

## ITIL V3, accélérateur de la stratégie de services



*Dans le référentiel ITIL V2, les ouvrages Business Perspective, Plan to Implement, et ceux traitant des processus eux-mêmes, ont, à divers degrés, abordé les bases de la Stratégie des Services. Le point focal est l'alignement des Services IT sur les attentes métiers (ou encore la stratégie de l'entreprise). Depuis ITIL V3, la Stratégie des Services a été renforcée en précisant les notions de marketing, de gouvernance, et de suivi d'un plan stratégique.*

**Laurent Duenas** est Directeur Général  
Délégué de Synopse France

- Des stratégies de sourcing et d'infogérance dont l'objectif est l'externalisation des métiers non stratégiques, ou la recherche d'un savoir-faire non maîtrisé en interne, ou tout simplement la diminution des coûts.

• Etc.

Toutefois, le point commun à tous ces exemples est que l'objectif vise systématiquement à mettre en œuvre une solution technique, ou des moyens humains, comme si ceux-ci constituaient le livrable vendu au client. Hors, il serait plus juste de les considérer comme des contributions à un résultat final : le Service.

### Un fort héritage technologique

Historiquement, la culture des informaticiens s'emploie à fournir des moyens informatiques et non à se considérer comme une véritable *entreprise interne de services*. La démarche naturelle consiste alors à se focaliser sur les

### Actualité p 2

La septième conférence de l'itSMF France se tiendra au Cnit de la Défense, le mardi 20 octobre 2009

### Le coin des lecteurs p 2

Valoriser la DSI au sein de l'entreprise

### Paroles d'experts p 3

Les freins à la stratégie de services

### Retour d'expérience p 9

Comment se lancer dans une initiative de réduction des coûts informatiques ?

### Evénements p 11

Agenda

Nous contacter

Qui sommes-nous ?

### Nos sponsors p 12

Dans le quotidien des dirigeants informatiques, la stratégie n'est pas chose nouvelle. Ceux-ci s'emploient depuis longtemps à concevoir et à déployer des Stratégies Informatiques visant à aligner le système d'information sur la stratégie de l'entreprise et à contribuer à la *création de valeur* pour les métiers. Cette préoccupation permanente se traduit par :

- Des stratégies applicatives visant à soutenir l'innovation et la compétitivité de l'entreprise,
- Des stratégies technologiques visant l'extension des services proposées aux métiers (la mobilité, l'internet), la standardisation ou la rationalisation des services (les ERP, les clients légers), la baisse de coûts (la centralisation, la virtualisation, les logiciels libres), l'autonomie et l'agilité du business (la décentralisation, le SOA), etc.

## Actualité p 2

La septième conférence de l'itSMF France se tiendra au Cnit de la Défense, le mardi 20 octobre 2009

## Le coin des lecteurs p 2

Valoriser la DSI au sein de l'entreprise

## Paroles d'experts p 3

Les freins à la stratégie de services

## Retour d'expérience p 9

Comment se lancer dans une initiative de réduction des coûts informatiques ?

## Evénements p 11

Agenda

Nous contacter

Qui sommes-nous ?

## Nos sponsors p 12

composants du SI plus que sur les engagements qui les entourent.

Dans l'objectif même de la Stratégie Informatique, une ambiguïté est à lever : s'agit-il de l'*alignement du Système d'Information sur la stratégie de l'entreprise*, ou de l'*alignement des Services IT sur la stratégie de l'entreprise* ? Le premier s'attache à garantir l'adéquation fonctionnelle et la fiabilité des composants au travers d'une approche par domaines d'expertise (en silos). Le second construit des solutions de *bout en bout*, répondant à toutes les attentes des clients, que ce soit en termes d'*utilité* (ou la contribution aux livrables métiers), ou en termes de *garantie* (de rétablissement, de continuité, d'évolutivité, de conformité, de sécurité, etc.).

### Une culture de projets mais pas de Services



Les Stratégies informatiques sont issues des objectifs de l'entreprise et se traduisent par une somme de projets informatiques visant à atteindre un système d'information cible.

Le point fort des organisations informatiques, en général, c'est de savoir mener des projets. Toutefois, du fait d'une vision cloisonnée par la

technologie, les projets sont gérés indépendamment de leur impact sur les Services. Les phases d'approbation, de conception et de déploiement, sont gérées comme des *tunnels* par des équipes dédiées, sans regard sur les dégâts collatéraux potentiels et le maintien de la capacité future à respecter les engagements de services.

Les exemples suivant illustrent cette situation :

- Nous avons tous un exemple de l'acquisition de progiciel parfaitement adapté à des besoins métiers, mais dont le choix a été effectué indépendamment de son exploitabilité,
  - A l'inverse, nous connaissons aussi des exemples de projets technologiques visant à rationaliser les équipements, qui en retour de l'économie apportée, ont aussi augmenté la vulnérabilité et potentiellement exposé plus gravement l'entreprise au risque,
  - Nous connaissons tous des prestations d'externalisation choisies pour leur prix, mais dont l'organisation et les méthodes apportées ne correspondent pas aux attentes des utilisateurs des Services et finissent par impacter la performance métier.
- Bien sûr, toutes ces incidences sont rarement mesurées.

### Des initiatives en matière de Gestion des Services ... menés comme des projets

L'avènement de référentiels tels qu'ITIL, ISO 20000, et d'autres, ainsi que la prise de conscience des décideurs informatiques sur la nécessité d'une vision *Services*, ont amené les organisations informatiques à investir dans une offre orientée *Services* et dans les moyens de respecter leurs engagements. Cela a conduit à la mise en œuvre de catalogues de services, des SLAs, des processus de Gestion des Services (ITSM), d'outils ITSM, etc.

## Actualité p 2

La septième conférence de l'itSMF France se tiendra au Cnit de la Défense, le mardi 20 octobre 2009

## Le coin des lecteurs p 2

Valoriser la DSI au sein de l'entreprise

## Paroles d'experts p 3

Les freins à la stratégie de services

## Retour d'expérience p 9

Comment se lancer dans une initiative de réduction des coûts informatiques ?

## Evénements p 11

Agenda

Nous contacter

Qui sommes-nous ?

## Nos sponsors p 12

Cette prise de conscience et ces efforts ne suffisent pourtant pas à affirmer que les entreprises mettent en œuvre une Stratégie de Services. Cela est dû aux nombreuses contradictions et redondances qui subsistent :

- Nous connaissons tous des catalogues de services présentant plus des *produits* et des *prestations*, aux dépens de véritables *Services*, et dans lesquels le client n'y voit qu'un *puzzle* pour reconstituer son besoin,
- Les engagements présentés ont un caractère technique et n'ont pas vraiment de signification pour le métier,
- Nous avons tous également vécu des projets de mise en œuvre de processus dont l'objectif d'amélioration de la qualité repose sur vision interne de la qualité et non sur celle des clients,
- Nous avons tous eu à discuter avec des Managers d'entités techniques ou de production, qui ne souhaitent pas s'engager au-delà de leurs responsabilités directes, se dégageant même de la responsabilité de leurs propres fournisseurs, créant ainsi une image de la DSI très fragmentée aux yeux des clients,
- Nous connaissons tous aussi des organisations qui investissent inégalement dans leurs actifs, privilégiant par exemple l'administration technique de leur infrastructure, mais délaissant volontairement la Gestion des Configurations pourtant garante d'une meilleure maîtrise des risques et des coûts,
- Beaucoup d'entreprises ont du mal à imbriquer la Gouvernance de projets avec les processus de Gestion des Changements et de Gestion des Mises en Production, qui partagent des objectifs similaires. Cela entraîne des lacunes en matière de garantie (*warranty*) qui devraient être prises en compte dès la conception,

- Les missions des Urbanistes ne sont pas associées aux bonnes pratiques des référentiels ITIL, telles que les *Modèles de Services*, le *Catalogue des Services Techniques*, la modélisation du *CMS*, et les *politiques* définies dans les processus de Gestion de la Disponibilité, de la Capacité, de la Sécurité, etc., qui sont autant d'outils, de cartes, et de principes, mettant leurs politiques de rationalisation et de standardisation au service des attentes Métiers.

Et la liste pourrait être encore plus longue. ...



## Quels sont les freins à cette Stratégie des Services ?

Les informaticiens ne connaissent-ils finalement pas ce qu'ils vendent ? La cause principale n'est pas due à une absence de moyens ou de méthode. Ce qui manque c'est la vision de ce qu'est un Service IT. Il suffit d'échanger avec son entourage pour s'apercevoir à quel point il est difficile de trouver une vision qui fasse l'unanimité en matière de Services. Pourtant, le Service IT est le livrable final que vend la DSI à ses clients.

## Actualité p 2

La septième conférence de l'itSMF France se tiendra au Cnit de la Défense, le mardi 20 octobre 2009

## Le coin des lecteurs p 2

Valoriser la DSI au sein de l'entreprise

## Paroles d'experts p 3

Les freins à la stratégie de services

## Retour d'expérience p 9

Comment se lancer dans une initiative de réduction des coûts informatiques ?

## Evénements p 11

Agenda

Nous contacter

Qui sommes-nous ?

## Nos sponsors p 12

C'est celui que tout le monde devrait connaître !

Si la vision en matière de résultat, produit, ou solution, vendue au client, n'est pas partagée en sein des acteurs d'une même organisation, il n'est donc pas étonnant qu'une Stratégie des Services rencontre tant de difficulté à s'établir.

### Et si tous les projets étaient guidés par une Stratégie des Services ?



Imaginez une organisation où tout projet trouve sa place soit dans la construction des moyens visant à garantir les engagements, soit à construire lesdits Services, en suivant une ligne cohérente guidée par la promesse faite aux clients finaux. Pour mettre en œuvre cette approche apparemment d'une grande simplicité, voici, en synthèse, ce que nous recommandons le référentiel ITIL V3 pour établir la Stratégie de Services.

- Connaître ses clients et leurs besoins.
  - Il s'agit d'identifier les segments de clients, regrouper leurs besoins fonctionnels et leurs attentes en niveaux de services.

- La contribution des Services IT à leurs propres livrables métiers justifie leurs attentes.
- Cela permet de cartographier la segmentation et les divers marchés à aborder.
- Définir une vision et un positionnement de fournisseur de Services.
  - Tous deux fixent les fondements et les limites de l'offre de Services à construire.
  - Cette vision et ce positionnement évoluent en fonction de divers critères : suis-je un fournisseur *global* ou *spécialisé* sur certains Services ? Suis-je le plus compétitif indépendamment de la qualité ou vais-je privilégier la qualité quel qu'en soit le prix ? Dois-je faire du *sur-mesure* ou bien rester dans les standards du marché ? Etc.
- Définir une offre répondant aux attentes clients.
  - Il s'agit de déterminer le contenu de l'offre proposée et sa présentation.
  - Il s'agit aussi de décider des investissements nécessaires pour la construire.
  - Pour construire cette offre, une Gestion d'un Portefeuille de Services est nécessaire, impliquant des arbitrages en fonction de la valeur apportée, de la réutilisation des Services existants et de l'intérêt stratégique des nouveaux,
- Structurer une vision industrielle de la fourniture des Services
  - Parallèlement, il est incontournable de structurer la façon dont les Services sont conçus et opérés. Pour répondre à une diversité de clients, une offre peut être présentée de façon segmentée, mais les *briques* fonctionnelles ou d'infrastructure qui la composent

## Actualité p 2

La septième conférence de l'itSMF France se tiendra au Cnit de la Défense, le mardi 20 octobre 2009

## Le coin des lecteurs p 2

Valoriser la DSI au sein de l'entreprise

## Paroles d'experts p 3

Les freins à la stratégie de services

## Retour d'expérience p 9

Comment se lancer dans une initiative de réduction des coûts informatiques ?

## Evénements p 11

Agenda

Nous contacter

Qui sommes-nous ?

## Nos sponsors p 12

peuvent être rationalisées pour diminuer les coûts et accroître la réactivité d'évolution.

- De même pour les niveaux de services, répondre à une large palette d'exigences peut se faire en minimisant les classes de niveaux de service et rationaliser ainsi les modes de traitement (plutôt que de faire de l'épicerie).
- Investir dans les actifs stratégiques de l'organisation,
  - Cela se traduit par la mise en œuvre de ressources et d'aptitudes, en cohérence avec le positionnement, visant à remplir tous les engagements d'utilité et de garantie.
  - Ces actifs sont aussi bien des moyens technologiques, des ressources humaines, du capital financier, des processus, des référentiels, des politiques, du sourcing, du management,
- Animer et gouverner la Stratégie des Services.
  - Cette étape vise à mettre en œuvre les outils de pilotage et les instances de gouvernance spécifiques,
  - Elle permet de s'assurer de l'avancement de la stratégie et de prendre toutes les dispositions d'adaptation nécessaires en fonction des succès ou des difficultés rencontrés.

Cette approche nous montre finalement de quelle nature sont les écarts entre les Stratégies Informatiques actuelles et la vision d'une Stratégie des Services proposée par ITIL.



"Make sure everything is done ethically. Within reason, of course."

## Certains rôles manquent aux organisations

Pour que cette vision Service IT baigne le quotidien des activités de la DSI, il est nécessaire que des rôles précis veillent au maintien de cette vision de bout en bout.

- Le rôle de *Product Manager* (ou chef produit) responsable du *design* du Service et de son adéquation vis-à-vis des attentes du client (utilité, garantie, et prix). C'est un point de contact stratégique avec le client. Mais il est aussi impliqué dans l'approbation de tous les projets pouvant impacter même indirectement le Service.
- Un contrôleur de gestion dont l'objectif est d'évaluer le TCO des Services (tous les coûts sur l'ensemble du cycle de vie) permettant de fournir une vision financière complète nécessaire aux arbitrages en matière d'investissement ou de retrait,
- Le rôle de Service (delivery) manager dont la responsabilité est de superviser toutes les opérations (incidents, problèmes, changements, déploiements, et autres opérations) sur un ou plusieurs Services, en vue de s'assurer de la conformité de leur réalisation tant dans la qualité que dans les délais. Son rôle est d'être un coordinateur opérationnel.

## Actualité p 2

La septième conférence de l'itSMF France se tiendra au Cnit de la Défense, le mardi 20 octobre 2009

## Le coin des lecteurs p 2

Valoriser la DSI au sein de l'entreprise

## Paroles d'experts p 3

Les freins à la stratégie de services

## Retour d'expérience p 9

Comment se lancer dans une initiative de réduction des coûts informatiques ?

## Evénements p 11

Agenda

Nous contacter

Qui sommes-nous ?

## Nos sponsors p 12

### En conclusion

Ce qui est constaté principalement c'est l'absence d'une vision *Service* guidant les projets et initiatives d'amélioration. Aussi, tant que cette vision *Service* n'est pas clarifiée chez les acteurs, les démarches en matière de stratégies resteront incomplètes et parfois vouées à l'échec.

Si je peux me permettre de contribuer à une réflexion au sein de la communauté de l'itSMF, je vous propose de partager avec vous quelques convictions :

- Une définition d'un *Service* : un *Service* est une contribution des moyens informatiques à la production d'un livrable métier. L'ensemble des moyens *applicatifs*, *infrastructure* et les *prestations* qui permettent dans une usine *la sortie du stock d'un produit* au niveau de performance et de disponibilité voulu est un *Service*. Dans une entité commerciale, les moyens informatiques qui permettent *la saisie d'une commande* sont un autre *Service*. En clair, un *Service* n'est pas un composant. Il n'existe pas en tant qu'objet. Mais c'est une somme de composants et de prestations qui contribuent à la fourniture de fonctionnalités (utilité) accompagnées de garanties au service d'un métier. C'est le *livrable* perçu du client.
- Le *Catalogue des Services* : sert à montrer l'offre possible entre les différents *Services*, l'utilité que chaque *Service* peut apporter au client, à afficher les garanties que la DSI est en mesure de tenir de part ses moyens, à indiquer le prix en fonction d'unités de consommation. Le *Catalogue des Services* affiche en quelque sorte la promesse faite aux clients.
- Les *Modèles de Services* : des approches industrielles visant à garantir les

engagements de service. Les *Services* vont être conçus, développés, puis intégrés en production, packagés, déployés, et enfin exploités puis supportés, selon des règles et des normes, qui ne seront pas inventées pour chaque *Service*. Ces règles et normes correspondront aux différents choix stratégiques faits en matière d'actifs, regroupés au sein de modèles, supportant un niveau de garantie. Les modèles sont les *principes* guides sur lesquels reposent toutes les garanties (ex : les normes de conception, de tests, d'échange de données, les principes de reprise automatique sur incident, les normes de supervision, les politiques de version et de déploiement, etc.).

- Le *CMS* : est l'outil de contrôle permettant de s'assurer que tous les composants déployés dans le *Système d'Information* contribuant à la fourniture d'un *Service* respectent bien les principes et les règles définies dans le *modèle* correspondant. Les *CMDBs* (référentiels du *CMS*) sont les *cartes* représentatives du terrain de jeu dans lequel sont exploités les *Services*.



"What we didn't have but obviously needed was an alarmist."

© 2004 Steve Jobs Collection 2004. All Rights Reserved.