

# Fondations de la Gestion des Services d'après l'ITIL®





# A propos de la Bibliothèque ITSM

Les publications de la Bibliothèque ITSM couvrent les meilleures pratiques de la Gestion Informatique et sont publiées sous la conduite de l'itSMF Pays-Bas (itSMF-NL).

L'IT Service Management Forum (itSMF) est une association destinée aux organisations de services informatiques, et pour les clients des services informatiques. Le but de l'itSMF est de promouvoir l'innovation et le soutien de la Gestion Informatique ; clients et fournisseurs sont représentés de façon équivalente au sein de l'itSMF. La tâche principale de ce Forum est l'échange de savoirs et d'expériences. Nos auteurs sont tous des experts dans leur domaine.

Les publications suivantes sont disponibles ou le seront bientôt.

## Introduction-, Fondations et Pratiques

- Foundations of IT Service Management based on ITIL® / IT Service Management, an introduction - based on ITIL® (Arabe, Chinois, Danois, Allemand, Anglais, Français, Italien, Japonais, Coréen, Néerlandais, Portugais, Russe et Espagnol)
- IT Services Procurement, an introduction based on ISPL (Néerlandais)
- Project Management based on Prince2 (Néerlandais, Anglais, Allemand)
- Practitioner Release & Control for IT Service Management, based on ITIL, a Practitioner's Guide (Anglais)

## Gestion des Services Informatiques - meilleures pratiques

- IT Service Management - best practices, part 1 (Néerlandais)
- IT Service Management - best practices, part 2 (Néerlandais)
- IT Service Management - best practices, part 3 (Néerlandais)

## Dossiers & Instruments de Gestion

- Metrics for IT Service Management (Anglais)
- Six Sigma for IT Management (Anglais)
- The Request for Proposal (RfP) for IT Outsourcing (Néerlandais)
- Managing Service Agreements (Anglais)
- Frameworks for IT Management (Anglais)

## Guides de poche

- ISO/IEC 20000, a pocket guide (Anglais, Allemand, Italien, Espagnol)
- IT Services Procurement based on ISPL - a pocket guide (Anglais)
- IT Governance based on CobiT - a pocket guide (Anglais, Allemand)
- IT Service CMM, a pocket guide (Anglais)
- IT Service Management - een samenvatting op basis van ITIL® (Néerlandais)
- IT Service Management from hell! (Anglais)

Pour toutes demandes de renseignements sur la Bibliothèque ITSM, veuillez consulter les sites suivants : [www.itsmfbooks.com](http://www.itsmfbooks.com), <http://en.itsmportal.net/en/node/14063> ou [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net).

# Fondations de la Gestion des Services Informatiques d'après l'ITIL



Une publication de l'itSMF-NL



# Colophon

Titre :	Fondations de la Gestion des Services Informatiques d'après l'ITIL®
Une publication de :	itSMF-NL
Editeurs :	Jan van Bon (rédacteur en chef pour l'itSMF-NL) Tieneke Verheijen (Inform-IT, éditeur)
Maison d'édition :	Van Haren Publishing, au nom de itSMF Netherlands, info@vanharen.net
ISBN(10) :	90 8753 007 2
ISBN(13) :	978 90 8753 007 5
Edition :	Première édition, première impression, Novembre 2006
Conception et mise en page :	CO2 Premedia, Amersfoort – NL
Imprimeur :	Wilco Printers, Amersfoort - NL

Les «Fondations de la Gestion des Services Informatiques d'après l'ITIL» sont basés sur une publication de l'itSMF-NL, connue sous le nom de «Gestion des Services Informatiques (ITSM), une introduction, basée sur l'ITIL». Il contient les mêmes chapitres sur le Soutien des Services, la Fourniture des Services et la Gestion de la Sécurité que «l'introduction à ITIL» officielle. Un chapitre sur la préparation de l'examen a été ajouté à cette édition.

Pour de plus amples informations sur Van Haren Publishing, veuillez envoyer un e-mail à : info@vanharen.net.

Bien que cette publication ait été élaborée avec le plus grand soin, ni l'auteur ni le rédacteur ne peuvent être tenus pour responsables des dommages provoqués par d'éventuelles erreurs ou imperfections contenues dans cette publication.

© Copyright version française : Van Haren Publishing  
L'édition hollandaise originale a été éditée au nom de itSMF Netherlands par Van Haren Publishing

Tous droits réservés

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite sous aucune forme que ce soit, impression, photocopie, microfilm ou tout autre moyen, sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur.

© Document soumis à des droits d'auteurs légaux par l'OGC (Chambre de Commerce Britannique). Les publications ITIL suivantes, Soutien des Services, Fourniture des Services et Gestion de la Sécurité sont reproduites avec la permission du Contrôleur des HMSO et l'Imprimeur de la Reine, pour l'Écosse.

# Préface

Au cours de ces dernières années, l'ITIL® - IT Infrastructure Library (Bibliothèque d'Infrastructure des TI), a fait un bond en avant colossal. Basé sur une initiative d'origine européenne pour documenter les meilleures pratiques dans le domaine de la Gestion des Services Informatiques (ITSM), l'ITIL est désormais adopté dans le monde entier comme étant de facto la meilleure pratique pour la Gestion des Services Informatiques. Son étroite relation avec la norme ISO20000 a contribué à conforter cet état de fait.

Le Certificat ITIL Fondamental en Gestion des Services Informatiques est largement reconnu comme étant une des contributions majeures à l'adoption et à la diffusion mondiales de l'ITIL. Ce livret intitulé «Foundations», basé à l'origine sur une publication hollandaise de l'itSMF, a été accepté dans de nombreux pays et par beaucoup d'instituts de formation comme étant un guide très efficace et approprié pour l'étude des principes de base de l'ITIL.

De par les efforts et l'implication des membres de son comité, l'objectif du Sous-Comité Exécutif International des Publications de l'itSMF (IPESC) est d'apporter une valeur ajoutée à la communauté des professionnels de l'ITSM, en permettant le développement d'une bibliothèque globale commune soutenant un arrangement uniforme du savoir-faire et des meilleures pratiques de l'ITSM. L'IPESC a donné l'approbation formelle de l'itSMF International à la publication de cet ouvrage, après une revue complète par des douzaines d'experts en la matière. Le processus de revue lui-même est extrêmement précis, avec des critères d'approbation rigoureux que toute publication ITSM-connexes doit satisfaire avant d'être approuvée par l'IPESC.

Les remerciements des pages suivantes rassemblent de nombreux représentants des différents secteurs de l'itSMF qui se sont impliqués dans la revue et l'approbation de ce livre. Au nom de la communauté globale de l'itSMF je souhaite remercier l'IPESC pour son implication, son effort et son engagement dans la révision et l'approbation de ce livre. J'espère que vous trouverez cet ouvrage agréable, instructif et un soutien utile dans l'étude des principes de base de l'ITIL.

Sharon Taylor,  
Chair, International Publications Executive Sub-Committee  
itSMF International

# Remerciements

Cette publication est le résultat de la coopération de nombreux experts dans ce domaine, originaires de différents pays, et représentant des utilisateurs, des fournisseurs, des gouvernements, des formateurs, des examinateurs et des secteurs de l'itSMF. Elle a été basée sur une publication de l'itSMF des Pays Bas, développée comme une introduction à la Gestion des Services Informatiques (ITSM), d'abord éditée en avril 1999. Le livre a été à l'origine lancé par Georges Kemmerling (Quint Wellington Redwood) et élaboré par une équipe de projet hollandaise de l'itSMF, sous les conseils du rédacteur en chef Jan van Bon (Inform-IT). Depuis 1999, cette équipe de projet composée de critiques et de co-auteurs a développé et amélioré cet ouvrage, par une suite de nouvelles éditions. Les experts suivants des Pays-Bas ont contribué au projet :

Rolf Akker (BHVB)  
Jan Bakx (IT's ME Management Solutions)  
Koos Berg (Capgemini)  
Aad Brinkman (Aranea Consult)  
Bob Driessen (Achmea Active)  
Lex Hendriks (EXIN)  
Jan Heunks (Multitasking Competence Services)  
Ton van den Hoogen (TotZ)  
Georges Kemmerling (Quint Wellington Redwood)  
Louk Peters (Getronics PinkRocade)  
Dick Pondman (ISES International)  
Bart van Rooijen (IBM Global Services)

En mai 2002 la première traduction a été éditée, en anglais. Cette première édition globale a été bientôt suivie d'une seconde version améliorée, apurée par les membres choisis au sein de l'itSMF, coopérant au sein du Sous-Comité exécutif des publications internationales de l'itSMF, chacun représentant un secteur de l'itSMF. De plus, cette édition globale a été révisée par plusieurs experts issus d'organismes de fournisseurs et d'utilisateurs, et par des représentants de l'OGC. Ceci a eu pour conséquence la toute première publication internationalement approuvée par l'itSMF, soutenue par la communauté entière de l'itSMF, et admise comme introduction standard de grande qualité à l'ITIL. Cet ouvrage a rendu d'excellents services en tant qu'aide à la préparation de l'examen de l'ITIL, principalement pour l'examen Fondamental, dans beaucoup de pays.

Depuis 2002, plusieurs autres traductions sont apparues. Chacune de ces traductions a été développée et apurée par une équipe d'experts originaires de la région concernée par la langue, si possible sous les conseils d'un membre référent de l'itSMF. Dans tous les cas, une table de traduction terminologique a été déterminée, avant de traduire le texte. Les traductions ont été fournies en allemand, français, espagnol, russe, chinois et japonais, et plusieurs autres langues suivront.

Maintenant, en 2005, cet ouvrage a été publié pour – et par – l'itSMF comme étant le meilleur guide de préparation à l'examen Fondamental de l'ITIL. L'édition en anglais a été révisée par une équipe impressionnante d'experts. Elle sera employée comme source pour toutes les traductions.

Les experts suivants ont contribué à l'édition anglaise :

Jan Bakx (IT's ME Management Solutions, Pays-bas)  
Ivo Barros (itSMF Portugal)  
Klaus Berghoffer (itSMF Roumanie)  
Aad Brinkman (Aranea Consult, Pays-bas)  
Bernd Broksch (itSMF Allemagne)  
Hal Dally (Fujitsu Consulting, Canada)  
Vincent Douhairie (itSMF France)  
Bob Driessen (Achmea Active, Pays-bas)  
Martin Erb (Capital One, USA)  
Karen Ferris (ProActive, Australie)  
John Gibert (Southcourt, UK)  
John Groom (UK)  
Peter Haberl (itSMF Autriche)  
Mark Haddad (Directions, UK)  
Ashley Hanna (HP, UK)  
John Ib Hansen (itSMF Danemark)  
Lex Hendriks (EXIN)  
Signe Marie Hernes (itSMF Norvège)  
Klaas Hofkamp (IBM, Canada)  
Ton van den Hoogen (TotZ, Pays-bas)  
Brian Johnson (CA, USA)  
Chris Jones (itSMF Australie)  
Georges Kemmerling (Quint Wellington Redwood, Pays-bas)  
Graham Kennedy (ProActive, Australie)  
Glenn LeClair (Fujitsu Consulting, Canada)  
Chris Littlewood (Parity Training, UK)  
Ivor Macfarlane (itSMF International)  
Steve Mann (itSMF Belgique)  
Jürgen Müller (itSMF Afrique du Sud )  
Christian Nissen (ITILLIGENCE, Danemark)  
Dave Pultorak (Fox IT LLC, USA)  
Barclay Rae (e2e, UK)  
Mart Rovers (InterProm, USA)  
Colin Rudd (itSMF UK)  
Philip Stubbs (Sheridan College, Ontario Canada)  
Sharon Taylor (itSMF Canada)  
Walter Vogt (itSMF Suisse)  
Wilfred Wah (itSMF Hong Kong)  
Ken Wendle (itSMF USA)  
Takashi Yagi (itSMF Japon)



La traduction de cet ouvrage dans plusieurs langues a été le test final : beaucoup de gens ont lu le texte attentivement, et ont enlevé tous les passages qui n'étaient pas très clairs dans le texte de départ. Ceci a fortement contribué à la qualité de l'édition finale. Cette publication a été réalisée en étroite collaboration avec l'itSMF-France. Les vérificateurs qualité et les co-auteurs suivants ont contribué à l'édition française de cette publication :

Richard Christen – Triangle TI inc, itSMF Québec

Didier Dervieux – Fujitsu Consulting, itSMF Montréal

Vincent Douhairie - Synopse, itSMF France

Vincent Guiheneuc – Synopse, itSMF France

Vincent Haenecour – VHA Consulting, itSMF Belgique

Olivier Hoet – Quint Wellington Redwood, Belgique

Ivan Kristo – Tallic, itSMF Belgique

Johanne L'Heureux – IBM, itSMF Canada

Mathieu Noteris – Serco Facilities Management, itSMF Luxembourg

Sylvie Prime – CRP Henri Tudor, itSMF Luxembourg

Patricia Speltincx – Opsys, itSMF Belgique

Etant donné le désir d'un large consensus dans le domaine de l'ITIL, les nouveaux développements, le matériel et les contributions supplémentaires des professionnels de l'ITIL sont les bienvenus. Ils seront discutés par les rédacteurs et le cas échéant incorporés à de nouvelles éditions. Tous les commentaires peuvent être envoyés au rédacteur en chef, email : [jan.van.bon@itsmf.nl](mailto:jan.van.bon@itsmf.nl).

# Table des matières

Colophon.....	IV
Préface .....	V
Remerciements.....	VI
<b>1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Gestion des services informatiques – Principes .....</b>	<b>3</b>
2.1 Services et qualité.....	3
2.2 Organisation et politiques.....	10
2.3 Gestion des processus .....	17
<b>3 Introduction à l'ITIL .....</b>	<b>23</b>
3.1 Historique .....	23
3.2 Organisations.....	25
3.3 Les publications de l'ITIL .....	27
<b>4 Gestion des incidents .....</b>	<b>35</b>
4.1 Introduction .....	35
4.2 Objectif .....	38
4.3 Processus.....	40
4.4 Activités .....	42
4.5 Contrôle des processus .....	46
4.6 Coûts et problèmes possibles.....	48
<b>5 Gestion des problèmes .....</b>	<b>51</b>
5.1 Introduction .....	51
5.2 Objectif .....	52
5.3 Processus.....	53
5.4 Activités .....	56
5.5 Contrôle des processus .....	61
5.6 Coûts et problèmes possibles.....	63
<b>6 Gestion des configurations.....</b>	<b>65</b>
6.1 Introduction .....	65
6.2 Objectifs .....	67
6.3 Processus.....	68
6.4 Activités .....	71
6.5 Contrôle des processus.....	82
6.6 Coûts et problèmes possibles.....	83

<b>7</b>	<b>Gestion des changements .....</b>	<b>87</b>
7.1	Introduction .....	87
7.2	Objectif .....	89
7.3	Processus.....	90
7.4	Activités .....	92
7.5	Contrôle des processus.....	101
7.6	Coûts et problèmes possibles.....	101
<b>8</b>	<b>Gestion des mises en production.....</b>	<b>105</b>
8.1	Introduction .....	105
8.2	Objectifs .....	109
8.3	Processus.....	111
8.4	Activités .....	112
8.5	Coûts et problèmes possibles.....	117
<b>9</b>	<b>Centre de services.....</b>	<b>119</b>
9.1	Introduction .....	119
9.2	Objectifs .....	120
9.3	Structure.....	120
9.4	Activités .....	124
9.5	Efficacité.....	125
<b>10</b>	<b>Gestion des niveaux de service.....</b>	<b>127</b>
10.1	Introduction .....	127
10.2	Objectifs .....	129
10.3	Processus.....	130
10.4	Activités .....	134
10.5	Contrôle du processus .....	139
10.6	Coûts et problèmes possibles.....	141
<b>11</b>	<b>Gestion financière des services informatiques .....</b>	<b>143</b>
11.1	Introduction .....	143
11.2	Objectifs .....	146
11.3	Processus.....	148
11.4	Activités .....	150
11.5	Contrôle des processus.....	155
11.6	Coûts et problèmes possibles.....	156
<b>12</b>	<b>Gestion de la capacité.....</b>	<b>157</b>
12.1	Introduction .....	157
12.2	Objectifs .....	158
12.3	Processus.....	158
12.4	Activités .....	162

12.5	Contrôle des processus .....	165
12.6	Coûts et problèmes possibles.....	167
<b>13</b>	<b>Gestion de la continuité des services informatiques .....</b>	<b>169</b>
13.1	Introduction .....	169
13.2	Objectifs .....	169
13.3	Processus.....	170
13.4	Activités .....	171
13.5	Contrôle des processus.....	181
13.6	Coûts et problèmes possibles.....	182
<b>14</b>	<b>Gestion de la disponibilité .....</b>	<b>185</b>
14.1	Introduction .....	185
14.2	Objectifs .....	187
14.3	Processus.....	188
14.4	Activités .....	190
14.5	Contrôle du processus.....	197
14.6	Coûts et problèmes possibles.....	198
<b>15</b>	<b>Gestion de la sécurité .....</b>	<b>201</b>
15.1	Introduction .....	201
15.2	Objectifs .....	202
15.3	Processus.....	203
15.4	Activités .....	211
15.5	Contrôle du processus.....	215
15.6	Coûts et problèmes possibles.....	216
<b>16</b>	<b>Le Schéma de Qualification ITIL dans la Gestion des Services Informatiques (ITSM) .....</b>	<b>219</b>
16.1	Introduction .....	219
16.2	Les Instituts d'Examen .....	220
16.3	Fournisseurs de Cours Accrédités .....	220
16.4	Schéma de Qualification .....	220
16.5	Certificat Fondamental .....	223
16.6	Préparation à l'examen .....	224
16.7	Bénéfices du schéma de certification ITIL.....	225
16.8	Exemple de questions.....	227
<b>17</b>	<b>Étude de cas — Quick Couriers .....</b>	<b>245</b>
17.1	Gestion des configurations .....	246
17.2	Gestion des incidents et centre de services.....	247
17.3	Gestion des problèmes .....	248
17.4	Gestion des changements .....	249

17.5	Gestion des mises en production.....	250
17.6	Gestion de la disponibilité.....	251
17.7	Gestion de la capacité.....	252
17.8	Gestion de la continuité des services informatiques .....	253
17.9	Gestion financière .....	254
17.10	Gestion des niveaux de service.....	255
<b>ANNEXE A Bibliographie .....</b>		<b>257</b>
A1.	Lectures supplémentaires.....	257
A2.	Sites web utiles .....	257
<b>Index.....</b>		<b>259</b>

# 1 Introduction

Au cours des dernières décennies, les développements de l'informatique ont eu un impact majeur sur les processus business. Le PC, les réseaux locaux, la technologie client/serveur et Internet ont permis aux organisations de commercialiser plus rapidement leurs produits et services. Ces développements ont marqué le passage de l'ère industrielle à l'ère de l'information. Depuis l'avènement de l'ère de l'information, tout est devenu plus rapide et plus dynamique. Les organisations hiérarchiques traditionnelles ont souvent éprouvé des difficultés à s'adapter aux changements rapides des marchés, ce qui a conduit à des organisations moins hiérarchisées et plus souples. De même, au sein des organisations, on est passé des fonctions verticales ou départements verticaux à des processus horizontaux impliquant toute l'organisation. Les décisions sont de plus en plus souvent prises par du personnel se situant à un niveau plus bas. Les processus d'exploitation de la gestion des services informatiques ont été mis au point en tenant compte de cette situation.

Au cours des années 80, la qualité des services informatiques offerts au Gouvernement britannique était telle que la CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency, devenue maintenant l'Office of Government Commerce, OGC) a été chargée de mettre au point une approche d'utilisation efficace et rentable des ressources informatiques pour les ministères et autres organismes du secteur public britannique. L'objectif était de développer une approche indépendante de tout fournisseur. Le résultat a été l'**Information Technology Infrastructure Library**<sup>®</sup> (bibliothèque d'infrastructure des technologies de l'information) (ITIL). L'ITIL<sup>1</sup> a été développé à partir d'un ensemble de meilleures pratiques observées par l'ensemble de l'industrie des services informatiques.

L'ITIL comprend une description détaillée d'un certain nombre de pratiques informatiques importantes, avec des listes de vérification complètes, des tâches, des procédures et des responsabilités pouvant être adaptées à toute organisation informatique. Dans la mesure du possible, ces pratiques ont été définies sous forme de processus couvrant les principales activités des fournisseurs de services informatiques. La grande gamme de sujets couverts par les publications de l'ITIL rend utile leur consultation régulière ainsi que leur utilisation afin de fixer de nouveaux objectifs d'amélioration à l'organisation informatique. L'organisation peut grandir et mûrir avec eux.

D'autres cadres de travail de gestion des services informatiques ont été mis au point sur la base de l'ITIL, généralement par des entités commerciales, comme, par exemple, Hewlett & Packard (Modèle de référence HP ITSM), IBM (Modèle de processus TI - ITPM – IT Process Model), Microsoft (MOF), etc. C'est une des raisons pour lesquelles l'ITIL est devenue la norme de facto pour décrire un certain nombre de processus essentiels de gestion des services informatiques. Cette adoption et l'adaptation directe de l'ITIL reflètent la philosophie de l'ITIL et constituent

---

1 ITIL est une marque de commerce déposée de la CCTA/OGC.

une évolution bienvenue étant donné que l'ITIL est devenue une référence pour la profession, absolument nécessaire dans l'environnement hétérogène et réparti actuel de l'informatique.

Cette publication, développée et approuvée par l'itSMF, est destinée à toute personne impliquée dans la Gestion des Services Informatiques ou intéressée par ce sujet. Étant donné l'étendue du ciblage, l'IT Service Management Forum (itSMF) fournit un canal parfait en tant qu'organisation industrielle à but non-lucratif. Les objectifs de ce livre sont de créer un ouvrage de référence accessible et pratique sur la Gestion des Services Informatiques, couvrant les publications ITIL essentielles, publications faisant partie de l'examen Fondamentaux de l'ITIL. Pour une référence complète à tous les ouvrages de l'ITIL, le livre officiel «Introduction à ITIL» peut être employé.

L'ITIL est principalement une collection des meilleures pratiques développées dans l'industrie, or la théorie et la pratique ne sont pas toujours d'accord. Étant donné les développements rapides dans ce domaine, les conseils génériques mentionnés dans les ouvrages de base ITIL peuvent ne pas toujours correspondre aux tout-derniers développements. Pour cette raison l'ensemble des ouvrages de base est accompagné d'une brochure «complémentaire» de titres abordant des sujets plus détaillés. Le premier titre de cette brochure complémentaire était Software Asset Management (Gestion des actifs logiciels). Associé à ces titres complémentaires, fournis par d'autres éditeurs et issus de divers secteurs de l'itSMF, l'ITIL fournit la source permettant l'adoption des meilleures pratiques dans la Gestion des Services Informatiques, tout en tenant compte des dernières normes du marché. De cette façon le présent ouvrage, «Fondations de la Gestion des Services Informatiques – d'après l'ITIL», peut servir de guide autodidacte, mais aussi d'introduction générale au plus vaste sujet qu'est la Gestion des Services Informatiques, tout en étant axé sur l'ITIL. Chacun des processus ITIL, mentionnés dans les ouvrages essentiels sur la Gestion des Services, est décrit en un ou plusieurs chapitres séparés. Dans le chapitre 2 «Gestion des Services Informatiques (ITSM) - Principes de base», l'ouvrage aborde d'une manière plus générale les sujets concernant la Gestion des Services Informatiques, en termes de qualité, de processus et de politiques.

## 2 Gestion des services informatiques – Principes

*Ce chapitre traite des sujets tels que la gestion des services, de la qualité, de l'organisation, des politiques et des processus. Ces concepts constituent la toile de fond du développement d'une approche systématique des services informatiques.*

Les processus de gestion des services informatiques (ou gestion informatique) décrits dans ce livre sont plus faciles à comprendre si l'on connaît bien les concepts relatifs aux organisations, à la qualité et aux services qui ont influencé le développement de cette science. Une bonne connaissance de ces termes facilitera également la compréhension des liens existants entre les éléments de la bibliothèque d'infrastructure des technologies de l'information (ITIL). L'ITIL est de loin la description la mieux connue de la gestion des services informatiques et est, par conséquent, utilisée comme base de ce livre.

Ce chapitre présente les sujets suivants :

- **Services et qualité** : Cette section traite, d'une part, des relations entre la qualité perçue par l'organisation du client et les utilisateurs et, d'autre part, de la gestion de la qualité par le fournisseur de services informatiques.
- **Organisation et politiques** : Cette section traite des concepts tels que la perception, les objectifs et les politiques et des sujets tels que la planification, la culture de l'entreprise et la gestion des ressources humaines. Elle traite également de la coordination entre les processus business d'une organisation et les activités informatiques.
- **Gestion des processus** : Cette section traite du contrôle des processus du gestion des services informatiques.

### 2.1 Services et qualité

Les organisations dépendent souvent dans une grande mesure de leurs services informatiques et attendent de ces derniers non seulement une aide à l'organisation, mais également de nouvelles options pour réaliser les objectifs de l'organisation. De plus, les attentes élevées des clients quant aux services informatiques ont tendance à évoluer beaucoup avec le temps et nécessitent des révisions constantes.

Les fournisseurs de services informatiques ne peuvent plus se contenter de s'occuper de la technologie et de leur organisation interne mais doivent à présent tenir compte de la qualité des services qu'ils offrent et mettre l'accent sur les relations avec leurs clients.

*La fourniture des services informatiques concerne la gestion totale – maintenance et exploitation – de l'infrastructure informatique.*

Avant d'acheter un **produit** dans un magasin, nous en évaluons normalement la qualité comme son apparence, son utilité et sa robustesse. Dans un magasin, le client n'a pas beaucoup de



possibilités de changer la qualité du produit car ce produit est fabriqué dans une usine. En contrôlant efficacement l'usine de production, le fabricant essaie d'offrir une qualité constante. Dans cet exemple, la fabrication, la vente et la consommation du produit sont totalement séparées.

Les **services** sont fournis via une interaction avec le client. Les services ne peuvent pas être évalués à l'avance, mais seulement lorsqu'ils sont fournis. La qualité d'un service dépend dans une certaine mesure de la façon dont interagissent le fournisseur de services et le client. Contrairement au processus de fabrication, le client et le fournisseur peuvent toujours apporter des modifications pendant la livraison des services. La perception du service par le client et l'idée que le fournisseur a du service qu'il offre dépendent largement de leurs expériences et attentes personnelles.

*Le processus de fourniture d'un service est une combinaison de production et d'utilisation à laquelle le fournisseur et le client participent de façon simultanée.*

La perception du client est essentielle dans la prestation de services. Le client se pose généralement les questions suivantes pour évaluer la qualité du service :

- Le service répond-il à mes attentes?
- Puis-je espérer obtenir un service similaire la prochaine fois?
- Le service est-il fourni à un coût raisonnable?

L'accord sur le service conclu au cours d'un entretien avec le client détermine en majeure partie le fait que le service réponde ou non aux **attentes**, plus que la façon dont le fournisseur offre le service.

Un **dialogue continu** avec le client est essentiel pour améliorer les services et s'assurer que le client comme le fournisseur savent ce qu'ils attendent du service. Dans un restaurant, le serveur commence par expliquer le menu et demande au client s'il est satisfait lorsqu'il sert le plat suivant. Le serveur coordonne activement l'offre et la demande tout au long du repas et utilise cette expérience avec le client pour améliorer le contact avec les futurs clients.

On mesure la **qualité** d'un service en évaluant comment ce service répond aux exigences et attentes du client. Pour offrir de la qualité, le fournisseur doit évaluer de façon continue la perception du service et ce que le client attend dans l'avenir. Ce qu'un client considère comme normal sera considéré comme une exigence spéciale par un autre client et, éventuellement, le client s'habitue à quelque chose qui était considéré comme spécial au départ. On peut utiliser les résultats d'une évaluation pour déterminer s'il faut modifier le service, fournir plus d'informations au client ou adapter le prix.

*La qualité est l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites (ISO 8402).*

Des **coûts raisonnables** peuvent être considérés comme une exigence dérivée. Une fois qu'on est arrivé à un accord sur l'étendue du service, l'étape suivante consiste à convenir du coût. Le coût peut être également considéré comme un attribut de qualité qui doit être pris en compte en même temps que d'autres attributs de qualité, pour atteindre un équilibre global pour lequel le client

sera largement satisfait. À ce moment-là, le fournisseur de services doit connaître les coûts qu'il devra supporter et les tarifs actuels du marché pour des services comparables.

Un client sera mécontent d'un fournisseur de services qui dépasse occasionnellement ses attentes mais le déçoit en d'autres occasions. La prestation d'une **qualité constante** est un des aspects les plus importants, mais aussi les plus difficiles, de l'industrie des services.

Par exemple, un restaurant doit acheter des ingrédients frais, les chefs doivent collaborer pour fournir des résultats constants et il est à espérer qu'il n'existe pas de différences importantes de style parmi le personnel de service. Un restaurant n'obtiendra 3 étoiles que s'il est capable d'offrir la même qualité élevée sur une période de temps prolongée, ce qui n'est pas toujours possible : il peut y avoir des changements dans le personnel chargé du service, une formule couronnée de succès peut ne pas durer ou il arrive que des chefs quittent l'établissement pour ouvrir leur propre restaurant. L'offre constante d'une haute qualité requiert également la coordination de l'ensemble des activités : plus la cuisine fonctionne de façon efficace, plus les clients sont servis rapidement.

Ainsi, lorsque l'on fournit un service, la qualité globale est le résultat de la qualité d'un certain nombre d'éléments du processus qui forment ensemble le service. Ces éléments du processus constituent une chaîne dont les maillons interagissent les uns avec les autres et influent sur la qualité du service. Une coordination efficace des éléments du processus nécessite non seulement une qualité conforme lors de l'exécution de chaque processus mais également une qualité constante.

### 2.1.1 Assurance de la qualité

La fourniture de produits ou services nécessite un certain nombre d'activités. La qualité du produit ou du service dépend beaucoup de la façon dont ces activités sont organisées. Le Cercle de Qualité de Deming (Figure 2.1) offre un modèle simple et efficace de contrôle de la qualité. Le modèle se base sur l'hypothèse que, pour offrir une qualité appropriée, les différentes étapes suivantes doivent être respectées de façon répétée :

- **Planifier** : déterminer ce qui doit être fait, quand, par qui, comment et avec quels moyens ;
- **Faire** : mettre en œuvre les activités planifiées ;
- **Vérifier** : déterminer si les activités ont produit les résultats escomptés ;
- **Agir** : modifier les plans sur la base des informations collectées lors de la vérification.

Une intervention efficace et opportune signifie que les activités sont divisées en processus ayant leurs propres plans et possibilités de vérification. Il convient d'établir clairement, au sein de l'organisation, les différents responsables et leur niveau d'autorité en termes de modification des plans et procédures, non seulement pour chacune des activités mais également pour chacun des processus.

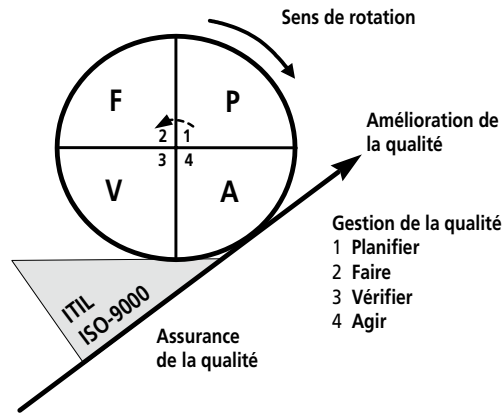


Figure 2.1 Cercle de Qualité de Deming

*Le Dr Edward Deming est un statisticien américain qui a accompagné le Général Douglas MacArthur au Japon après la seconde guerre mondiale pour aider à reconstruire l'économie détruite. Il a mis au point des théories visant à optimiser l'utilisation de l'expertise et de la créativité dans les organisations implantées aux États-Unis dans les années 1930. Ses idées n'ont pas été adoptées dans son pays à cause de la récession économique mais ses méthodes d'optimisation ont été appliquées avec succès au Japon.*

*Quelques déclarations de Deming :*

- « Le client représente la partie la plus importante de la ligne de production. »
- « Il n'est pas suffisant d'avoir des clients satisfaits; les bénéfices proviennent des clients qui reviennent et de ceux qui font l'éloge de votre produit ou service auprès de leurs amis et relations. »
- « La clé de la qualité réside dans la diminution des différences. »
- « Supprimez les barrières entre les départements. »
- « Les dirigeants doivent apprendre à assumer leurs responsabilités et faire preuve de vraies qualités de chef. »
- « Améliorez constamment. »
- « Élaborez un programme musclé de formation et d'amélioration personnelle. »
- « Mettez en place des programmes de formation sur les lieux de travail. »
- « La transformation est le travail de chacun. »

**La gestion de la qualité** est la responsabilité de chaque personne travaillant au sein de l'organisation fournissant un service. Chaque employé doit savoir de quelle façon sa participation à l'organisation influence la qualité du travail fourni par ses collègues et, éventuellement, les services fournis par l'organisation dans son ensemble. La gestion de la qualité consiste dans la recherche permanente de possibilités d'amélioration de l'organisation et dans la mise en place des activités d'amélioration.

**L'assurance qualité** est une question de politique à l'intérieur de l'organisation. C'est un ensemble complet de mesures et de procédures utilisées par l'organisation pour s'assurer que les services offerts continuent de répondre aux attentes des clients et aux accords connexes. L'assurance qualité vérifie que les améliorations résultant de la gestion de la qualité sont maintenues. Le **système de qualité** est une structure organisationnelle relative aux responsabilités, procédures et ressources nécessaires pour la mise en place de la gestion de la qualité.

La série de normes ISO 9000 – ISO 9000 2000 met encore plus l'accent que la série précédente sur la capacité d'une organisation à apprendre à partir de l'expérience et à mettre en place une amélioration continue de la qualité.

### ***Norme de qualité ISO 9000 :***

*Certaines organisations exigent de leurs fournisseurs qu'ils détiennent un certificat ISO 9001 ou ISO 9002. Un tel certificat prouve que le fournisseur dispose d'un système de qualité adéquat dont l'efficacité est régulièrement évaluée par un contrôleur indépendant.*

*ISO est l'acronyme anglais de l'Organisation Internationale de Normalisation (International Standards Organisation). Un système de qualité conforme aux normes ISO certifie que :*

- le fournisseur a pris les mesures nécessaires pour fournir la qualité convenue avec les clients;*
- la direction évalue régulièrement le fonctionnement du système de qualité et utilise les résultats des vérifications internes pour mettre en place des mesures d'amélioration le cas échéant;*
- les procédures du fournisseur sont documentées et communiquées aux personnes concernées;*
- les réclamations des clients sont enregistrées, traitées dans un délai raisonnable et utilisées pour améliorer les services dans la mesure du possible;*
- le fournisseur contrôle les processus de production et peut les améliorer.*

*Un certificat ISO n'offre pas de garantie absolue en ce qui concerne la qualité du service fourni. Cependant, il indique que le fournisseur prend au sérieux l'assurance qualité et est prêt à en discuter.*

*La série de normes ISO 9000 est souvent utilisée pour développer, définir, évaluer et améliorer les systèmes de qualité.*

### **2.1.2 Maturité organisationnelle**

L'expérience en matière d'amélioration de la qualité des services informatiques a démontré qu'il est rarement suffisant de structurer et de définir les pratiques actuelles. Les causes de discordance entre les services fournis et les exigences du client sont souvent liées à la façon dont est gérée l'organisation informatique. Une amélioration permanente de la qualité exige un certain degré de maturité de l'organisation.

*La European Foundation for Quality Management (EFQM) a été créée en 1988 par 14 grandes entreprises européennes avec le soutien de la Commission Européenne.*

*L'objectif de l'EFQM est de promouvoir la gestion de la qualité totale; elle a comme but l'amélioration de la satisfaction de la clientèle, de la satisfaction des employés, de l'appréciation par la société et des résultats. Le « Model of Business Excellence » de l'EFQM, généralement appelé modèle EFQM, est largement accepté en tant que cadre stratégique majeur de gestion d'une organisation visant à une amélioration continue et équilibrée de tous les aspects de l'entreprise. Plus de 600 entreprises européennes et organismes de recherche font maintenant partie de l'EFQM. Pour plus d'informations, veuillez consulter le site <http://www.efqm.org>*

Le modèle de l'European Foundation for Quality Management (EFQM) (Figure 2.2) peut être utile pour déterminer la maturité d'une organisation. Il identifie les principaux secteurs à prendre en considération pour la gestion d'une organisation.

Le cercle de qualité de Deming est intégré au modèle de l'EFQM. Sur la base des résultats provenant de différents domaines, des actions sont prises (stratégie, politiques). Ces actions servent à soutenir la planification (par exemple la structure des processus) qui doit ensuite aboutir aux résultats souhaités. L'EFQM identifie 9 secteurs.

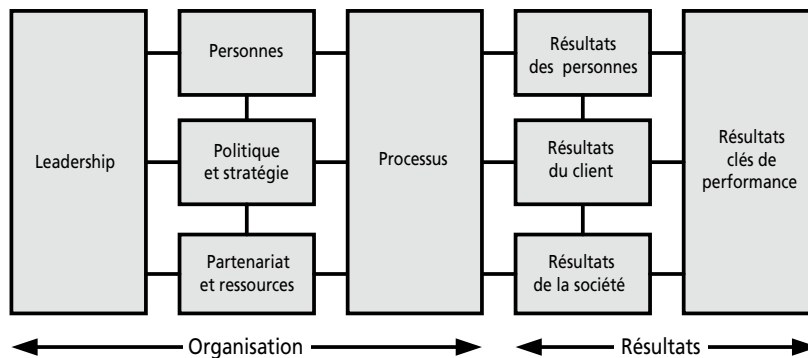


Figure 2.2 Modèle EFQM (Le Modèle d'Excellence EFQM est une marque déposée)

Comme outil supplémentaire, l'organisation de la qualité hollandaise INK a divisé le modèle EFQM en plusieurs stades indiquant la mesure dans laquelle une organisation a mise en place une gestion de la qualité totale dans un domaine particulier ou en général.

Il y a cinq stades :

- **Un stade centré sur le produit** – également connue sous le nom de stade ad hoc, centrée sur le résultat; tout le monde dans l'organisation travaille dur (mais les efforts semblent être mal dirigés);
- **Un stade centré sur le processus** – également connue sous le nom de « nous connaissons notre domaine business »; les performances de l'organisation sont planifiées et reproductibles;
- **Un stade centré sur le système** – ou « coopération entre services »;

- **Un stade centré sur la chaîne** – également connue sous le nom de « partenariat externe » ; l'organisation est centrée sur la valeur qu'elle ajoute à la chaîne fournisseur-client dont elle fait partie;
- **Un stade centré sur la qualité totale** – également connue sous le nom de « paradis sur terre » ; l'organisation a atteint le stade à laquelle les méthodes continues et équilibrées d'amélioration sont devenues une seconde nature.

Les secteurs couverts par le modèle EFQM peuvent être combinés avec les niveaux de maturité organisationnelle. Des questionnaires peuvent être utilisés afin de déterminer la maturité de l'organisation dans chacun de ces secteurs. Des contrôleurs internes ou externes peuvent effectuer une évaluation.

Quand une organisation détermine sa maturité, elle peut mettre au point une stratégie d'amélioration qui peut encore être développée à un stade ultérieur en un plan. Ce plan, qui est basé sur le modèle et qui couvre une période d'une année, décrit les améliorations à apporter aux aspects particuliers de chaque secteur et la manière de procéder à ces améliorations. En répétant chaque année ce processus d'auto-évaluation et de planification, l'organisation comprend mieux son évolution. Cette approche présente plusieurs avantages importants : la qualité peut être améliorée stade par stade, les résultats intermédiaires sont visibles et la direction peut orienter l'organisation sur la base de sa stratégie.

Il existe beaucoup d'autres vérifications de santé et auto-évaluations à côté du modèle EFQM. Certaines portent principalement sur l'organisation interne. Il convient de ne pas oublier que les améliorations apportées à certains aspects de l'organisation interne risquent de n'avoir qu'un effet limité sur les résultats. C'est le cas, par exemple, quand il n'y a pas d'amélioration au niveau des relations avec les clients, de la satisfaction des employés et du leadership ou si la stratégie et les politiques de l'organisation n'ont pas été définies clairement.

Dans l'industrie informatique, la procédure d'amélioration de la maturité des processus est mieux connue dans le contexte du modèle de maturité de la capacité (Capability Maturity Model - CMM). Ce modèle d'amélioration des processus a été développé par le Software Engineering Institute (SEI) de l'Université Carnegie Mellon. Le modèle CMM traite de l'amélioration de la maturité des processus de création de logiciels. Le CMM fournit un modèle de progression, comprenant les niveaux suivants :

- **Initial** - les processus sont réalisés de façon ad hoc;
- **Reproductible** – les processus ont été conçus de façon à ce que la qualité du service soit reproductible;
- **Défini** – les processus ont été documentés, normalisés et intégrés;
- **Maîtrisé** – l'organisation mesure les résultats et les utilise consciemment pour améliorer la qualité des services;
- **Optimisant** – l'organisation optimise consciemment la conception de ses processus afin d'améliorer la qualité de ses services ou de développer de nouvelles technologies et de nouveaux services.

Depuis 2002 ce modèle de progression a été suivi par le CMMI : c'est le CMM intégré. Ce nouveau modèle est toujours basé sur l'approche bien connue du CMM, mais il comprend désormais

un modèle de maturité continu plus souple. Des modèles de maturité basés sur les niveaux de maturité du CMM ont également été développés pour la gestion des services informatiques.

Le développement et la maintenance d'un système de qualité conforme aux exigences des normes de la série ISO 9000 (ISO 9000 2000) peuvent être considérés comme un outil permettant à l'organisation d'atteindre et de maintenir le **niveau de maturité** centré sur le système (ou géré dans le modèle CMM de services informatiques). Ces normes ISO mettent l'accent sur la définition, la description et la conception des processus.

Lors de l'évaluation de la maturité d'une organisation, il convient de ne pas se limiter au fournisseur de services. Le **niveau de maturité** du client (Figure 2.3) est également important. Quand il existe de grandes différences de maturité entre le fournisseur et le client, il y a lieu de tenir compte de ces différences pour éviter tout désaccord au niveau de l'approche, des méthodes et des attentes mutuelles. Cela concerne particulièrement les communications entre le client et le fournisseur.

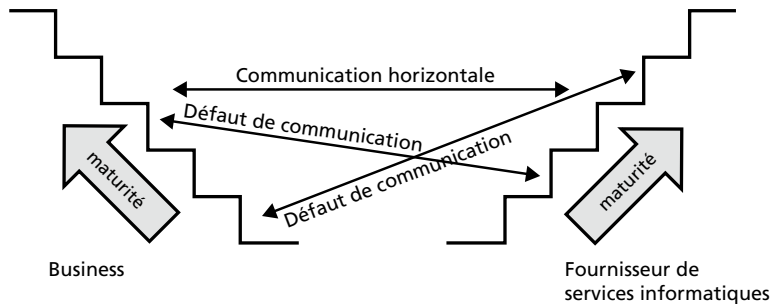


Figure 2.3 Niveaux de maturité et de communication : client et fournisseur. (source : itSMF)

## 2.2 Organisation et politiques

Les sections précédentes ont montré clairement que la qualité du service est étroitement liée à la qualité d'une organisation et de ses politiques. Cette section traite de plusieurs aspects importants de l'organisation et des politiques liés à la gestion des processus.

### 2.2.1 Vision, objectifs et politiques

Une organisation est une forme de coopération entre des personnes. Toute organisation, qu'il s'agisse d'un club de joueurs de football ou d'une société multinationale, repose sur un concept partagé expliquant pourquoi la coopération est importante au sein de l'organisation. Cette **vision** peut, par exemple, être le fait que la vente d'ordinateurs peut générer un profit. Cependant, pour être attrayante pour les intervenants (clients, investisseurs, personnel, par exemple), une organisation doit indiquer pourquoi elle souhaite traiter avec vous : par exemple, parce que vous êtes le meilleur, le moins cher ou le plus amusant. Il importe ainsi de veiller à avoir une bonne image. On peut songer à des slogans tels que « Essayons d'améliorer les choses » ou « Vous ne serez plus jamais seul ».

Pour communiquer sa vision, l'organisation peut être définie sous la forme d'un **énoncé de mission** (Figure 2.4). L'énoncé de mission est une description courte et claire des objectifs de l'organisation et des valeurs auxquelles elle adhère.

Les **objectifs** de l'organisation décrivent plus en détails ce qu'elle souhaite accomplir. De bons objectifs présentent cinq caractéristiques essentielles : ils doivent être **Spécifiques, Mesurables, Appropriés, Réalistes** et liés au **Temps** (SMART).

Les **politiques** de l'organisation sont la combinaison de toutes les décisions et mesures prises pour définir et réaliser les objectifs. Dans ses politiques, l'organisation doit accorder une priorité aux objectifs et décider comment les objectifs seront atteints. Il est évident que les priorités peuvent changer avec le temps, en fonction des circonstances. Plus les politiques de l'organisation sont claires pour tous les intervenants, moins il y aura d'éléments à définir sur la façon dont le personnel doit accomplir son travail. Au lieu de procédures détaillées, le personnel peut utiliser, de manière autonome, les politiques comme directives. Des politiques clairement formulées contribuent à une organisation souple étant donné que tous les niveaux de l'organisation peuvent réagir plus rapidement aux changements.

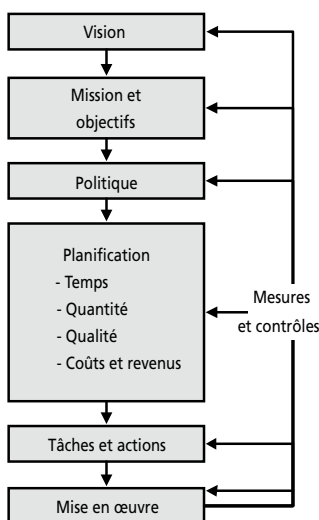


Figure 2.4 Vision, objectifs et politiques

La mise en œuvre des politiques sous forme d'activités spécifiques nécessite une **planification**. Les plans sont habituellement divisés en phases afin de fournir des jalons où les progrès peuvent être surveillés. Les politiques peuvent être utilisées, par exemple, pour définir un plan annuel qui sert à son tour de base à l'établissement des budgets. Un plan annuel peut être développé plus en détails dans des plans par service, des plans trimestriels ou des plans de projets. Chacun de ces plans contient un certain nombre d'éléments : un calendrier d'activités, les ressources requises et les accords relatifs à la qualité et à la quantité de produits ou services à livrer.



La réalisation des activités planifiées nécessite une **action**. Les actions sont attribuées au personnel sous forme de **tâches** ou sous-traitées à des organisations externes.

Lorsqu'on traduit la mission de l'organisation en objectifs, politiques, planification et tâches, on risque d'oublier au bout d'un certain temps la mission, les objectifs ou les politiques. Par conséquent, il est important de **vérifier à chaque phase** si l'organisation évolue toujours dans la bonne direction et de prendre des mesures correctives si nécessaire.

Il faut mesurer ainsi si l'organisation ou les processus répondent aux objectifs. Il existe différentes méthodes pour ce faire. Un des outils les plus communs dans le monde business est le **BSC** (Balanced Score Card). Cet outil utilise les objectifs de l'organisation ou les processus pour définir les **facteurs critiques de succès** (CSF). Les CSF sont définis pour un certain nombre de domaines d'intérêts ou de perspectives : client/marché, processus business, personnel/innovation et finance. Les paramètres servant à vérifier si les CSF répondent à la norme s'appellent les **indicateurs clés de performance** (KPI). Si nécessaire, ceux-ci peuvent être subdivisés en indicateurs de performance (PI).

*Les indicateurs clés de performance ou KPI sont des paramètres de mesure du progrès par rapport aux objectifs clés ou facteurs critiques de succès (CSF) dans l'organisation.*

Le résultat des mesures et des changements survenus peut conduire à une **modification** des processus, des tâches, des plans et des politiques et même à un changement des objectifs, de la mission et de la vision de l'organisation. Plus une organisation atteint une certaine maturité, mieux elle accepte de tels changements.

Si le département informatique soutient les intérêts du business, les objectifs du département découleront des objectifs business. Le département informatique peut ainsi avoir l'objectif suivant : « Contribuer à la position concurrentielle du business. » Les objectifs spécifiques du département informatique seront ensuite développés sur la base de cet objectif général. En fonction de la nature du business, on définira les objectifs du département informatique dans le domaine de la sécurité, de l'accessibilité, de la vitesse de réponse, de la complexité technologique, et cetera.

### 2.2.2 Horizon de planification

Lorsqu'on considère les politiques et la planification d'un département informatique, il importe d'être toujours conscient des liens existant entre la planification de l'organisation dans son ensemble, les systèmes d'application et l'infrastructure technique. Lors de la planification du réseau et des applications du business, le département informatique doit participer à la planification globale afin de s'assurer que l'organisation dispose d'une infrastructure informatique dans laquelle il peut se développer. La figure 2.5 illustre les liens entre les divers plans.

**L'infrastructure technique** a l'horizon de planification le plus long et entretient, dans son rôle de soutien, moins de liens clairs avec les activités essentielles de l'organisation. Il faut du temps pour développer une infrastructure technique. Le fait que les systèmes d'information et l'organisation dépendent de l'infrastructure technique ralentit la mise en œuvre des changements. De plus, le développement des infrastructures techniques exige un investissement important et on doit prendre en considération la période de dépréciation.

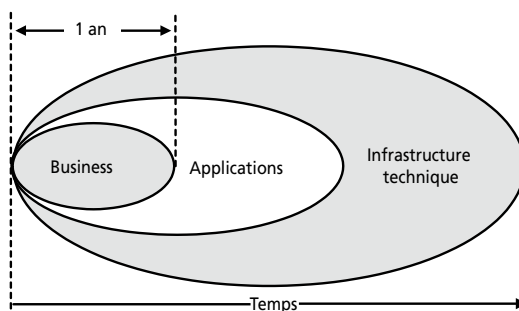


Figure 2.5 Horizons de planification

L'horizon de planification est plus court pour les **applications** car elles sont conçues pour les besoins particuliers de l'organisation. La planification du cycle de vie des applications est basée principalement sur les fonctions business à fournir par le système, après quoi on s'occupe de la technologie sous-jacente.

**Les plans business**, basés sur la stratégie de l'organisation, couvrent normalement une année civile ou financière. Les budgets, les rapports de planification et d'avancement s'inscrivent tous dans cette période. Sur certains marchés, le cycle de planification est devenu encore plus court étant donné que la durée du cycle de développement du produit est également écourtée.

La planification doit tenir compte de quatre éléments :

- **Temps** – c'est le facteur le plus facile à déterminer. Il est défini par une date de début et une date de fin et est souvent subdivisé en phases.
- **Quantité** – les objectifs doivent pouvoir être mesurés afin de contrôler l'avancement. Les commentaires du type « amélioré » et « plus rapide » sont insuffisants pour la planification.
- **Qualité** – la qualité des produits à livrer (résultats) doit correspondre à l'objectif.
- **Coûts et revenus** – les produits doivent être proportionnels aux coûts, aux efforts et aux revenus prévus.

Les différences entre les horizons de planification se produisent non seulement entre les domaines mais aussi entre les différents niveaux d'activités et de processus (stratégiques, tactiques et opérationnels).

### 2.2.3 Culture

Les organisations qui souhaitent changer, par exemple pour améliorer la qualité de leurs services, sont parfois confrontées à leur culture organisationnelle. Cette culture organisationnelle, ou culture d'entreprise, concerne les relations entre les personnes au sein de l'organisation, la façon dont les décisions sont prises et mises en œuvre et l'attitude des employés vis-à-vis de leur travail, des clients, des fournisseurs, des supérieurs et des collègues.

La culture, qui dépend des normes et des valeurs des membres de l'organisation, ne peut pas être contrôlée mais il est possible de l'influencer. Pour influencer la culture d'une organisation, on a besoin d'une autorité sous la forme d'une politique claire et homogène et d'une politique de soutien du personnel.

La culture d'entreprise peut avoir une influence majeure sur la prestation de services informatiques. Les organisations évaluent l'innovation de différentes façons. Dans une organisation stable, où la culture attache peu de valeur à l'innovation, il est difficile d'aligner les services informatiques avec les changements de l'organisation du client. Quand le département informatique est instable, une culture qui attache une grande valeur au changement peut présenter une grave menace pour la qualité des services informatiques. Une telle situation peut déboucher sur un véritable chaos où de nombreux changements non contrôlés risquent d'entraîner un nombre important de défaillances.

#### 2.2.4 Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines joue un rôle important et stratégique en répondant aux objectifs à long terme d'une organisation (voir également le modèle EFQM). Elle peut aussi être utilisée comme instrument pour modifier la culture de l'entreprise. L'objectif d'une gestion moderne des ressources humaines est d'améliorer les performances de tout le personnel à travers l'organisation et d'utiliser pour ce faire des instruments comme le recrutement et la sélection, la formation et le développement de carrière, la motivation et les récompenses.

La gestion des ressources humaines (GRH) est la forme principale de gestion moderne du personnel. Elle repose sur deux principes :

- La gestion des ressources humaines doit contribuer aux objectifs de l'organisation. Le fait que les organisations doivent réagir mieux et plus vite dans un environnement en évolution encore plus rapide a des répercussions sur le déploiement, la qualité et la quantité de personnel.
- Le fait de donner aux employés de l'organisation la possibilité de développer et d'utiliser leurs compétences profite à l'organisation.

Il existe trois approches de la GRH :

- **L'approche dure** – considère les ressources humaines comme des moyens de production qui doivent être organisés de la manière la plus efficace possible. Étant donné que la stratégie de l'organisation est déterminée par des facteurs économiques, techniques et de marché, il en va de même pour la politique du personnel. Cette approche place des valeurs différentes sur les employés. Certains employés de base sont stratégiquement plus importants que les employés périphériques qui sont facilement remplaçables. Une entreprise peut, par exemple, choisir d'employer de façon permanente seulement le personnel de base et d'utiliser pour le reste du personnel sous contrat.
- **L'approche douce** – met l'accent sur le fait que l'utilisation optimale du potentiel humain et de la capacité profite à l'entreprise. Les employés modernes ont reçu une bonne formation, sont ambitieux et prêts à s'investir dans leur travail. Leur potentiel doit donc être identifié très vite et développé de façon continue (développement de carrière, politique de formation). Lorsqu'il adopte sa stratégie et sa politique, le business doit baser ses choix sur le talent et le potentiel de ses employés.
- **L'approche intégrée** – étudie les intérêts communs du personnel et de la direction dans une organisation. Pour atteindre les objectifs de l'organisation, les entrées, mouvements et sorties du personnel doivent être adaptés. Les changements qui interviennent sur le marché et dans l'organisation (par exemple, développements de la technologie) impliquent des changements constants en matière de besoins en compétences.

Tous les aspects de la politique du personnel doivent être coordonnés soigneusement. Les mouvements des employés à l'intérieur de l'organisation, la détermination et le développement des compétences et la promotion de la mobilité sur le marché du travail interne jouent un rôle de plus en plus important dans les organisations.

La qualité du service fourni par une organisation s'améliore si elle utilise le potentiel de ses employés de manière optimale, ce qui favorise l'amélioration continue. Les instruments de gestion de la qualité en matière de politique du personnel sont les suivants :

- **Déploiement de la politique** – dire à chaque employé comment et dans quelle mesure ses tâches contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation. Une condition importante du succès du déploiement de la politique est qu'elle doit s'étendre à tous les niveaux de direction.
- **Autonomie** – donner aux employés la possibilité d'organiser et de mettre en œuvre leurs tâches en consultation avec l'organisation. Le degré d'autonomisation détermine le degré de responsabilité des employés quant à la qualité du travail qu'ils fournissent.
- **Responsabilité** – en tant que résultat du déploiement de la politique et de l'autonomisation. Quand un employé sait ce qu'on attend de lui et a la possibilité d'organiser et d'exécuter ses tâches comme il le souhaite, on peut lui demander de rendre compte, ce qui peut être utilisé comme base d'évaluation et de récompense des employés. La récompense peut être tangible (salaire) ou intangible, par exemple appréciation, nouvelles possibilités de développement et de carrière, et cetera.
- **Gestion des compétences** – ceci est un moyen d'utiliser, de la manière la plus efficace possible, les compétences disponibles dans une organisation mais aussi un moyen de développer systématiquement les compétences dont l'organisation a besoin. Cette approche permet de représenter sous forme graphique les compétences requises par les processus et les projets ainsi que les compétences des employés. Pour l'affectation des employés, l'accent doit être mis non seulement sur l'obtention d'une bonne adéquation entre les compétences requises et disponibles mais aussi sur les possibilités de développer les compétences, de transférer l'expertise et d'acquérir des qualifications professionnelles. Des conseillers ou formateurs peuvent aider les employés. La formation de groupes de compétences peut également améliorer l'échange d'expériences et encourager le développement de nouvelles compétences.

### 2.2.5 Gestion des relations avec la clientèle

La qualité des services informatiques dépend dans une grande mesure des bonnes relations existant avec les clients de l'organisation informatique. Ces relations constituent la base de l'établissement et de la mise à jour des accords ou arrangements. La gestion des relations avec la clientèle consiste à maintenir la relation avec les clients et assurer la coordination avec les organisations des clients, aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel. Le schéma des relations avec la clientèle de la figure 2.6 illustre la communication horizontale entre les clients et l'organisation informatique sur le plan de l'assistance et de la coordination. La communication verticale concerne les politiques, le contrôle et le rattachement.

La principale difficulté de la gestion des relations avec la clientèle informatique est de s'assurer que les relations entre l'organisation informatique et l'organisation du client sont bonnes et efficaces à tous les niveaux. Cependant, la portée de la gestion des relations avec la clientèle peut être différente à chaque niveau. La plupart des centres de services agissent à un niveau opérationnel alors que le contrôle des niveaux de service est une tâche réservée à la gestion des niveaux de service

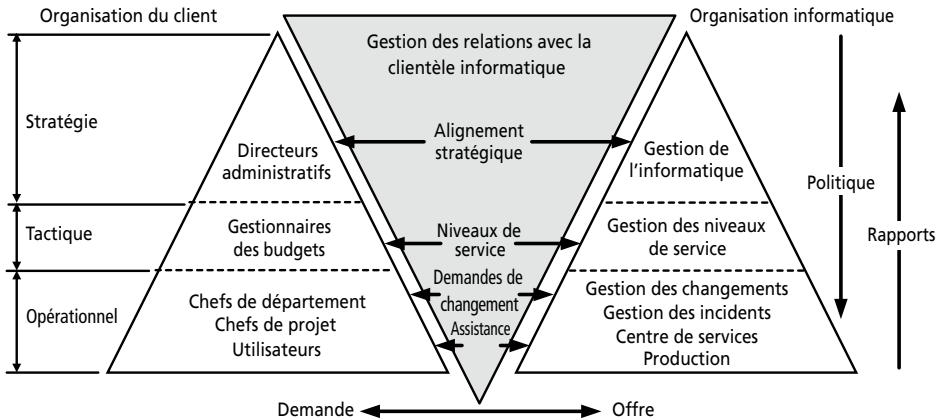


Figure 2.6 Gestion des relations avec la clientèle informatique

à un niveau plus tactique de l'organisation. La gestion des relations avec la clientèle informatique peut aussi jouer un rôle de soutien, par exemple, en organisant des enquêtes auprès des clients et des utilisateurs, en fournissant des renseignements, et cetera.

*L'utilisateur est la personne qui a les « mains sur le clavier », l'employé qui utilise les services informatiques pour ses activités quotidiennes.*

*Le client est celui qui « paie la facture », la personne qui est autorisée à signer un contrat avec l'organisation informatique portant sur la fourniture de services informatiques (par exemple, un accord sur les niveaux de service ou SLA) et qui est responsable de s'assurer que les services informatiques sont payés.*

*Il est évident que le client qui « paie les factures » peut également, dans de nombreux cas, avoir le rôle de l'utilisateur qui a « les mains sur le clavier ».*

La gestion des relations avec la clientèle informatique joue un rôle important dans le développement d'un équilibre stratégique entre l'organisation informatique et l'organisation achetant les services informatiques. En pratique, cela consiste principalement à rester en contact avec l'organisation du client et à explorer les possibilités d'établir des liens entre les objectifs stratégiques des deux organisations. Cela peut fournir la base d'une relation à long terme dans le cadre de laquelle l'organisation informatique se concentre sur le client et propose des solutions informatiques pour l'aider à atteindre ses objectifs business. En raison de la nature dynamique de l'organisation du client et de l'organisation informatique, il convient également de coordonner la vitesse de changement dans les deux organisations.

Les accords avec le client sur les services à fournir sont ensuite mis au point dans les propositions de niveau de service par l'intermédiaire de la gestion des niveaux de service. Si le client souhaite créer un réseau Intranet, par exemple, il est nécessaire de convenir de la disponibilité, de l'assistance fournie à l'utilisateur, de la mise en place des mécanismes de demandes de changements et des coûts. Ces dispositions figurent dans un accord sur les niveaux de service (SLA).

Quand l'organisation du client souhaite apporter des changements (expansion ou modification) aux services informatiques figurant dans l'accord sur les niveaux de service, une **demande de changement** doit être soumise. La gestion des changements traite ensuite la demande. Les changements externes aux accords en cours sont introduits dans le processus de gestion des niveaux de service.

Dans la plupart des cas, les utilisateurs peuvent contacter **un centre de services** pour introduire de telles demandes opérationnelles, poser leurs questions et signaler les problèmes.

La figure 2.6 fournit non seulement des informations sur les communications verticales et horizontales mais aussi sur **l'horizon de planification** des processus. La coordination à un niveau stratégique présente un horizon de planification de plusieurs années. La gestion des niveaux de service concerne les accords au niveau tactique, avec un horizon de planification de l'ordre d'un an. La gestion des changements, le centre de services et la gestion des incidents concernent le niveau opérationnel avec un horizon de planification exprimé en mois, semaines, jours, voire heures.

## 2.3 Gestion des processus

Chaque organisation souhaite réaliser sa vision, sa mission, ses objectifs et ses politiques, ce qui signifie que des activités appropriées doivent être entreprises. Pour revenir à l'exemple du restaurant, les activités appropriées en question incluent l'achat des légumes, la tenue des livres, les commandes de matériel publicitaire, l'accueil des clients, le nettoyage des tables, le nettoyage des légumes et la préparation du café.

Une telle liste non structurée risque d'entraîner des oublis et de semer la confusion. Il vaut donc mieux structurer les activités. Elles doivent, de préférence, être organisées de façon à indiquer comment chaque groupe d'activités contribue aux objectifs business et comment ces groupes d'activités sont reliés entre eux.

De tels groupes d'activités portent le nom de **processus**. Une description claire de la structure des processus d'une organisation indique :

- Ce qui doit être fait,
- Quel est le résultat visé,
- Comment mesurer si les processus produisent les résultats visés,
- Comment les résultats d'un processus influencent ceux des autres processus.

Les questions de la figure 2.7 doivent être posées constamment dans les modèles d'amélioration des processus. Les outils permettant de répondre à ces questions sont illustrés à droite.

### 2.3.1 Processus

Lorsque nous organisons les activités en processus, nous n'utilisons pas l'attribution des tâches existante ni la répartition par département existante. Il s'agit d'un choix conscient. L'application d'une structure à processus permet souvent d'identifier les activités de l'organisation qui ne sont pas coordonnées et celles qui sont redondantes, négligées ou inutiles.

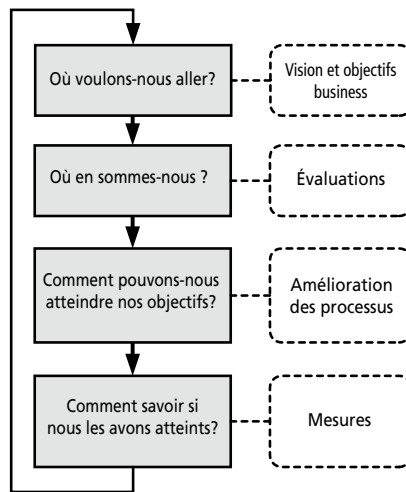


Figure 2.7 Modèle d'amélioration des processus

*Un **processus** est une suite d'activités liées de façon logique et poursuivant un objectif défini.*

Au lieu de cela, nous considérons l'objectif du processus et les **relations** avec d'autres processus. Un processus est une série d'activités exécutées pour transformer une **entrée** en une **sortie** (Figure 2.8). Il est possible d'associer l'entrée et la sortie de chacun des processus à des **caractéristiques et normes de qualité** pour fournir des informations concernant les résultats à obtenir par le processus. On obtient des chaînes de processus qui montrent ce qui entre dans l'organisation et ce qui en sort ainsi que les points de surveillance dans les chaînes destinés à vérifier la qualité des produits et services fournis par l'organisation.

Les normes de sortie de chaque processus doivent être définies de façon à ce que la chaîne complète de processus réponde à l'objectif de l'entreprise, si chaque processus est conforme à sa norme de processus. Si le résultat d'un processus répond à une norme définie, le processus est **efficace**. Si les activités du processus sont exécutées à un coût et avec un effort minimum, le processus est **efficient**. L'objectif de la gestion des processus est d'utiliser la planification et le contrôle afin de s'assurer que les processus soient efficaces et efficaces.

Nous pouvons étudier chaque processus séparément pour optimiser sa qualité. Le **propriétaire de processus** est responsable des résultats du processus. Le **gestionnaire de processus** est responsable de la réalisation et de la structure du processus et dépend du propriétaire du processus. Les **opérateurs du processus** sont responsables d'activités définies et ces activités font l'objet d'un rapport au gestionnaire de processus.

La combinaison logique des activités a comme résultat des points de transfert clés où l'on peut surveiller la qualité des processus. Dans le restaurant, par exemple, nous pouvons séparer les responsabilités des achats et de la préparation de façon à ce que les chefs n'aient rien à acheter et ne dépensent éventuellement pas trop en ingrédients frais qui n'ajoutent aucune valeur.

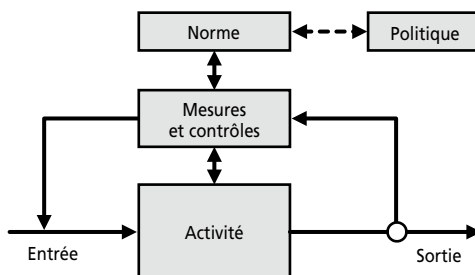


Figure 2.8 Schéma du processus

La gestion de l'organisation peut permettre de contrôler la base de la qualité du processus démontrée par les données issues des résultats de chaque processus. Dans la plupart des cas, des **indicateurs de performance** et normes pertinents ont déjà été adoptés. Le contrôle quotidien des processus peut ensuite être confié au gestionnaire du processus. Le propriétaire du processus évalue les résultats en se basant sur un rapport des indicateurs de performance et sur leur conformité à la norme fixée. Sans indicateurs clairs, il est difficile pour un propriétaire de processus de déterminer si le processus est sous contrôle et si les améliorations planifiées sont mises en œuvre.

Les processus sont souvent décrits au moyen de **procédures** et d'**instructions de travail**.

*Une **procédure** décrit des activités présentant un lien logique entre elles et les personnes qui les exécutent. Une procédure peut comprendre des étapes de différents processus. Une procédure définit les activités de chacun et varie en fonction de l'organisation.*

*Un ensemble d'**instructions de travail** définit comment une ou plusieurs activités d'une procédure doivent être exécutées.*

La figure 2.9 illustre le modèle de processus basé sur le modèle ITIL qui constitue le fondement des processus de gestion des services informatiques décrits dans ce livre.

### 2.3.2 Processus et départements

La plupart des entreprises sont organisées hiérarchiquement. Elles se composent de départements qui sont responsables d'un groupe d'employés. Il existe plusieurs façons de structurer les départements, par exemple, par client, produit, région ou par discipline. Les services informatiques relèvent généralement de plusieurs départements, clients ou disciplines. Par exemple, un service informatique destiné à offrir aux utilisateurs un accès à un programme de comptabilité sur un ordinateur central implique plusieurs disciplines. Le centre informatique doit donner accès au programme et à la base de données; le département des données et télécommunications doit rendre le centre informatique accessible et le département de soutien informatique doit fournir aux utilisateurs une interface d'accès à l'application.

Les processus qui relèvent de plusieurs départements peuvent surveiller la qualité d'un service en contrôlant certains aspects de la qualité tels que la disponibilité, la capacité, le coût et la stabilité. L'organisation qui fournit les services s'efforce ensuite d'adapter ces aspects qualitatifs



aux exigences des clients. La structure de tels processus contribue à assurer que les données requises sont disponibles pour la fourniture des services de façon à améliorer la planification et le contrôle des services.

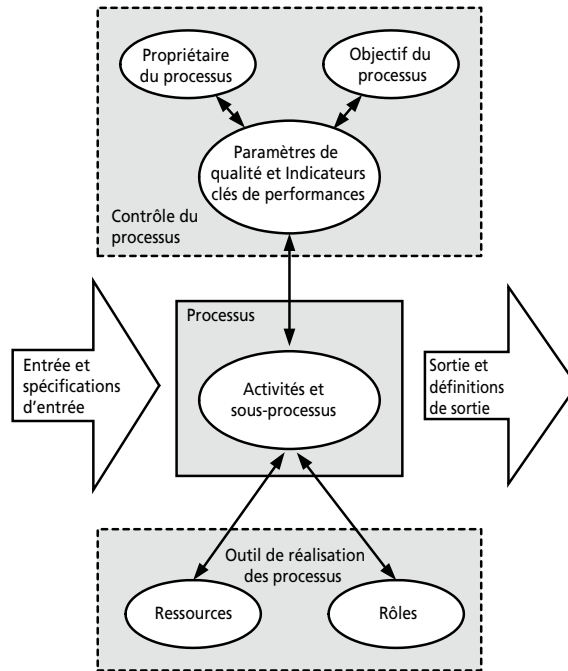


Figure 2.9 Modèle générique de processus ITIL

La figure 2.10 représente un exemple simple de combinaisons d'activités dans un processus (indiquées par les lignes en pointillé).

### 2.3.3 Gestion des services informatiques

La gestion des services informatiques est surtout connue en tant que processus et approche orientés vers le service de ce qui a été appelé la gestion informatique. Dans ce chapitre, nous avons démontré que les processus doivent toujours avoir un objectif défini. L'objectif des processus de gestion des services informatiques est de contribuer à la qualité des services informatiques. La gestion de la qualité et le contrôle des processus font partie de l'organisation et de ses politiques.

Avec une approche orientée vers les processus, il convient également de considérer la situation d'une organisation (politiques, culture, taille, et cetera).

L'ITIL, le meilleur modèle de gestion des services informatiques connu à ce jour, ne régleme pas le type d'organisation. Il décrit les **relations** entre les activités dans les processus au sein d'une organisation. Il fournit un cadre d'échange d'expériences entre les organisations. Ce modèle offre également un cadre d'apprentissage basé sur l'expérience des organisations dynamiques.

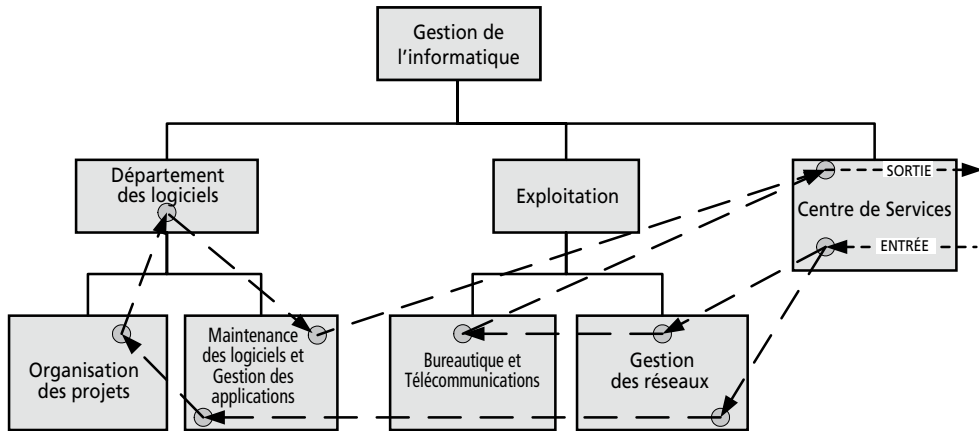


Figure 2.10 Processus et départements (exemple)



# 3 Introduction à l'ITIL

Ce chapitre décrit la structure et les objectifs de la bibliothèque d'infrastructure des technologies de l'information (IT Infrastructure Library - ITIL) et des organisations qui contribuent à maintenir l'ITIL en tant que meilleur modèle pratique de gestion des services informatiques.

## 3.1 Historique

L'ITIL a été développée en tenant compte du fait que les organisations dépendent de plus en plus de l'informatique pour atteindre leurs objectifs généraux. Cette dépendance croissante a entraîné un besoin grandissant en services informatiques dont la qualité correspond aux objectifs business et qui répondent aux exigences et attentes des clients. Au cours des années, on a accordé moins d'importance au développement des applications informatiques qu'à la gestion des services informatiques. Une application informatique (appelée parfois système d'information) ne fait que contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise si le système est disponible pour les utilisateurs et, dans le cas d'une défaillance ou de modifications nécessaires, elle reçoit le soutien de la maintenance et de la gestion de l'exploitation.

Dans le cycle de vie global des produits informatiques, la phase d'exploitation représente jusqu'à 70 à 80% du temps et du coût, le reste étant consacré au développement (ou à l'approvisionnement) des produits. Ainsi, des processus de gestion des services informatiques efficaces et efficaces sont essentiels au succès de l'informatique. Cela s'applique à tout type d'organisation, grande ou petite, publique ou privée, avec des services informatiques centralisés ou décentralisés et des services informatiques internes ou confiés à des tiers. Dans tous les cas, le service doit être fiable, homogène, de haute qualité et d'un coût acceptable.

La gestion des services informatiques concerne la fourniture et le soutien de services informatiques adaptés aux besoins de l'organisation. L'ITIL a été développée afin de diffuser de façon systématique et homogène les meilleures pratiques éprouvées de gestion des services informatiques. Ce modèle est basé sur la qualité du service et le développement de processus efficaces et efficaces.

L'ITIL offre un cadre commun pour toutes les activités du département informatique, dans le cadre de la prestation de services, basé sur l'infrastructure informatique. Ces activités sont divisées en processus qui, lorsqu'ils sont utilisés conjointement, forment un cadre efficace afin d'aider la gestion des services informatiques à mûrir. Chacun de ces processus couvre une ou plusieurs tâches du département informatique, telles que le développement des services, la gestion des infrastructures et la fourniture et le soutien des services. Cette approche par processus permet de décrire les meilleures pratiques de gestion des services informatiques indépendamment de la structure de l'organisation.

Beaucoup de ces meilleures pratiques sont clairement identifiables et sont en fait utilisées dans une certaine mesure dans la plupart des organisations informatiques. L'ITIL présente ces meilleures pratiques de façon cohérente. Les livres de l'ITIL décrivent comment améliorer ces processus, qui ont parfois déjà été identifiés, et comment en améliorer la coordination. Les livres de l'ITIL

expliquent aussi comment formaliser les processus au sein d'une organisation. Finalement, les livres de l'ITIL fournissent une infrastructure de référence pour une terminologie commune au sein de l'organisation. Ils contribuent à définir les objectifs et à déterminer l'effort nécessaire.

En utilisant une approche par processus, l'ITIL décrit avant tout ce qui doit être inclus dans la gestion des services informatiques pour offrir la qualité requise. La structure et l'attribution des tâches et responsabilités entre les fonctions et les départements dépendent du type d'organisation. Ces structures varient beaucoup d'un département informatique à l'autre et changent souvent.

La description de la structure des processus offre un point de référence commun qui change moins rapidement, ce qui peut aider à maintenir la qualité des services informatiques pendant et après la réorganisation ainsi qu'entre les fournisseurs et les associés à mesure qu'ils changent.

La liste ci-dessous identifie certains bénéfices et problèmes possibles de l'usage des meilleures pratiques de l'ITIL. Cette liste n'est pas exhaustive mais elle peut servir de base d'étude sur les bénéfices qui peuvent être obtenus et les erreurs qui peuvent être commises en employant les méthodes de l'ITIL.

### **Bénéfices de l'ITIL pour le client/utilisateur :**

- La fourniture de services informatiques est plus orientée vers le client et les accords relatifs à la qualité des services améliorent les relations.
- Les services sont mieux décrits, dans le langage du client, avec plus de détails.
- La qualité, la disponibilité, la fiabilité et le coût des services sont mieux gérés.
- La communication avec l'organisation informatique est améliorée du fait qu'on convient de points de contact.

### **Bénéfices de l'ITIL pour l'organisation informatique :**

- L'organisation informatique développe une structure plus claire, devient plus efficace et est mieux orientée vers les objectifs de l'entreprise.
- L'organisation informatique est mieux contrôlée par l'infrastructure et les services dont elle a la responsabilité, et les changements sont plus faciles à gérer.
- Une structure de processus efficace fournit un cadre pour l'externalisation efficace d'éléments des services informatiques.
- L'application des meilleures pratiques de l'ITIL encourage un changement culturel vers la fourniture d'un service et l'introduction de systèmes de gestion dont la qualité est basée sur les normes de la série ISO 9000 ou ISO 20000.
- L'ITIL offre un cadre de référence cohérent pour la communication interne et la communication avec les fournisseurs ainsi que pour la normalisation et l'identification des procédures.

### **Problèmes potentiels/erreurs dus à l'usage de l'ITIL :**

- L'introduction peut exiger beaucoup de temps et nécessiter des efforts considérables pouvant impliquer un changement de culture dans l'organisation. Une introduction trop ambitieuse peut conduire à une certaine frustration étant donné que les objectifs ne sont jamais atteints.
- Si les structures de processus deviennent elles-mêmes des objectifs, cela peut nuire à la qualité du service. Dans ce cas de figure, les procédures superflues ou sur-dimensionnées sont considérées comme des obstacles bureaucratiques qui doivent être évités quand cela est possible.

- Il ne se produit aucune amélioration des services informatiques à cause d'un manque de compréhension fondamentale de ce que doivent offrir les processus concernés, de ce que sont les indicateurs de performance appropriés et de la façon de contrôler les processus.
- L'amélioration en matière de fourniture de services et de réduction des coûts n'est pas assez visible, car aucune donnée directrice de base n'était disponible pour permettre une comparaison et/ou de faux objectifs ont été définis.
- Une mise en place réussie nécessite l'implication et l'engagement du personnel à tous les niveaux de l'organisation. Le fait de réserver le développement des structures de processus à un département spécialisé peut isoler ce département au sein de l'organisation et donner une orientation qui ne soit pas acceptée par les autres départements.
- Si l'investissement dans une formation appropriée et en outils de soutien est insuffisant, les processus ne recevront pas l'accueil qu'ils méritent et le service ne sera pas amélioré. Des ressources et du personnel supplémentaires peuvent être nécessaires à court terme si l'organisation est déjà surchargée par les activités quotidiennes de gestion des services informatiques, qui n'utilisent peut-être pas les "meilleures pratiques".

Ces problèmes potentiels et ces erreurs peuvent bien sûr être évités en comprenant et en utilisant les meilleures pratiques de l'ITIL en corrélation avec les exigences du business que l'organisation informatique est là pour soutenir.

## 3.2 Organisations

### 3.2.1 OGC (CCTA)

L'ITIL est protégé par les lois de la Couronne Britannique et a été créé à l'origine par la CCTA. La CCTA était la Central Computer and Telecommunications Agency (Agence centrale d'informatique et de télécommunications) du gouvernement anglais. Le 1er avril 2001, la CCTA a cessé d'être un organisme à part entière et a fusionné avec l'OGC (Office of Government Commerce) qui dépend du Ministère des Finances britannique et est devenu propriétaire de l'ITIL. L'objectif de l'OGC est d'aider le gouvernement à avoir des relations commerciales les plus avantageuses possibles, grâce à l'usage de meilleures pratiques. « Le but de l'OGC est de moderniser les approvisionnements dans le gouvernement et d'offrir une valeur substantielle pour les économies réalisées. » L'OGC encourage l'utilisation des meilleures pratiques dans de nombreux domaines (par exemple, gestion de projets, approvisionnement et gestion des services informatiques). L'OGC a publié plusieurs séries de documents sur les meilleures pratiques rédigés par des experts anglais et internationaux issus de sociétés et d'organisations publiques et privées.

L'ITIL de l'OGC est un ensemble clair et cohérent des meilleures pratiques ayant fait leurs preuves, permettant de fournir des services informatiques efficaces et efficaces.

### 3.2.2 L'itSMF

Le Forum de gestion des services informatiques (Information Technology Service Management Forum - itSMF), appelé à l'origine Forum de gestion de l'Infrastructure des technologies de l'information (Information Technology Infrastructure Management Forum - ITIMF), est le seul groupe d'utilisateurs indépendant reconnu internationalement qui se consacre à la gestion des services informatiques. Il appartient à ses membres et est géré exclusivement par ces derniers.

L'itSMF a une influence majeure et contribue pour une grande part aux meilleures pratiques et aux normes de l'industrie dans le monde entier.

La première section de l'itSMF a été créée au Royaume-Uni en 1991. L'itSMF The Netherlands (Pays-Bas), dont la création remonte au mois de novembre 1993, est la deuxième section. Il existe maintenant des sections de l'itSMF dans plus de 30 pays du monde entier qui coopèrent au sein de l'itSMF International. Et de nouvelles sections de l'itSMF émergent chaque année.

Les sections de l'itSMF encouragent l'échange d'informations et d'expériences dans le but d'aider les organisations informatiques à améliorer leurs services. Elles organisent des séminaires, des conférences, des soirées à thème et d'autres événements concernant la gestion des services informatiques. Elles publient également des bulletins d'information et gèrent un site Internet pour le partage des informations. Les groupes de travail contribuent également au développement de l'ITIL.

### 3.2.3 EXIN et ISEB

La fondation néerlandaise "Exameninstituut voor Informatica" (EXIN) et le "Information Systems Examination Board" (ISEB) anglais ont uni leurs efforts pour développer un système de certification professionnelle pour la Gestion des Services Informatiques (ITSM) en étroite collaboration avec l'OGC et l'itSMF. L'EXIN et l'ISEB coopèrent pour offrir une gamme complète de certifications ITIL à trois niveaux :

- Certificat de base en gestion des services informatiques
- Certificat de praticien en gestion des services informatiques
- Certificat de gestionnaire des services informatiques

Le système de certification est fondé sur les exigences d'exécution efficace d'un rôle au sein d'une organisation informatique. A ce jour, des certificats de base ont été attribués à plus de 250 000 professionnels dans plus de 100 pays.

Le certificat de base s'adresse à toutes les personnes qui doivent connaître les principales activités de soutien et de fourniture des services informatiques et les relations entre ces tâches. Le certificat de praticien couvre, d'un point de vue pratique, la façon d'effectuer un processus spécifique de l'ITIL et les diverses tâches de ce processus.

Le certificat de directeur s'adresse à ceux qui ont pour tâche de contrôler tous les processus de l'ITSM, de donner un avis sur la structure et l'optimisation des processus, et de les mettre en application d'une manière satisfaisant les besoins commerciaux de l'organisation. Aujourd'hui, l'ITIL est identifié comme le standard global de facto pour la gestion des services informatiques et représente beaucoup plus qu'une série de publications utiles.

Le cadre des meilleures pratiques de gestion des services informatiques de l'ITIL est un ensemble complet d'organisations d'utilisateurs et de vendeurs, de fournisseurs de formations, d'outils et de services de consulting. Vous trouverez d'autres détails sur les certifications ITIL dans le chapitre 16.

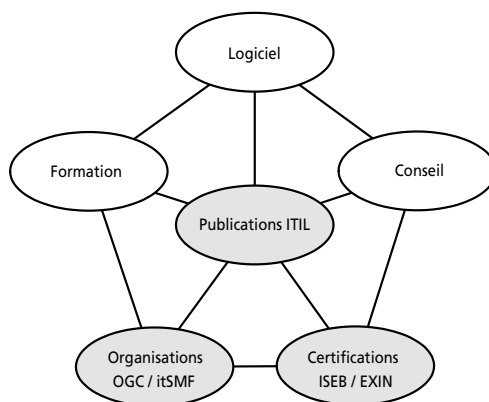


Figure 3.1 Environnement de l'ITIL

La figure 3.1, l'environnement de l'ITIL, montre que les organisations concernées assurent également une amélioration continue de l'ITIL grâce à l'échange constant de l'information entre la pratique courante (ovales blancs) et la théorie (ovales gris). De plus, des extensions et des alternatives ont été élaborées. Certaines d'entre elles peuvent être considérées, en quelque sorte, comme des méthodes de gestion des services informatiques. Ces alternatives répondent souvent aux besoins de certains groupes ou organisations dont les problèmes spécifiques ne sont pas couverts de manière appropriée par l'ITIL.

L'aspect unique de l'ITIL est qu'elle offre une structure générique basée sur l'expérience pratique d'un regroupement international de professionnels.

### 3.3 Les publications de l'ITIL

Chacune des publications de l'ITIL traite d'une partie de la structure. Chacune fournit :

- une description, dans les grandes lignes, des éléments nécessaires pour organiser la gestion des services informatiques ;
- une définition des objectifs et activités ainsi que l'entrée et la sortie de chacun des processus nécessaires à une organisation informatique.

Cependant, l'ITIL n'indique pas comment mettre en œuvre ces activités, étant donné que cet aspect diffère d'une organisation à l'autre. Elle met l'accent sur des pratiques éprouvées qui, en fonction des circonstances, peuvent être mises en œuvre d'un certain nombre de façons. L'ITIL n'est pas une méthode mais plutôt un cadre de planification des processus, rôles et activités essentiels indiquant les liens entre eux ainsi que les lignes de communication nécessaires.

L'ITIL est fondée sur le besoin d'offrir des services de haute qualité en mettant l'accent sur les relations avec la clientèle. L'organisation informatique doit être conforme aux accords avec le client, ce qui se traduit par le maintien de bonnes relations avec les clients et les partenaires tels que les fournisseurs.



Une partie de la philosophie de l'ITIL est basée sur les systèmes de qualité, comme la série de normes ISO 9000, et les structures de qualité totale, comme l'EFQM. L'ITIL soutient ces systèmes de qualité en fournissant une description claire des processus et des meilleures pratiques de gestion des services informatiques permettant de réduire sensiblement le délai d'obtention de la certification ISO.

À l'origine, l'ITIL se composait d'un grand nombre de livres dont chacun décrivait un domaine particulier de la maintenance et de l'exploitation de l'infrastructure informatique. Les dix livres consacrés au soutien des services et à la fourniture des services étaient considérés comme le noyau de l'ITIL. Une quarantaine d'autres livres ont été publiés sur des sujets complémentaires relatifs à la gestion des services informatiques, allant du câblage à la gestion des relations avec la clientèle. Cependant, la série originale de livres de l'ITIL traitait principalement de la gestion des services informatiques dans la perspective informatique. L'ensemble consacré à la Perspective Business (Business Perspective), comportant trois titres différents, a été publié pour faire le pont entre les fonctions business et l'organisation informatique.

De plus, l'approche de certains aspects de l'ITIL était légèrement dépassée. Toutes les anciennes publications ont été remplacées par des éditions plus récentes. La Figure 3.2 illustre l'ensemble actuel de publications de l'ITIL sur les meilleures pratiques. Les processus de gestion des services, au centre du cadre de l'ITIL, sont divisés en deux secteurs clé, le soutien et la fourniture de services.

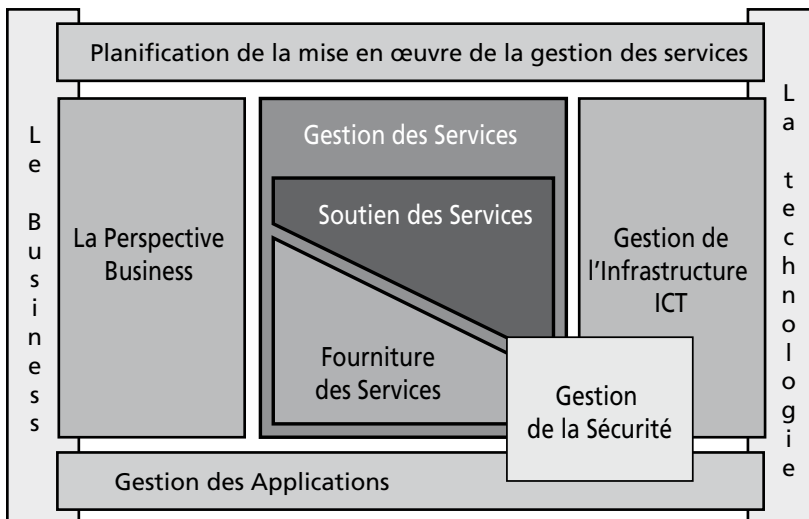


Figure 3.2 Cadre des publications de l'ITIL (source : OGC)

L'ensemble actuel des sept publications sera mis à jour dans une nouvelle version de l'ITIL (v3), dont la parution est prévue pour la fin 2006.

### 3.3.1 Fourniture des services (Service Delivery)

Comme indiqué ci-dessus, le soutien des services et la fourniture des services sont au cœur de la structure de l'ITIL pour la gestion des services informatiques. Le livre de l'ITIL sur la fourniture de services décrit les services dont a besoin le client pour soutenir son business et l'infrastructure nécessaire pour fournir ces services.

Les sujets suivants sont traités dans le livre Fourniture des services :

- Gestion des niveaux de service
- Gestion financière des services informatiques
- Gestion de la capacité
- Gestion de la continuité des services informatiques
- Gestion de la disponibilité

Il est quasiment impossible de représenter dans un schéma la relation complexe entre les processus décrits dans les livres sur le soutien des services et la fourniture des services. Le schéma simplifié de la figure 3.2 en illustre les principaux éléments.

#### Gestion des niveaux de service (Service Level Management)

L'objectif de la gestion des niveaux de service est de conclure des accords clairs avec le client sur le type et la qualité des services informatiques à livrer et de mettre en œuvre ces accords. Par conséquent, la gestion des niveaux de service a besoin d'informations sur les besoins des clients, les installations fournies par l'organisation informatique et les ressources financières disponibles.

La gestion des niveaux de service traite du service fourni au client (besoin du client). L'organisation informatique peut améliorer la satisfaction des clients en créant des services basés sur les besoins du client (pression de la demande) plutôt qu'uniquement sur les possibilités techniques (poussée de l'offre). Le chapitre consacré à la gestion des niveaux de service dans le livre Fourniture des services explique :

- Comment une définition claire des termes d'un accord sur les niveaux de service contribue à optimiser les services informatiques à un coût justifiable vis-à-vis du client.
- Comment surveiller et traiter le service.
- Comment soutenir le service par des contrats de sous-traitance avec des fournisseurs de l'organisation informatique.

#### Gestion financière des services informatiques (Financial Management of IT Services)

La gestion financière étudie si les coûts liés à la fourniture des services informatiques sont acceptables. La gestion financière fournit ainsi des informations sur les coûts liés à la fourniture des services informatiques. Ces informations donnent une idée des coûts et des avantages (prix et performance) en cas de décision de changement de l'infrastructure ou des services informatiques. L'identification, l'attribution, la prévision et la surveillance des coûts, qui sont traitées dans le chapitre consacré à la gestion financière du livre Fourniture des services, sont couvertes par la notion « établissement des coûts de revient » qui, dans l'édition actuelle de l'ITIL, s'applique à la budgétisation et à la comptabilisation. Ces activités permettent de connaître les coûts (quels sont les coûts engagés et où sont-ils engagés?) et peuvent également être utilisées pour l'établissement des budgets. En ce qui concerne les revenus de l'organisation informatique, la gestion financière

des services informatiques décrit plusieurs approches de la facturation, y compris la définition d'objectifs pour la facturation et la tarification, ainsi que les aspects de la budgétisation.

### **Gestion de la capacité (Capacity Management)**

La gestion de la capacité est le processus visant à optimiser le coût, le choix du moment d'acquisition et la mise en œuvre des ressources informatiques afin d'observer les accords conclus avec le client. La gestion de la capacité traite de la gestion des aspects suivants : ressources, performances, demande, modélisation, charge, planification de la capacité et évaluation des applications. La gestion de la capacité met l'accent sur la planification afin de s'assurer que les niveaux de service convenus seront également observés dans l'avenir.

### **Gestion de la disponibilité (Availability Management)**

La gestion de la disponibilité est le processus veillant à la mise en place appropriée des ressources, des moyens et des techniques nécessaires pour garantir la disponibilité des services informatiques convenue avec le client. La gestion de la disponibilité traite de problèmes tels que l'amélioration de la maintenance et des mesures de conception destinées à minimiser le nombre d'incidents.

### **Gestion de la continuité des services informatiques (IT Service Continuity Management)**

Ce processus consiste en la préparation et la planification des mesures de reprise après un sinistre pour les services informatiques dans le cas d'une interruption du business. Ce processus, appelé également planification des contingences dans la révision précédente de l'ITIL, met l'accent sur les corrélations entre toutes les mesures nécessaires pour assurer la continuité de l'organisation du client en cas de sinistre (gestion de la continuité du business) ainsi que les mesures destinées à éviter de tels sinistres. La gestion de la continuité des services informatiques est le processus de planification et de coordination des ressources techniques et financières nécessaires pour assurer la continuité des services après un sinistre, de la manière convenue avec le client.

## **3.3.2 Soutien des services (Service Support)**

Le livre de l'ITIL consacré au soutien des services décrit comment les clients et les utilisateurs peuvent accéder aux services appropriés pour soutenir leur business et comment ces services sont soutenus.

Ce livre couvre les sujets suivants :

- Centre de services
- Gestion des incidents
- Gestion des problèmes
- Gestion des configurations
- Gestion des changements
- Gestion des mises en production

### **Centre de services (Service Desk)**

Le centre de services est le premier point de contact des utilisateurs avec l'organisation informatique. Auparavant, les livres de l'ITIL faisaient référence à un centre d'assistance. La tâche principale du centre d'assistance était d'enregistrer et de résoudre les incidents et d'en assurer le suivi. Un centre de services a un rôle plus large (par exemple, réception des demandes de changements) et

peut accomplir des activités relevant de plusieurs processus. C'est le point de contact initial avec le fournisseur de services informatiques pour les utilisateurs.

### **Gestion des incidents (Incident Management)**

La distinction entre les incidents et les problèmes est sans doute la contribution la mieux connue, mais pas toujours la plus populaire, de l'ITIL à la gestion des services informatiques. Bien que cette distinction prête quelquefois à confusion, elle comporte un avantage majeur dans la mesure où elle établit une distinction entre le retour rapide du service et l'identification et la résolution de la cause d'un incident.

Le processus de gestion des incidents a pour but de résoudre l'incident et de reprendre rapidement la fourniture des services. Les incidents sont enregistrés et la qualité de ces enregistrements détermine l'efficacité d'un certain nombre d'autres processus.

### **Gestion des problèmes (Problem Management)**

La gestion des problèmes a pour but d'identifier la cause d'un problème dont la présence est suspectée à l'intérieur de l'infrastructure informatique. La suspicion de présence d'un problème peut être induite par des incidents mais il est évident que l'objectif est d'éviter toute perturbation dans la mesure du possible.

Une fois les causes identifiées et une solution de contournement identifiée, une décision business est requise pour déterminer si une correction permanente doit être apportée afin d'éviter de nouveaux incidents. La mise en œuvre d'une correction permanente passe par une demande de changement. Le problème reste considéré comme une erreur connue si une correction ne se justifie pas d'un point de vue business mais qu'une solution de contournement provisoire ou une autre solution permanente a été identifiée.

### **Gestion des configurations (Configuration Management)**

La gestion des configurations traite du contrôle des changements d'une infrastructure informatique (normalisation et contrôle de l'état), en identifiant tous les éléments de configuration de l'infrastructure, en collectant, en enregistrant et en gérant les informations et détails relatifs à ces composants et en échangeant ces informations avec tous les autres processus.

### **Gestion des changements (Change Management)**

La gestion des changements traite de la mise en œuvre approuvée et contrôlée des changements apportés à l'infrastructure informatique. L'objectif du processus est de déterminer les changements requis et d'étudier comment ils peuvent être mis en œuvre en minimisant les effets négatifs sur les services informatiques, tout en assurant la traçabilité des changements, par une consultation et une coordination efficaces de toute l'organisation. Les changements sont effectués en fonction des activités de surveillance de l'état de la gestion des configurations, suite à une demande de changement, avec la gestion des problèmes et plusieurs autres processus. Les changements sont mis en œuvre en suivant un cheminement particulier passant par la définition, la planification, la construction et les tests, l'acceptation, la mise en œuvre et l'évaluation.

### **Gestion des mises en production (Release Management)**

Une mise en production est un ensemble d'éléments de configuration qui sont testés et introduits collectivement dans l'environnement de production. Le principal objectif de la gestion des mises en production est de garantir le succès du déploiement des mises en production, y compris l'intégration, les tests et le stockage. La gestion des mises en production s'assure que seules les versions testées et correctes des logiciels et du matériel autorisés sont fournies. La gestion des mises en production est étroitement liée aux activités de gestion des configurations et de gestion des changements. La mise en œuvre réelle des changements est souvent exécutée dans le cadre des activités de gestion des mises en production.

#### **3.3.3 Gestion de la sécurité (Security Management)**

L'objectif de la gestion de la sécurité est de protéger la valeur des informations, en termes de confidentialité, d'intégrité et de disponibilité. Elle est basée sur les conditions de sécurité établies dans les accords sur les niveaux de service, eux-mêmes reliés aux conditions contractuelles, à la législation et à la politique

de l'organisation. La gestion de la sécurité vise à fournir un niveau de sécurité fondamental, indépendant des conditions externes.

#### **3.3.4 Gestion de l'infrastructure ICT (ICT Infrastructure Management)**

La gestion de l'infrastructure ICT traite des processus, de l'organisation et des outils nécessaires pour assurer une infrastructure informatique et de communications stable, qui soit alignée sur les exigences business, à un coût acceptable. La gestion de l'infrastructure ICT est concernée par le flux du travail, la définition des conditions business à travers le déploiement et la livraison de solutions business finales. La gestion de l'infrastructure ICT est axée sur la technologie.

Les processus incluent la gestion et l'administration des ressources, du personnel, des qualifications et des niveaux de formation exigés. Le livre couvre la conception, la planification, la mise en place, l'exploitation et l'assistance technique.

#### **3.3.5 Gestion des applications (Applications Management)**

Le livre sur la gestion des applications fournit une vue d'ensemble du cycle de vie de la gestion des applications et constitue un guide pour les utilisateurs business, les développeurs et gestionnaires des services sur la façon dont les applications peuvent être gérées du point de vue de la gestion des services.

Ce livre place la gestion des services au cœur de la fourniture des services informatiques au business. Dans cette perspective, les applications doivent être gérées tout au long de leur cycle de vie en donnant la priorité aux objectifs business.

#### **3.3.6 Perspective Business (Business Perspective)**

Les sujets traités comprennent la gestion de la continuité des affaires, les partenariats et l'externalisation, le changement pour survivre et la transformation radicale des procédures de gestion.

### 3.3.7 Planification de la mise en œuvre de la gestion des services (Planning to implement Service Management)

Actuellement, nous disposons d'une grande expérience au niveau mondial dans le domaine de la planification et de la mise en œuvre de programmes destinés à améliorer la gestion des services informatiques. Ce livre poursuit deux objectifs principaux : donner des conseils pratiques sur les problèmes clés qui doivent être pris en considération lors de toute planification pour la mise en œuvre d'une gestion des services informatiques ; expliquer les étapes essentielles requises pour mettre en place ou améliorer la fourniture des services.

On indique comment évaluer la correspondance entre les besoins du business et les services fournis et comment mettre en place un programme de changements qui conduira à des améliorations mesurables et continues.

L'analyse des besoins actuels et futurs de l'organisation et la mise en œuvre de la solution doivent être considérées comme un projet ou comme une série de projets d'un programme d'amélioration. Un avantage clé de cette approche est qu'elle fournit à l'organisation des points de décision clairs où elle peut décider de mettre fin au projet/programme, de le poursuivre ou de le modifier. Dans ce contexte, les livres de l'ITIL recommandent l'adoption d'une méthode de gestion de projet formelle, comme PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments, 2<sup>ème</sup> version).

Chaque projet est basé sur une analyse de la situation actuelle, sur la situation souhaitée et sur les écarts entre ces deux situations. Dans la plupart des cas, les solutions sont comparées sur la base des critères suivants :

- Bénéfices pour l'organisation
- Risques, obstacles et problèmes potentiels
- Coûts de transition et coûts à long terme
- Coûts en cas de poursuite de l'approche actuelle

L'identification des solutions potentielles peut même constituer un projet en soi. L'expérience montre qu'il faut savoir que l'ITIL n'est pas une formule magique.

Il convient d'adopter la plus grande prudence face à des projets de mise en œuvre soi-disant conformes au cadre de l'ITIL mais qui poursuivent des buts cachés comme une réorganisation ou une fusion, par exemple. L'ITIL décrit les meilleures pratiques d'amélioration de la gestion des services informatiques mais n'est pas un livre de recettes organisationnelles. L'ITIL fournit principalement un cadre de référence pour les structures des processus, les rôles et responsabilités dans l'organisation informatique et, dans une bien moindre mesure, des directives pour la structure de cette organisation. Si un projet a pour but d'améliorer l'organisation en tant que telle, il est conseillé de faire appel à des experts dans ce domaine.

Une mesure de base de référence ou un bilan de santé peuvent représenter un bon point de départ pour l'amélioration des processus. Une telle évaluation des processus de gestion des services informatiques peut aider à identifier les points forts et les points faibles de l'organisation et à définir clairement les objectifs d'un projet d'amélioration. La mesure peut être renouvelée à un stade ultérieur pour montrer l'évolution du programme ou du projet.

