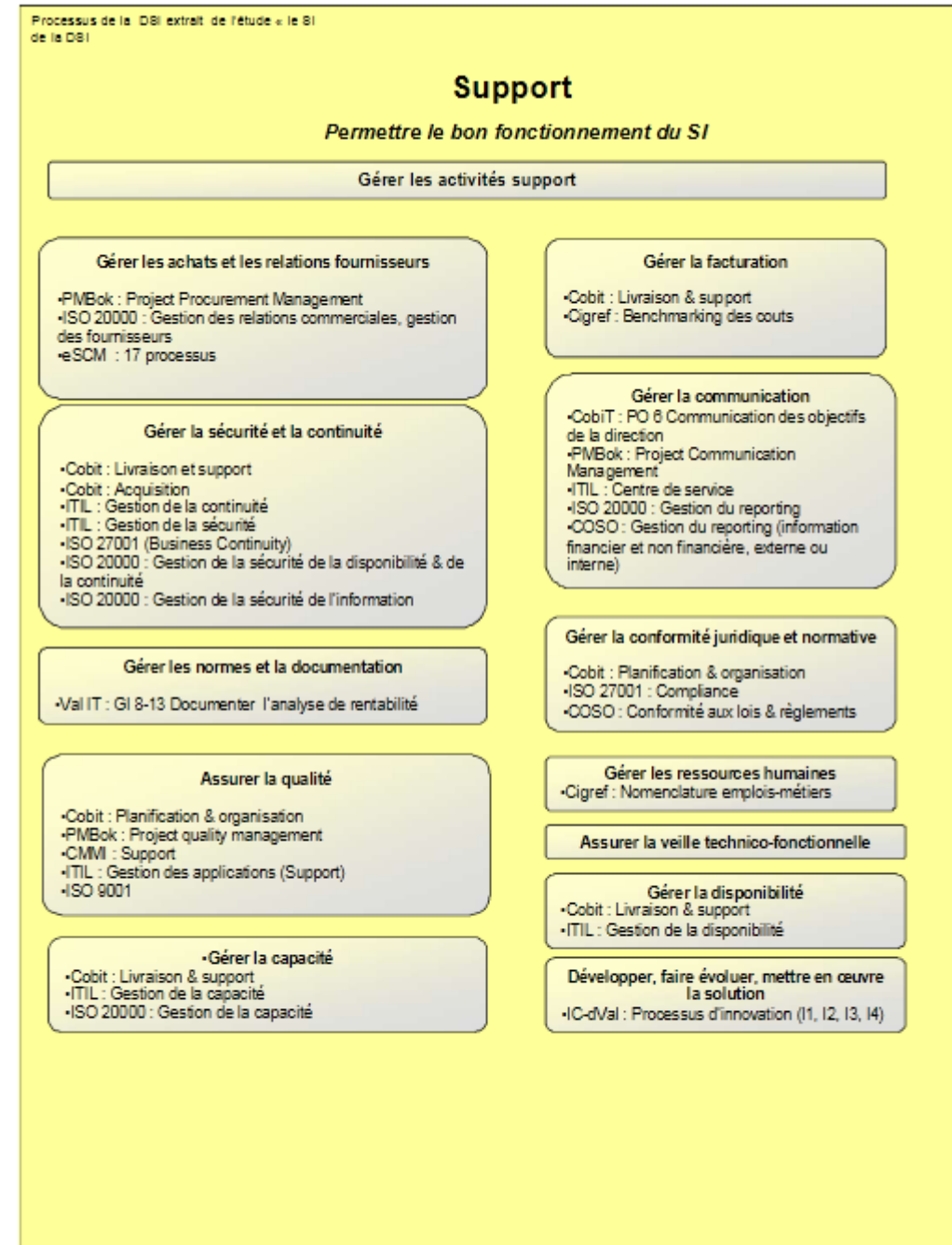
Les référentiels

- La fourniture d'un service SI



Les référentiels

- Le support d'un service SI



Les référentiels : ISO 27001

- ISO 27001 est la norme de la sécurité de l'information.
- Parmi les domaines les mieux couverts par les référentiels, la sécurité de l'information se positionne en deuxième place. C'est le signe que la sécurité des SI et la protection de l'information revêtent désormais une importance stratégique dans les entreprises et se sont industrialisés.
- La seconde édition de la norme ISO/CEI 17799 plus connue sous le nom ISO 27001 s'est imposée au sein des entreprises. 71% des entreprises interrogées s'en sont inspirées pour créer leur politique de sécurité.

Les référentiels : La nomenclature RH du CIGREF

- La nomenclature RH du CIGREF est la base de nombreux référentiels RH.
- La DSI doit faire face à des enjeux RH non négligeables:
- D'une part, elle doit continuer à gérer les compétences relatives aux anciennes technologies (legacy) et aux nouvelles technologies (innovation). D'autre part, elle doit gérer les besoins en compétences managériales ou en compétences métiers. Dans les deux cas, l'objectif de la DSI est de faire une gestion prévisionnelle des compétences qui se concrétise par des embauches, du transfert de savoir ou encore des formations.
- La majorité des entreprises interrogées à ce sujet se sont inspirées des nomenclatures produites par le CIGREF ou le Syntec. Un peu moins d'un tiers d'entre elles n'a pas tenu compte des travaux faits par ces deux entités et utilisent un référentiel issu de leur propre service des ressources humaines. Des référentiels RH groupe peuvent parfois être déclinés au niveau des entités RH IT.

Les référentiels : CobiT

- CobiT est une référence notamment pour la «gouvernance».
- La gouvernance informatique, totalement intégrée au sein de la gouvernance d'entreprise, s'appuie sur trois grands axes :
 - ✓ La déclinaison de la stratégie de la DSI en objectifs
 - ✓ Le pilotage de la fonction informatique pour atteindre ces objectifs
 - ✓ L'organisation de l'entité informatique permettant de structurer son activité afin de mener à bien sa mission.
- Chaque axe se décline en deux grandes parties :
 - ✓ Mise en place d'un schéma directeur et cartographie des processus SI, voire métiers
 - ✓ Mise en place d'un cadre de décisions pour l'arbitrage de la gestion de projet (ex : Project Management Office PMO).
- Pour créer ce cadre de gouvernance informatique, la majorité des entreprises s'inspirent de CobiT. En opposition, certaines entreprises n'utilisent pas les bonnes pratiques du marché et capitalisent sur leurs bonnes pratiques internes pour construire ce cadre de gouvernance. Dans ce cas, les entreprises généralement identifient les processus clés de la DSI et les formalisent au sein d'un document diffusé en interne. Enfin 16% des entreprises interrogées ne basent pas leur gouvernance IT sur un référentiel.

Les référentiels : « Conduite de projets »

- La conduite de projet est traitée par plusieurs référentiels du marché : CMMI, PMBook ou Prince2.
- Au sein des entreprises, il est fréquent que des méthodologies de gestion de projet interne côtoient des référentiels du marché.
- CMMI est un référentiel composé de trois blocs distincts : CMMI for services, CMMI for acquisitions, CMMI for development. Ce référentiel peut servir pour gérer des projets de développement en interne, en externe ou mixte.
- Les méthodologies internes concernent 50% du panel interrogé. En ce qui concerne les référentiels externes, on constate, dans le cadre du panel étudié, une plus large adoption du référentiel American PMBOK, issu de l'association Project Management Institute, que de Prince2. Ce référentiel a connu un plus grand essor du fait de son adaptabilité à des projets de type construction ou développement logiciel. Il ressort des entretiens réalisés, que PRINCE2 est un peu moins utilisé, du fait de sa complexité.

Les référentiels : « Architecture »

- Il existe plusieurs référentiels d'architecture (TOGAF, Zachman, ...).
- Leur différence principale réside dans le nombre de couches proposées. Les outils du marché commencent à embarquer ces différents métamodèles. Les entreprises interrogées utilisent toutes les référentiels du marché (métamodèles) qu'elle s'alimentent ensuite en données métiers.
- Le référentiel TOGAF ne connaît pas encore un essor important. Cependant il devrait connaître un réel succès dans le futur. Par la double vision, métier et informatique, qu'il impose, il permet à l'entreprise d'avoir une meilleure visibilité sur son système d'information.

Les référentiels : eSCM

- «Pilotage des fournisseurs et gestion de la sous-traitance», l'émergence d'un nouveau référentiel eSCM.
- Le recours à des ressources externes est banalisé au sein des DSI, mais il nécessite de ce fait une plus grande professionnalisation dans la gestion de la relation avec les prestataires, d'où l'émergence de ce nouveau référentiel, destiné à permettre un dialogue basé sur un langage commun entre le client et ses fournisseurs (infogérance, éditeurs,). La problématique de la gestion des relations clients prestataires va prendre de l'ampleur dans les prochaines années.
- Les entreprises sont soit majoritairement recourues à un référentiel achats SI interne, soit n'utilisent pas de référentiels spécifiques pour les achats IT.
- Une minorité réalise leurs achats sur la base d'une simple grille d'élection des prestataires, faite en interne ou issue des travaux du Gartner et de Compass.
- Les référentiels d'achat ne sont que très peu inspirés des référentiels du marché. Il n'existe qu'un référentiel de gestion des relations clients fournisseur (eSCM) et celui-ci est relativement récent.
- Le référentiel de sourcing eSCM, promu par le CIGREF, n'est utilisé que par une minorité des entreprises interrogées. Il va probablement progresser dans les prochaines années, en raison de l'augmentation de la complexité des relations client fournisseur, de leur criticité pour l'activité de l'entreprise et de la nécessité

Les référentiels : «benchmarking»

- Les entreprises peuvent faire du benchmark interne (entre deux filiales) ou externes (avec d'autres entreprises du même secteur ou de taille équivalente).
- La DSI n'utilise pas à proprement dit de référentiel de benchmarking mais plutôt des benchmarks. Très souvent, cette activité est sous traitée à des cabinets de conseil. La DSI contribue à la création de valeur pour l'entreprise, elle doit être en mesure de connaître et de piloter ses coûts. Pour mieux gérer son budget, la décomposition de ses coûts de fonctionnement est un élément fondamental. Il s'agit de savoir selon quels postes décomposer l'activité de la DSI, et de se comparer afin de pouvoir identifier les marges de progression.
- 21% des entreprises interrogées n'ont pas formalisé de document permettant de décomposer leurs coûts informatiques. Pour les autres, les sources d'inspiration de la décomposition des coûts informatiques sont diverses : référentiel du CIGREF, du Gartner ou encore elles sont liées au secteur d'activité de l'entreprise.

ITIL : La première version de ITIL

- Fin des années 1980 et début des années 1990, l'Office Of Government Commerce (OGC) Britannique (avec Margaret Thatcher) lance une étude pour connaître les meilleures pratiques et les pratiques ayant le plus de réussites pour approcher la gestion des services des TI.
- Cette étude a produit une série de livres documentant une approche de la gestion des services des TI nécessaire pour supporter les utilisateurs métiers. Cette bibliothèque pratique a reçu le titre de "**IT Infrastructure Library**" ou ITIL.
- La bibliothèque originelle a grossi jusqu'à recevoir plus de **40 livres** et a entraîné une réaction en chaîne dans la communauté britannique des services des TI.
- Le terme "**Gestion des services des TI**" (IT Service Management) n'était pas connu à cette époque mais est passé dans le langage commun dans le milieu des années 1990 au fur et à mesure que croissait la popularité de ITIL. En 1991, un forum utilisateur, le "IT Information Management Forum" (ITIMF) a été créé pour permettre aux utilisateurs d'ITIL d'échanger des idées et des expériences. Le nom a ensuite été changé et est devenu le "**IT Service Management Forum**" (itSMF).
- A ses débuts, ITIL s'est implanté sur le marché nord-américain, via des entreprises proches de l'informatique comme Accenture, Ernst & Young, Hewlett-Packard, Deloitte, Bearing Point ou PricewaterhouseCoopers.
- Aujourd'hui, l'itSMF a une étendue mondiale au fur et à mesure que la popularité

ITIL : La version 2

- Une norme nationale, la British Standard 15000 (BS 15000), largement basée sur les pratiques ITIL, a été définie et suivi par d'autres normes nationales dans de nombreux pays jusqu'à ce qu'une norme internationale ISO 20000:2005 soit élaborée et gagne rapidement une reconnaissance globale.
- La révision suivante d'ITIL a duré du milieu des années 1990 jusqu'en 2004. (la version 2 de ITIL).
- La V2 s'est surtout concentrée sur l'organisation du centre de support pour l'assistance aux utilisateurs.
- Elle a été une version plus aboutie avec ses **9 livres** en explicitant le pont entre la technologie et les métiers et en se basant fortement sur les processus nécessaires pour fournir les services adéquates aux clients métiers.

ITIL : La version 3

- En 2004, l'OGC a lancé l'initiative de la deuxième révision majeure d'ITIL appelée ITIL Refresh afin de se remettre au goût du jour avec les nouvelles technologies et les enjeux émergents des fournisseurs de services des TI : nouvelles architectures technologiques, virtualisation et externalisation ("outsourcing") sont devenus courants en informatique.
- L'approche processus d'ITIL devait être réajustée ("revamped" en anglais signifie rafistoler, retaper) pour intégrer ces nouvelles problématiques.
- ITIL V2 mettait en avant ce qu'était la gestion des services;
 - elle ne présentait pas d'approche suffisamment stratégique et financière de la gestion des services
 - elle était essentiellement organisée par processus et se limitait à la planification pour introduire les services IT.
- En **Mai 2007** une mise à jour majeure, la V3 a été publiée, les différents domaines ont été intégrés dans un cycle de vie du service , ce qui apporte une meilleure lisibilité des objectifs et une cohérence renforcée entre les différentes actions.
- Les organisations qui s'intéressent à ITIL V3 sont de deux natures, certaines voient une stratégie à long terme, tandis que d'autres privilégient des bénéfices rapides. La V3 apportera **deux bénéfices clefs** : une **structure** pour progresser de façon continue dans la gestion des services et un meilleur **maillage** avec les

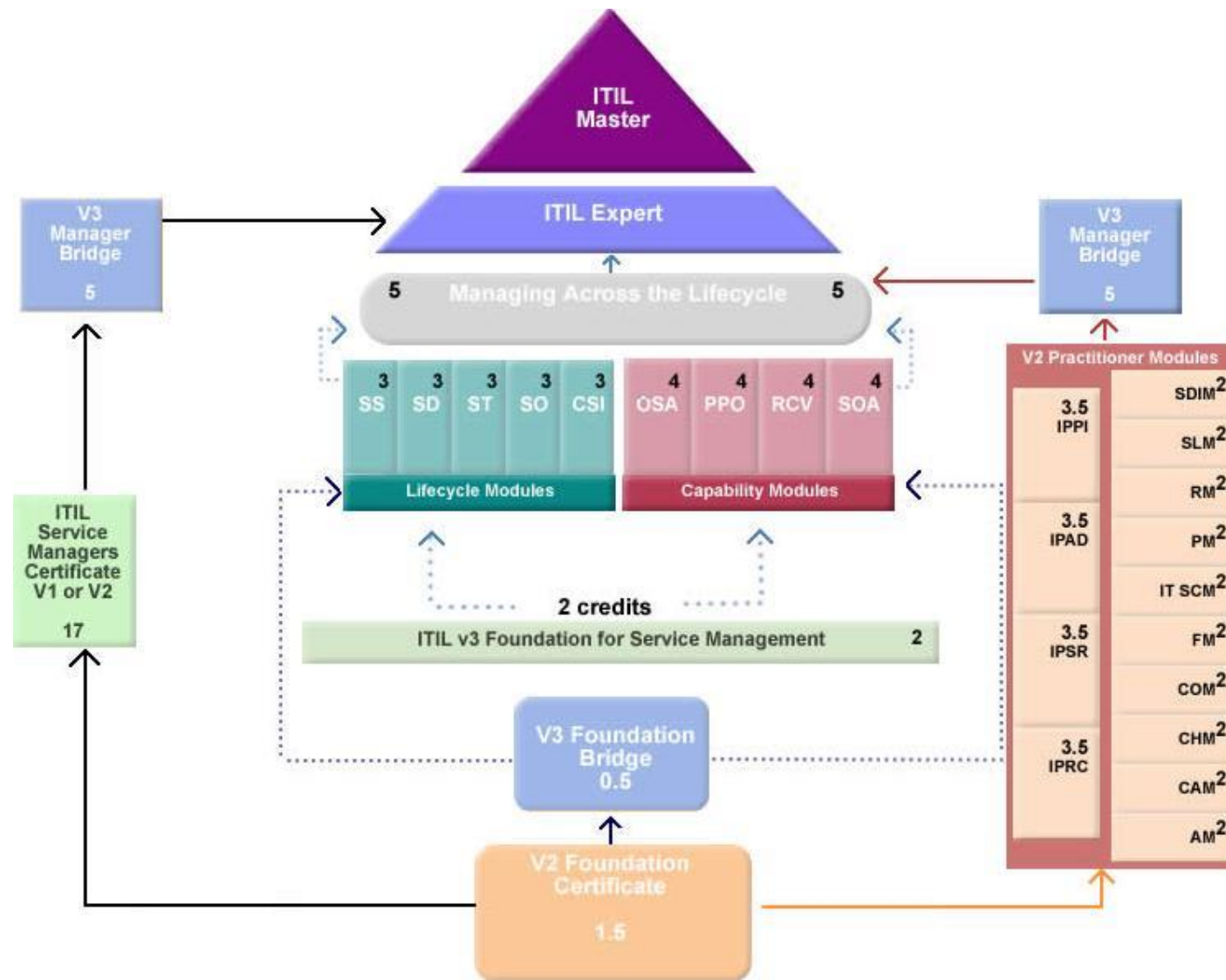
ITIL : Définition

- ITIL: Information Technology Infrastructure Library est une collection d'ouvrages et regroupe les meilleures pratiques en matière de gestion des services informatiques (ITSM).
- Il s'agit de disposer d'un référentiel qui offre aux entreprises une structure approuvée pour mieux formaliser leurs processus et la gestion des infrastructures IT en fonction des besoins spécifiques liés à leurs métiers.

ITIL : Certification

- Certification des particuliers
 - Examens QCM
 - Premier niveau (ITIL foundation)
 - Niveau expert (ITIL service manager)
- Pour les sociétés , l'ITIL est le fondement opérationnel de la norme BS15000 du British Standard Institute et la norme ISO20000.
- Aucune certification ITIL n'existe pour les entreprises.

ITIL : Certification



ITIL V3 : Avantages

- ITIL en tant que structure de base des départements informatiques capable **d'optimiser** la qualité de service, **d'améliorer** les niveaux de services et **de réduire** les coûts; facteurs auxquels les entreprises attachent de plus en plus d'importance.
- Les cycles de vie des services (qui sont plus courts) introduisent une nouvelle **dimension industrielle** dans la gestion des services, c'est la principale nouveauté de la version 3 de l'ITIL.
- ITIL permet au département d'organiser et de gérer de nombreuses disciplines différentes en utilisant un seul volume. C'est une excellente source, puisque utilisée dans les environnements du monde réel pour plus d'une décennie et a fait ses preuves.
- ITIL V3 est révolutionnaire par la façon dont l'informatique est perçue, et nécessite de plus qu'un simple ensemble de processus. C'est aussi une nouvelle structure axée sur le cycle de vie des services.
- Les demandes majeures de changements portaient essentiellement sur :
 - Les bonnes pratiques dans **une vue orientée métier**, intégrant le cycle de vie de l'entreprise.
 - La possibilité de **prouver la valeur, les bénéfices et le retour sur investissement** d'une démarche de mise en oeuvre d'ITIL.

ITIL : Pourquoi ITIL a-t-il tant de succès ?

- ITIL est intentionnellement basée sur une approche de bon sens de la gestion des services des TI : faire ce qui fonctionne ailleurs. Et ce qui fonctionne est d'adapter un cadre commun de pratiques qui unifie tous les domaines de la fourniture des services des TI vers un seul objectif cible : délivrer de la valeur aux organisations métiers.
- Voici les caractéristiques-clés d'ITIL qui contribuent à son succès planétaire :
 - **non-propriétaire** : ITIL est applicable dans toute organisation des TI car elle n'est pas dépendante d'une technologie propriétaire. ITIL est la propriété de l'OGC (Office of Government Commerce) et n'est liée à aucune pratique ou solution propriétaire commerciale.
 - **non-dogmatique** : ITIL propose des pratiques robustes, mûres et testées avec le temps qui s'appliquent sur tous types d'organisations des TI.
- Elles sont utiles et pertinentes dans les secteurs public et privé, en interne ou avec des fournisseurs externes, dans des entreprises de petites, moyennes et grandes tailles, et avec n'importe quel environnement technique.

ITIL : Pourquoi ITIL a-t-il tant de succès ?

- ITIL liste à la fois :
 - les **meilleures pratiques** : ITIL représente l'expérience et les pratiques cumulées des meilleures sociétés fournisseurs de services.
 - les **bonnes pratiques** : toutes les pratiques citées dans ITIL ne sont pas à prendre systématiquement comme étant les meilleures pratiques dans un contexte donné.

ITIL : La proposition ITIL de création de valeurs

- Les fournisseurs de services performants partagent des caractéristiques similaires. Ceci n'est pas une coïncidence. Si vous leur demandez ce qui les différencie de la concurrence ils vous répondront qu'ils ont une réelle compréhension de la manière dont ils fournissent de la valeur à leurs clients. Ils comprennent les objectifs des organisations métiers et le rôle qu'ils jouent pour que ces objectifs soient atteints.
- Une analyse plus poussée révélerait que leur capacité à le faire ne vient pas en réagissant aux besoins de leurs clients mais en anticipant ces besoins.
- Une autre caractéristique majeure est l'utilisation systématique de pratiques de gestion des services qui soient réceptifs, pertinents et mesurables. La qualité de service se définit dans le regard des utilisateurs. Ces pratiques amènent stabilité et anticipation et favorisent la culture "fournisseur de services".
- Dans cette situation, on assiste à un partenariat en pleine confiance entre le client et le fournisseur de services. Ils partagent les risques et les succès et évoluent de concert. Chacun sait qu'il joue un rôle dans le succès de l'autre.

ITIL : Les pratiques de la gestion ITIL des services

- Quand nous tournons un robinet, nous nous attendons à voir l'eau couler du robinet. Quand nous appuyons sur un interrupteur, nous nous attendons à ce que la lumière éclaire la pièce. Il n'y a pas si longtemps ces choses élémentaires n'étaient pas aussi fiables et attendues qu'aujourd'hui. Nous savons instinctivement que les progrès technologiques les ont rendues tellement fiables pour les considérer comme indispensables. Mais ce n'est pas seulement la technologie qui ont créé des services fiables. C'est aussi la manière dont ils sont gérés. CECI est la gestion des services.
- L'utilisation de l'informatique est devenue indispensable aux organisations métiers. Disposer des meilleures technologies ne va pas assurer leur assurer de disposer de la fiabilité attendue d'un service indispensable.
- ITIL présente un guide des meilleures pratiques applicable à tous types d'organisations fournissant des services à une organisation métier.
- Le coeur de ce guide prend la forme d'un cycle de vie des services.

ITIL : Un service / utilisateur / client : définition

- Un « **service** » est un moyen de délivrer de la valeur aux clients en facilitant la production des résultats dans leurs activités sans qu'ils aient à se préoccuper des coûts et des risques spécifiques au service qu'il leur est fourni.
- L' « **utilisateur** » d'un service est une instance qui emploie un service fourni afin de réaliser une ou plusieurs activités professionnelles. Souvent, il a à disposition les éléments nécessaires mais désire éviter la dépense en temps et en ressources. Le point de contact pour l'utilisateur est le centre de services.
- Le « **client** » d'un service est une instance qui en formalise les exigences, les choisit dans l'offre d'un prestataire de services, négocie et signe les accords sur les niveaux de services associés. Le client d'un service est souvent lui-même aussi un utilisateur de ce service.

ITIL : Le cycle de vie d'un service : définition

- ITIL en version 3 considère la gestion des services selon la perspective du cycle de vie (Lifecycle) d'un service.
- ITIL V3 élargit la réflexion et propose une vision basée sur les services rendus à l'entreprise. On parle moins de stratégie IT que de répondre aux besoins de la stratégie business.
- ITIL V3 présente donc 2 modifications fondamentales par rapport à la V2 :
 - le "périmètre ITIL" est étendu à l'alignement et la satisfaction des services business,
 - le référentiel est entièrement réécrit dans cette vision transverse (**sans trop changer toutefois les anciens éléments qui sont réassemblés d'une manière différente et complétés**).
- Dans cet objectif, on trouvera notamment un moyen de relier efficacement **études, tests, mise en exploitation et production de services**, ce qui est nouveau et ne va pas forcément de soi dans les DSI.
- La V3 préconise donc de maîtriser le cycle de vie des services, de l'étude de l'opportunité jusqu'à la suppression du service.
- ITIL intègre cette dynamique business et ne reste pas centré sur son fonctionnement interne, sur ses processus.

ITIL : Un processus : définition

- Un processus : c'est un ensemble structuré d'activités conçu pour répondre à un objectif spécifique.
- Un processus doit inclure tous les rôles et les responsabilités, les outils et les contrôles requis pour délivrer des résultats fiables.

ITIL : Un ensemble des meilleures pratiques organisé par processus

- Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. (ISO 9000)
- Succession d'étapes élémentaires permettant d'aboutir à un résultat. Permet de décrire un système.
- un processus a un nom
- un processus est borné : il a un début et une fin
- les données d'entrée et de sortie d'un processus sont identifiables
- les ressources utilisées sont identifiables
- Un processus peut se décomposer en plusieurs sous-processus



ITIL : Une fonction : définition

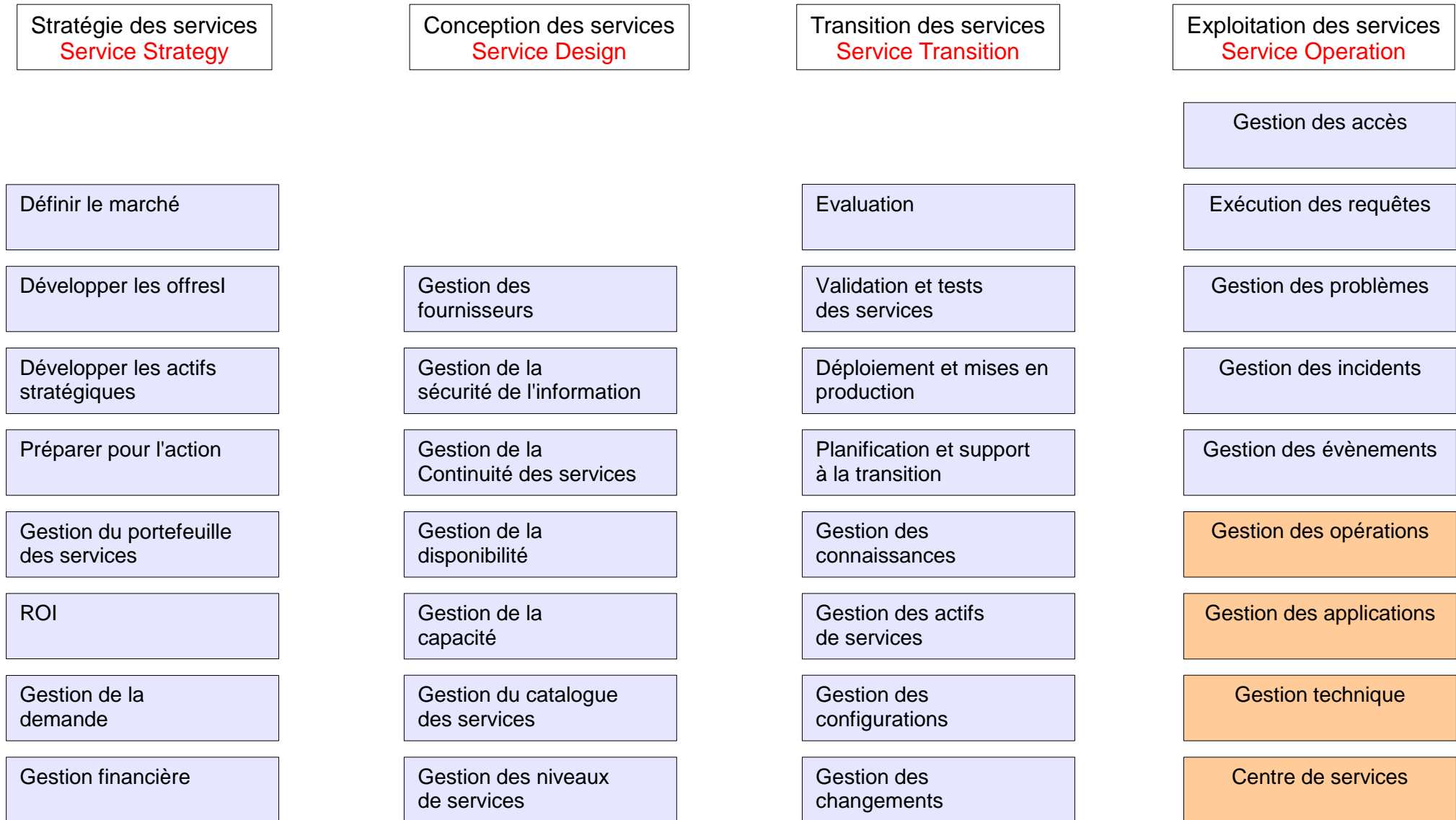
- Un "service" est un moyen de délivrer de la valeur aux clients en facilitant la production des résultats dans leurs activités sans qu'ils aient à se préoccuper des coûts et des risques spécifiques au service qu'il leur est fourni.

ITIL : Utilité et Garantie : définition

- La valeur d'un service ne peut être jugée que par le client.
- Les clients jugent les services selon leur **utilité** (Utility) et selon leur **garantie** (Warranty).
- L'utilité est l'adaptation au besoin.
- La garantie est l'adaptation à l'usage.

ITIL V3 : ITIL V2 à V3

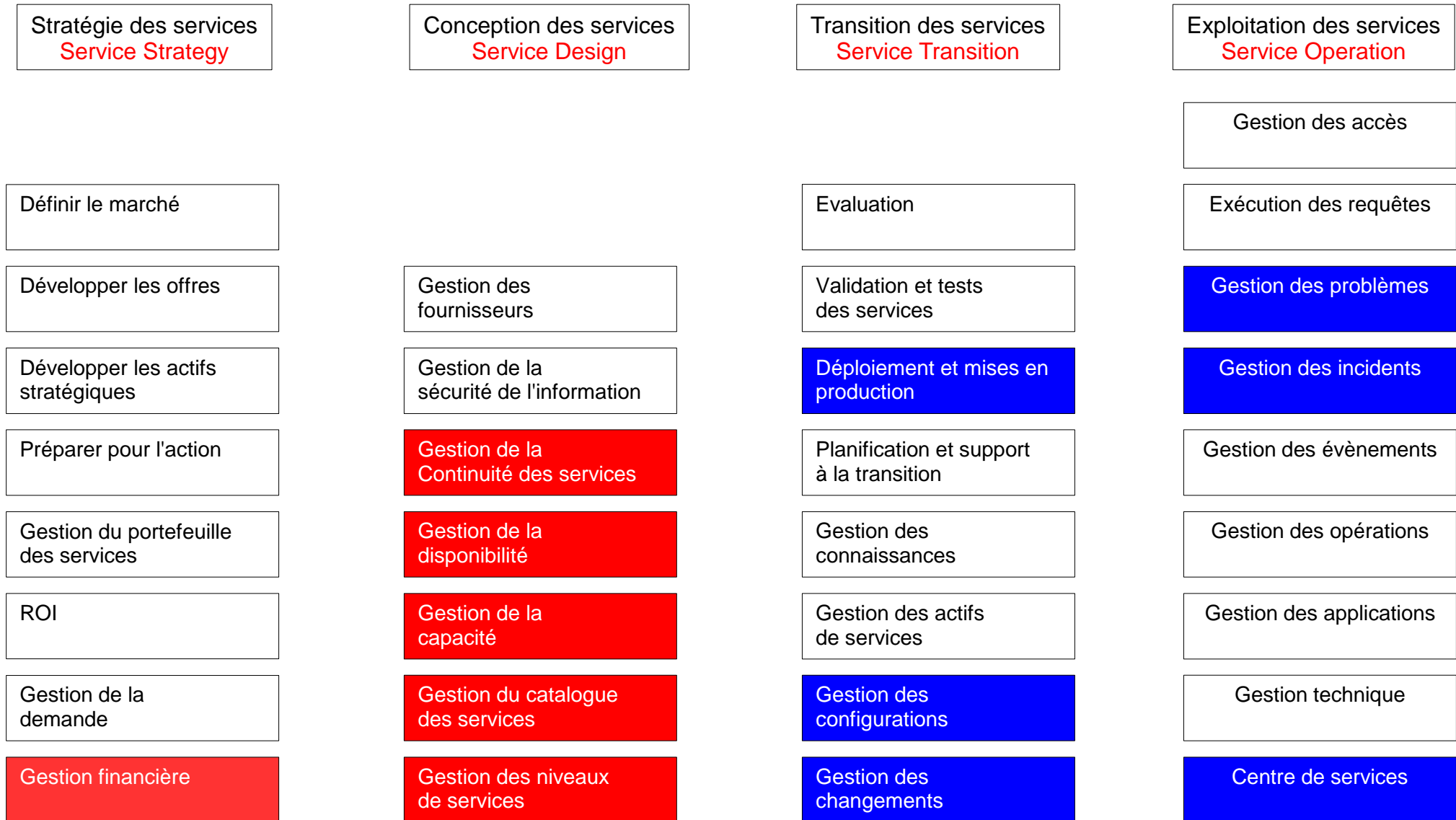
4 FONCTIONS / 28 PROCESSUS



Amélioration continue des services Continual Service Improvement

Processus d'amélioration en 7 étapes / Reporting des services / Mesure des services / ROI

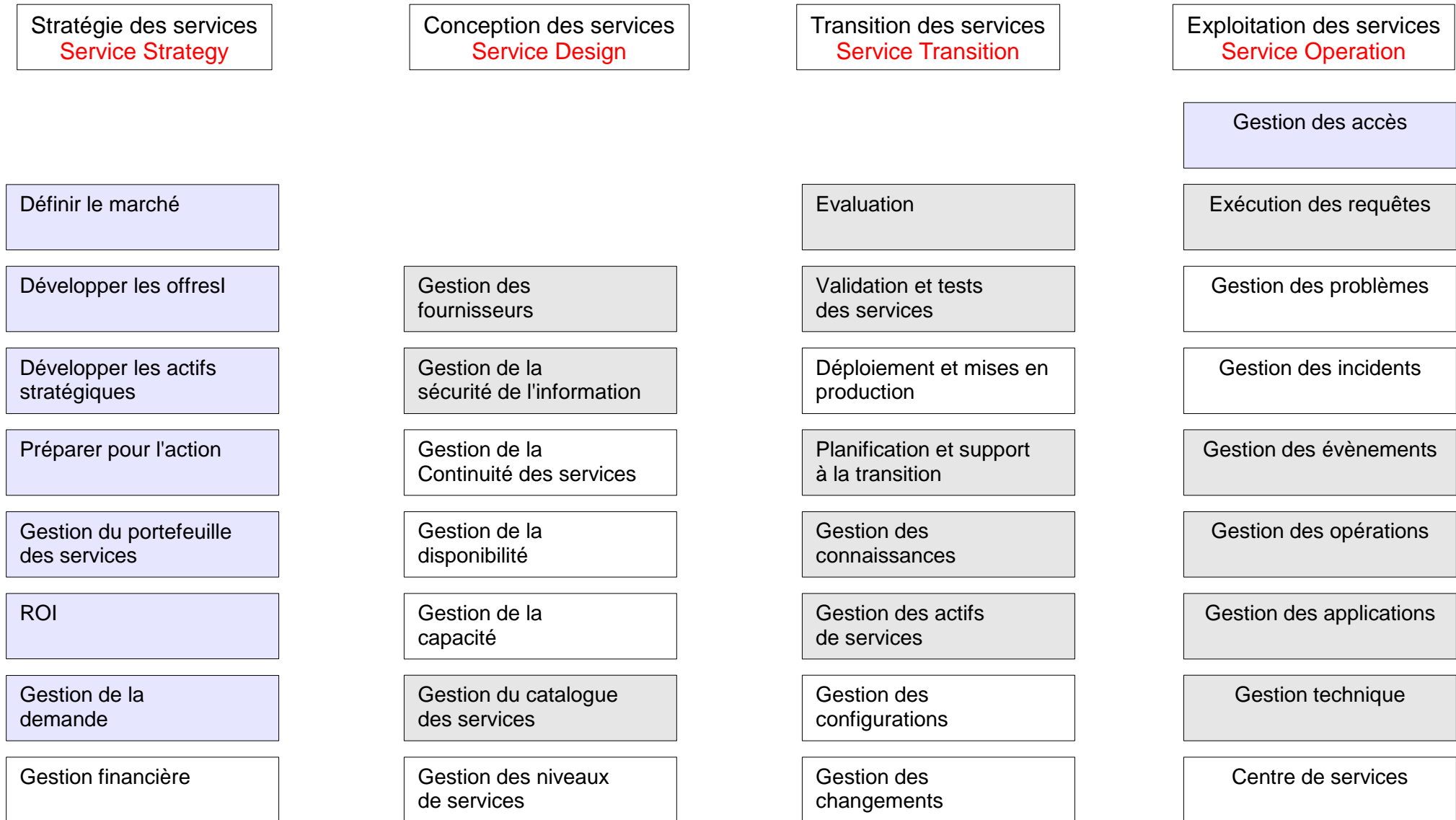
ITIL V3 : ITIL V2 à V3



Amélioration continue des services Continual Service Improvement

Processus d'amélioration en 7 étapes / Reporting des services / Mesure des services / ROI

ITIL V3 : ITIL V2 à V3



Amélioration continue des services Continual Service Improvement

Processus d'amélioration en 7 étapes / Reporting des services / Mesure des services / ROI

ITIL V3 : Six publications

- Dans la version 3 : l'offre de service doit désormais parcourir les étapes suivantes :
 - 1) Analyse des besoins du marché
 - 2) Faisabilité technique et financière
 - 3) Conception et développement
 - 4) Mise en service
 - 5) Exploitation et maintenance
 - 6) Retrait et capitalisation
- Les fondamentaux de la gestion ITIL des services est le noyau et six publications en font partie :
 - Introduction au cycle de vie des services ITIL
 - Stratégie des services (Service Strategy)
 - Conception des services (Service Design)
 - Transition (passage en production) des services (Service Transition)
 - Exploitation des services (Service Operation)
 - Amélioration permanente des services (Continual Service Improvement)

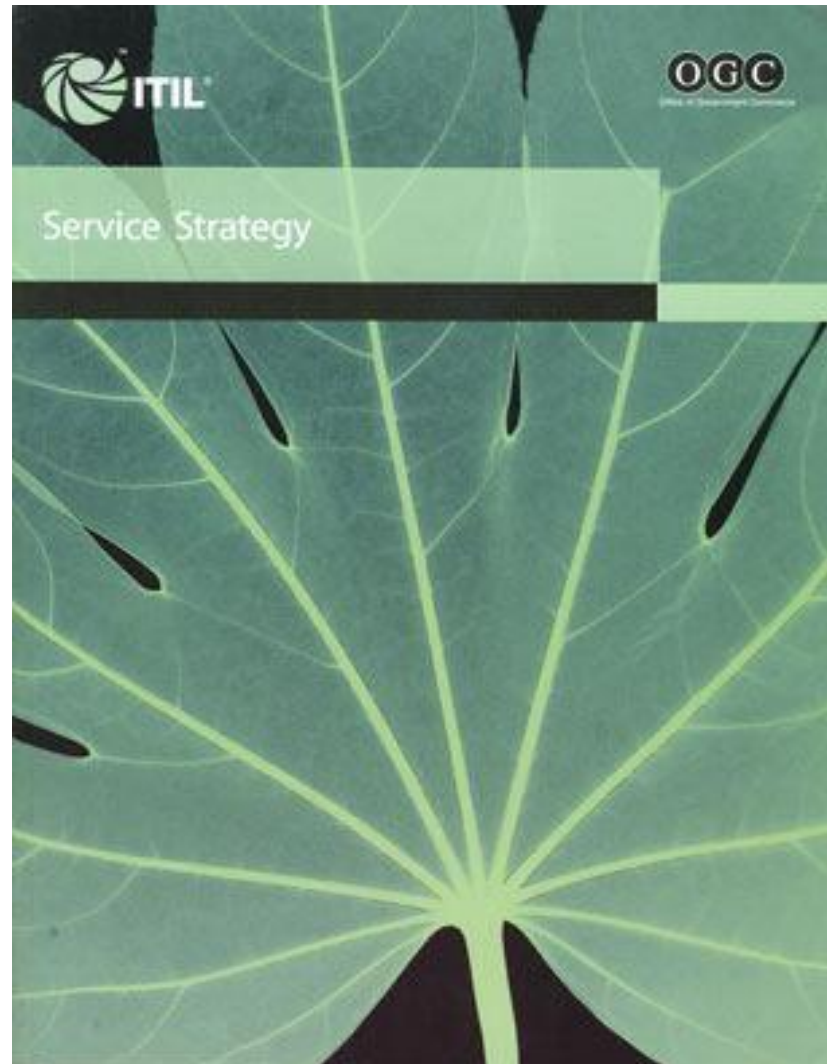
ITIL V3 : Publication 1

- Introduction au cycle de vie des services ITIL



ITIL V3 : Publication 2

- Stratégie des services (Service Strategy)



ITIL V3 : Stratégie des services (Service Strategy)

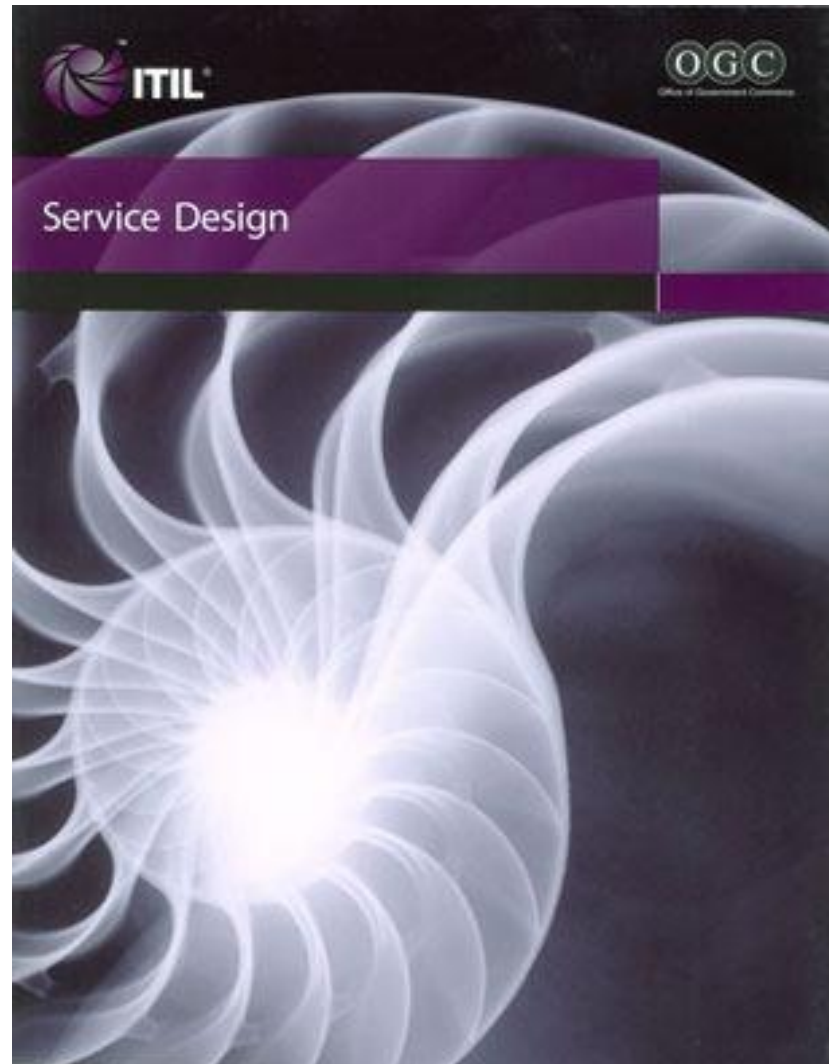
- La stratégie des services conseille sur la manière de voir la gestion des services non seulement comme une capacité de l'organisation mais aussi comme un atout stratégique.
- Les principes sous-tendant la gestion des services présentés ici sont les politiques de gestion des services, guides et processus tout au long du cycle des services :
 - développement des marchés de services des TI
 - caractéristiques des fournisseurs internes et externes
 - les services en tant que valeur de l'entreprise
 - portefeuille des services
 - implantation de la stratégie par l'intermédiaire du cycle de vie des services, la gestion financière, la gestion des demandes, le développement de l'organisation et les risques stratégiques.
- Ce volume très "high level" indique comment le SI est aligné sur la stratégie de l'entreprise ou, pour utiliser un vocabulaire à la mode, comment l'IT apporte de la valeur à l'entreprise.
- Ce document est principalement fait pour être lu par des DSI et la DG. Il met également l'accent sur l'aspect financier, ce qu'il faut mettre en place pour justifier un ROI et sur la stratégie de partenariats entre le business et les «services providers» (dédié au métier, partagé, outsourcé...)

ITIL V3 : Stratégie des services (Service Strategy)

- Ce guide est à utiliser pour :
 - définir les objectifs et les performances attendues en servant les clients et les "marchés internes"
 - identifier, sélectionner et prioriser les opportunités (internes)
- Ce livre ITIL encourage les lecteurs à faire une pause et à réfléchir pourquoi il faut faire les choses avant de penser à la manière de les réaliser.

ITIL V3 : Publication 3

- Conception des services (Service Design)



ITIL V3 : Conception des services (Service Design)

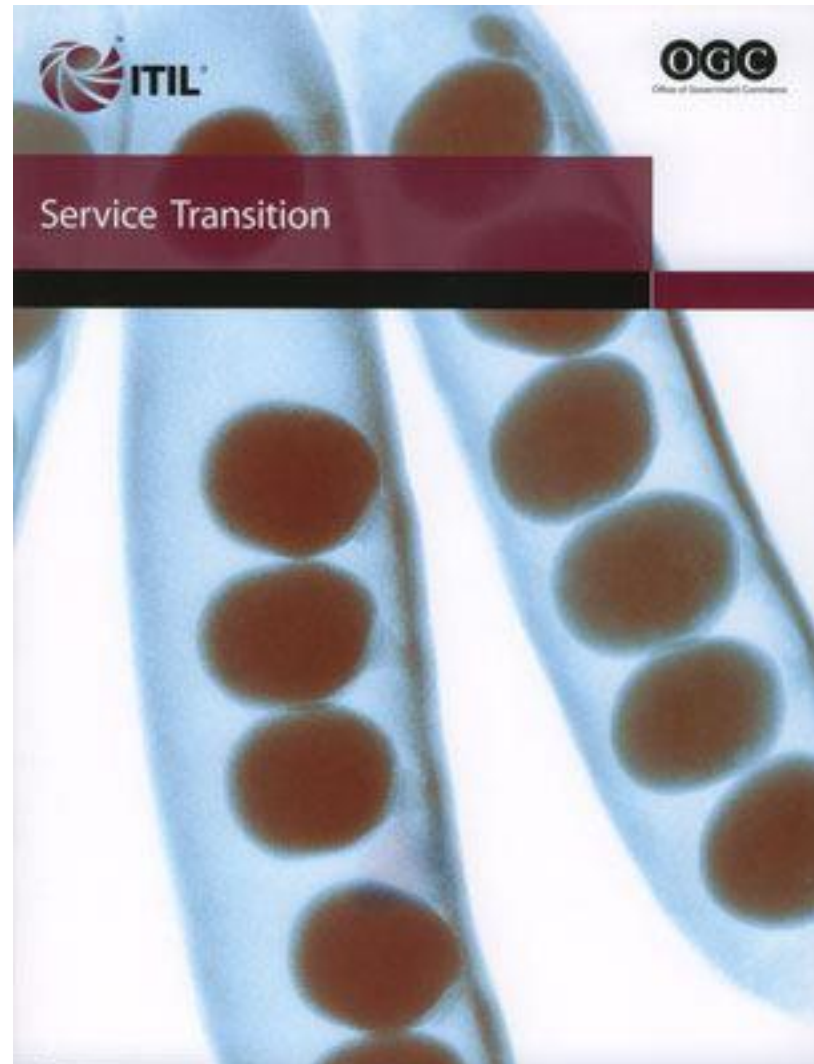
- Pour qu'un service fourni apporte réellement de la valeur aux organisations métiers, ils doivent être conçus avec les objectifs métiers à l'esprit. La conception des services est l'étape du cycle de vie où la stratégie est déclinée en pratique pour permettre aux organisations métiers d'atteindre leurs objectifs.
- La conception des services fournit des conseils sur la conception et le développement des services et des pratiques de la gestion des services.
- Elle couvre les principes de conception et les méthodes pour traduire les objectifs stratégiques en gestion de portefeuille et d'actifs des services.
- Son périmètre n'est pas limité aux nouveaux services. Il intègre les changements et améliorations nécessaires pour accroître ou maintenir la valeur délivrée aux clients par le biais du cycle de vie des services, la continuité des services, l'atteinte des niveaux de service et la conformité aux standards et obligations réglementaires.
- Dans ce livre on examine chaque service. On détermine comment concevoir un service pour qu'il soit implémentable dans le SI.
- On fabrique un SDP (Service Design Package). Le SDP est l'ensemble des éléments (requirements, architecture, développement de la solution, métriques et résultats attendus) qui composent le service. Il sera utilisé par le Service Transition. On retrouve les processus du livre Service Delivery de la V2. C'est là

ITIL V3 : Conception des services (Service Design)

- On retrouvera dans ce livre :
 - la gestion du catalogue des services (Service catalog management)
 - la gestion des niveaux de services (Service level management)
 - la gestion de la capacité (Capacity management)
 - la gestion de la disponibilité (Availability management)
 - la gestion de la continuité des services des TI (IT Service continuity management)
 - la gestion de la sécurité de l'information (Information security management)
 - la gestion des fournisseurs (Supplier Management)

ITIL V3 : Publication 4

- Transition (passage en production) des services (Service Transition)



ITIL V3 : Transition des services (Service Transition)

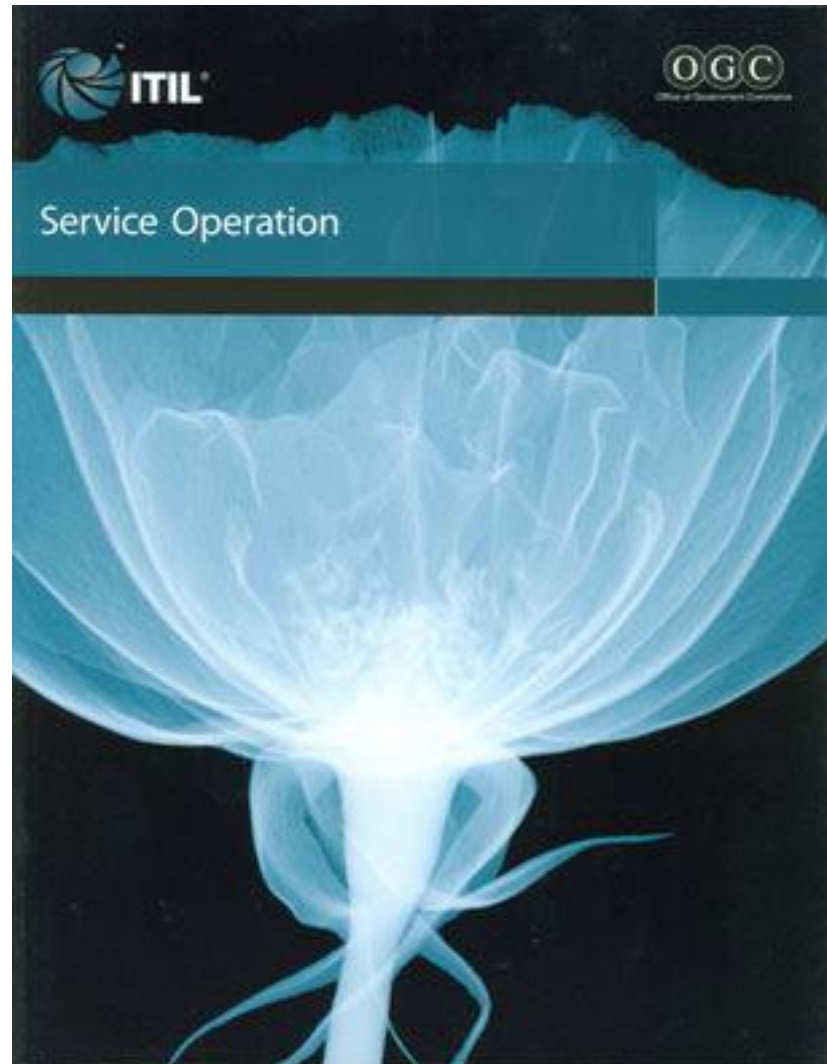
- Ce livre fournit des conseils pour le développement et l'amélioration des moyens pour le passage en production des nouveaux services et des modifications sur les services.
- Autrement dit, il fournit des conseils la manière dont les exigences de la stratégie des services codés dans la conception des services sont effectivement remplies dans l'exploitation des services en contrôlant les risques de panne et d'interruption.
- Les processus couverts sont :
 - le support et la planification des transitions (Transition planning and support)
 - la gestion des changements (Change management)
 - la gestion des configurations et des actifs de service (Service asset and configuration management)
 - la gestion des livraisons et des déploiements (Release and deployment management)
 - le test et la validation des services (Service validation and testing)
 - l'évaluation --de la performance d'un changement-- (Evaluation)
 - la gestion des connaissances (Knowledge management)

ITIL V3 : Transition des services (Service Transition)

- C'est le moyen de tester et vérifier que tout est bien documenté avant de passer en production.
- Ces processus étaient bien connus dans la V2. Ils sont étoffés et étendus dans cette V3. Par exemple, la gestion des configurations est complétée par la gestion des Services Assets.
- Les données et les informations sont stockées dans des bases de données mais l'important est de mettre en œuvre le processus de gestion de la connaissance et de son utilisation pour être efficient et ne pas tout redécouvrir.

ITIL V3 : Publication 5

- Exploitation des services (Service Operation)



ITIL V3 : Exploitation des services (Service Operation)

- L'exploitation des services représente la gestion opérationnelles des services en production en incluant le suivi de l'efficacité et de l'efficience de la fourniture et du support des services afin de s'assurer de l'apport de valeur pour le client et le fournisseur de services.
- Le livre "ITIL - The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle" propose les deux définitions suivantes :
 - Efficacité = mesure permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs d'un processus, d'un service ou d'une activité (glossaire ITIL V3)
 - Efficience = mesure permettant d'évaluer les ressources utilisées (temps, budget, ressources humaines, etc.) par un processus, un service ou une activité pour atteindre ses objectifs.
- Les deux aspects de maintien de la stabilité des environnements de production sont traités : le **réactif** et le **pro-actif**.

ITIL V3 : Exploitation des services (Service Operation)

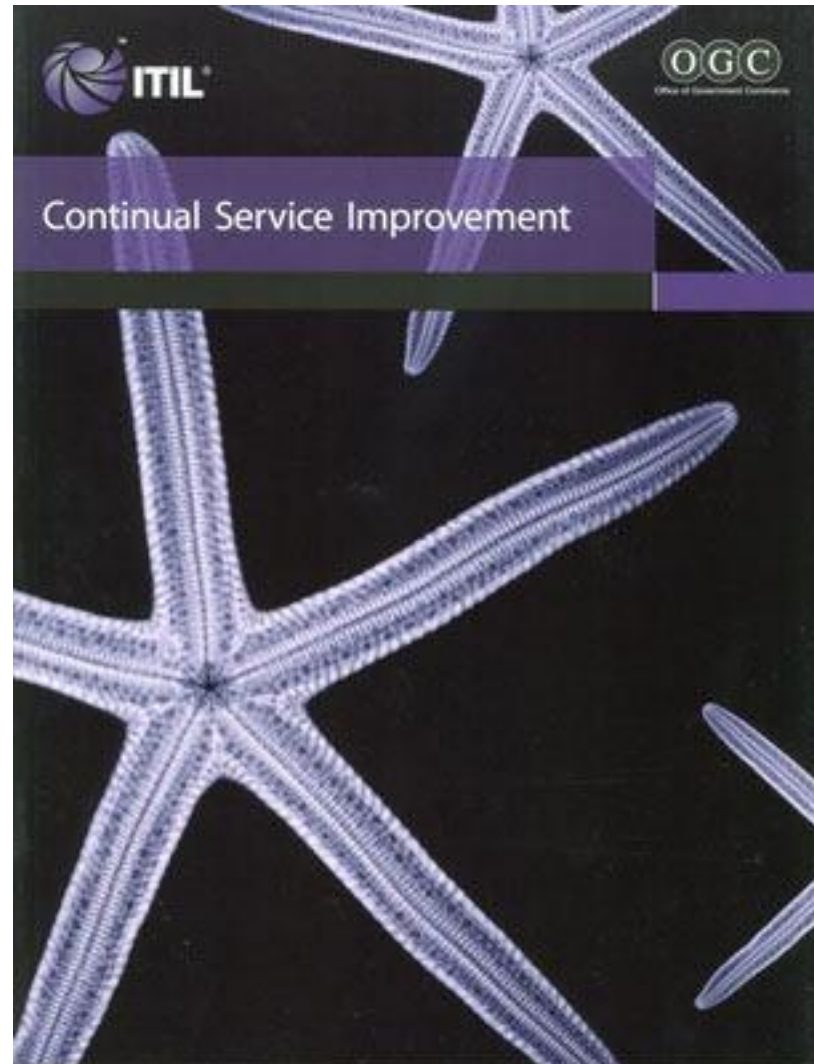
- Les thèmes suivants sont abordés afin de guider les responsables et les techniciens dans leurs décisions :
 - gérer la disponibilité des services
 - canaliser la demande
 - optimiser l'utilisation des ressources
 - planification des opérations
 - résoudre les problèmes.
- Les processus couverts sont :
 - la gestion des événements (Event management)
 - la gestion des incidents (Incident management)
 - la satisfaction des requêtes -- ou la gestion des demandes de service-- (Request fulfillment)
 - la gestion des problèmes (Problem management)
 - la gestion des accès (Access management)

ITIL V3 : Exploitation des services (Service Operation)

- les autres activités opérationnelles déjà décrites dans les processus des autres familles du cycle de vie des services :
 - La gestion des changements
 - La gestion des configurations
 - La gestion des livraisons et des déploiements
 - La gestion de la capacité
 - La gestion de la disponibilité
 - La gestion des connaissances
 - La gestion financière des services des TI
 - La gestion de la continuité des services des TI
- Il concerne les activités quotidiennes. On y trouve les 2 processus de la gestion des incidents et des problèmes de la V2 complétés par d'autres processus.
- En rassemblant dans un même livre toutes les opérations de production, ITIL V3 répond à une volonté de clarté et de cohérence de ces activités.

ITIL V3 : Publication 6

- Amélioration permanente des services (Continual Service Improvement)



ITIL V3 : Amélioration permanente des services (Continual Service Improvement)

- Ce livre fournit des conseils pratiques pour créer et maintenir la valeur délivrée aux clients par la biais de meilleures conception, transition et exploitation des services.
- Cela combine des principes, des pratiques et des méthodes issues de la gestion de la qualité, la gestion du changement et l'amélioration de la capacité.
- Ce thème est basé sur la roue de Deming (PDCA ou Plan-Do-Check-Act : planification, réalisation et mise en oeuvre, contrôle, nouvelles décisions d'amélioration).
- Les idées clés suivantes sont un guide pour le mesurage des services :
 - évaluation de la valeur ajoutée des services par des métriques
 - développement de points de référence pour les mesures
 - développement de la maturité des évaluations

ITIL V3 : Amélioration permanente des services (Continual Service Improvement)

- Le livre présente le modèle de tout processus d'amélioration continue en 7 étapes :
 - 1. Définir ce qu'il faudrait mesurer
 - 2. Définir ce qu'il est possible de mesurer aujourd'hui
 - 3. Collecter les données de base
 - 4. Traiter les données collectées pour créer les informations sur les indicateurs de performance
 - 5. Analyser les informations créées
 - 6. Restituer et diffuser les informations selon les cibles (tableaux de bord)
 - 7. Implanter les actions correctives

ITIL V3 : Amélioration permanente des services (Continual Service Improvement)

- Le livre présente ensuite des aspects de l'amélioration continue dans des domaines spécifiques :
 - les rapports et tableaux de bord sur les services
 - le mesurage des services (prise de mesure et collecte des données de base)
 - le retour sur investissement des améliorations
 - les questions spécifiques dûes à l'implication des organisations métiers dans l'amélioration continue des services
 - la gestion des niveaux de service et l'amélioration continue des services
- Ce volume nous invite donc à vérifier que ce que l'on a prévu en terme de service et de ROI est réalisé. Désormais, cela doit être fait sur le plan opérationnel mais aussi tout au long du cycle de vie du service et au niveau de la valeur business.
- Pour ce faire, on mettra en place un système de **reporting** et de **KPI** maîtrisé par les étapes des processus CSI (Continual Service Improvement).
- Ce livre porte sur l'ensemble du cycle de vie. Si l'on s'aperçoit qu'il y a un déphasage entre le service qui est produit et ce à quoi il était destiné, il impose de revenir à la définition du service, voire à la stratégie initiale.