



# Fondamentaux du référentiel ITIL®

*Version juin 2017*





### □ 3 jours

- Pratique de la gestion des services
- Cycle de vie des services
- Stratégie des services
- Conception des services
- Transition des services
- Exploitation des services
- Amélioration continue des services
- Fonctions
- Examen blanc et examen



### □ Examen

- QCM de 40 questions en français
- 4 choix par question
  - ❖ **une seule bonne réponse (1 point)**
  - ❖ **pas de point négatif**
  - ❖ **cocher une et une seule réponse**
- 1 heure
- documentation et support de cours fermés
  
- réussite : au moins 26/40
- taux de réussite : 85 %

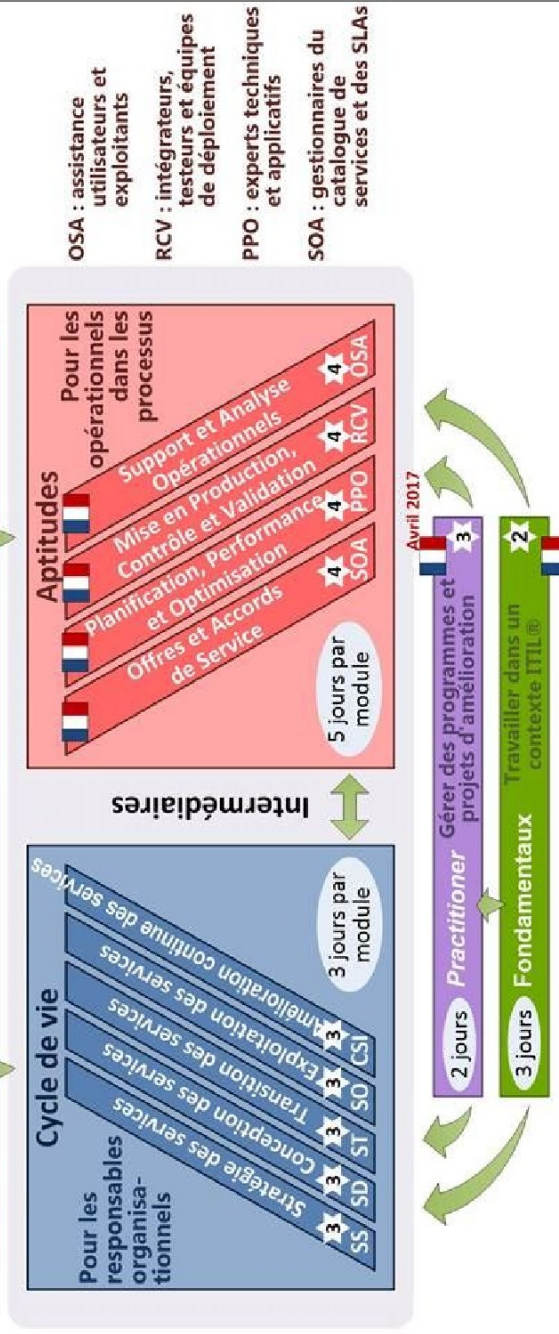


# Fondementaux ITIL®

## Et ensuite ...

### Master

5 jours Expert MALC – Gestion des services au travers du cycle de vie 5





## Fondamentaux ITIL®

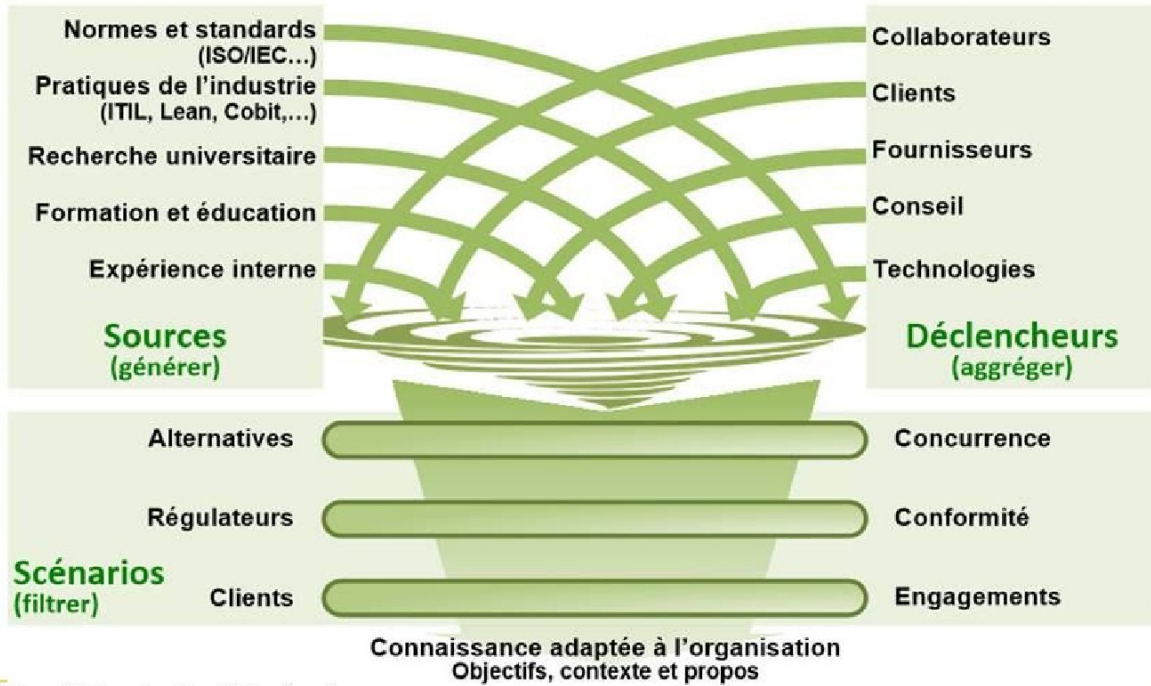
### □ La pratique de la gestion des services

- adopter et adapter les bonnes pratiques
- facteurs de succès ITIL
- qu'est-ce qu'un service ?
- clients, fournisseurs et parties prenantes
- processus et rôles
- fonctions
- actifs de service
- outillage de l'ITSM



## La pratique de la gestion des services

### Adopter et adapter les bonnes pratiques





## La pratique de la gestion des services

- **Facteurs de succès des bonnes pratiques ITIL**
  - neutre par rapport aux vendeurs et acteurs du marché
  - non-prescriptif
    - ❖ **n'est pas imposé aux organisations**
  - meilleures pratiques
    - ❖ **ITIL concentre et synthétise les expériences des meilleurs fournisseurs de services dans le monde entier**

# La pratique de la gestion des services

## □ Concept de service

**Service :**

- moyen d'apporter de la valeur aux clients pour faciliter les résultats qu'ils veulent obtenir
- sans qu'ils aient à gérer directement les coûts et les risques spécifiques aux composants et aux prestations sous-jacents

Opérer	un système de messagerie sans fil	pour aider	les employés	à	se coordonner et collaborer	sur	le périmètre ...
Louer	un système de création de rapports sur les prêts	pour aider	le processus de prêt	à	estimer les risques de crédit	dans	le délai de ...
Stabiliser	un ensemble d'actifs clients imprévisibles	pour aider	les processus clients	à	fonctionner correctement	dans	les limites ...

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés

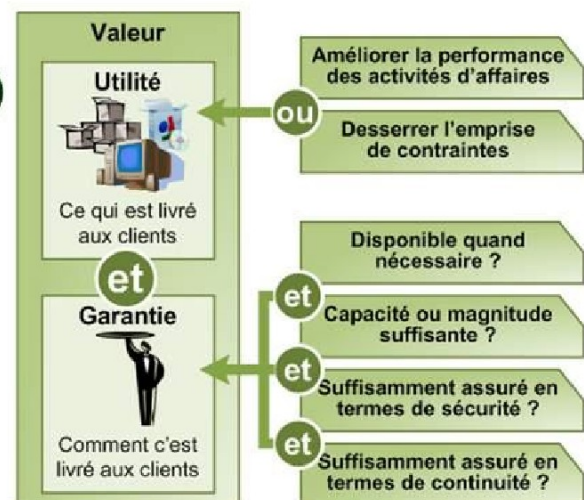
Réf. ITLFND\_1-004



# La pratique de la gestion des services

## □ Pour le client :

- **utilité**
  - ❖ **le service informatique facilite-t-il la vie de mes utilisateurs ?**
- **garantie (niveaux de service)**
  - ❖ **disponibilité (et indisponibilité)**
  - ❖ **capacité (et performance)**
  - ❖ **sécurité de l'information (données métiers)**
  - ❖ **continuité de service**
- **prix (ou budget à fournir)**



© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés

5

Réf. ITLFND\_1-005

Un service est constitué de deux parties OBLIGATOIRES pour pouvoir produire de la valeur chez le client.

## L'utilité

L'utilité est apportée :

- soit par l'**amélioration de la performance des processus d'affaires et des actifs de clients** utilisés dans ces processus : il s'agit essentiellement des fonctionnalités des applications, des logiciels, des matériels, etc. fournis par l'informatique pour faciliter le traitement des activités d'affaires et la gestion des actifs du client
- soit par la **levée de contraintes** (partiellement ou complètement) **qui gênent la bonne performance des activités d'affaires** : il s'agit, par exemple, de donner la possibilité à des personnes en dehors de l'entreprise d'utiliser l'informatique pour réaliser leurs activités (un commercial peut passer la commande directement de chez le client sans avoir à repasser au bureau)
- soit les deux

Le service répond aux besoins [fonctionnels] du client.

## La garantie

La garantie d'un service pour ITIL® se décline en quatre thèmes OBLIGATOIRES pour apporter une garantie suffisante apportant de la valeur aux clients.

Le service répondra alors correctement face à l'utilisation (ou à l'usage que le client en fera).

Les deux premiers thèmes portent sur des sujets immédiatement perceptibles par le client. Les deux derniers couvrent des risques inhérents à l'informatique et à la technologie :

- la **disponibilité** : le service doit et devra être disponible dans les conditions d'utilisation convenus avec le client
- la **capacité** et la **performance** : le service doit et devra être performant (pas de lenteur inacceptable par le client,

etc.) dans les conditions d'utilisation convenues avec le client (engagement du client à ne pas dépasser certains seuils d'utilisation comme, par exemple, le nombre d'utilisateurs connectés simultanément)

- la **sécurité de l'information** : le service doit protéger les intérêts du clients en gérant la sécurité tournant autour des données clients gérées par le service (stockage, accès, traitement, flux, etc.) avec le niveau de sécurité convenu avec le client
- la **continuité de service** : le service, s'il est vital pour l'entreprise, doit continuer à fonctionner en mode dégradé éventuellement si cela a été convenu avec le client) même lorsqu'une catastrophe est arrivée à l'informatique (inondation de la salle informatique par exemple).

Il est possible d'adjoindre d'autres thèmes comme, par exemple, le développement durable et la production de gaz carbonique. Ce thème peut aussi être intégré dans la capacité et la performance par exemple.

La garantie sera matérialisée par des niveaux de service. On parlera aussi de qualité de service.

### Les accords de niveau de service ou SLAs (*Service Level Agreement*)

Dès que le fournisseur de services et un client se sont entendus sur un sujet, ici les niveaux de service, cela sera formalisé dans un document appelé accord de niveau de service.

D'une manière plus générale, tout point convenu entre le client et le fournisseur de services sera formalisé dans un SLA (délais de traitement des incidents en fonction de la priorité par exemple si un client exige des délais spécifiques).



## La pratique de la gestion des services

### □ Propriétaire de service

- nécessité d'avoir un point unique qui soit garant (accountable) de bout-en-bout de la qualité du service
- le bout-en-bout comprend la définition stratégique, la conception, la transition et l'exploitation (support et maintenance) d'un service en particulier
- rend des comptes au directeur informatique ou au directeur de l'ITSM
- intervient dans toute activité portant sur le service en échangeant avec les différents acteurs des processus



## La pratique de la gestion des services

- **L'interne et l'externe pour ITIL®**
  - l'extérieur doit acheter le service (contrat juridique et financier)
    - ❖ **entreprise, collectivité locale, filiale d'un groupe, groupe (*holding*), etc.**
- **Clients et services internes**
  - un client interne au périmètre considéré utilise des services internes
    - ❖ **direction métier**
    - ❖ **autres filiales du groupe**
- **Clients et services externes**
  - un client externe utilise des services externes
    - ❖ **réalise le chiffre d'affaires ou la mission de l'organisation**



## La pratique de la gestion des services

### □ Fournisseur de services en général

#### Gestion des services :

- ensemble d'aptitudes organisationnelles utilisées pour fournir de la valeur aux clients sous la forme de services

#### Fournisseur de services :

- organisation fournissant des services à un ou plusieurs clients internes ou externes

### □ Fournisseur de services informatiques

#### Gestion des services informatiques (ITSM) :

- mise en œuvre et gestion de services TI (IT) de qualité qui répondent aux besoins du *business*
- mélange approprié de personnes, de processus et de technologies de l'information



## La pratique de la gestion des services

### □ Parties prenantes dans la gestion des services

#### Partie prenante :

- personne ou ensemble de personnes ayant un intérêt sur un sujet donné
- sujet : organisation, projet, services, etc.
- intérêt : activités, cibles, résultats, ressources, etc.
- ensemble de personnes : organisation, fournisseur de services, clients, employés, sous-traitants, etc.


#### Utilisateur (*user*) :

utilisateur au quotidien des services informatiques

#### Client (*customer*) :

personne ou groupe qui :

- achète le service ou le bien
- définit et négocie les cibles de niveaux de service
- périmètre : contenu, niveaux de service, budgets



## La pratique de la gestion des services

□ **Fournisseur et contrat**

- « fournisseur » différent de « fournisseur de services »


**Discussion, négociation directe avec le client**

« Fournisseur » (sous-traitant IT)    « Fournisseur de services » (DSI)    Client interne    Client externe

UC « Contrat » (de sous traitance)    SLA Accord de niveau de service

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés 10

Réf. ITLFND\_1-010



## La pratique de la gestion des services

- **Processus**

**Processus :**

  - ensemble structuré d'activités conçu pour accomplir un objectif spécifique
  - prend une ou plusieurs entrées définies et les transforme en sorties définies
- **Caractéristiques d'un processus**
  - déclenché par un événement spécifique
  - générant des résultats spécifiques
  - à des clients ou des parties prenantes
  - et pouvant être mesuré :
    - ❖ **résultats, activités, livrables, etc.**
    - ❖ **afin d'améliorer son efficacité et son efficience**

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés 11

Réf. ITLFND\_1-011

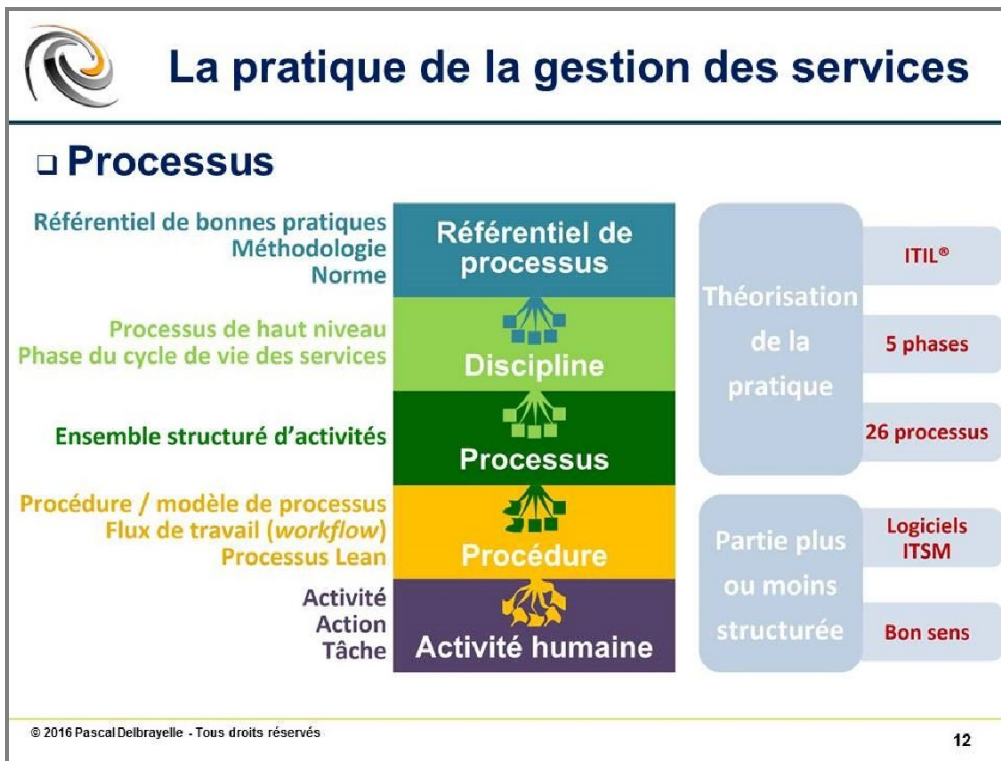
L'**efficacité** est une mesure permettant de savoir si les objectifs d'un processus, d'un service ou d'une activité ont été atteints. Un processus ou une activité efficace est celui ou celle qui atteint les objectifs convenus.

L'**efficience** est une mesure permettant de savoir si la bonne quantité de ressources a été utilisée pour un processus, un service ou une activité. Un processus efficient atteint ses objectifs avec l'utilisation d'un minimum de temps, d'argent, de personnel ou autres ressources.

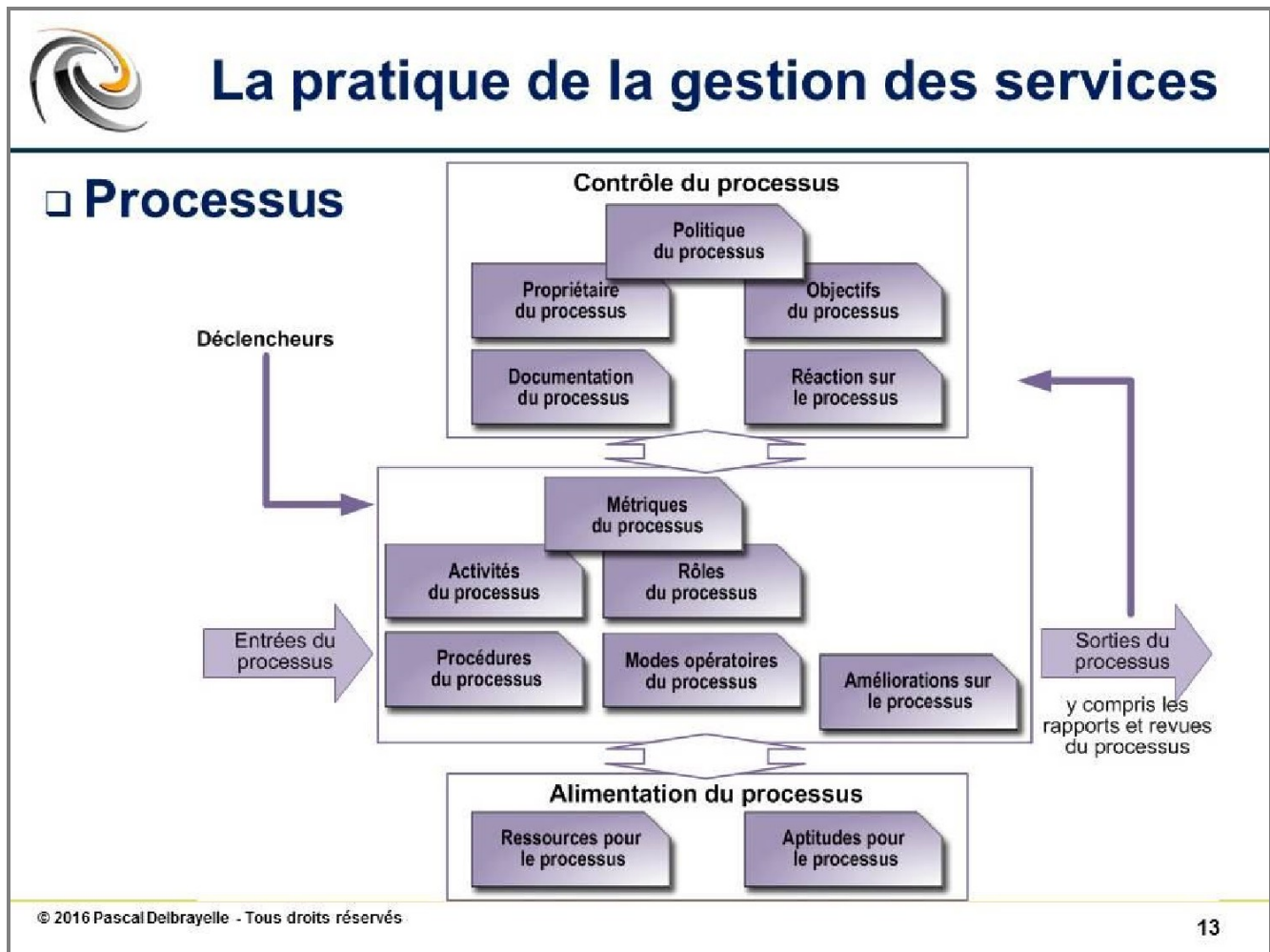
Quel que soit la nature et l'enchaînement de ses activités (cyclique, permanent, linéaire, etc.), le processus doit être déclenché par un événement spécifique qu'il faut décrire.

Un processus n'a d'intérêt que s'il produit des résultats (toujours les mêmes) à spécifier à la conception du processus. Ces résultats doivent pouvoir être mesurés afin d'être comparés aux objectifs du processus. Ces résultats doivent toujours apporter de la valeur à celui qui l'a demandé. Un processus peut être visible des clients (gestion des incidents par ex.), dans ce cas, le bénéficiaire des résultats est un client.

Certains processus peuvent être internes à l'organisation informatique. Dans ce cas, le bénéficiaire n'est pas un client mais une « partie prenante » (*stakeholder*), terme générique incluant les clients et tout personne interne ou chez un fournisseur externe déclenchant le processus (gestion des configurations par ex.).



Réf. ITLFND\_1-012



Réf. ITLFND\_1-013

La conception d'un processus embarque beaucoup d'éléments.

### Procédures et modes opératoires

Sur la partie centrale du processus, les activités ont besoin d'être détaillées et décrites plus finement sous la forme de procédures et de modes opératoires.

La description du processus est un document tactique, difficilement utilisable directement dans un flux opérationnel. Dans certains cas d'utilisation (notamment sur des utilisations fréquentes), il sera intéressant de décrire de manière opérationnelle sous la forme de procédures et de modes opératoires les activités du processus. Ce sont alors des documents opérationnels directement applicables par les acteurs du processus sans nécessité d'interprétation.

Dans certains cas, une séquence d'activités sera déclinée en procédure ou mode opératoire pour traiter un cas particulier qui arrive souvent. On parle alors de modèle de processus, notion ISO/IEC 9000 introduite dans ITIL® avec la version 2007. Cette notion sera abordée plus loin dans le document.

### Métriques du processus

Les métriques sont des mesures brutes transformées pour être utilisables dans le calcul des indicateurs de performance (notamment pour pouvoir avoir des valeurs comparables sans mélanger « des choux et des carottes »).

Cette notion est abordée dans le processus ITIL® de gestion des connaissances et dans l'amélioration continue des services.

Tout ce qui doit être mesuré sur la performance du processus (objectifs, résultats, qualité, délais de traitement, etc.) doit être décrit au préalable avec :

- la mesure des données de base (et les outils et applications contenant ou permettant de faire les différentes mesures)
- la transformation des mesures de base en métriques

## Amélioration sur le processus

La politique et les actions permettant l'amélioration du processus doivent être décrits. Cela peut inclure, par exemple, une réunion mensuelle ou trimestrielle pour examiner les informations recueillies à chaque clôture de ticket (l'enregistrement qui suit de bout en bout une occurrence de processus) et déterminer ce qui devrait être amélioré dans le processus.

Cette partie est extrêmement importante car :

- un processus est très complexe à concevoir et il est impossible de sortir rapidement une conception de processus et d'être exhaustif et parfait du premier coup
- la première version du processus sera ensuite complétée et améliorée par ces activités d'amélioration du processus ; cette partie est facilitée par les concepts et les techniques développées dans le Lean IT

Ne pas mettre en place immédiatement une partie amélioration du processus entraînera systématiquement un abandon du processus au bout d'un certain temps (mais qui finira par arriver) par manque de résultats.

## Alimentation du processus

Les ressources qui seront consommées par le processus doivent être précisées ainsi que les aptitudes nécessaires au bon fonctionnement du processus. Ces aptitudes portent sur l'optimisation des ressources mises en œuvre comme, par exemple, la compétence et les connaissances nécessaires aux différents acteurs du processus (déterminant par ailleurs les formations nécessaires pour avoir des acteurs à niveau, indépendamment de leur niveau actuel).

## Objectifs du processus

Ils sont à définir et permettent d'identifier les flux de travail (*workflows*) qui seront à mettre en place au niveau opérationnel.

Ils permettent aussi de définir les indicateurs de performance à mettre en place pour mesurer l'atteinte de chaque objectif, calculé à partir des métriques du processus.

L'amélioration continue des services donne une approche classique pour déterminer les indicateurs-clés de performance (KPI ou *Key Performance Indicator*) en définissant les facteurs critiques de succès (CSF ou *Critical Success Factor*) dans le cheminement.

## Politique et documentation du processus

La politique (les principes à respecter, ce qu'il est possible de faire et de ne pas faire, etc.) du processus est aussi à définir préalablement aux éléments opérationnels.

La documentation du processus doit aussi être rédigée, le plus souvent à partir d'un modèle de document fourni par l'équipe qualité afin d'avoir une uniformité sur l'ensemble des descriptions de processus. Elle devra aussi être maintenue à jour en permanence et être disponible au moins pour toutes les parties prenantes du processus.

## Réaction sur le processus

Les facteurs externes influençant le fonctionnement du processus sont à décrire ainsi que des actions appropriées pour y répondre, le plus souvent par une analyse d'impact sur les éléments du processus et la réaction appropriée pour adapter le processus.

Peuvent y figurer les facteurs de risque du processus avec les mesures de risque et les contre-mesures éventuelles.

## Propriétaire du processus

Ce dernier élément est en réalité le premier à définir pour le processus.

Il s'agit de définir la personne qui a la lourde tâche de concevoir le processus, donc de définir tous les éléments qui ont été présentés précédemment.

Il aura aussi la responsabilité de fournir les ressources nécessaires pour un fonctionnement opérationnel correct du processus.

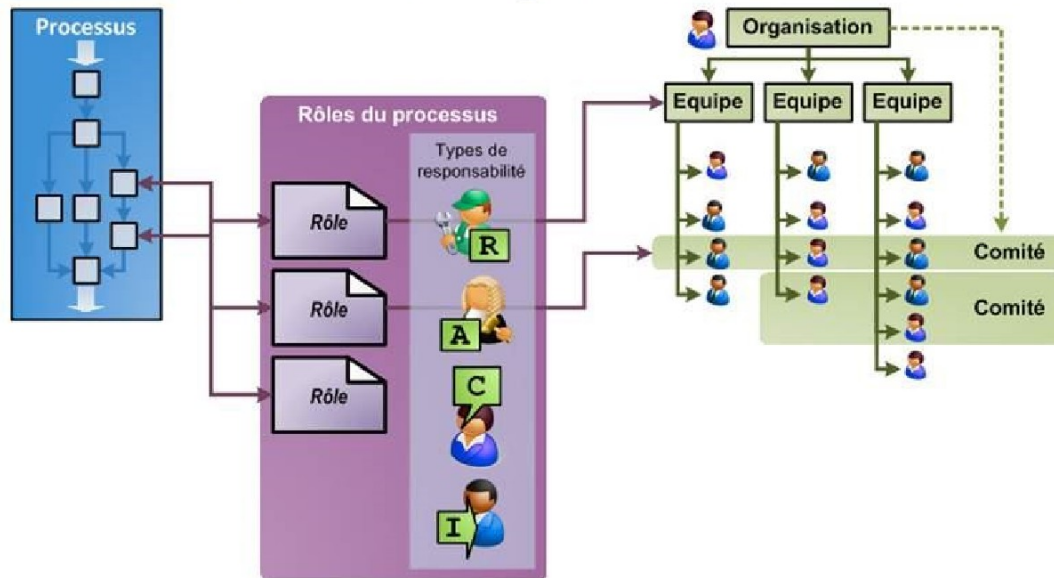
C'est un rôle qui est extérieur au fonctionnement opérationnel du processus. Généralement, son nom apparaît dans le cartouche ou la première page de la documentation décrivant le processus.



# La pratique de la gestion des services

## □ Rôles associés à tout processus

- concept abstrait permettant de séparer la définition des processus de celle de l'organisation



© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés

14

Réf. ITLFND\_1-014

Un rôle est, au final, rempli par une équipe, une personne ou un comité dans l'organisation. Cette relation devra être établie dans un second temps en associant à une personne ou une équipe un rôle de processus.

Bien sûr, une personne ou une équipe sera associée à plusieurs rôles issus de plusieurs processus différents et cela permettra de définir des fiches de poste en partant de processus établis.

Le rôle dans un processus est l'équivalent d'un profil utilisateur dans une application : l'application est développée sur ces profils utilisateurs (menus, écrans, possibilités fonctionnelles pour chacun des profils) et, lors de sa mise en production puis tout au long de son exploitation, les utilisateurs ayant un droit d'accès à l'application se voit attribuer le profil utilisateur approprié.

Les logiciels de flux de travail (*workflow*) fonctionnent de la même manière avec les rôles : ils sont utilisés pour définir les activités et ensuite associés aux utilisateurs ayant un droit d'utilisation de chaque processus.

Différents modèles de rôles facilitent la conception du processus.

Le modèle le plus connu est le modèle RACI.

### Modèle RACI

- **R (Responsible)** : est **Responsable** de la conduite de l'activité, notamment la coordination et le pilotage des différents intervenants si l'activité est réalisée par plusieurs personnes
- **A (Accountable)** : est la personne **imputable** du succès ou de l'échec de l'activité, il est notamment responsable du résultat de l'activité
- **C (Consulted)** : personne ou groupe qui sera **Consulté** pour le bon déroulement de l'activité (leur avis est obligatoire)
- **I (Informed)** : personne ou groupe qui sera **Informé** soit de l'avancement de l'activité, soit du résultat de l'activité

Il est possible de compléter ces quatre types de responsabilité par un cinquième : le **S** pour **Supportive**, rôle qui

intervient dans l'activité sous la responsabilité du Responsable de manière à n'avoir qu'un seul R même s'il y a plusieurs intervenants dans l'activité.

On parle alors de modèle RASCI.

Il existe d'autres variantes de ce modèle de base.

## La pratique de la gestion des services

15

### □ Matrice de responsabilités RACI

Gérer les incidents  
Collèges

Traiter un dossier normal	C	R	R	R	A	A
Recueillir les informations						
Créer le dossier et le qualifier						
Catégoriser et prioriser le dossier d'incident						
Faire le diagnostic de niveau généraliste						
Résoudre l'incident au niveau généraliste						
Gérer les escalades vers les spécialistes et les experts						
Résoudre l'incident au niveau spécialiste						
Résoudre l'incident au niveau expert						
Résoudre l'incident au niveau fournisseur du Département						
Résoudre l'incident au niveau Rectorat						
Résoudre l'incident au niveau fournisseur du Collège						
Cloturer le dossier						

Utilisateur collège  
Référént numérique  
Point de contact  
Support central  
Support de proximité  
Support fournisseur 3 interne  
Support fournisseur du Département  
Support Rectorat  
Support fournisseur du Collège  
Gestionnaire des incidents

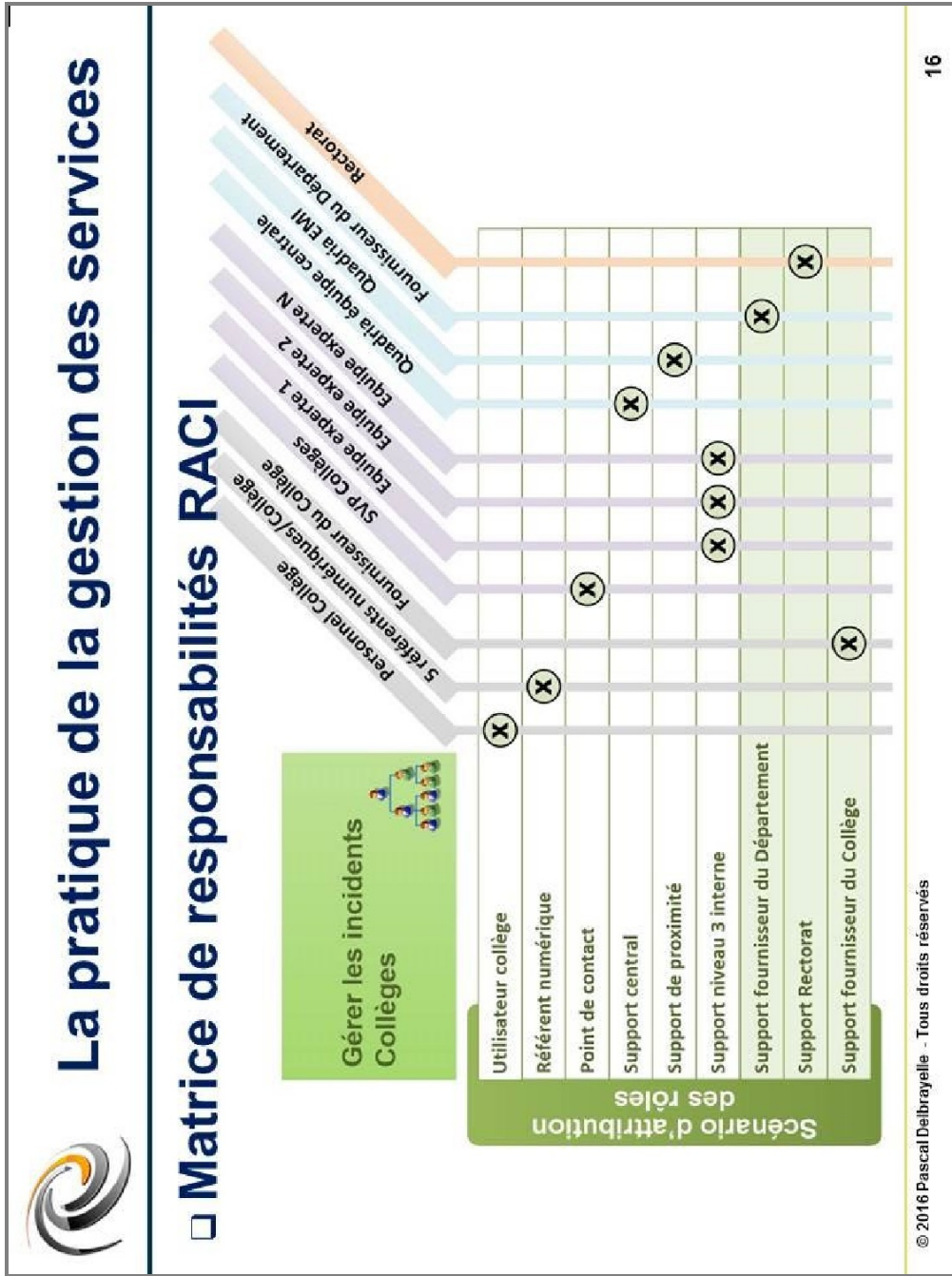
Réf. ITLFND\_1-015

La matrice de responsabilités RACI ou RASCI permet aussi de présenter de manière claire les rôles et les responsabilités de chacun dans le processus. Cela est largement utile lors de la formation des parties prenantes sur l'utilisation du processus qui va être mis en place.

Les lignes représentent les activités du processus et les colonnes les rôles cités dans le processus.

Aux intersections, si le rôle est cité dans l'activité, le type de responsabilité (R, A, S, C ou I) sera précisé.

Les parties prenantes voient alors qui fait quoi à chacune des étapes du processus.



Réf. ITLFND\_1-016



## La pratique de la gestion des services

### □ Propriétaire de processus

- garant (accountable) que le processus est adapté au propos et qu'il fonctionne conformément à sa documentation
- définit la stratégie de mise en œuvre et de pilotage du processus
- conçoit le processus et pilote ses évolutions
- s'assure que la documentation processus est à jour et accessible
- audite périodiquement le processus
- fournit les ressources nécessaires pour un fonctionnement correct du processus
- pilote les améliorations sur le processus sous le contrôle de l'amélioration continue des services



## La pratique de la gestion des services

### □ **Gestionnaire de processus**

- garant du bon fonctionnement opérationnel du processus
- planifie, gère, pilote, coordonne les ressources travaillant dans le processus sous le contrôle du propriétaire de processus
- échange avec les propriétaires de service et les autres gestionnaires de processus en cas de problème
- suit la performance du processus et fournit les rapports demandés
- travaille avec le propriétaire du processus sur l'amélioration du processus

### □ **Rôles opérationnels du processus : praticiens**

- réalise les activités conformément à la documentation du processus

© 2016 Pascal Delbruyelle - Tous droits réservés

18

Réf. ITLFND\_1-018



## La pratique de la gestion des services

### □ Fonction

**Fonction :**

équipe ou groupe de personnes et les outils et autres ressources qu'elles utilisent pour effectuer un ou plusieurs processus ou activités

- équipe de l'organisation ou groupe de personnes à qui il est confié une mission
- avec tous les moyens nécessaires pour mener à bien cette mission
- exemples
  - ❖ **centre de services**
  - ❖ **groupe de personnes transverses à l'organisation (équipe projet, etc.)**



## La pratique de la gestion des services

### □ Actifs de service : ressources et aptitudes

**Actif :**

toute ressource ou aptitude (habilité)

**Actif client :**

toute ressource ou aptitude utilisée par un client pour réaliser un résultat *business*

**Actif de service :**

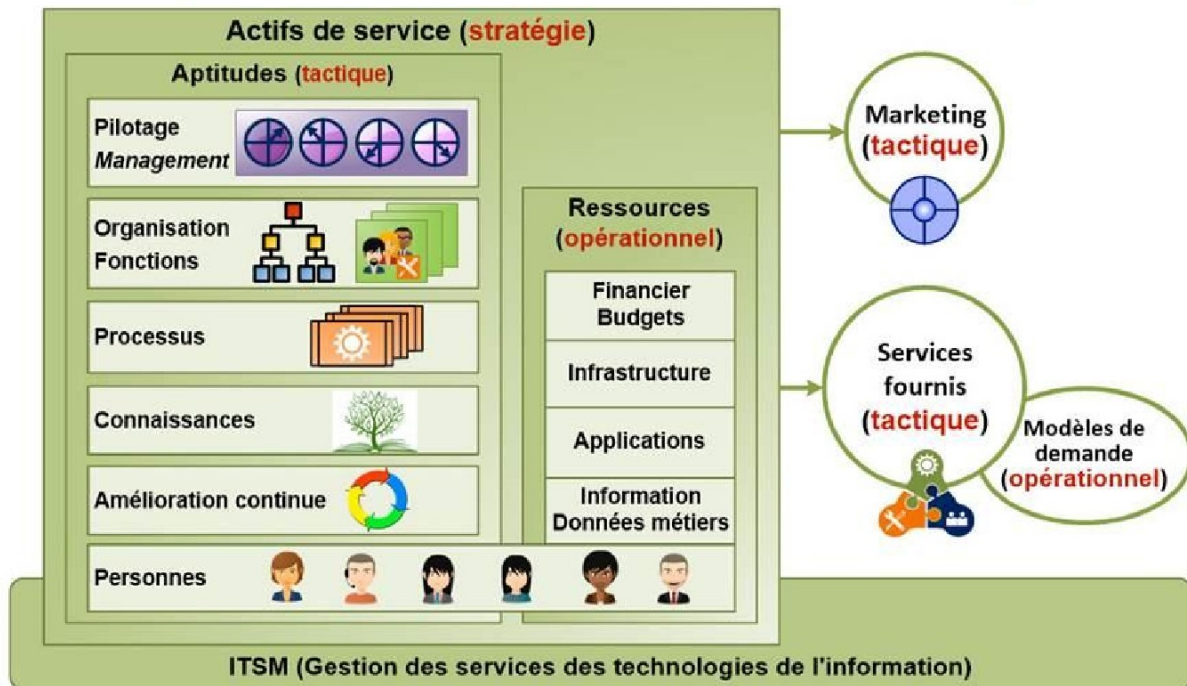
toute ressource ou aptitude utilisée par un fournisseur de services pour délivrer des services à un client

- ressource : moyen de base comme une machine-outil et les ouvriers qui l'utilise
- aptitude : moyen évolué permettant l'optimisation des ressources comme des procédures de fabrication des produits vendus et l'expérience des ouvriers



# La pratique de la gestion des services

## □ Exemple d'actifs de service informatique



© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés

21

Réf. ITLFND\_1-021

Le schéma est inspiré d'ITIL® et complété par mon expérience.

Globalement, il faut réfléchir aux schémas répétitifs (tactiques) suivants :

### 1. Pilotage et management

Tout schéma répétitif doit être mesuré, contrôlé et supervisé ; cela permettra de mettre en place la gouvernance de l'organisation qui permet de cadrer la manière dont l'organisation est dirigée, administrée et contrôlée.

### 2. Organisation et fonctions

Un organigramme seul n'est d'aucune utilité. Il est nécessaire de préciser aussi les moyens dont disposeront chaque équipe ou groupe de personnes dans l'organisation à qui la direction aura assigné une mission précise au sein de l'organisation.

L'exemple classique pour un fournisseur de services est de proposer aux personnes utilisant ses prestations un point de contact unique pour tout souci, dysfonctionnement et demande diverses.

Si le centre de services ne fonctionne pas correctement, certains objectifs stratégiques ne seront pas atteints (par ex. la satisfaction des utilisateurs permettant d'avoir des opinions favorables sur internet).

Pour cela, le schéma répétitif à mettre en place et à contrôler est le centre de services, constitué des personnes de l'organisation avec tous les moyens nécessaires pour qu'ils puissent remplir leur mission : central téléphonique, outil de gestion des tickets d'incidents et de demandes, large base de connaissances (si toutes les solutions, les erreurs connues répertoriées, les calendriers d'intervention des équipes, procédures pour répondre à une demande particulière, etc. sont connus et faciles interrogeables, il sera plus rapide de répondre à n'importe quelle demande utilisateur).

Chaque fonction fera l'objet de rapports et de statistiques pour la superviser et la contrôler.

### 3. Processus

Les processus sont à la base un ensemble coordonné d'activités remplissant une mission spécifique qui doit fonctionner pour que la stratégie réussisse.

De même que pour les fonctions, les processus doivent aussi préciser quelles seront les ressources nécessaires pour fonctionner correctement. D'autres éléments sont aussi indispensables pour définir un processus.

Chaque processus fera l'objet de rapports et de statistiques pour le superviser et le contrôler.

### 4. Connaissance et expérience

Chaque personne au sein de l'organisation informatique doit utiliser ses connaissances et son expérience afin de faire son travail au mieux (minimum de ressources consommées pour un maximum de résultats).

Afin d'éviter que, lorsqu'une personne quitte l'organisation, la connaissance et l'expérience partent avec elles, il sera nécessaire de capter cette connaissance dans un système de gestion pour permettre à chacun d'accéder facilement à ces informations lorsque nécessaire.

Cela permet aussi, dans le cas où la personne qui a la connaissance est toujours là, d'avoir accès à cette connaissance sans avoir besoin de déranger la personne, d'où un gain de temps pour la personne qui cherche l'information et moins d'interruption dans son travail pour la personne qui a la connaissance.

### 5. Amélioration continue

Les éléments mis en œuvre par un projet de transformation interne (aptitudes et/ou ressources) doivent immédiatement être pris en charge dans une réflexion globale d'amélioration continue afin d'être suivis et optimisés en permanence par des projets et des actions d'amélioration.

Cette culture d'amélioration continue et les techniques associées font aujourd'hui partie des aptitudes nécessaires à un fournisseur de services. Elle prend plus d'importance au fur et à mesure que l'on introduit de l'agilité dans l'organisation.

### 6. Personnes

Tous ces éléments ne sont rien sans les personnes qui travaillent au quotidien au sein de l'organisation. Beaucoup de méthodes ou de référentiels de bonnes pratiques négligent cet aspect, aboutissant à des règles et des normes mécaniques sans vie et déshumanisées. Il est évident qu'il est impossible de travailler correctement sur du long terme dans ce genre d'environnement.

En complément, il est nécessaire d'avoir la même approche tactique sur les éléments suivants :

### 7. Services

Les services formalisent ce qu'un fournisseur de services propose. Un service est une prestation qui remplit une mission précise : apporter de la valeur à un client (ou une organisation métier) lorsqu'elle l'utilise pour réaliser des activités spécifiques ou obtenir des résultats spécifiques.

Chaque service fera l'objet de rapports et de statistiques (notamment sur la qualité de service) pour le superviser et le contrôler (accords de niveau de service ou SLA).

Les services seront décrits dans une offre de services.

Une partie opérationnelle existe dans ce catalogue de services : le catalogue des demandes standard que peuvent faire les utilisateurs des services.

### 8. Marketing des services

Etre performant sur les services et les niveaux de service n'est pas forcément suffisant pour satisfaire les clients. Des notions complémentaires de marketing des services doivent être introduites afin de monter le taux de satisfaction des clients.



## Outillage, logiciel et automatisation

### □ Deux étapes


- standardisation de tous les activités informatiques
  - ❖ **formalisation des processus ITSM**
  - ❖ **mise en place d'outils logiciels facilitant la gestion de ces processus**
  - ❖ **moteur de workflow, logiciels de cartographie, de gestion documentaire, etc.**
- automatisation de certaines activités standardisées
  - ❖ **mise en place d'outils logiciels automatisant complètement certaines activités**
  - ❖ **exécution de scripts d'exploitation, équilibrage de charge, redémarrage automatique, etc.**



## Fondamentaux ITIL®

### □ Le cycle de vie des services


- les 5 étapes du cycle de vie et interactions principales
- stratégie des services, principes et processus
- conception des services, principes et processus
- transition des services, processus
- exploitation des services, processus
- amélioration continue des services, principes et processus



## Le cycle de vie des services

□ **ITIL®**

- 5 étapes du cycle de vie (5 livres de base)
- et des publications complémentaires



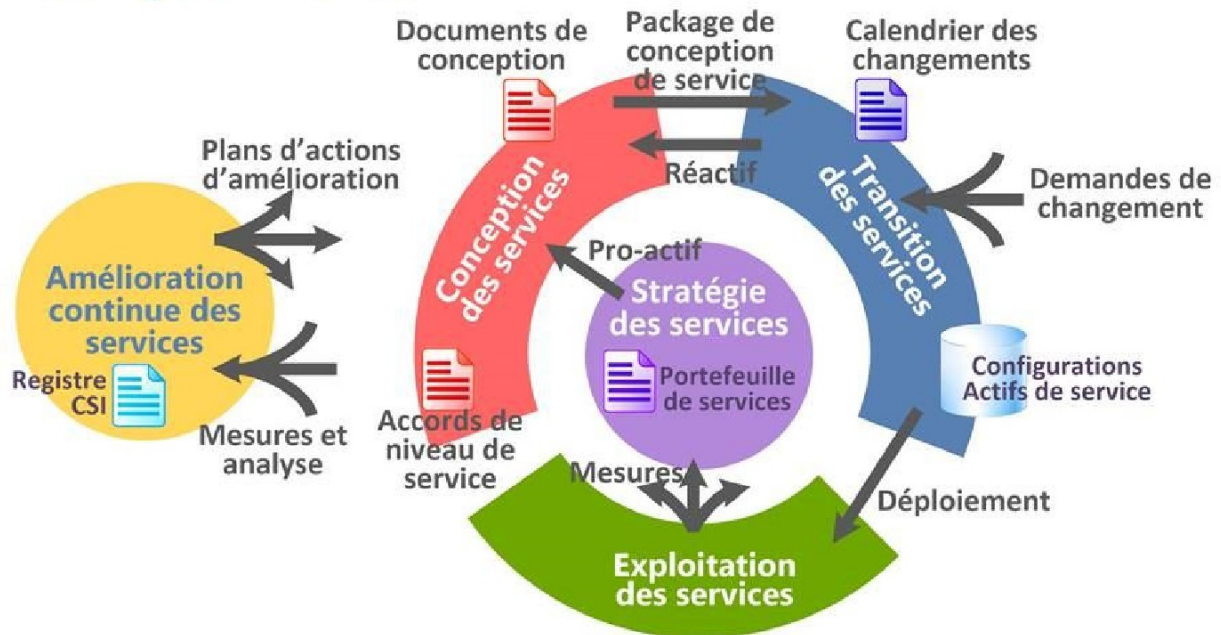
© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés 2


Réf. ITLFND\_2-002




## Le cycle de vie des services

### □ Interactions et livrables principaux des phases du cycle de vie





## Stratégie des services



---

- **Stratégie des services**
  - aligner les stratégies d'affaires et informatique
  - définir les objectifs et les politiques, allouer les ressources et préciser les contraintes, établir un plan global et le piloter
- **Valeur**
  - aptitude à lier les activités du fournisseur de services aux résultats critiques des clients
  - compréhension claire des types et des niveaux de service qui font réussir les clients et s'organiser de manière optimale pour fournir ces services
  - répondre rapidement et efficacement aux changements *business*
  - communication transparente avec le client

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés
4

Réf. ITLFND\_2-004



## Stratégie : la valeur d'un service

- **La valeur d'un service peut être considérée comme étant le niveau à partir duquel les attentes d'un client sont satisfaites**
  - souvent mesurée par combien le client est prêt à payer pour le service
  - différent du coût de service ou de tout autre élément intrinsèque du service en lui-même
- **Un service n'a pas de valeur intrinsèque**
  - sa valeur apparaît lorsqu'il permet à quelqu'un de faire quelque chose
  - la valeur d'un service n'est pas déterminée par le fournisseur mais par la personne qui l'utilise :
    - ❖ **parce qu'il décide de ce qu'il veut faire avec le service et de ce qu'il veut obtenir comme résultat en l'utilisant**



## Stratégie : la valeur d'un service

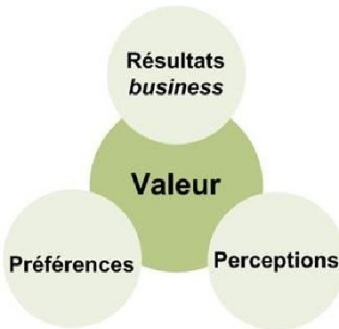
- **En suivant ce raisonnement, la valeur :**
  - est définie par les clients
    - ❖ **peu importe si le fournisseur communique sur ses coûts, la décision appartient au final au client**
  - est un mélange abordable de caractéristiques
    - ❖ **le client sélectionne le service qui présente la meilleure combinaison de caractéristiques au prix qu'il accepte de payer**
  - permet d'atteindre des objectifs
    - ❖ **l'aspect financier n'est pas tout le temps le seul critère**
    - ❖ **un client doit remplir des objectifs au sein de son organisation**
  - change au fil du temps et selon les circonstances
    - ❖ **les changements d'environnements clients sont fréquents, amenant des changements d'objectifs**



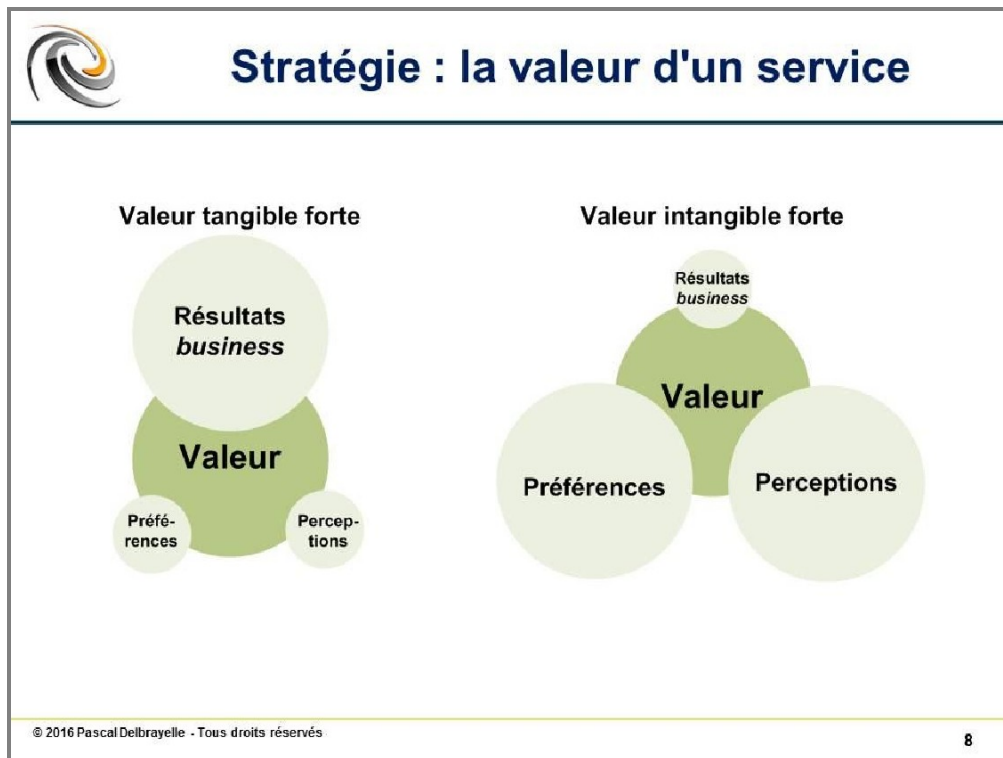
## Stratégie : la valeur d'un service

### □ Les 3 composantes :

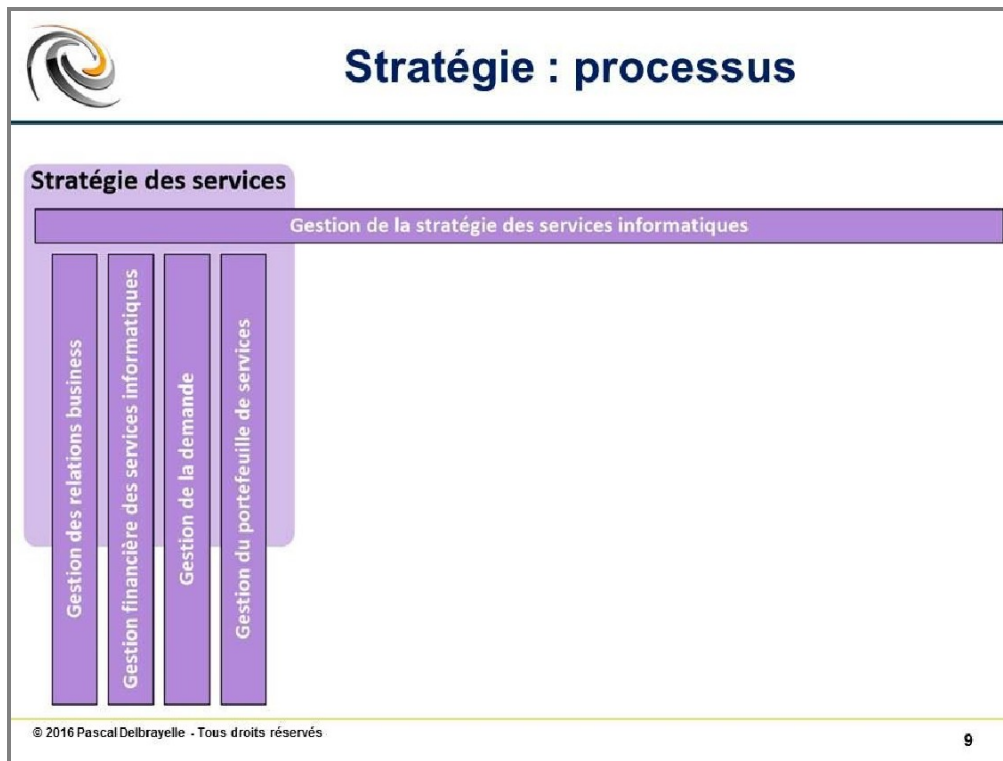
- résultats d'affaires
  - ❖ **résultats tangibles souvent évalués en résultats financiers**



- perceptions du client
  - ❖ **comparaison subjective des caractéristiques du service avec des concurrents, des expériences passées**
  - ❖ **combinée à la réputation du fournisseur**
- préférences du client
  - ❖ **préférences personnelles du client**
  - ❖ **influencés par la perception du service par le client**



Réf. ITLFND\_2-008



Réf. ITLFND\_2-009



## Conception des services

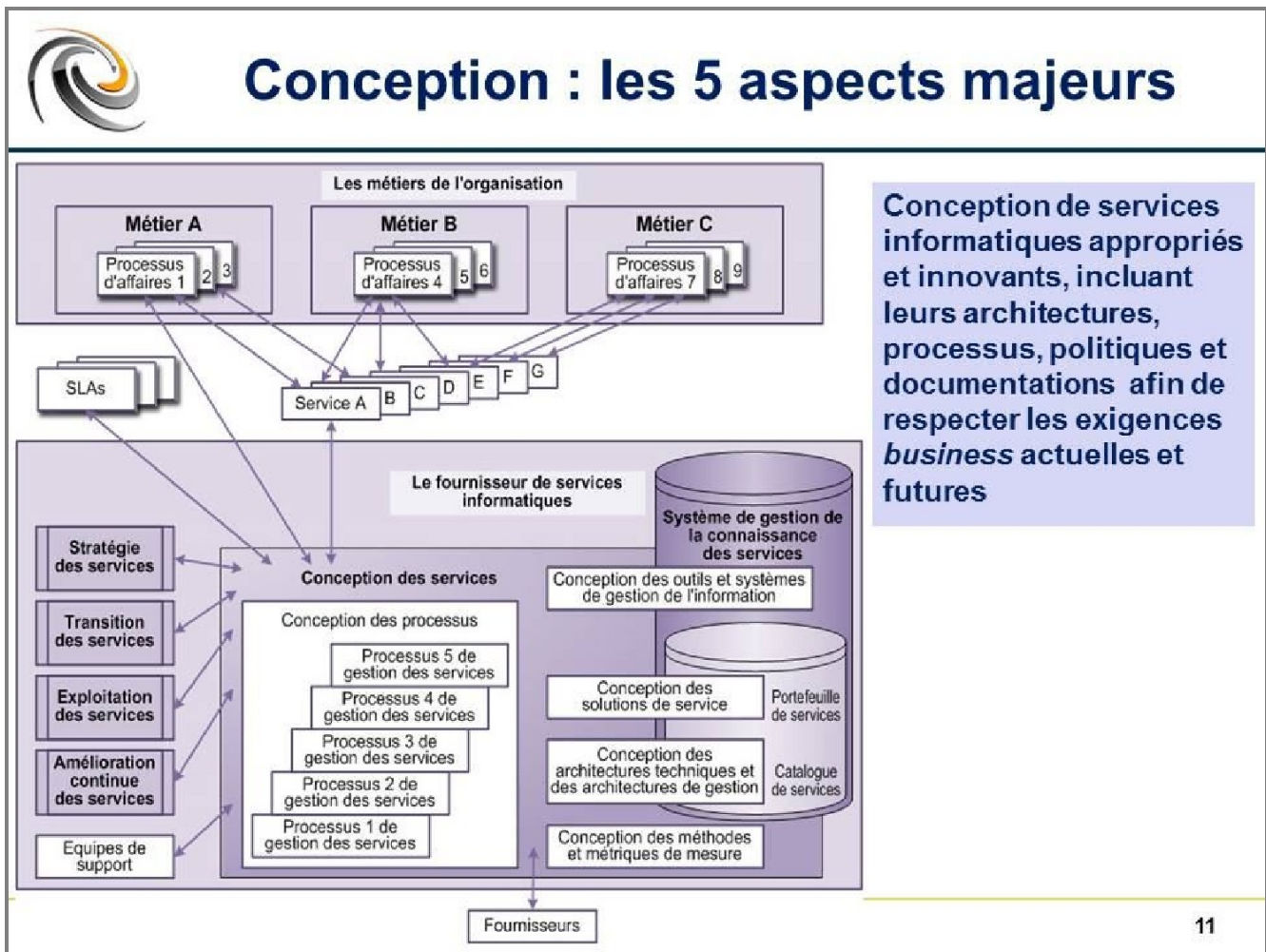


### □ Conception des services

- concevoir les architectures et les normes, les processus informatiques, les outils internes de gestion pour répondre efficacement à la demande et fournir les niveaux de services convenus, gérer les relations clients et fournisseurs

### □ Valeur

- réduire le coût total de possession (TCO)
- améliorer la qualité de service et leur cohérence
- faciliter la mise en œuvre et l'évolution des services
- améliorer l'alignement des services sur le *business*
- améliorer la performance des services
- améliorer l'efficacité des processus informatiques
- améliorer l'information de gestion et la prise de décision



Réf. ITLFND\_2-011

### Conception de solutions de service

Il s'agit de détailler les **solutions** mises en place pour fournir les services (contenu fonctionnel, ressources et volumétries requises et futures).

Il faut donc définir une approche formelle pour déterminer le coût, le fonctionnel, la qualité tout en respectant les délais de chaque service qui sera développé et mis en place dans la phase de transition des services.

Ceci sera documenté dans un package de conception de services ou SDP (*Service Design Package*).

Chaque nouveau service ou modifié doit être documenté dans ce SDP.

### Conception des systèmes de gestion

Il s'agit de détailler les **outils et systèmes de gestion** des services (*Service Management*), plus particulièrement le portefeuille des services pour la gestion et le contrôle des services tout au long de leur cycle de vie.

Ceci permettra de soutenir et automatiser des processus efficaces.

### Conception d'architectures technologiques et d'outils techniques

Il s'agit de détailler les **architectures techniques, architectures de supervision et outils techniques** nécessaires pour fournir les services.


Ceci permettra de fournir des modèles stratégiques globaux pour le développement et le déploiement d'une infrastructure.

### Conception de processus informatiques

Il s'agit de détailler les **processus informatiques** destinés à formaliser la conception, la transition, l'exploitation et l'amélioration des services.

## Conception de systèmes de mesure et de métriques

Il s'agit de détailler les  **systèmes de mesurage, méthodes et métriques**  pour l'ensemble des points précédents.

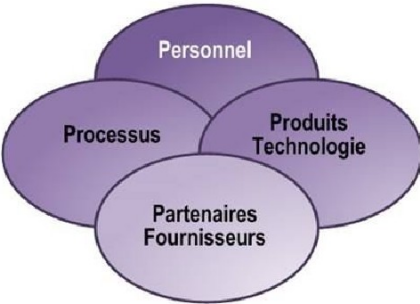


## Conception : les 4 « P »

---

### Les 4 P pour une conception réussie

- 4 domaines à prendre en compte pour être exhaustif et réussir une conception



© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés 12

Réf. ITLFND\_2-012

## Les 4 P pour une conception réussie

### Produits et technologies

Il s'agit des solutions fonctionnelles (généralement des applications ou des logiciels externes) et des infrastructures techniques.

### Partenaires et fournisseurs

Il s'agit de prendre en compte globalement et dès le début des projets l'intégration de fournisseurs et de prestataires extérieurs.

Les technologies devenant de plus en plus complexes et chères, il est de plus en plus nécessaire de s'adjoindre des partenaires pour réaliser les objectifs dans les délais et les coûts convenus.

### Personnel

Il s'agit de prendre en compte l'impact qu'aura l'arrivée en développement et en production d'une nouvelle solution de service, notamment en ce qui concerne le personnel supplémentaire.

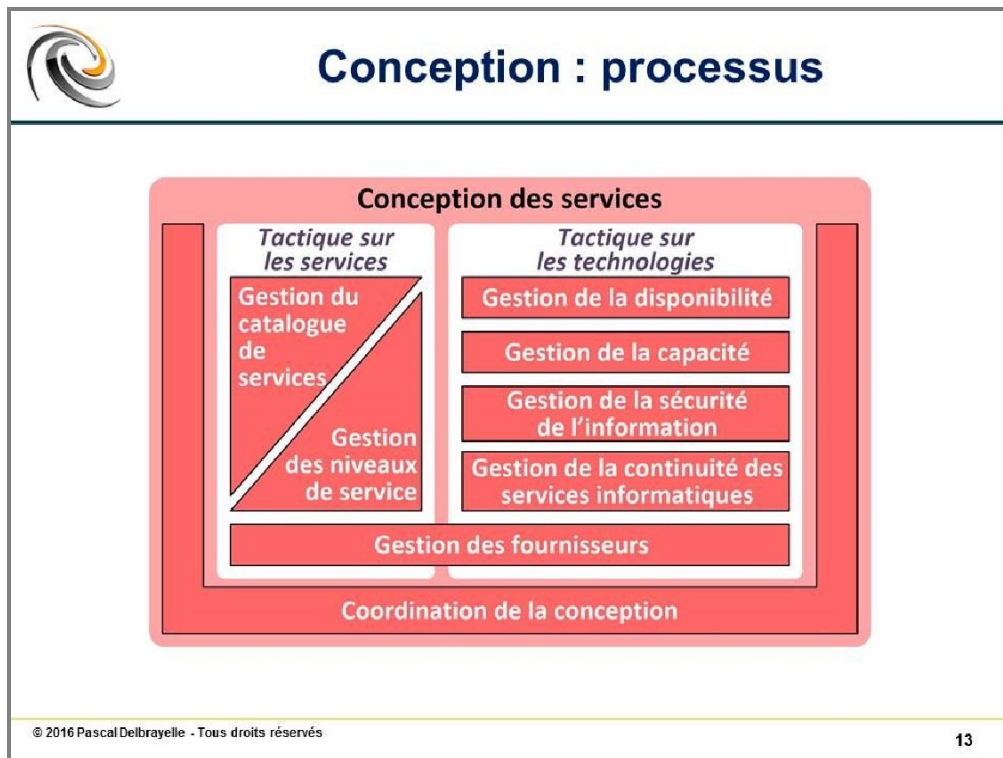
Cette dimension est rarement prise en compte et des organisations informatiques se font piéger car elles n'ont alors plus suffisamment de ressources humaines pour assurer un niveau de service correct, entraînant l'échec du projet.

### Processus

Il s'agit de prendre en compte l'impact qu'aura l'arrivée d'une solution en développement et en production sur les manières de travailler des personnels informatiques.

Si des processus sont déjà formalisés, il faut étudier l'impact de la mise en oeuvre de chaque solution sur ces processus et les faire évoluer si nécessaire.

Cette dimension est très rarement prise en compte et les processus formalisés s'éloignent de plus en plus de la réalité.



Réf. ITLFND\_2-013

<b>Coordination de la conception</b>	Assurer les interfaces et la cohérence Coordonner et piloter les ressources
<b>Gestion du catalogue de services</b>	Gérer les informations opérationnelles des services
<b>Gestion des niveaux de service</b>	Convenir de niveaux de service avec les clients et suivre ces niveaux
<b>Gestion des fournisseurs</b>	Gérer les sous-traitants pour obtenir le plus de valeur possible en contrepartie de l'argent dépensé
<b>Gestion de la disponibilité</b>	Gérer les problématiques de disponibilité et planifier les réponses
<b>Gestion de la capacité</b>	Gérer les problématiques de capacité/performance et planifier les réponses
<b>Gestion de la sécurité de l'information</b>	Gérer les problématiques de sécurité des données métiers et planifier les réponses
<b>Gestion de la continuité des services informatiques</b>	Gérer les problématiques de continuité de service et planifier les ressources et les scénarios



## Transition des services

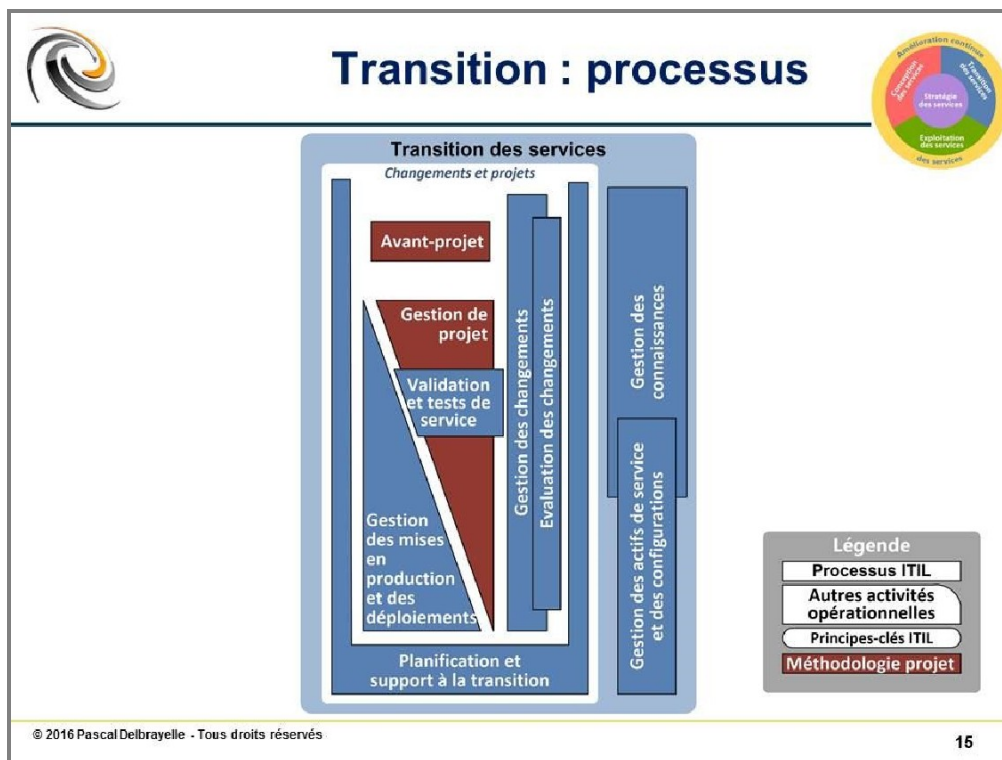


### □ Transition des services

- élaborer et gérer les plans de transition, les risques et les critères d'acceptation, tester et valider les solutions, déployer, capitaliser les connaissances


### □ Valeur

- meilleure estimation des coûts, calendriers, ressources et risques dans les projets de transition
- utilisation optimisée des ressources de transition
- réduction des conflits de ressources de transition
- services mis en production en conformité avec les spécifications et sans perturbation de l'existant
- services maintenables à un coût minimal




Réf. ITLFND\_2-015

<b>Gestion des changements</b>	Garantir que tous les changements sont autorisés et tracés
<b>Gestion des actifs de service et des configurations</b>	Garantir que le référentiel des actifs de service et les configurations est complet et à jour
<b>Gestion des connaissances</b>	Améliorer la prise de décision de tout responsable par l'accès aux connaissances sur les services
<b>Planification et support à la transition</b>	Planifier et gérer tous les moyens nécessaires aux transitions de service
<b>Gestion des mises en production et des déploiements</b>	Assurer la traçabilité des packages de mise en production Planifier et réussir les déploiements
<b>Test et validation des services</b>	Garantir que le nouveau service ou service modifié est conforme à ses spécifications et répondra aux besoins (assurance-qualité)
<b>Evaluation des changements</b>	Avoir un cadre cohérent et standardisé de règles pour déterminer la performance de chaque changement



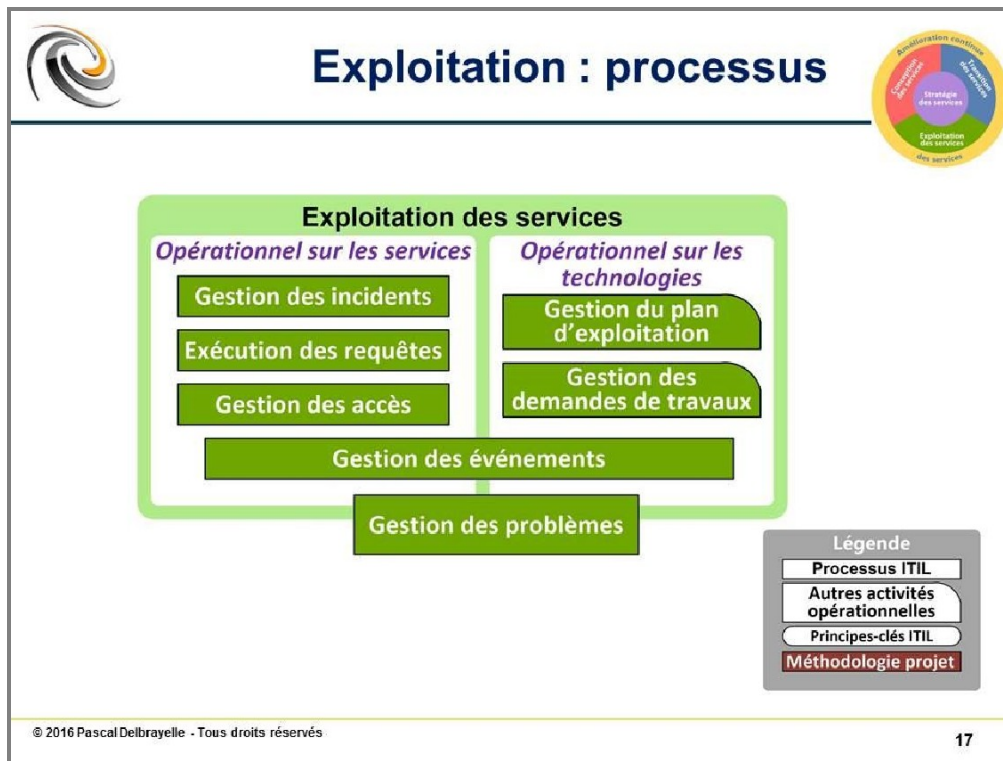
## Exploitation des services



- **Exploitation des services**
  - appliquer les plans opérationnels, les procédures et modes opératoires au quotidien pour fournir la qualité de service convenue, surveiller et générer des rapports
- **Valeur**
  - réduction du travail *business* et informatique non prévu et de leur coût en résolvant rapidement les dysfonctionnements informatiques
  - données de base fournies à tous les processus ITIL®
  - application de la politique de sécurité informatique
  - réponse rapide aux demandes des utilisateurs
  - automatisation plus facile des tâches basiques permettant aux équipes de transférer leurs efforts sur des activités à plus forte valeur ajoutée

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés
16

Réf. ITLFND\_2-016



Réf. ITLFND\_2-017

- Gestion des événements** Gérer les événements tout au long de leur cycle de vie (supervision)
- Gestion des incidents** Dépanner les utilisateurs le plus rapidement possible
- Exécution des requêtes** Traiter toutes les demandes de service
- Gestion des accès** Traiter toutes les demandes d'accès  
S'assurer que les droits d'accès sont correctement octroyés
- Gestion des problèmes** Traiter les problèmes et erreurs connues tout au long de leur cycle de vie



## Amélioration continue des services



### □ Amélioration continue des services

- produire des rapports et analyser le fonctionnement de ce qui a été mis en place (solutions, processus, organisation, etc.)
- définir, lancer et piloter les plans d'amélioration

### □ Valeur

- amélioration graduelle et progressive de la qualité de service pour un coût acceptable
- services informatiques réalignés en permanence aux besoins business
- réduction des coûts
- utilisation de la supervision et des rapports pour identifier les améliorations sur tous les domaines impactant la gestion des services informatiques



# Amélioration continue : processus et modèles



Cycle de Deming (4 étapes)

Modèle d'amélioration en 6 étapes

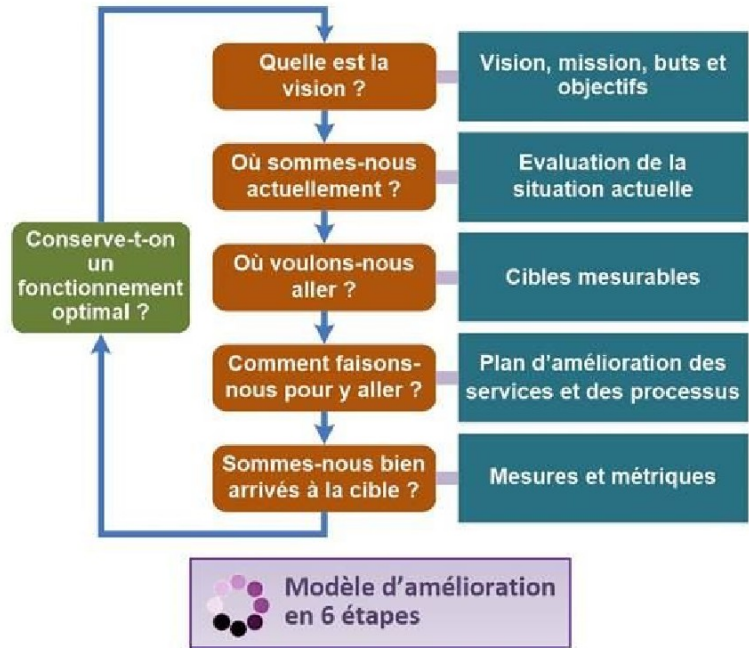
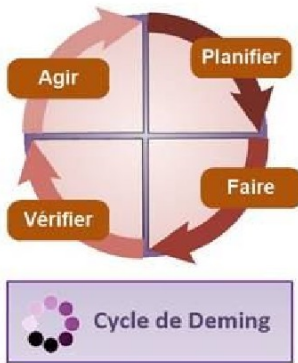
Métriques et mesures

Amélioration continue des services

Processus d'amélioration en 7 étapes

**Légende**

- Processus ITIL
- Autres activités opérationnelles
- Principes-clés ITIL
- Méthodologie projet





## Fondamentaux ITIL®

### □ Stratégie des services

- Gouvernance
- Gestion des risques
- Portefeuille et catalogue de services
- Dossier *business*
- Profil d'activité *business*
- Gestion du portefeuille de services
- Gestion financière des services informatiques
- Gestion des relations *business*



## Gouvernance d'entreprise

### □ Gouvernance d'entreprise

- système formé par l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions (structure sociale dotée d'une certaine stabilité dans le temps) destinés à cadrer la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée
- ce système va réguler les relations entre les parties prenantes (*stakeholders*) et garantir leurs droits :
  - ❖ **actionnaires, conseil d'administration, direction, conseil de surveillance, directoire**
  - ❖ **employés, fournisseurs, clients, banques ou autres prêteurs, voisinage, l'environnement**
  - ❖ **tiers - au sens le plus large - pouvant entrer en relation avec l'entreprise à raison de ses activités, comportements ou réalisations**



## Gestion des risques

### □ La gestion des risques :

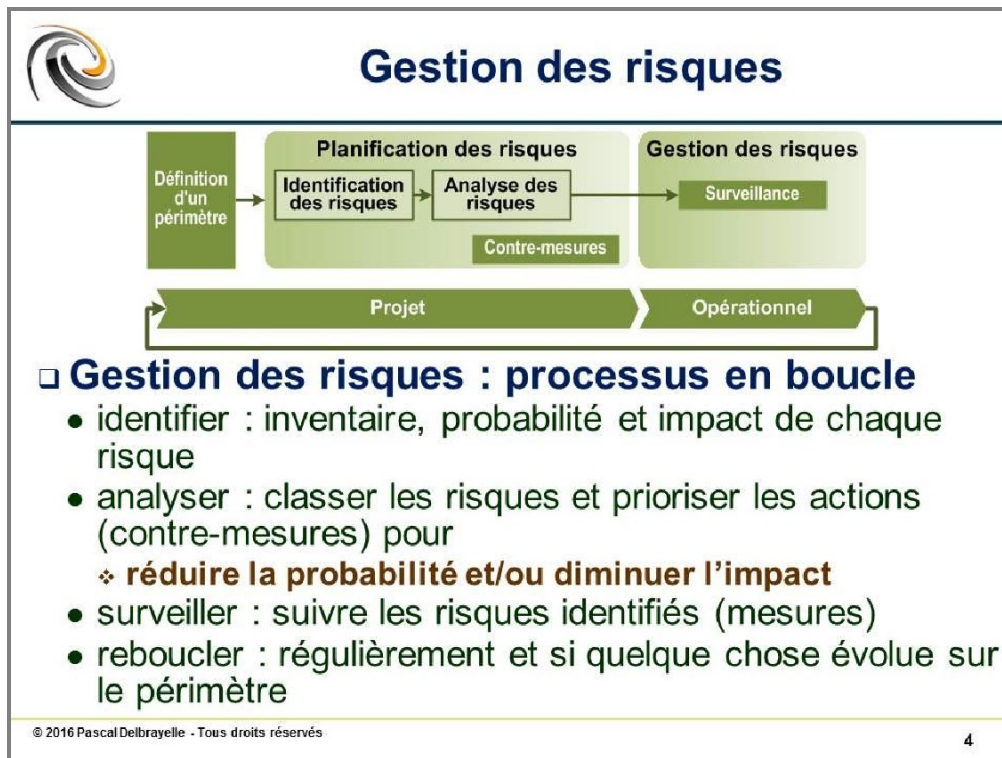
- s'attache à identifier, évaluer et prioriser les risques relatifs aux activités d'une organisation, quelles que soient la nature ou l'origine de ces risques
  - pour les traiter méthodiquement de manière coordonnée et économique
  - afin de réduire et de contrôler la probabilité des événements redoutés et réduire l'impact éventuel de ces événements
- cité et utilisé dans ITIL®, plus particulièrement pour :
  - ❖ **la gestion du portefeuille de services**
  - ❖ **la gestion de la sécurité de l'information**
  - ❖ **la gestion de la continuité de service**
  - ❖ **l'évaluation des changements**

**Risque :**  
effet de l'incertitude  
sur les objectifs

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés

3

Réf. ITLFND\_3-003



Réf. ITLFND\_3-004

## Livrables importants de la stratégie

Stratégie des services

Gestion de la stratégie des services informatiques

Gestion des relations business

Gestion financière des services informatiques

Gestion de la demande

Gestion du portefeuille de services

- Portefeuille de services
- Dossier *business*
- Profil d'activité *business* (PBA)

- Portefeuille de services**
  - décrit les services proposés par un fournisseur en termes d'apport de valeur *business*
- Dossier *business***
  - identifie les conséquences probables à l'informatique d'une action envisagée par le *business* ou les clients
- Profil d'activité *business***
  - comprendre les variations prévisibles des activités *business* et anticiper ces variations dans la conception

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés

5

Réf. ITLFND\_3-005



## Portefeuille et catalogue de services

### □ Principe global

- un portefeuille de services décrit les services proposés par un fournisseur en termes d'apport de valeur d'affaires (*business*)
- il relie les besoins d'affaires et la réponse du fournisseur à ces besoins
- par définition, l'apport de valeur d'affaires est exprimé en termes marketing, fournissant un moyen de comparer la compétitivité du fournisseur à celles d'autres fournisseurs



## Portefeuille et catalogue de services

- **Le portefeuille de services aide à répondre à :**
  - pourquoi un client achèterait-il ces services ?
  - pourquoi les achèterait-il chez nous ?
  - quels sont les modèles de tarification ou de refacturation ?
  - quels sont nos forces et faiblesses, nos priorités et risques ?
  - comment nos ressources et aptitudes pourraient-elles être réparties ?



## Portefeuille et catalogue de services

### □ Le catalogue de services aide à répondre à :

Pour le client :

- quels sont les services qui peuvent m'intéresser ?
- quelle est la tarification (client externe) ?
- où en est le projet en cours sur le service que j'ai demandé ?

Pour l'utilisateur :

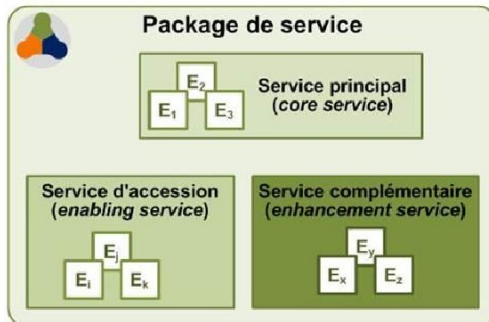
- quelles sont les fonctionnalités de l'application ?
- quelles demandes standard puis-je faire à l'informatique ?
- quelles sont les heures d'ouverture du service ?
- qui contacter en cas de souci ?



## Portefeuille et catalogue de services

### □ Elaboration du portefeuille de services

- à l'issu de la démarche, plusieurs types de service
- combinés entre eux, ils personnalisent une offre de services à un client (*package* de service)
- constitué d'un ensemble de services élémentaires rangés en 3 catégories :



- ❖ **service de base (principal)**
- ❖ **service enrichi, réhaussé (complémentaire)**
- ❖ **service d'accessibilité (d'accession)**
- un *package* peut inclure d'autres *packages*

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés

9

Réf. ITLFND\_3-009



## Portefeuille et catalogue de services

### □ Elaboration du portefeuille de services

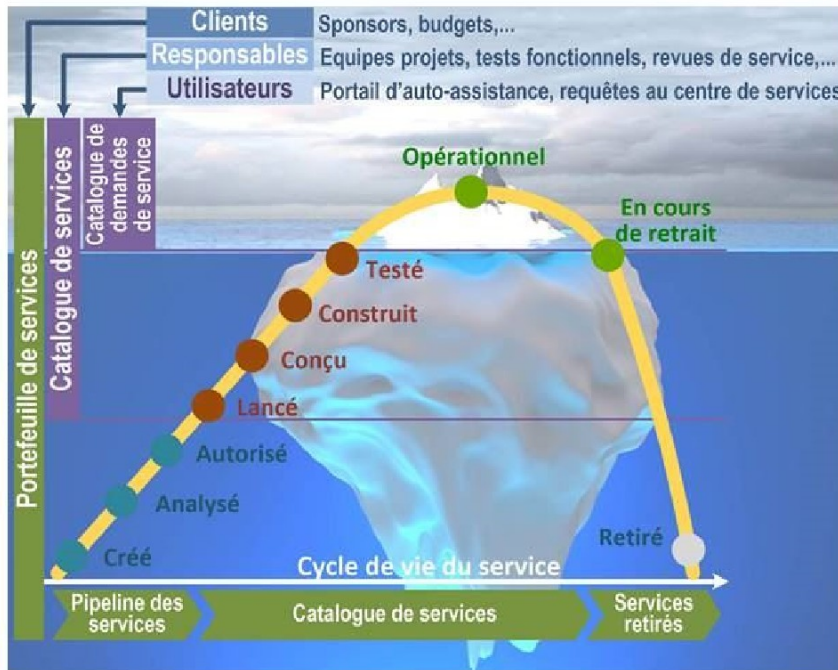
- permet de mutualiser certains éléments tout en étoffant la diversité de l'offre de services

Service	Service de base	Service d'accésion	Service optionnel
Bureautique	Logiciel de traitement de texte	Portail de téléchargement en libre-service du <i>package</i> d'installation	Impression par l'équipe reprographie (couleur, affiches, reliure, etc.)
Suivi de la mutuelle complémentaire d'entreprise	Les salariés de l'entreprise peuvent suivre les remboursements et les avantages de la mutuelle	Portail proposant une interface conviviale au service pour accéder au service de suivi de la mutuelle complémentaire d'entreprise	Les salariés peuvent créer et gérer des programmes personnalisés de remise en forme ou de régime et sont récompensés



## Portefeuille et catalogue de services

### □ Différences



- portefeuille
  - ❖ **stratégique**
  - ❖ **en conception : document de référence**
- catalogue
  - ❖ **opérationnel**
  - ❖ **construit en conception et en transition**
  - ❖ **destiné aux responsables métiers et utilisateurs**



## Dossier *business* (*Business Case*)

### □ Le dossier *business* (*Business Case*)

- livrable produit pour identifier les conséquences probables à l'informatique d'une action envisagée par le *business* ou les clients :
  - ❖ **évolution de processus d'affaires**
  - ❖ **augmentation du volume d'activités d'affaires**
  - ❖ **décision d'informatiser des activités d'affaires**
- aussi appelé étude de rentabilité
- support à la décision et outil de planification
  - ❖ **si jamais l'action cliente est confirmée**
  - ❖ **il doit être réactualisé tout au long du ou des projets informatiques accompagnant l'action cliente**
- actions classiques :
  - ❖ **nouveau service ou évolution d'un service existant**
  - ❖ **évolution de la gestion des services**

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés

12

Réf. ITLFND\_3-012



## Dossier *business* (*Business Case*)

### □ Structure de base

- introduction
  - ❖ **présente les objectifs d'affaires visés par le service**
- méthodes et hypothèses
  - ❖ **définit le périmètre et les limites, par ex. :**
    - période de temps
    - contexte organisationnel pour calculer coûts et bénéfices
- impact sur les affaires
  - ❖ **résultats attendus financiers et non financiers de l'initiative**
- risques et imprévus
  - ❖ **probabilité que des résultats imprévus surgissent**
- recommandations
  - ❖ **plan d'actions proposé**



## Gestion du portefeuille de services

- **Objet, propos, but (pourquoi ?)**
  - s'assurer que le fournisseur de services informatiques propose la bonne combinaison de services pour fournir les résultats nécessaires au *business*, à un niveau approprié d'investissement
- **Objectifs**
  - fournir un processus et des mécanismes pour permettre à une organisation d'investiguer et de décider quels services fournir, basé sur l'analyse du retour potentiel et un niveau de risque acceptable
  - maintenir le portefeuille de services définitif, présentant pour chaque service les besoins *business* satisfaits et les résultats *business* qu'il supporte
  - ...



## Gestion du portefeuille de services

### □ Objectifs

- fournir un mécanisme pour l'organisation afin d'évaluer comment les services l'aident à réaliser sa stratégie et à répondre aux changements internes et externes à l'organisation
- contrôler quels services sont fournis, sous quelles conditions et à quel niveau d'investissement
- tracer les investissements dans les services au travers de leur cycle de vie permettant ainsi à l'organisation d'évaluer sa stratégie aussi bien que sa capacité à exécuter cette stratégie
- analyser quels services ne sont plus viables et quand ils devraient être retirés



## Gestion financière des services informatiques

### □ Propos

- fixer le niveau de financement approprié pour concevoir, développer et offrir des services qui répondent à la stratégie de l'organisation

### □ Objectifs

- définir et maintenir un cadre de travail pour identifier, gérer et communiquer sur le coût des services fournis
- évaluer l'impact financier sur le fournisseur de services d'une nouvelle stratégie ou d'une évolution de celle-ci
- sécuriser les budgets pour gérer les services
- faciliter la bonne gestion des actifs clients et des actifs de service afin de s'assurer que l'organisation atteint ses objectifs



## Gestion financière des services informatiques

### □ Objectifs

- comprendre les relations entre les dépenses et les recettes et s'assurer que les deux sont équilibrées et en conformité avec les politiques financières de l'entreprise
- gérer et présenter les dépenses relatives à la fourniture de services pour les parties prenantes de l'organisation
- appliquer les politiques financières dans la fourniture des services
- comptabiliser les dépenses pour la création, la fourniture et le support des services
- prévoir les besoins financiers pour que l'organisation puisse respecter ses engagements sur les services et la conformité avec les exigences réglementaires et légales
- si concerné, définir un cadre de travail pour recouvrir les coûts de fourniture des services par les clients

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés

17

Réf. ITLFND\_3-017



## Gestion des relations *business*

### □ Propos

- établir et maintenir une relation *business* entre le fournisseur de services et le client basée sur la compréhension du client et de ses besoins *business*
- identifier les besoins des clients et s'assurer que le fournisseur de services est en mesure de répondre à ces besoins changeant au fil du temps selon les circonstances

### □ Objectifs

- s'assurer que le fournisseur de services comprend la perspective client du service et est donc capable de prioriser correctement ses services et ses actifs de service
- ...



## Gestion des relations *business*

### □ Objectifs

- s'assurer d'un haut niveau de satisfaction client démontrant que le fournisseur de services répond aux besoins du client
- établir et maintenir une relation constructive entre le fournisseur de services et le client basée sur la compréhension du client et de ses moteurs d'activité
- identifier les changements dans l'environnement du client impactant potentiellement le type, le niveau ou l'utilisation des services fournis
- identifier les tendances technologiques impactant potentiellement le type, le niveau ou l'utilisation des services fournis
- ...



## Gestion des relations *business*

### □ Objectifs

- établir et structurer les besoins *business* pour de nouveaux services ou des changements dans des services existants
- s'assurer que le fournisseur de services répond aux besoins *business* de ses clients
- travailler avec les clients pour s'assurer que les services et les niveaux de service permettent bien la création de valeur
- faire une médiation dans les situations où il y a des exigences conflictuelles pour les services de la part de différentes unités *business*
- établir des processus de réception et d'escalade de plaintes officielles de la part du client



## Fondamentaux ITIL®

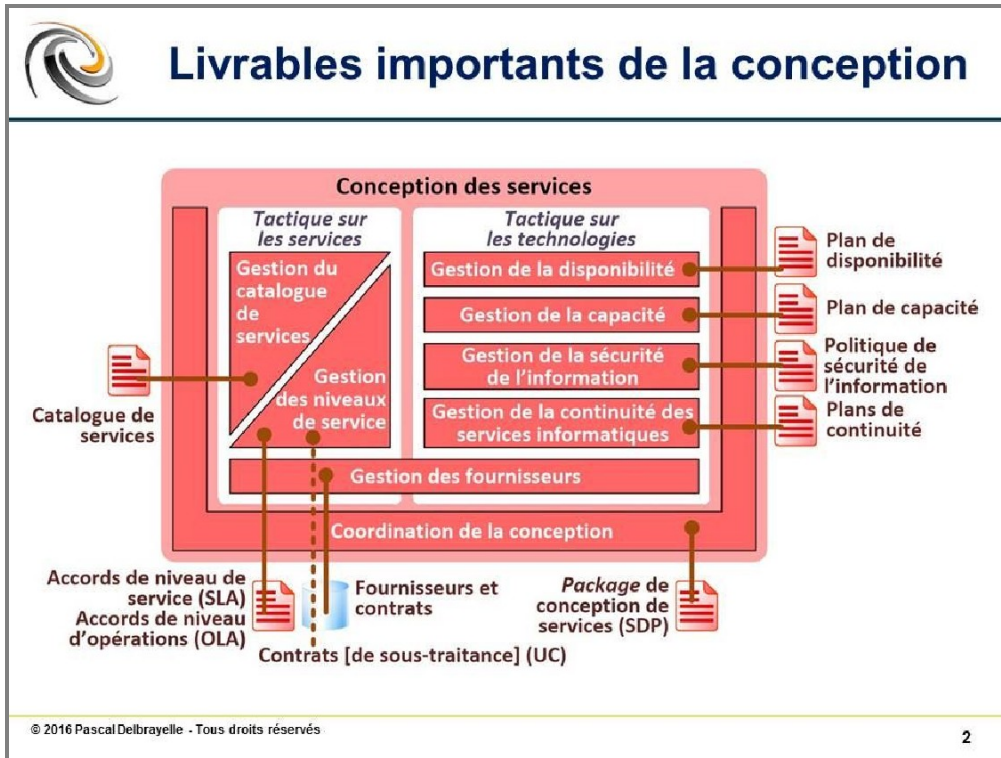
### □ Conception des services

- Livrables importants de la conception des services
- Vues catalogue de services, SLA, OLA, UC, SDP
- Gestion du catalogue de services
- Gestion des niveaux de service
- Gestion des fournisseurs
- Gestion de la disponibilité
- Gestion de la capacité
- Gestion de la continuité des services informatiques
- Gestion de la sécurité de l'information
- Coordination de la conception

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés

1

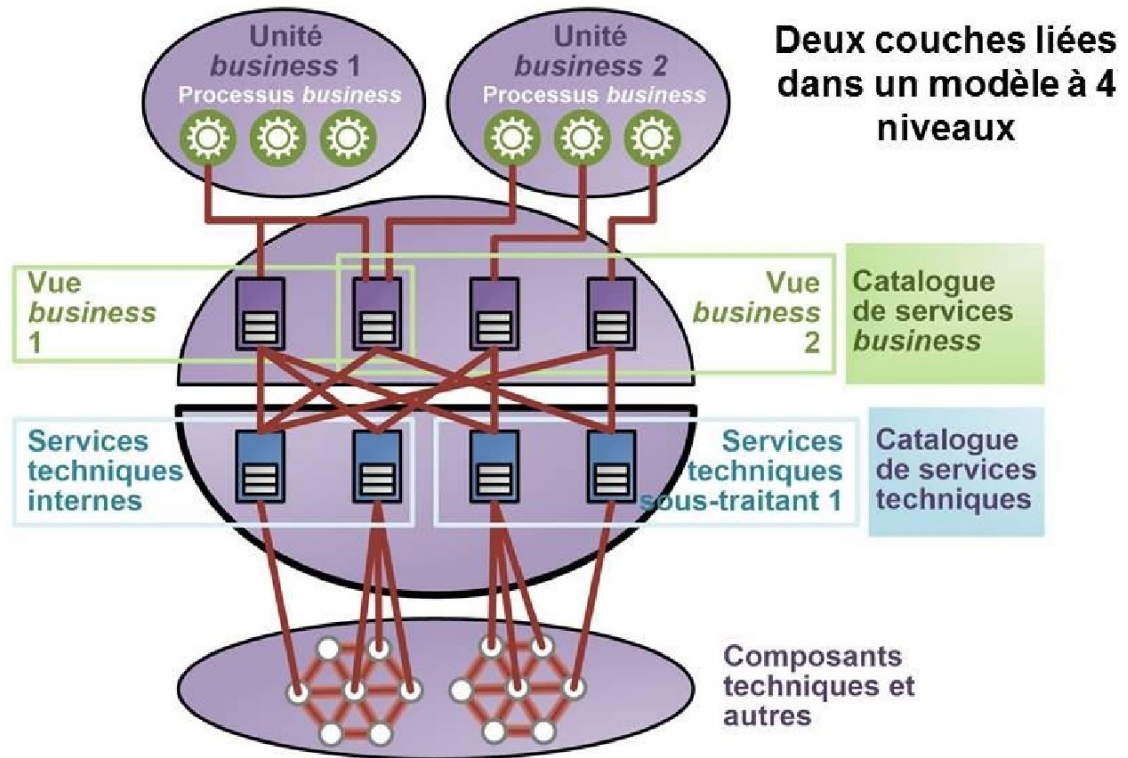
Réf. ITLFND\_4-001



Réf. ITLFND\_4-002

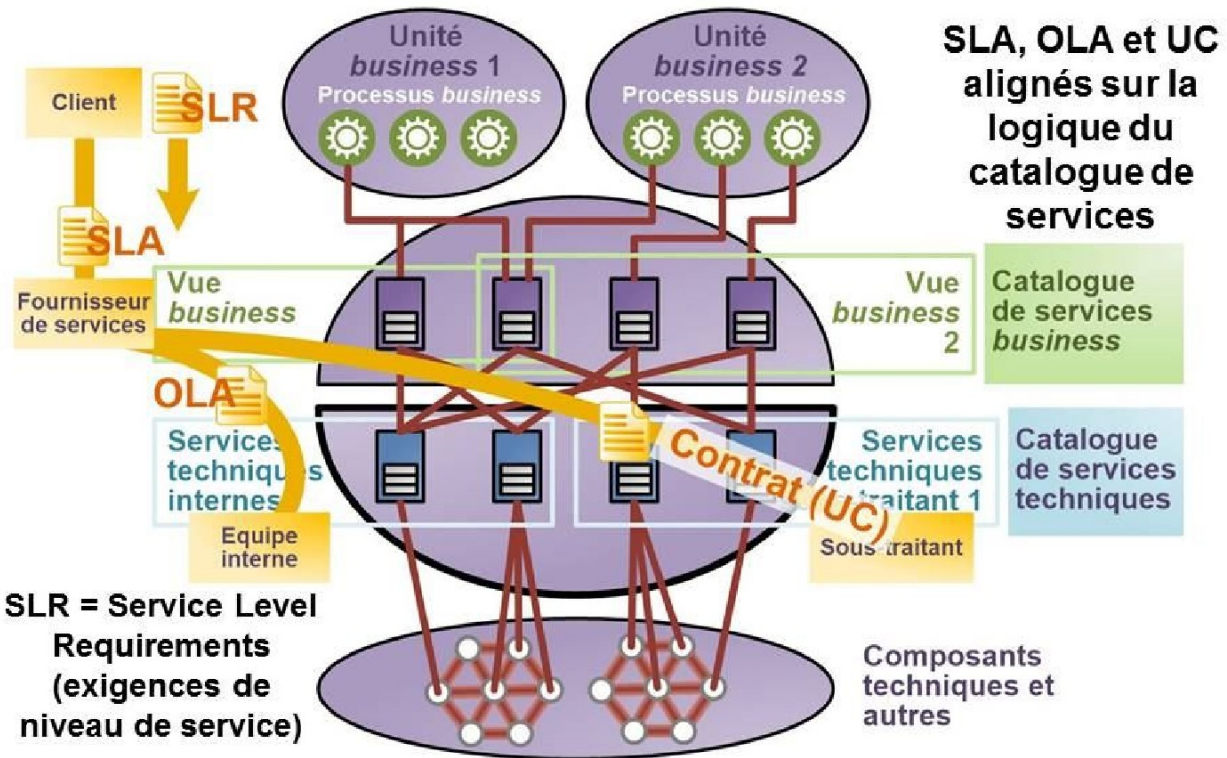


## Catalogue de services





## Catalogue de services





## Package de conception de service (SDP)

### □ Pour qui ?

- celui qui demande un dossier de conception détaillé sur une action lancée (changement) ou à entreprendre (étude)
- document en entrée de la transition des services

### □ Contenu

- en amont de la conception : exigences, etc.
- tous les documents de conception : architecture, etc.
- contient aussi le plan de transition du changement
- permet de séparer les rôles de concepteur et de responsable du changement (chef de projet par ex.)



## Gestion du catalogue de services




### □ **Propos**

- fournir et maintenir une source unique d'information sur tous les services opérationnels et ceux qui sont prêts à fonctionner sur le plan opérationnel et pour s'assurer qu'elle soit largement accessible à ceux qui sont autorisés à y accéder

### □ **Objectifs**

- gérer l'information contenue dans le catalogue de services
- ...



## Gestion du catalogue de services

□ **Objectifs**

- s'assurer que le catalogue de services est exact et reflète les détails, statuts, interfaces et dépendances actuels de tous les services qui sont exécutés ou qui sont prêts à fonctionner dans l'environnement de production
- s'assurer que le catalogue de services est accessible à ceux qui sont autorisés à y accéder d'une manière supportant l'utilisation efficace et efficiente de l'information contenue dans le catalogue de services
- s'assurer que le catalogue de services soutient les besoins évolutifs de tous les autres processus de gestion des services en information contenue dans le catalogue de services incluant toute l'information sur les interfaces et dépendances

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés 7

Réf. ITLFND\_4-007

### Activités principales

Les activités principales de ce processus sont les suivantes :

- convenir et documenter une définition de service
- s'interfacer avec la gestion du portefeuille de services pour s'entendre sur les contenus du portefeuille et du catalogue de services
- produire et maintenir un catalogue de services en accord avec le portefeuille de services
- s'interfacer avec les organisations d'affaires et la gestion de la continuité informatique sur les services de support décrits dans le catalogue
- s'interfacer avec les équipes de support, les sous-traitants et la gestion des configurations sur les liens entre services du catalogue et les actifs de service
- s'interfacer avec la gestion des relations *business* et la gestion des niveaux de service pour s'assurer que les informations du catalogue soient alignés avec les affaires



## Gestion des niveaux de service



### □ **Propos**

- s'assurer que tous les services informatiques actuels et planifiés sont délivrés avec des cibles réalistes et convenues

### □ **Objectifs**

- définir, documenter, se mettre d'accord, surveiller, mesurer, faire des rapports et revoir les niveaux de service fournis et lancer des mesures correctives chaque fois que cela est approprié
- assurer et améliorer la relation et la communication avec le *business* et les clients en conjonction avec le processus de gestion des relations *business*
- ...



## Gestion des niveaux de service



### □ Objectifs

- s'assurer que des cibles spécifiques et mesurables sont mises en place pour tous les services informatiques
- suivre et améliorer la satisfaction client sur la qualité de service délivrée
- s'assurer que l'organisation informatique et les clients ont des attentes claires et non ambiguës du niveau de service à délivrer
- s'assurer que, même si toutes les cibles convenues sont respectées, les niveaux de service délivrés sont susceptibles d'amélioration continue proactive et rentable



## Gestion des niveaux de service



### □ Terminologie

#### Accord sur les niveaux de service (SLA) :

- *Service Level Agreement*
- accord entre un client et un fournisseur de services

#### Accord de niveau opérationnel (OLA) :

- *Operational Level Agreement*
- accord entre la direction du fournisseur de services et une équipe interne

#### Contrat [de sous-traitance] (UC) :

- *Underpinning Contract* ou contrat sous-jacent
- contrat juridique passé entre un fournisseur de services et un fournisseur externe

## Gestion des niveaux de service

□ **Définir une politique de cadrage des SLA**

- toute utilisation par un client d'un service *business* doit être couvert par un SLA

Catalogue de services d'affaires	Portefeuille de clients					
	Client A	Client B	Client C	Client D	Client E	Client Z
Service 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Service 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Service 3	✓	✓	✓			✓
Service 4						✓
Service 5					✓	✓
Service N			✓			

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés
11

Réf. ITLFND\_4-011

## Gestion des niveaux de service

□ **Définir une politique de cadrage des SLA**

- regrouper et standardiser les niveaux de service pour éviter la « bureaucratie »

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés
12

Réf. ITLFND\_4-012



## Gestion des niveaux de service

- **Définir une politique de cadrage des SLA**
  - SLA orienté service
    - ❖ **le SLA couvre un service, pour tous les clients du service**
      - exemple : service de courrier électronique
      - plusieurs niveaux de service possibles pouvant être nommés (or, argent, bronze par ex.)
      - difficulté : la signature
  - SLA orienté client
    - ❖ **le SLA couvre tous les services utilisés par un client (ou un groupe de clients individuels)**
      - exemple : la direction financière avec toutes ses applications
      - avantage : étape de signature simplifiée



## Gestion des niveaux de service

### □ Définir une politique de cadrage des SLA

- SLA multi-niveaux

- ❖ **simplifie la gestion des SLAs**

- ❖ **structure à trois composantes**

- **SLA "corporatif" ou d'entreprise (*corporate-level*) :**

- ❖ couvre les questions générales de gestion des niveaux de service communes à toute l'entreprise

- ❖ généralement stable

- **SLA orienté client (*customer-level*)**

- ❖ couvre toutes les questions de gestion des niveaux de service spécifiques à chaque client indépendamment des services utilisés

- **SLA orienté service (*service-level*)**

- ❖ couvre toutes les questions de gestion des niveaux de service spécifiques à un service pour un client



## Gestion des niveaux de service

### □ Activités pour chaque service

- spécifier, négocier, documenter et signer les besoins pour un nouveau service ou un service modifié (SLR)
- les gérer et les revoir pendant le cycle de vie du SLA
- surveiller et mesurer l'atteinte des objectifs de niveau de service par rapport aux cibles dans les SLAs

❖ **tableau SLAM (Service Level Agreement Management)**

CIBLE SLA	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUI	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC
SLA 1	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Red	Green	Green	Green	Yellow
SLA 2	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green
SLA 3	Yellow	Yellow	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Yellow	Green	Green	Green
SLA 4	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green

- revoir et réviser les SLAs
  - ❖ **revue de service avec le client : tous les mois (services critiques) ou tous les trois mois**
- ...



## Gestion des niveaux de service

### □ Activités pour chaque service

- établir les périmètres pour les OLAs et contrats
- fournir les informations de gestion pour contribuer à la gestion de la performance et démontrer les réalisations
- produire des rapports sur les services

### □ Activités de relation avec les autres entités

- recueillir, mesurer et améliorer la satisfaction client
- développer et documenter les contacts et relations avec le *business*, les clients et les parties prenantes
- développer, maintenir et exploiter les procédures pour enregistrer, traiter et résoudre toutes réclamations et diffuser les compliments
- d'enregistrer et de gérer toutes les réclamations et compliments

## Gestion des niveaux de service

□ **Activités de relation avec les autres entités**

- différences entre la gestion des relations *business* (BRM) et la gestion des niveaux de service (SLM)

Unité *business*

<b>Gestion des relations <i>business</i></b>	Stratégique Tous les services Besoins globaux <i>business</i>
<b>Gestion des niveaux de service</b>	Tactique Service par service (SLA, SLAM et revue de service)

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés
17

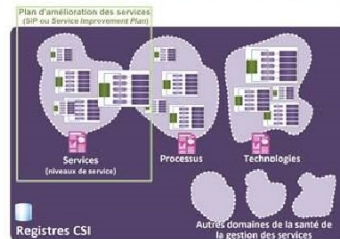
Réf. ITLFND\_4-017



## Gestion des niveaux de service

### □ Activités d'amélioration continue

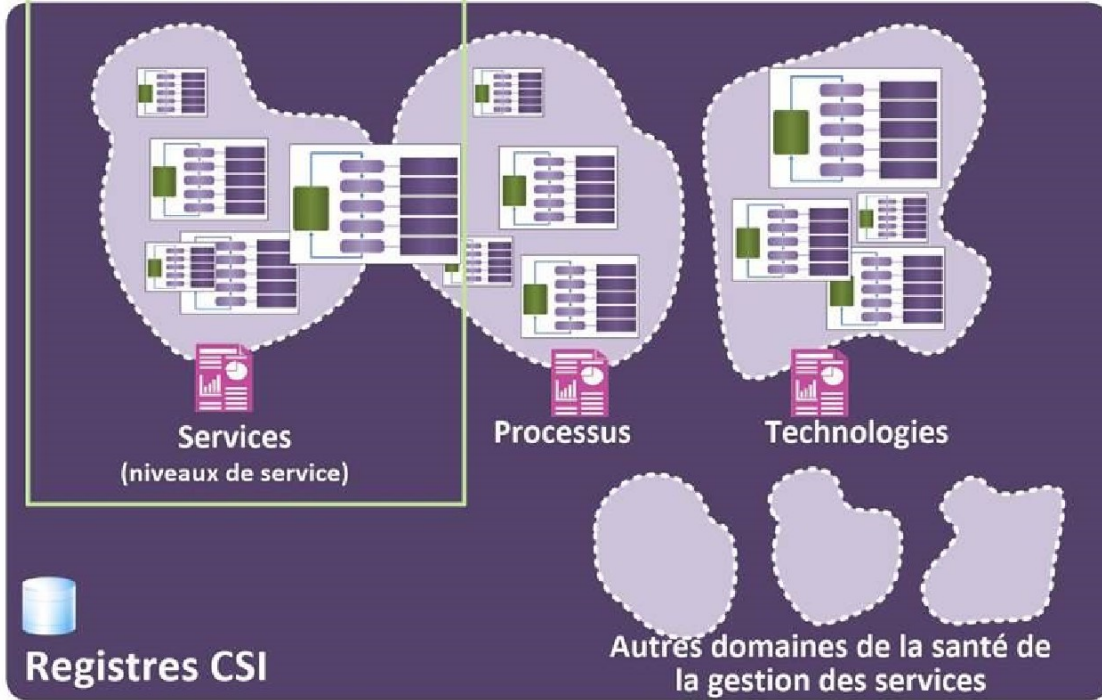
- mener la revue de chaque service et inscrire les améliorations identifiées dans un plan d'amélioration des services (SIP ou *Service Improvement Plan*)
- le SIP est une partie du registre CSI et est géré conjointement entre :
  - ❖ **le gestionnaire des niveaux de service**
  - ❖ **le gestionnaire de l'amélioration continue**





## Gestion des niveaux de service

Plan d'amélioration des services  
(SIP ou *Service Improvement Plan*)





## Gestion des fournisseurs



### □ **Propos**

- obtenir un rapport qualité-prix optimal des sous-traitants et fournir une qualité irréprochable des services informatiques fournis à l'entreprise en s'assurant que les contrats et accords passés avec les sous-traitants supportent les besoins du *business* et que tous les sous-traitants respectent leurs engagements contractuels

### □ **Objectifs**

- obtenir un rapport qualité-prix optimal des sous-traitants et des contrats
- ...



## Gestion des fournisseurs



### □ Objectifs

- s'assurer que les contrats avec les sous-traitants sont alignés aux besoins *business* et supportent et s'alignent sur les cibles convenues dans les SLRs et les SLAs en collaboration avec la gestion des niveaux de service
- gérer les relations avec les sous-traitants
- gérer la performance des sous-traitants
- négocier et signer les contrats avec les sous-traitants et les gérer tout au long de leur cycle de vie
- maintenir à jour une politique fournisseurs et un système d'information de gestion des fournisseurs et des contrats

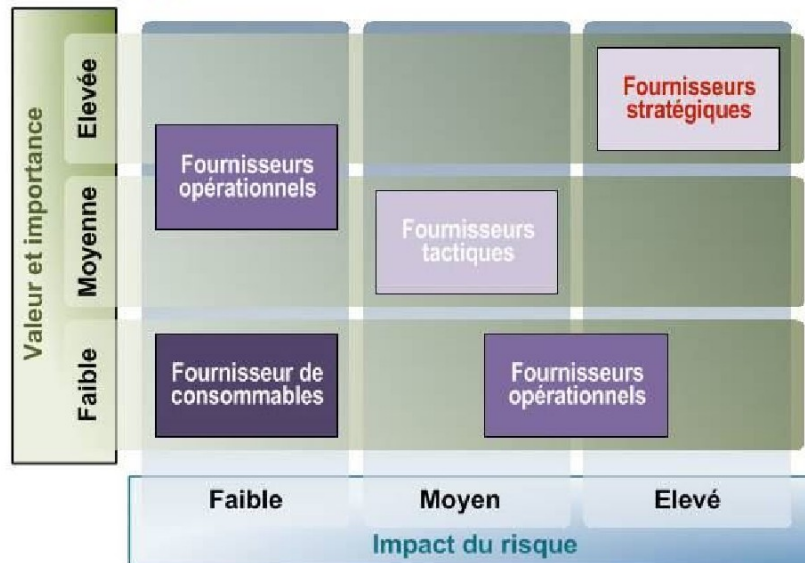


## Gestion des fournisseurs



### □ Catégorisation des fournisseurs

- critères : l'impact du risque et la valeur de la prestation
- détermine le type de relation et de contrat





## Gestion de la disponibilité



### □ Propos

- s'assurer que le niveau de disponibilité délivré dans tous les services informatiques réponde aux besoins convenus de disponibilité et/ou aux cibles de niveau de service de manière rentable et opportune
- s'adresse aux besoins actuels et futurs du *business*

### □ Objectifs

- produire et maintenir un plan de disponibilité approprié et à jour reflétant les besoins actuels et futurs du *business*
- fournir conseil et préconisations à tous les autres domaines du business et de l'informatique en réponse à toute question relative à la disponibilité
- ...




## Gestion de la disponibilité




### □ Objectifs

- s'assurer que les réalisations en matière de disponibilité des services répondent à toutes les cibles convenues en gérant les niveaux de disponibilité des services et des ressources associées
- assister dans le diagnostic et la résolution des incidents et problèmes liés à la disponibilité
- évaluer l'impact de tous les changements sur le plan de disponibilité et la disponibilité de tous les services et ressources
- s'assurer que des mesures préventives pour améliorer la disponibilité des services sont mises en œuvre chaque fois que le coût est justifié



## Gestion de la disponibilité



---

**□ Terminologie**

**Disponibilité (*Availability*) :**

- aptitude d'un composant ou d'un service à remplir les fonctions requises à un instant donné ou sur une période donnée

**Fiabilité (*Reliability*) :**

- aptitude d'un composant ou système à se maintenir en fonctionnement (à ne pas tomber en panne)

**Maintenabilité (*Maintenability*) ou rapidité de réparation :**

- aptitude d'un composant ou système à être maintenu ou rétabli en état de fonctionnement (rapidité de réparation)

**Disponibilité = Fiabilité & Maintenabilité**

**« Serviceabilité » (« Serviceability ») :**

- aptitude d'un sous-traitant à satisfaire aux termes de son contrat sur les niveaux convenus de fiabilité, de maintenabilité et donc de disponibilité

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés

25

Réf. ITLFND\_4-025



## Gestion de la disponibilité



### □ Deux niveaux d'intervention

- services
- composants (ressources)

### □ Information pertinente

- processus *business* et leur criticité

#### **Fonction vitale business (VBF ou Vital Business Function) :**

- partie d'un processus *business* qui est essentielle pour le succès du *business*

- les fonctions *business* vitales sont une entrée importante pour les processus de
  - ❖ **gestion de la continuité *business***
  - ❖ **gestion de la continuité des services informatiques et**
  - ❖ **la gestion de la disponibilité**



## Gestion de la capacité



### □ Propos

- s'assurer que la capacité des services et des infrastructures informatiques répondent aux besoins convenus de capacité et de performance de manière rentable et opportune
- s'adresse aux besoins actuels et futurs du *business*

### □ Objectifs

- produire et maintenir un plan de capacité approprié et à jour reflétant les besoins actuels et futurs du *business*
- fournir conseil et préconisations à tous les autres domaines du *business* et de l'informatique en réponse à toute question relative à la capacité et à la performance
- ...



## Gestion de la capacité

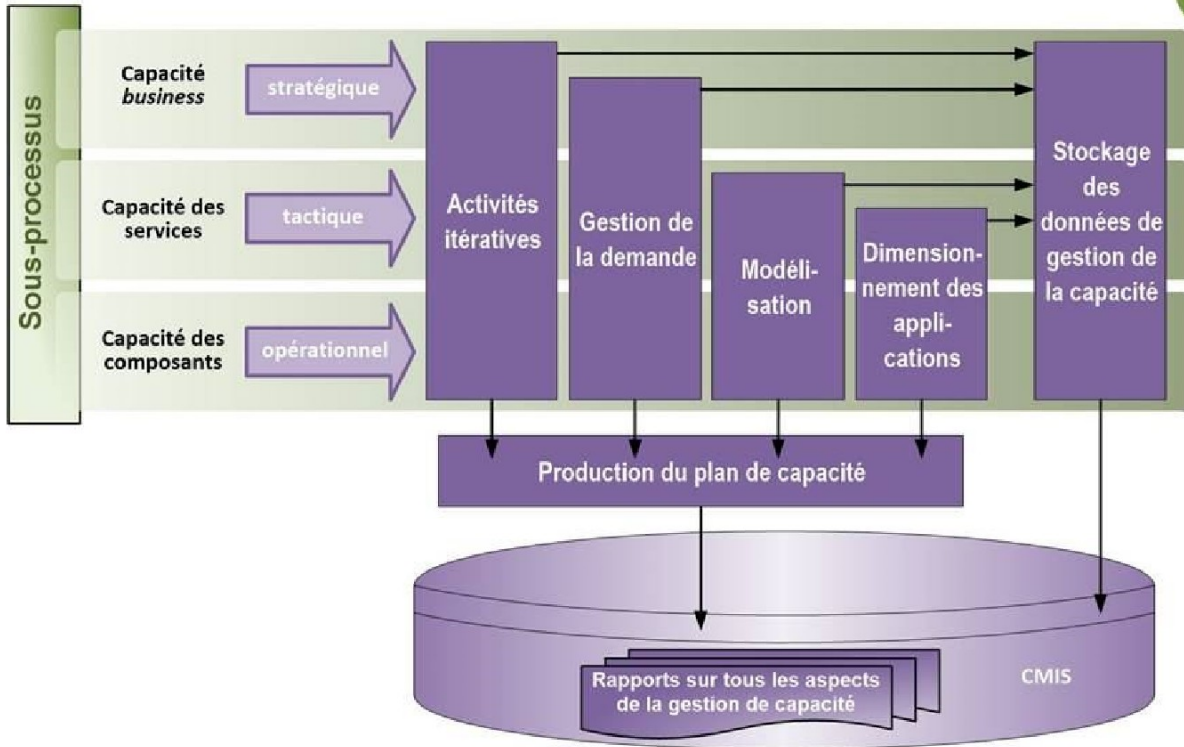


### □ Objectifs

- s'assurer que les réalisations en matière de performance répondent à toutes les cibles convenues en gérant la performance et la capacité des services et des ressources
- assister dans le diagnostic et la résolution des incidents et des problèmes liés à la capacité et à la performance
- évaluer l'impact de tous les changements sur le plan de capacité et la performance et la capacité de tous les services et ressources
- s'assurer que des mesures préventives pour améliorer la performance des services sont mises en œuvre chaque fois que le coût est justifié



# Gestion de la capacité





## Gestion de la continuité des services informatiques



### □ Propos

- supporter le processus global de gestion de la continuité du *business* (BCM) en s'assurant que le fournisseur de services informatiques puisse toujours fournir un minimum de niveau de service convenu avec le *business* par la gestion des risques susceptibles d'affecter sérieusement les services informatiques

### □ Evaluation des risques

- le processus utilise des techniques formalisées d'évaluation et de gestion des risques pour réduire les risques sur les services informatiques à un niveau acceptable, pour planifier la reprise des services informatiques et s'y préparer



## Gestion de la continuité des services informatiques



### □ Objectifs

- produire et maintenir un ensemble de plans de continuité des services informatiques supportant les plans de continuité *business* globaux de l'organisation
- réaliser régulièrement des exercices d'analyse d'impact *business* (BIA) pour s'assurer que tous les plans de continuité sont à jour en prenant en compte les évolutions des besoins et des impacts *business*
- conduire régulièrement des exercices d'évaluation et de gestion des risques pour maintenir les services informatiques dans des niveaux de risque convenus avec le *business* en collaboration avec le *business* et les processus de gestion de la disponibilité et de la sécurité de l'information
- ...



## Gestion de la continuité des services informatiques



### □ Objectifs

- fournir conseil et préconisations à tous les autres domaines du *business* et de l'informatique en réponse à toute question sur la continuité
- s'assurer que les mécanismes appropriés de continuité sont en place pour répondre ou dépasser les cibles convenues de continuité du *business*
- évaluer l'impact de tous les changements sur les plans de continuité des services informatiques et les procédures et méthodes supportant la continuité
- ...



## Gestion de la continuité des services informatiques



### □ Objectifs

- s'assurer que des mesures préventives pour améliorer la disponibilité des services sont mises en œuvre chaque fois que le coût est justifié
- négocier et signer les contrats avec les sous-traitants sur la fourniture de la capacité de reprise nécessaire pour supporter tous les plans de continuité en relation avec le processus de gestion des fournisseurs



## Gestion de la continuité des services informatiques

- **Analyse d'impact sur le *business* (BIA)**
  - quantifier l'impact (négatif) sur le *business* de la perte d'un ou de plusieurs services
  - l'impact négatif est l'opposé de l'apport de valeur d'un service
  - il est à évaluer :
    - ❖ **sur des critères tangibles (à court terme et directs) : financier, perte de commandes, etc.**
    - ❖ **sur des critères intangibles (à long terme et indirects) : détérioration des relations avec les clients, non-respect de l'éthique de l'entreprise, perte d'un avantage compétitif**
  - les BIA permettent de vérifier les bons choix au niveau stratégique en matière de sécurisation des services et des ressources utilisées pour fournir les services

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés

Réf. ITLFND\_4-034



## Gestion de la sécurité de l'information



### □ **Propos**

- aligner la sécurité informatique sur la sécurité *business* et s'assurer que la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des actifs, informations, données et services informatiques de l'organisation répondent en permanence aux besoins convenus du *business*

### □ **Objectif principal**

- protéger les intérêts de ceux qui comptent sur l'information et les systèmes et communications fournissant l'information des dégâts causés par des défaillances sur la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité



## Gestion de la sécurité de l'information



- **Résultats requis (pour la plupart des organisations)**
  - l'information est observée ou révélée uniquement à ceux qui ont le droit de savoir (**confidentialité**)
  - l'information est complète, exacte et protégée contre toute modification non autorisée (**intégrité**)
  - l'information est disponible et utilisable au besoin et les systèmes qui la fournissent peuvent résister de manière appropriée et se remettre des défaillances ou les prévenir (**disponibilité**)
  - les transactions *business* comme les échanges d'information entre les entreprises ou avec des partenaires peuvent être réalisées en confiance (**authenticité et non-répudiation**)



## Gestion de la sécurité de l'information

- **Politique de sécurité de l'information :**
  - politique globale de sécurité de l'information
  - usages autorisés et non autorisés des actifs de service
  - politique de contrôle d'accès
  - politique de contrôle des mots de passe
  - politique de messagerie électronique
  - politique d'accès à internet
  - politique d'anti-virus
  - politique de classification des documents et des informations
  - politique d'accès à distance (internes et sous-traitants)
  - ...



## Coordination de la conception



### □ Propos

- s'assurer que les buts et objectifs de l'étape de conception des services sont atteints en fournissant et en maintenant un point unique de coordination et de contrôle pour toutes les activités et processus au sein de cette étape du cycle de vie

### □ Objectifs

- s'assurer de la conception cohérente des services, des systèmes d'information de gestion des services, des architectures, des technologies, des processus, des informations et des métriques appropriés pour répondre aux besoins et aux résultats *business* actuels et en évolution
- ...



## Coordination de la conception



### □ Objectifs

- coordonner toutes les activités de conception au travers des projets, des changements, des équipes de sous-traitants et de support et gérer les calendriers, les ressources et les conflits si nécessaire
- planifier et coordonner les ressources et les aptitudes nécessaires pour concevoir des nouveaux services ou des évolutions de service
- produire les *packages* de conception de service (SDP) basés sur les chartes (spécifications) de service et les demandes de changement
- ...



## Coordination de la conception



### □ Objectifs

- s'assurer que les conceptions de service et/ou les *packages* de conception de services appropriés sont produits et qu'ils sont utilisés comme convenu tout au long de la transition des services
- gérer les critères, les exigences et les points de contrôle de la qualité entre l'étape de conception des services et les étapes de stratégie et de transition des services
- s'assurer que les modèles de service et les conceptions de solution de service se conforment aux exigences stratégiques, architecturales, de gouvernance et aux autres exigences
- ...



## Coordination de la conception



### □ Objectifs

- améliorer l'efficacité et l'efficience des activités et processus de conception des services
- s'assurer que toutes les parties adoptent un cadre de travail commun de pratiques de conception standardisées et réutilisables sous la forme d'activités, de processus et de systèmes les supportant, chaque fois que cela est approprié
- surveiller et améliorer la performance de l'étape de conception des services

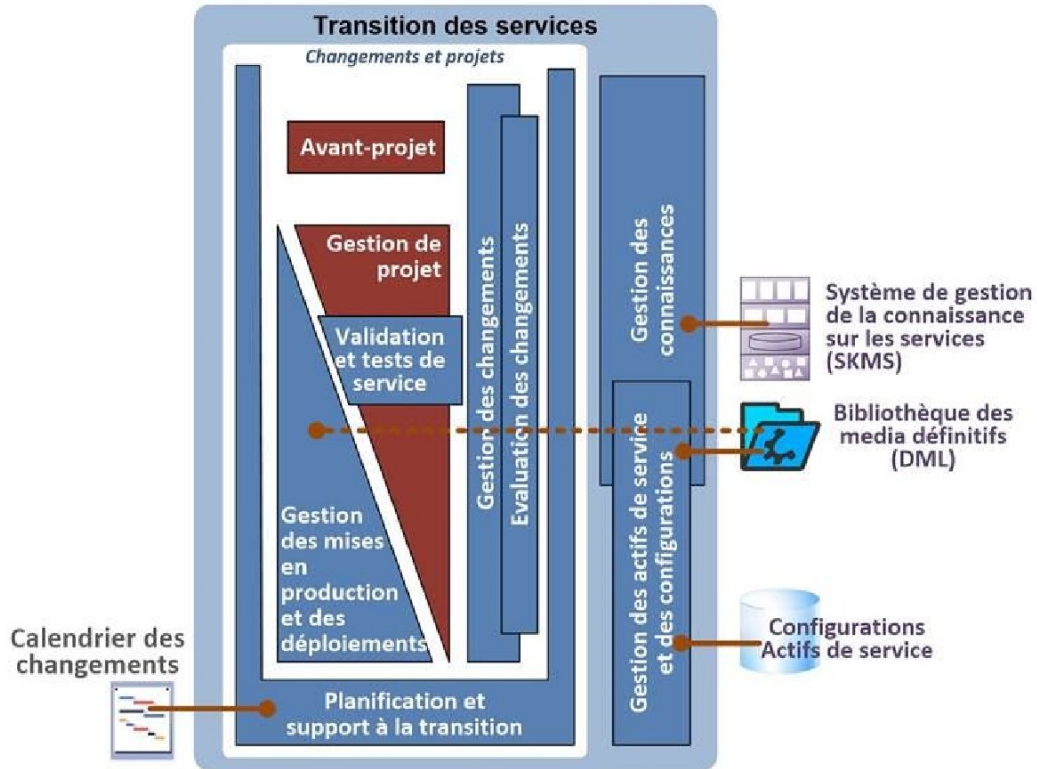


## Fondamentaux ITIL®

- **Transition des services**
  - Livrables importants de la transition des services
  - Gestion des changements
  - Gestion des déploiements et des mises en production
  - Gestion des actifs de service et des configurations
  - Gestion des connaissances
  - Planification et support à la transition



## Livrables importants de la transition





## Gestion des changements

### □ Propos

- contrôler le cycle de vie de tous les changements amenant des évolutions bénéfiques tout en assurant une interruption minimale des services informatiques

### □ Objectifs

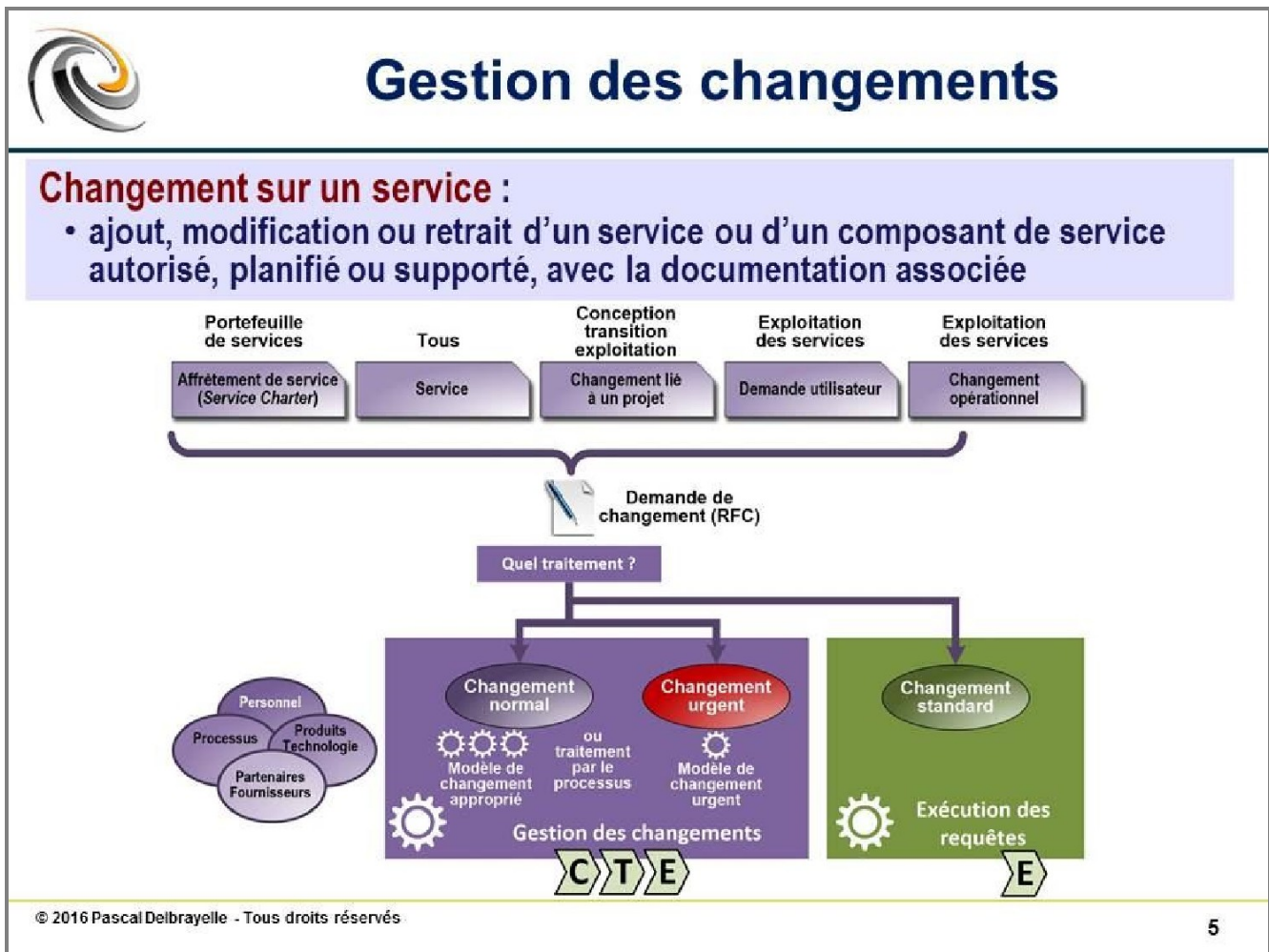
- répondre aux exigences *business* changeantes du client tout en maximisant la valeur et en réduisant les incidents, les perturbations et le travail à refaire
- répondre aux demandes de changement *business* et informatiques qui aligneront les services aux besoins du *business*
- ...



## Gestion des changements

### □ Objectifs

- s'assurer que [tous] les changements sont enregistrés et évalués, et que les changements autorisés sont priorisés, planifiés, testés, implantés, documentés et revus d'une manière contrôlée
- s'assurer que toutes les modifications aux éléments de configuration sont enregistrées dans le système de gestion des configurations
- optimiser le risque business global - il est souvent juste de minimiser les risques *business* mais, parfois, il est approprié d'accepter volontairement un risque en raison du bénéfice potentiel apporté par le changement



Réf. ITLFND\_5-005

Lorsqu'il s'agit d'initialiser une démarche ITIL®, la distribution des rôles de propriétaire de processus prend parfois des airs de remise de médaille. Or, il est un processus très difficile à concevoir si on veut un processus efficace dans toutes les situations : la gestion des changements. Son propriétaire ne va pas être à la fête. Mais personne ne lui a encore rien dit.

Le processus doit rester efficace et ne pas être un parcours du combattant bureaucratique quel que soit son utilisation : grands et petits projets, modifications non traitées en mode projet, modifications techniques ou applicatives, modifications de l'environnement de production comme modifications sur n'importe laquelle des aptitudes de service.

Bref, les occasions et les prétextes seront nombreux dans l'utilisation au quotidien pour ne pas respecter le processus.

Voici ce qu'ITIL® recommande : déterminer rapidement si une procédure spécifique existe pour traiter la demande de changement que l'on vient de recevoir.

### Une démarche en arbre de décision alliant deux processus

La nature des demandes de changement est très variée : du projet stratégique initié par la gestion du portefeuille de services (*Change Proposal*) en passant par des évolutions de service, voire même lorsqu'un utilisateur appelle l'informatique pour demander à changer quelque chose (son écran ou la cartouche de toner de l'imprimante qui est vide).

Le premier niveau de tri permet de savoir s'il s'agit d'un changement standard (fréquent, bien maîtrisé et facile à traiter pour peu qu'il existe une procédure rôdée), d'un changement urgent ou d'un changement normal.

### Un changement standard ne passe pas par le processus de gestion des changements, désolé

Un changement standard possède sa procédure de traitement et peut être exécutée par du personnel ne nécessitant pas de compétences techniques pointues sur le domaine. Et pour cause, la procédure a été conçue, développée et testée auparavant et la gestion des changements a pré-autorisée toute utilisation de cette procédure par le personnel exploitant. Cette demande sera donc traitée directement par le processus ITIL® d'exécution des requêtes (appelée aussi

fréquemment gestion des demandes utilisateurs ou des demandes de service).

### **Changement urgent : ne posez pas la question au demandeur, vous connaissez déjà la réponse**

Le critère urgent d'un changement s'évalue par rapport à des préoccupations *business* ou d'affaires et pas uniquement des préoccupations du demandeur par rapport à son travail.

Le constat est simple : si on doit respecter normalement le processus, il est à peu près certain que sa mise en production sera hors délai et cela pourra causer un tort important au *business*.

Dans ce cas, il faudra utiliser une procédure spécifique pour traiter ce changement urgent. Oui, il vaut mieux être organisé dans ce cas-là et avoir préparé un certain nombre d'éléments histoire de ne pas perdre de temps sur des choses évidentes (comme, par ex. pré-réserver des salles de réunion prioritairement à toute réunion en cours).

### **Changement normal : on passe normalement par le processus, eh oui, il en reste**

Tous les autres changements, et ils sont encore très divers et variés, passent normalement par le processus.

Dans ce cas, le processus doit continuer à dérouler un arbre de décision pour mettre la main sur la procédure adaptée à chaque cas, si elle existe.

ITIL® suggère de sous-classifier en changement majeur, significatif et mineur. Il s'agit-là d'un exemple proposé par ITIL® mais on peut faire autrement : patch technique, patch applicatif, projet applicatif sans comité de pilotage, avec comité de pilotage, etc.


Ensuite, il est possible d'utiliser des ramifications supplémentaires permettant d'aboutir à des procédures spécifiques comme : "montée de version du micro-logiciel d'un routeur réseau de modèle XXX". Celle-là ne sera jamais traitée en changement standard (essayez de deviner pourquoi).

Enfin, certaines demandes de changement, inédites, rares ou complexes à traiter, ne seront pas servies par une procédure et devront être traitées de manière génériques en respectant les activités décrites dans le processus.

### **Procédure oui mais, depuis 2007, cela s'appelle un modèle de processus**

L'irruption des concepts ISO/IEC 9000 dans ITIL® 2007 a apporté son lot de termes, dont celui de "modèle de processus". Ici, en l'occurrence, le modèle de changement.

Un modèle de changement permet de décrire de manière spécifique les activités du processus à mener pour un type



## Gestion des changements

---

### □ Terminologie

**Modèle de changement :**

- manière répétable de traiter une catégorie de changement particulière
- établit des étapes prédéfinies qui seront suivies pour réaliser un changement de cette catégorie

- applicable aussi pour les processus de :
  - ❖ **gestion des mises en production et des déploiements**
  - ❖ **gestion des incidents**
  - ❖ **exécution des requêtes**
  - ❖ **gestion des problèmes**
  - ❖ ...

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés
6

Réf. ITLFND\_5-006

## Définitions

### Demande de changement

Une demande de changement est une communication formelle visant à modifier un ou plusieurs éléments de configuration. En clair, c'est le livrable qui va initier le processus de gestion des changements.

Une organisation doit s'assurer que les procédures et formulaires appropriés couvrent les demandes prévisibles. Il sera moins risqué et plus rapide de traiter de manière procédurée des demandes de nature identique plutôt que d'étudier et de planifier chaque demande de manière individuelle.

Même s'il est impératif de traiter tous les changements par le processus et de remplir par conséquent une demande pour chaque changement, il reste néanmoins impératif d'éviter une approche bureaucratique sous peine de rejet par les intervenants. Tout l'art du propriétaire de processus va consister ici à mettre en place progressivement les contraintes et le niveau de bureaucratie en prenant en compte le retour d'expérience et les avis des intervenants.

### Modèle de changement

Manière de pré-définir des étapes à suivre pour conduire un processus pour traiter un type particulier de changement.

En clair, il s'agit d'écrire et de valider une procédure de traitement qui particularise et détaille les activités du processus pour un type de demande qui arrive de manière fréquente. La procédure étant plus détaillée, les acteurs cités dans la procédure doivent respecter la procédure et n'ont plus à se préoccuper du processus général de gestion des changements.

Le traitement de ces demandes particulières reste néanmoins sous le contrôle du processus de gestion des changements.



## Gestion des changements

### □ Terminologie

#### **Changement standard :**

- changement pré-approuvé présentant peu de risque, relativement commun et qui sera exécuté selon une procédure ou une instruction de travail

#### **Changement urgent :**

- changement qui doit être introduit dès que possible
  - sera géré avec un modèle de changement spécifique

#### **Changement normal :**

- changement qui n'est ni un changement urgent, ni un changement standard
- suit normalement les étapes du processus de gestion des changements

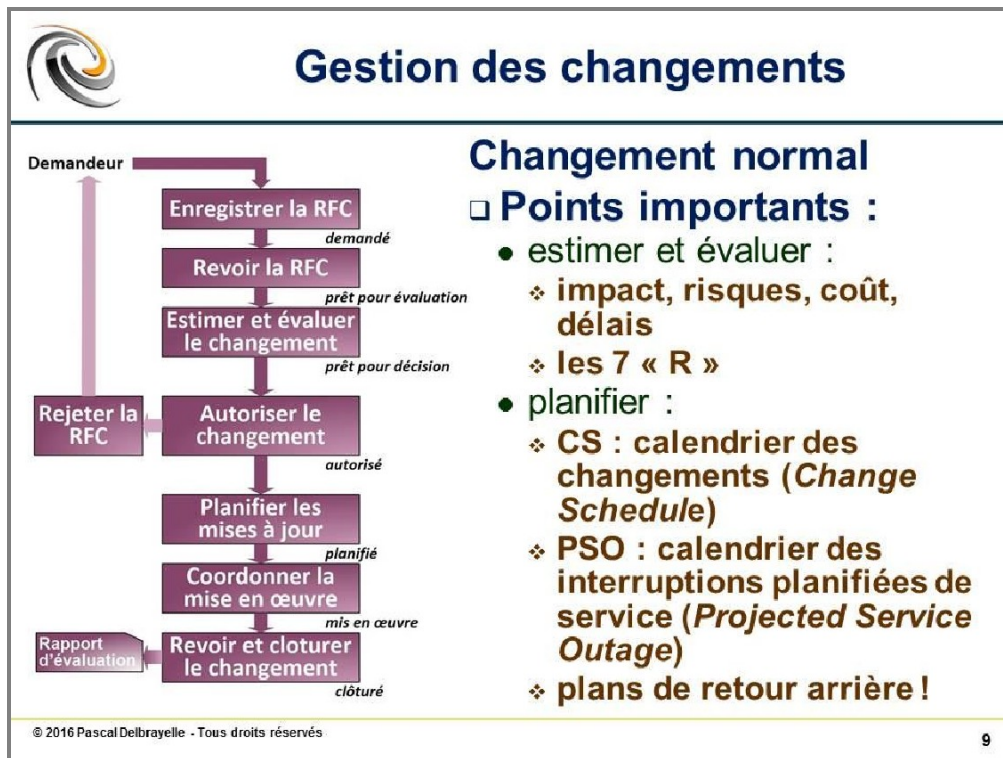


## Gestion des changements

### □ Terminologie

#### **Rattrapage (remediation) :**

- actions prises pour rétablir le service suite à l'échec d'un changement ou d'une mise en production
- peut inclure le retour arrière, l'invocation de plans de continuité de service, ou d'autres actions conçues pour permettre au processus *business* de poursuivre ses activités.
- si nécessaire, la gestion des changements demandera la conception d'une planification de rattrapage



Réf. ITLFND\_5-009



## Gestion des changements

- **Comité consultatif des changements (CAB)**
  - *Change Advisory Board*
  - est habituellement constitué de représentants :
    - ❖ **de tous les domaines du fournisseur de services**
    - ❖ **du *business* (organisations clientes)**
    - ❖ **tierces parties comme les fournisseurs externes**
- **Comité consultatif des changements urgents (ECAB)**
  - sous-ensemble du CAB qui prend les décisions concernant les changements urgents
  - représentants du CAB
  - peut être spécifique à chaque changement urgent



## Gestion des changements

- **Rôle de gestionnaire des changements**
  - est l'autorité sur tous les changements
  - se fait conseiller par le comité consultatif des changements (CAB) pour
    - ❖ **l'évaluation, la priorisation et la planification des changements**
  - préside les réunions du CAB



## Gestion des déploiements et des mises en production

### □ Propos

- concevoir, planifier et contrôler l'assemblage (*build*), le test et le déploiement des mises en production (*packages*)
- délivrer les nouvelles fonctionnalités nécessitées par le *business* tout en protégeant l'intégrité des services existants

### □ Objectifs

- définir et convenir des plans de gestion des déploiements et des mises en production avec les clients et les parties prenantes
- ...



## Gestion des déploiements et des mises en production

### □ Objectifs

- créer et tester les *packages* de mise en production qui se composent d'éléments de configuration liés et compatibles les uns avec les autres
- s'assurer que l'intégrité d'un *package* de mise en production avec ses constituants est maintenu tout au long des activités de transition et que tous les *packages* de mise en production sont stockés dans la bibliothèque des media définitifs (DML) et enregistrés dans le système de gestion des configurations (CMS)
- déployer les *packages* de mise en production à partir de la DML vers l'environnement de production en respectant un plan et un calendrier convenus
- ...



## Gestion des déploiements et des mises en production

### □ Objectifs

- s'assurer que tous les *packages* de mise en production peuvent être suivis, installés, testés, vérifiés et/ou désinstallés ou annulés si besoin
- s'assurer que l'organisation et les parties prenantes dans le changement sont gérées durant les activités de mise en production et de déploiement
- s'assurer qu'un service nouveau ou modifié et ses systèmes, technologies et organisations moteurs sont capables de délivrer l'utilité et la garantie convenues
- enregistrer et gérer les écarts, les risques, et les erreurs des services nouveaux ou modifiés et prendre toutes les actions correctives nécessaires
- ...



## Gestion des déploiements et des mises en production

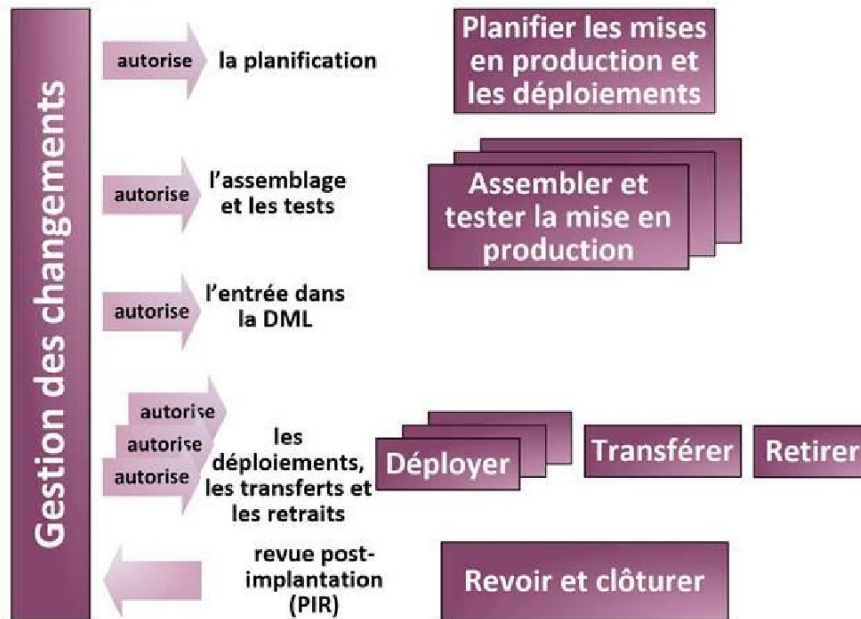
### □ Objectifs

- s'assurer qu'il y a un transfert de connaissances pour permettre aux clients et aux utilisateurs d'optimiser leur utilisation du service en vue de supporter leurs activités *business*
- s'assurer que les compétences et la connaissance sont transférées aux fonctions d'exploitation des services pour leur permettre de délivrer, de supporter et de maintenir de manière efficace et efficiente le service dans le respect des niveaux de service requis



## Gestion des déploiements et des mises en production

### □ Quatre phases de déploiement et de mise en production





## Gestion des actifs de service et des configurations

### □ Propos

- s'assurer que tous les actifs nécessaires pour délivrer les services sont correctement contrôlés et que de l'information précise et fiable sur ces actifs est disponible quand et où il faut

### □ Objectifs

- s'assurer que les actifs sous le contrôle de l'organisation informatique sont identifiés, contrôlés et suivis correctement tout au long de leur cycle de vie
- identifier, contrôler, enregistrer, faire des rapports, auditer et vérifier les services et autres éléments de configuration incluant les versions, bases de référence, composants constitutants, leurs attributs et relations



## Gestion des actifs de service et des configurations

### □ Objectifs

- être garant, gérer et protéger l'intégrité des éléments de configuration au travers du cycle de vie des services avec la gestion des changements pour s'assurer que seuls les composants autorisés sont utilisés et que seuls les changements autorisés sont réalisés
- maintenir de l'information de configuration précise sur l'historique, la planification et l'état actuel des services et autres éléments de configuration
- soutenir de manière efficace et efficiente les processus de gestion des services en fournissant de l'information de configuration précise pour permettre aux personnes de prendre des décisions au bon moment
  - ❖ **par ex. : autoriser les changements et les mises en production, résoudre les incidents et les problèmes**



## Gestion des actifs de service et des configurations

### **Système de gestion des configurations (CMS) :**

- *Configuration Management System*
- ensemble d'outils, de données et d'informations qui supporte le processus de gestion des actifs de service et des configurations

### **Base de données de gestion des configurations (CMDB) :**

- *Configuration Management DataBase*
- base de données servant à stocker les enregistrements d'une configuration tout au long de leur cycle de vie

### **Élément de configuration (CI) :**

- *Configuration Item*
- tout composant ou autre actif de service dont la fourniture d'un service informatique requiert sa gestion



## Gestion des actifs de service et des configurations

### Stratégie du processus

#### Planifier

Planifier les différents chantiers (périmètres de CMDB et projet de mise en œuvre)  
Les piloter, les coordonner et arbitrer les conflits  
Garantir la cohérence de la CMDB intégrée

### Conception et transition : pour chaque périmètre identifié de la CMDB intégrée

#### Identifier

Concevoir les classes d'item de configuration sur le périmètre, leurs attributs et les relations entre classes d'item  
Identifier les sources de données et la méthode de population de la CMDB intégrée (interrogation à distance dans le logiciel source, export-import, etc.) et inventorier  
Concevoir et mettre en œuvre les activités spécifiques au périmètre : procédures de contrôle, de génération d'états (rapports, représentations graphiques standard, etc.) et de vérification/audit du périmètre

### Opérationnel : pour chaque périmètre en exploitation de la CMDB intégrée

#### Contrôler

Ajouter, modifier, remplacer et enlever tout item de configuration du périmètre en appliquant la procédure de contrôle appropriée

#### Générer des états

Générer des rapports de contrôle, des représentations graphiques, etc. pour les besoins d'interrogation identifiés  
Générer des états à la demande (selon les fonctionnalités des outils ITSM)

#### Vérifier et auditer

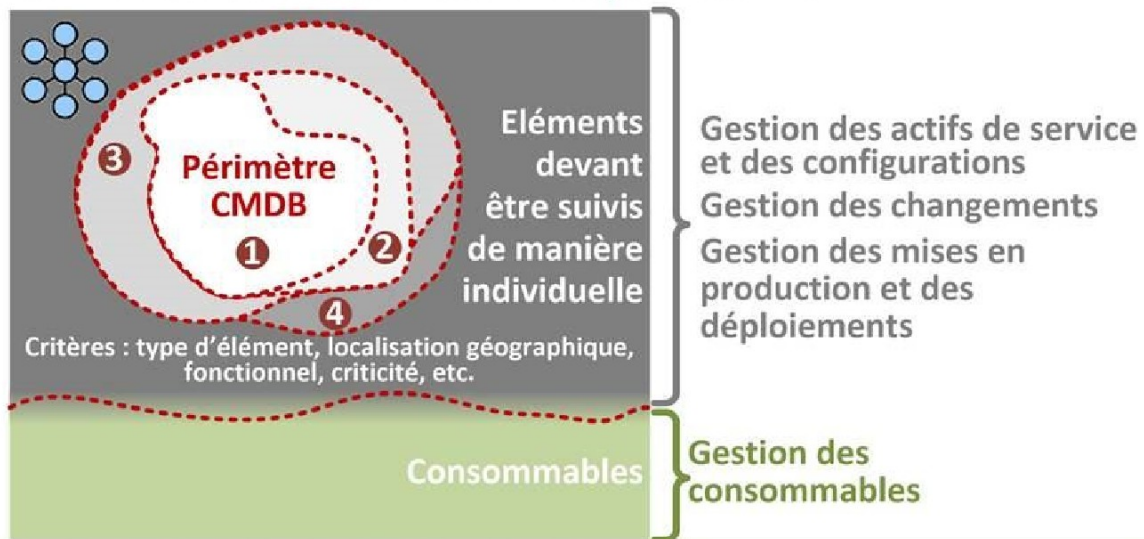
S'assurer de la conformité entre la CMDB intégrée et la réalité afin de corriger les écarts (soit en mettant à jour la CMDB intégrée soit en retirant les items de configuration non conformes comme des licences logicielles non autorisées découvertes dans le parc informatique)



## Gestion des actifs de service et des configurations

### □ Périmètre de la CMDB

- éléments nécessitant un suivi individuel pour une raison ou une autre
- les consommables ne sont pas des CI





## Gestion des actifs de service et des configurations

### □ Modèle de configuration



- modèle des classes d'éléments de configuration et de leurs relations

### □ Base de référence de configuration

- ensemble de CIs constituant un point de référence
- utilisé comme référence pour les futures assemblages (*builds*), packages d'installation (*releases*) et changements



## Gestion des connaissances

### □ Propos

- partager les perspectives, les idées, l'expérience et l'information pour s'assurer que ceux-ci sont disponibles au bon endroit au bon moment afin de permettre des décisions argumentées et d'améliorer l'efficacité en réduisant la nécessité de redécouvrir la connaissance

### □ Objectifs

- améliorer la qualité de la prise de décision des responsables en s'assurant que de la connaissance, de l'information et de la donnée fiable et sécurisée est disponible tout au long du cycle de vie des services
- ...



## Gestion des connaissances

### □ Objectifs

- permettre au fournisseur de services d'être plus efficient, d'améliorer la qualité de service, d'augmenter la satisfaction et de réduire le coût des services en réduisant la nécessité de redécouvrir la connaissance
- s'assurer que les équipes ont une compréhension claire et commune de la valeur que les services apportent aux clients et comment des bénéfices sont réalisés à partir de l'utilisation de ces services
- maintenir un système de gestion des connaissances sur les services (SKMS) fournissant un accès contrôlé à la connaissance, l'information et la donnée
- collecter, analyser, stocker, partager, utiliser et maintenir la connaissance, l'information et la donnée par le biais de l'organisation du fournisseur de services

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés

24

Réf. ITLFND\_5-024

## Gestion des connaissances

### Modèle *Data – Information – Knowledge – Wisdom*

- donnée :
  - ❖ **résultat direct d'une mesure**
- information
  - ❖ **donnée à laquelle un sens et une interprétation ont été donnés**
- connaissance :
  - ❖ **corrélér des données et des informations sur un domaine afin d'en tirer des conclusions permettant de prendre des décisions**

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés 25

Réf. ITLFND\_5-025

### 1. Donnée

Une donnée est le résultat direct d'une mesure. Elle peut être collectée par un outil de supervision, par une personne ou être déjà présente dans une base de données par ex.

Une donnée seule ne permet pas de prendre une décision sur une action à lancer.

Par exemple, pour le mois dernier, les données suivantes ont été relevées :

- 1 217 incidents enregistrés au centre de services
- 98 changements ont été mis en production

Pour être complet, le mois précédent, la donnée suivante a été enregistrée :

- 10 nouveaux prestataires employés à la direction informatique

Le raisonnement basé sur ces données est volontairement très simplifié (peut-être trop à certaines étapes).

### 2. Information

Une information est une donnée à laquelle un sens et une interprétation ont été donnés.

Une information permet à un responsable opérationnel de prendre une décision (d'échelle locale ou à petite échelle) sur une action à mener.

Par exemple, les données précédentes sont interprétées de la manière suivante :

- augmentation de 240 % du nombre d'incidents par rapport au mois précédent
- augmentation de 15 % du nombre de changements mis en production par rapport au mois précédent
- l'emploi des 10 prestataires supplémentaires le mois précédent est lié à une augmentation temporaire de la

charge de travail d'intégration, de test et de mise en production d'une refonte du système d'information

Le responsable du centre de services peut décider de prendre un prestataire supplémentaire en renfort (à condition qu'il ait le budget évidemment) pour absorber la charge supplémentaire qui ne semble pas diminuer.

Le responsable des mises en production peut, en première analyse, conclure que l'augmentation importante du nombre d'incidents n'est pas liée à la mise en production des changements, étant donné la faible augmentation du nombre de changements mis en production pendant la même période.

### 3. Connaissance

La connaissance est le résultat d'une réflexion sur les informations analysées en se basant sur :

- ses expériences, ses idées, ses valeurs, les avis d'autres personnes consultées pour l'occasion
- sa propre expertise et celle de ses pairs

La connaissance permet aux responsables de confronter les informations au contexte de l'organisation et à d'autres contextes externes à l'organisation afin d'avoir une meilleure connaissance et une interprétation élargie des phénomènes mis en lumière par ces informations.

Les décisions prises à ce niveau seront d'échelle intermédiaire (à un niveau tactique par ex.).

Le responsable portant le rôle de gestionnaire des changements peut établir une corrélation entre l'arrivée des nouveaux prestataires et l'augmentation des incidents en ayant connaissance des éléments suivants :

- en raison de l'urgence (elle-même liée à l'importance des retards dans les mises en production du nouveau système d'information), la dizaine de prestataires a été formée en une demi-journée au fonctionnement de l'organisation informatique, certainement trop rapidement sur l'intérêt et l'obligation de respecter le processus de gestion des changements
- le responsable des mises en production n'est pas forcément en phase avec son équipe (ceux qui réalisent les mises en production sur le terrain)
- après discussion avec quelques techniciens réalisant les mises en production, il s'avère une dégradation importante de la qualité des livraisons et, compte-tenu de l'urgence, certains contrôles ne sont plus pris en compte voire réalisés, laissant partir en production des kits d'installation de moindre qualité et fiabilité
- une discussion rapide avec un consultant ITIL apporte un élément nouveau : le succès du processus de gestion des changements est aussi lié à un taux de « changements sauvages » très faible

La connaissance de ces éléments (entre autres) permet d'apporter une interprétation élargie du phénomène constaté : l'augmentation très importante du nombre d'incidents sur la période est très probablement liée à l'augmentation très importante du nombre de « changements sauvages » réalisés par les nouveaux prestataires formés trop rapidement aux processus en vigueur à l'organisation informatique.

Ces « changements sauvages » sont, par essence, indétectables par les indicateurs de performance du processus de gestion des changements.

S'il s'était contenté de son tableau de bord sur les indicateurs de performance (qui restent à un niveau correct), le gestionnaire des changements serait passé à côté de l'explication de l'explosion du nombre d'incidents et ne se serait pas remis en question alors qu'il est à l'origine du problème.

L'attitude qui consiste à se contenter du paradigme de son tableau de bord n'est pas la bonne. Il faut élargir ce paradigme en intégrant toute la connaissance nécessaire pour avoir du recul sur son tableau de bord.

Parmi les décisions à prendre pour corriger le tir, il y a un contrôle plus important des activités réalisées par les prestataires et une action de formation plus longue.

Certains prestataires, agissant trop en franc-tireur sans se préoccuper des conséquences de leurs actes techniques, peuvent aussi être remplacés par d'autres.

### 4. Sagesse

Cette étape ultime de la démarche permet :

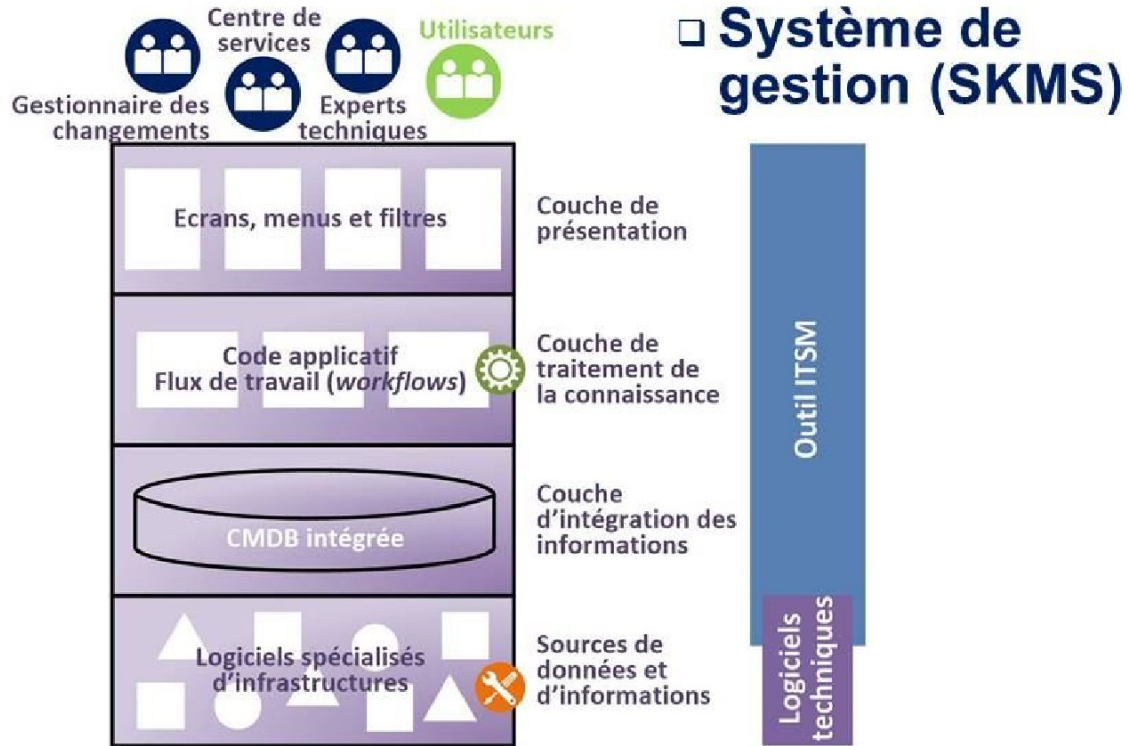
- d'aboutir à un état d'esprit général de discernement final sur le contenu (informations, connaissances) et de jugement de bon sens,
- de s'adapter à de nouvelles situations et de lancer les actions d'adaptation de l'organisation, des personnes, des processus et des outils
- et, au final, de provoquer des changements de cap de l'organisation afin d'anticiper les grands changements à venir et l'évolution d'un domaine

Cette faculté est rencontrée chez les responsables seniors de l'organisation ainsi que chez le responsable de l'organisation informatique.

Elle permet de prendre des décisions à long terme et des décisions stratégiques pour l'organisation informatique.



## Gestion des connaissances





## Planification et support à la transition



### □ **Propos**

- fournir une planification globale et coordonner les ressources nécessaires aux transitions de service

### □ **Objectifs**

- planifier et coordonner les ressources de transition
- mettre en place les services nouveaux ou modifiés dans les environnements supportés dans le respect des coûts, de la qualité et des délais prévus
- mettre en place les systèmes d'information ; les outils, technologies et architectures de pilotage ; les processus de gestion des services et les méthodes et métriques nouveaux ou modifiés pour répondre aux exigences
- ...



## Planification et support à la transition

### □ Objectifs

- s'assurer que toutes les parties adoptent un cadre de travail commun de processus et de systèmes de gestion standard et réutilisables
- fournir des plans clairs et compréhensifs qui permettent aux clients et au *business* d'aligner leurs activités avec celles des plans de transition
- identifier, gérer et contrôler les risques pour minimiser la probabilité d'échec et de perturbation tout au long des activités de transition et s'assurer que les erreurs, risques et écarts de transition de service sont transmises aux parties prenantes et décisionnaires appropriées
- surveiller et améliorer la performance de l'étape de transition des services



## Fondamentaux ITIL®

### □ **Exploitation des services**

- Objectifs et importance de la communication
- Implication des équipes opérationnelles dans la conception et la transition
- Terminologie d'exploitation
- Livrables importants de l'exploitation des services
- Gestion des événements
- Gestion des incidents
- Exécution des requêtes
- Gestion des accès
- Gestion des problèmes



## Exploitation des services

### □ Objectifs :

- fournir et gérer les services aux niveaux de service convenus avec les utilisateurs et les clients
- gérer au quotidien la technologie utilisée et les activités des équipes opérationnelles pour fournir et supporter les services

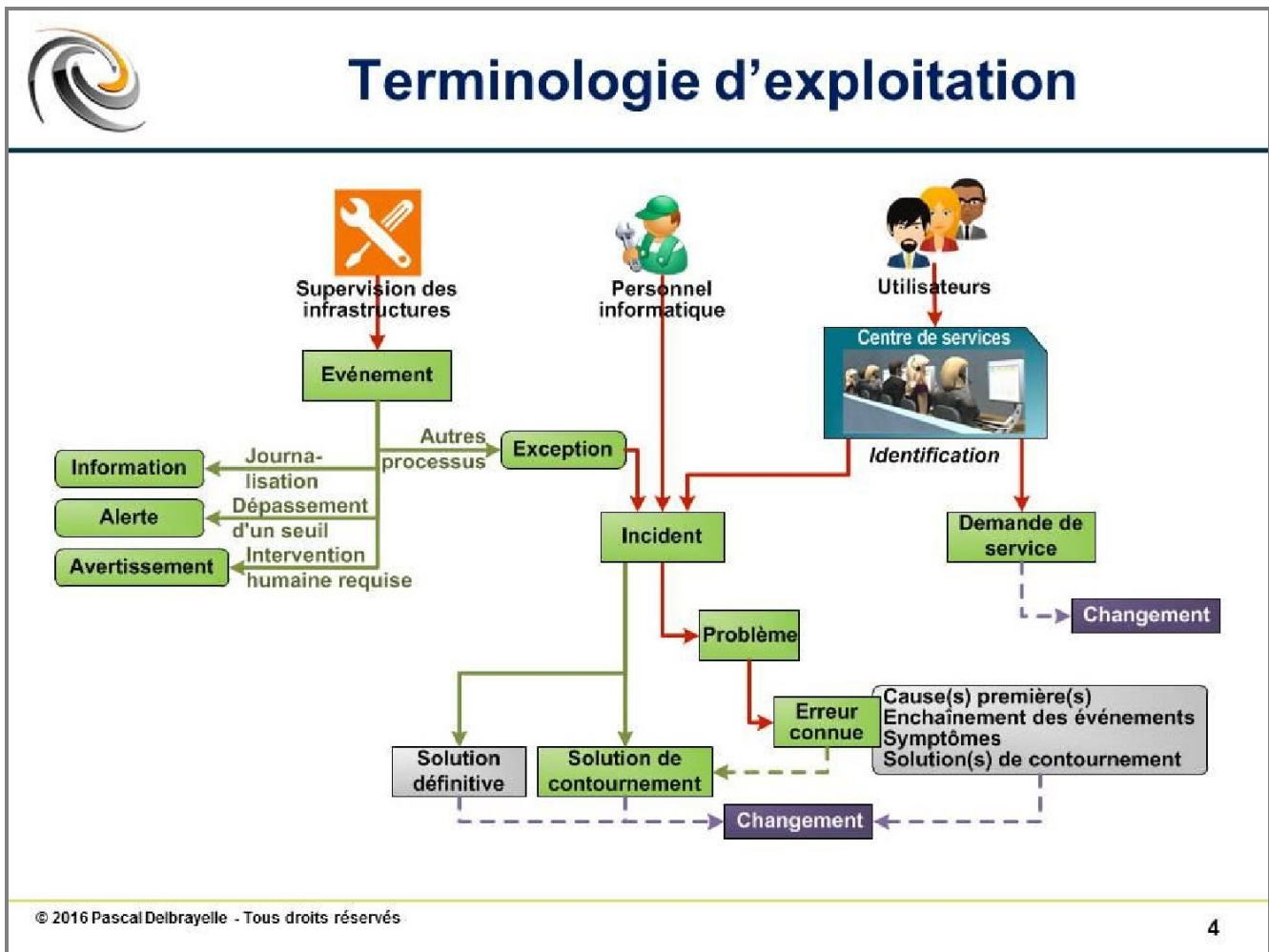
### □ Importance de la communication

- les équipes d'exploitation doivent avoir de bonnes relations avec :
  - ❖ **les utilisateurs et clients**
  - ❖ **les équipes de conception et de transition**
  - ❖ **les sous-traitants**



## Exploitation des services

- **Implication des équipes opérationnelles dans la conception et la transition**
  - il est extrêmement important que les équipes d'exploitation soient impliquées dans la conception et la transition des services
  - ces processus doivent ainsi permettre :
    - ❖ **de faire le lien entre service à fournir et les infrastructures à assembler pour fournir le futur service**
    - ❖ **de lier la performance du service à celle des composants techniques associés**
  - l'exploitation des services est en bout de chaîne
  - la valeur de chaque phase se révèle dans la phase d'exploitation



Réf. ITLFND\_6-004

## Événement

Changement d'état significatif pour la gestion d'un service informatique ou de tout autre élément de configuration.

Le terme « événement » est aussi employé pour désigner une alerte ou une notification créée par un service informatique, un élément de configuration ou un outil de surveillance. Les événements requièrent habituellement que le personnel des opérations informatiques initie une action ce qui conduit le plus souvent à la journalisation d'incidents.

## Alerte

Avertissement qu'un seuil a été atteint, que quelque chose a changé ou qu'une défaillance s'est produite.

Les alertes sont souvent créées et gérées par les outils de gestion des systèmes et sont gérés par le processus de gestion des événements.

## Avertissement

Nécessite une intervention humaine (le début du processus est très souvent automatisé et géré par des outils de supervision).

## Incident

Interruption non planifiée d'un service informatique ou réduction de la qualité d'un service informatique.

La défaillance d'un élément de configuration qui n'a pas encore eu d'impact sur le service est aussi un incident. Par exemple, la défaillance d'un seul des disques d'un ensemble de disques miroirs.

## Solution de contournement

Réduire ou éliminer l'impact d'un incident ou d'un problème pour lequel une résolution complète n'est pas encore

disponible – par exemple, en redémarrant un élément de configuration défaillant.

Les solutions de contournement des problèmes sont documentées dans les enregistrements d'erreurs connues. Les solutions de contournement des incidents qui n'ont pas été associées aux enregistrements des problèmes sont documentées dans les enregistrements d'incidents.

### **Problème**

Cause d'un ou de plusieurs incidents.

Cette cause n'est pas forcément connue au moment de l'enregistrement d'un problème et le processus de gestion des problèmes est alors chargé des nouvelles investigations.

### **Erreur connue**

Problème pour lequel il existe une cause première et une solution de contournement documentées.

Les erreurs connues sont créées et gérées tout au long de leur cycle de vie par la gestion des problèmes. Les erreurs connues peuvent aussi être identifiées par le développement ou les fournisseurs.

### **Demande de service**

Demande formelle d'un utilisateur et qui n'est pas un incident.

Demande formelle d'un utilisateur pour quelque chose devant être fourni - par exemple, une demande d'information ou des conseils; pour réinitialiser un mot de passe, ou pour installer un poste de travail pour un nouvel utilisateur. Les demandes de service sont gérées par le processus d'exécution des requêtes, habituellement en conjonction avec le centre de services. Les demandes de service peuvent être liées à une demande de changement dans le cadre d'exécution de la demande.



## Livrables importants de l'exploitation





## Gestion des événements

### □ **Objet**

- gérer les événements tout au long de leur cycle de vie avec leur détection, leur interprétation et la détermination de l'action de contrôle appropriée
- (conformément aux procédures conçues, développées et testées en conception et en transition des services)

**Événement :** Fait qui se produit sur un service ou un composant technique et dont l'importance est notable.

1. Ce fait est détectable et mesurable (changement d'état)
2. Il a une signification impliquant une réaction (automatique ou humaine)
3. L'écart par rapport à la situation normale et son impact potentiel sur les services doit être évalué

- à noter : ceci est la principale source de données et d'informations de l'amélioration continue des services



## Gestion des événements

### □ Objectifs

- détecter tous les changements d'état qui ont une signification pour la gestion d'un élément de configuration (CI) ou d'un service informatique
- déterminer les actions de contrôle appropriées sur les événements et s'assurer qu'elles sont communiquées aux fonctions appropriées
- fournir le déclencheur ou une entrée pour l'exécution de nombreux processus de gestion des services et d'activités de gestion des opérations
- fournir les moyens de comparer la performance et le comportement actuels aux standards de conception et aux SLAs
- fournir une base pour la création de rapports (qualité de service et amélioration des services)

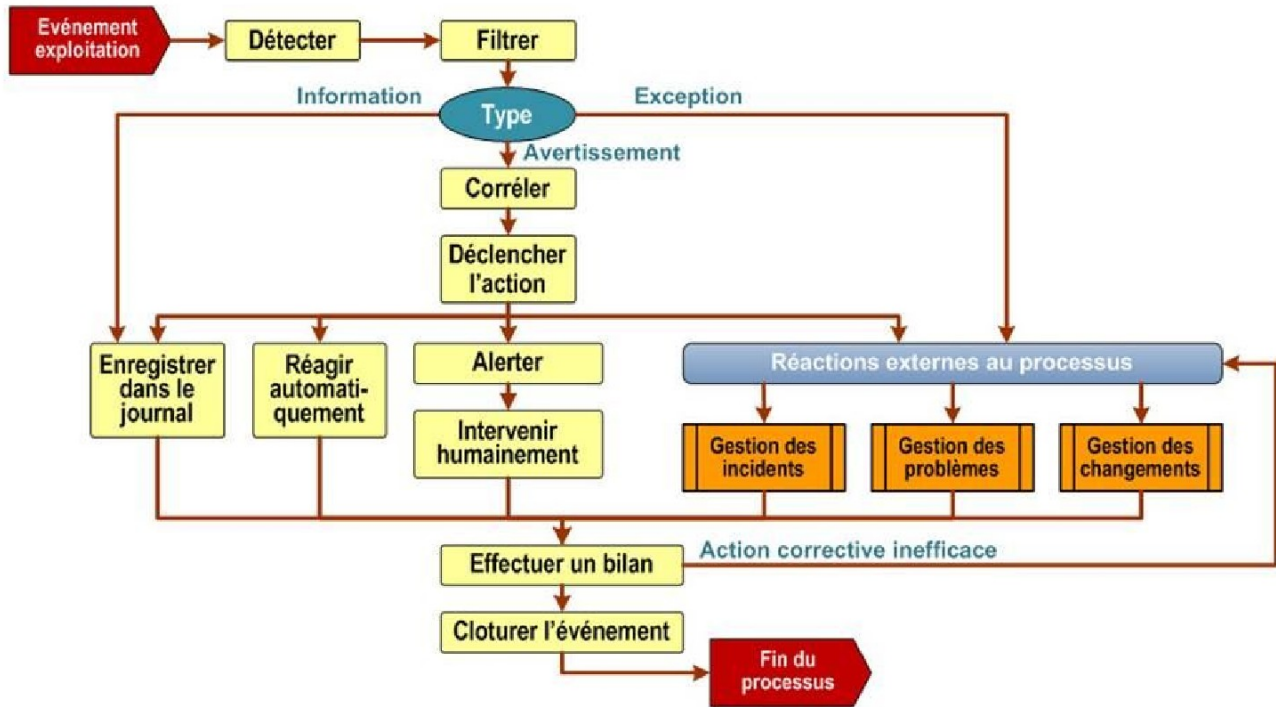
© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés

7

Réf. ITLFND\_6-007



# Gestion des événements





## Gestion des incidents

### □ **Propos**

- Restaurer le fonctionnement normal de service aussi vite que possible et minimiser l'impact négatif sur les opérations *business* et assurer ainsi que la qualité et les niveaux de service convenus sont maintenus

### □ **Fonctionnement normal d'un service**

- défini comme le fonctionnement du service dans les limites des accords de niveau de service (SLA)

#### **Incident :**

- interruption non planifiée ou dégradation de la qualité d'un service informatique
- défaillance d'un élément technique n'ayant pas encore impacté le service



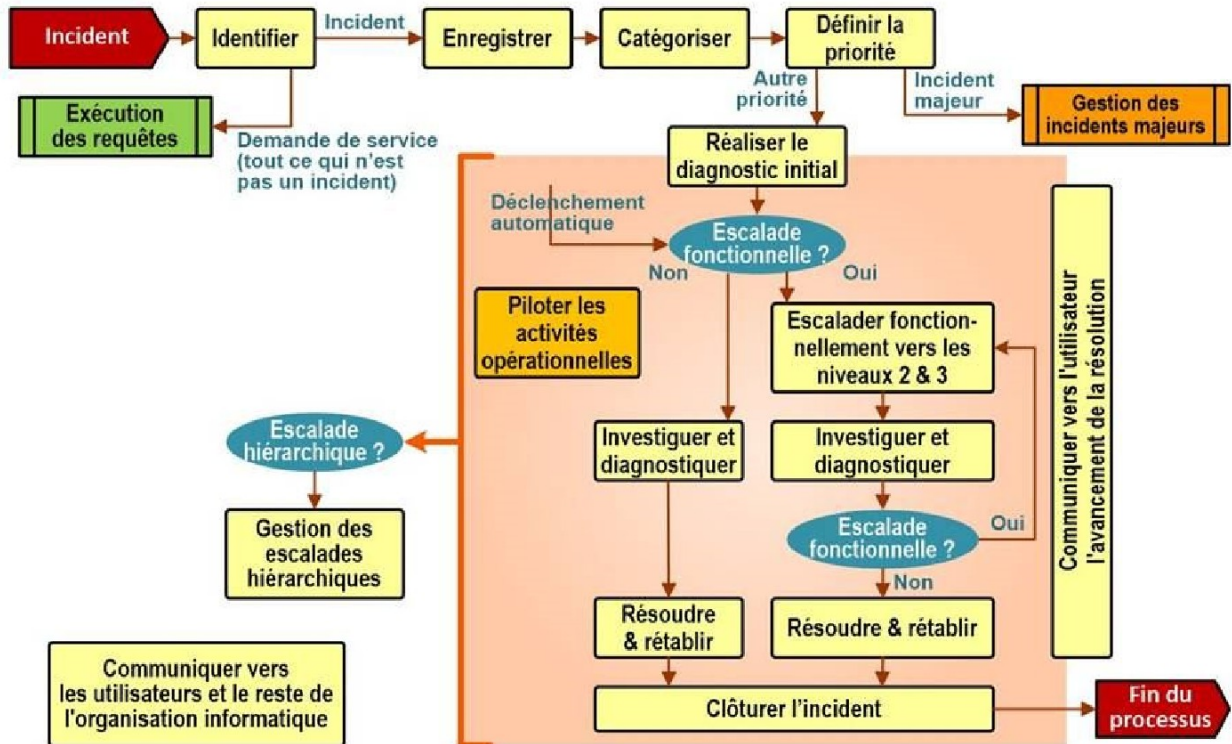
## Gestion des incidents

### □ Objectifs

- s'assurer que des méthodes et procédures standardisées efficaces et rapides pour la réponse, l'analyse, la documentation, le suivi et la production de rapports sur les incidents
- accroître la visibilité et la communication des incidents au *business* et aux équipes de support informatique
- améliorer la perception *business* de l'informatique à travers l'utilisation d'une approche professionnelle en résolvant rapidement et en communiquant sur les incidents lorsqu'ils surviennent
- aligner les activités et les priorités de gestion des incidents avec celles du *business*
- maintenir la satisfaction des utilisateurs avec la qualité des services informatiques



# Gestion des incidents





## Gestion des incidents

### □ Echelles de temps

- concernent toutes les étapes du traitement
- sont établies sur la base des SLAs
- cibles convenues dans les OLAs et contrats de sous-traitance

### □ Modèle d'incident

- manière de prédéfinir les étapes à respecter pour dérouler le processus de traitement d'un type d'incident
- incident majeur
  - ❖ **définition à valider et positionnée dans la hiérarchisation des incidents (incident de priorité la plus élevée par ex.)**
  - ❖ **procédure spécifique avec le maximum de moyens mis en œuvre**



## Gestion des incidents

### □ **Priorité d'un incident**

- la priorité est une combinaison de l'impact et de l'urgence
- impact : niveau de dégradation de performance des processus d'affaires
  - ❖ **nombre d'utilisateurs impactés**
  - ❖ **pour chaque utilisateur, niveau de dégradation de sa performance**
- urgence : échéance à laquelle les organisations d'affaires ont besoin d'une résolution
  - ❖ **durée au bout de laquelle la dégradation des résultats d'affaires deviendra critique pour l'organisation**

### □ **Objectif du code de priorité**

- détermine comment l'incident sera traité par les outils et les équipes de support

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés

13

*Réf. ITLFND\_6-013*

## Gestion des incidents

□ **Exemple de grille de calcul**

1. Définir impact et urgence
2. Grille de calcul de la priorité

		Impact		
		Haut	Moyen	Bas
Urgence	Haute	1	2	3
	Moyenne	2	3	4
	Basse	3	4	5

3. Application d'un SLA standard
  - ❖ **la priorité donne un délai de résolution**

	Description	Cible temps de résolution
1	Critique (majeur)	1 heure
2	Haut	8 heures
3	Moyen	24 heures
4	Bas	48 heures
5	A planifier	Décidé à l'enregistrement

4. Ajustement en fonction du contexte et de la période

© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés 14

Réf. ITLFND\_6-014



## Gestion des incidents

### □ Défis classiques

- détecter les incidents le plus tôt possible
- éviter que les utilisateurs et les équipes internes contournent le processus
- avoir une maturité suffisante sur le processus de gestion des problèmes
- s'intégrer avec le processus de gestion des niveaux de service
- avoir en place un CMS (système de gestion des configurations) complet et à jour



## Exécution des requêtes

- **Propos**
  - gérer le cycle de vie de toutes les demandes de service
- **Demande de service**
  - tout ce qui n'est pas un incident et qui est demandé par un utilisateur
    - ❖ **demandes standard (catalogue de services)**
    - ❖ **changements standard**
    - ❖ **question, demande d'information**
    - ❖ **plainte, compliment**
    - ❖ **tout et n'importe quoi**
- **Noms plus classiques**
  - gestion des demandes utilisateurs
  - gestion des demandes de service
  - *Service Request Management*



## Exécution des requêtes

### □ Objectifs

- maintenir la satisfaction des utilisateurs et des clients par un traitement efficient et professionnel de toutes les demandes de service
- fournir un canal aux utilisateurs pour demander et recevoir des services standard pour lesquels un processus d'autorisation et de qualification existe
- fournir de l'information aux utilisateurs et aux clients sur la disponibilité de services et la procédure pour les obtenir
- obtenir et fournir les composants des services standard demandés (licences et media d'installation logiciel, etc.)
- assister en donnant de l'information générale, en traitant les plaintes et les commentaires

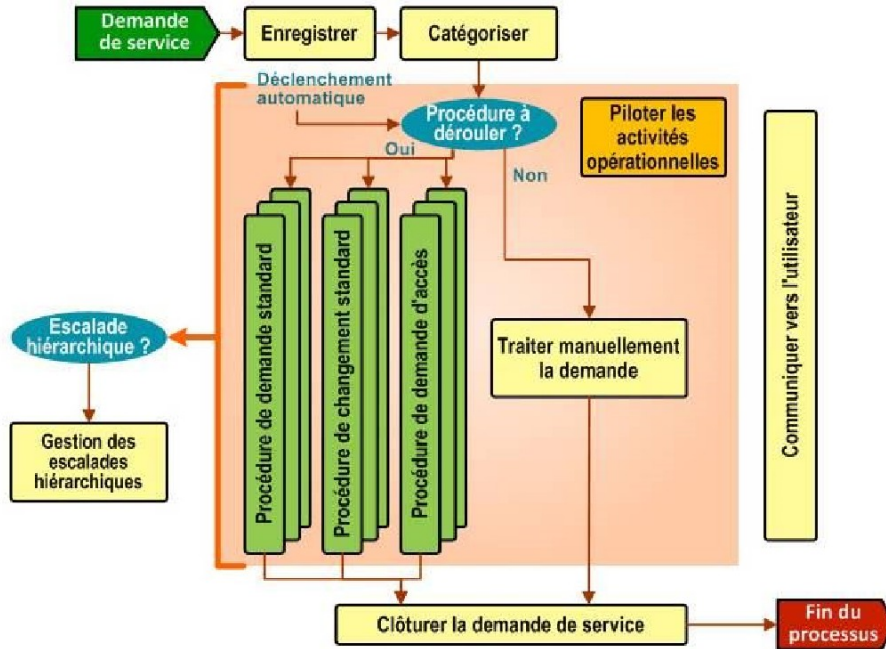


## Exécution des requêtes

- **Demandes de service fréquentes**
  - déroulement prédéfini : modèle de requête
    - ❖ **étapes du traitement**
    - ❖ **individus et équipes impliqués dans le traitement**
    - ❖ **délais de livraison cibles**
    - ❖ **escalade**
- **Cas particulier du changement standard**
  - modèle défini et testé par la gestion des changements
  - procédure et documentation livrée aux équipes opérationnelles pour exécution sur demande d'un utilisateur



# Exécution des requêtes





## Exécution des requêtes

### □ Automatisation

- l'auto-assistance (*Self-Help*) : permettre aux utilisateurs de réaliser directement un certain nombre d'activités en accédant à un portail web
  - ❖ **soumettre des requêtes standard :**
    - proposées dans le catalogue des services
    - accompagnées d'un formulaire de saisie et d'une éventuelle approbation hiérarchique côté client
    - côté TI : la procédure existe (modèle de requête) et peut être automatisée dans un flux de traitement (*workflow*)
  - ❖ **suivre l'avancement du traitement de leurs demandes**
  - ❖ **soumettre des demandes de changement, des demandes de mise en production, des demandes d'accès,...**



## Gestion des accès

### □ Propos

- fournir aux utilisateurs les droits nécessaires pour utiliser un service ou un groupe de services
  - ❖ **application des politiques de sécurité définies dans le processus de gestion de la sécurité de l'information**

#### Accès :

- niveau et étendue des possibilités fonctionnelles ou des données d'un service qu'un utilisateur est autorisé à utiliser

#### Identité :

- informations concernant les utilisateurs, permettant de les distinguer au sein de l'organisation

#### Droits (ou privilèges) :

- paramétrage effectif permettant à un utilisateur d'accéder à un service ou un groupe de services



## Gestion des accès

### □ Objectifs

- gérer les accès aux services sur la base des politiques et actions définies dans la gestion de la sécurité de l'information
- répondre efficacement aux demandes pour donner un accès aux services, changer les droits d'accès ou restreindre les accès en s'assurant que les droits ainsi fournis ou modifiés sont correctement attribués
- superviser les accès aux services et s'assurer que les droits octroyés ne sont pas utilisés de manière incorrecte



## Gestion des problèmes

### □ Propos

- gérer le cycle de vie de tous les problèmes de la première identification à des investigations ultérieures, leur documentation et leur suppression éventuelle
- tendre à minimiser l'impact négatif sur le *business* des incidents et des problèmes dûs à des erreurs sous-jacentes au sein de l'infrastructure informatique
- prévenir de manière pro-active la récurrence des incidents liés à ces erreurs

#### **Problème :**

- cause d'un ou de plusieurs incidents
- initié principalement à la fermeture d'un incident



## Gestion des problèmes

### □ Objectifs

- prévenir les problèmes et les incidents qui en résultent
- éliminer les incidents récurrents
- minimiser l'impact des incidents qui ne peuvent être évités

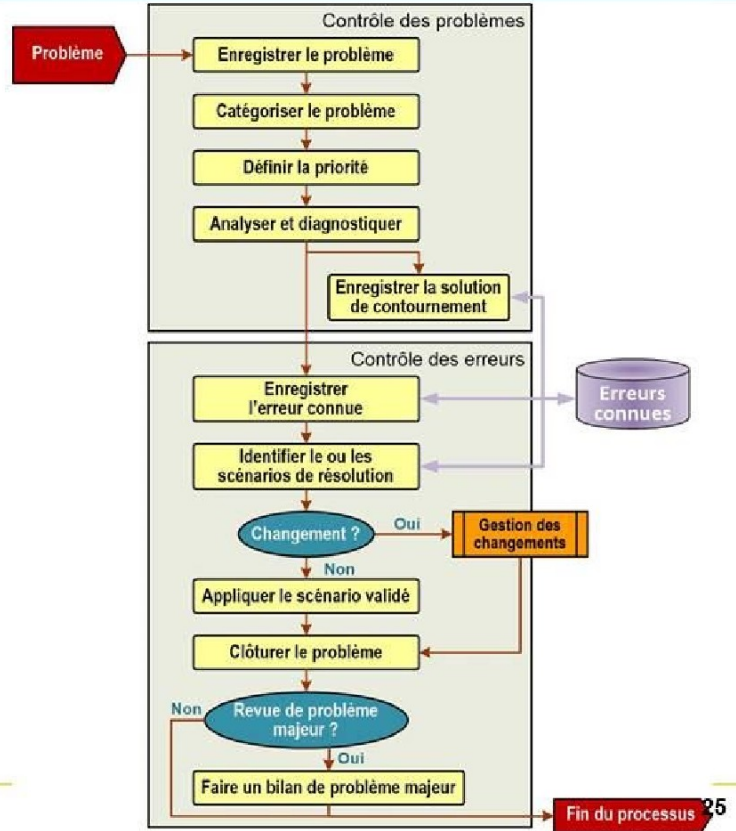
### □ Deux modes de fonctionnement

- réactif (ou curatif)
  - ❖ **rechercher la cause première des incidents et**
  - ❖ **initier des actions pour améliorer ou corriger la situation**
- proactif (ou préventif)
  - ❖ **identifier et résoudre les problèmes et erreurs connues avant que des incidents liés ne surviennent**



# Gestion des problèmes

## □ Traitement d'un problème et d'une erreur connue



© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés

Réf. ITLFND\_6-025



## Fondamentaux ITIL®

### □ Amélioration continue des services

- Propos et règles de base
- Registre CSI
- Cycle de Deming
- Modèle d'amélioration en 6 étapes
- Processus d'amélioration en 7 étapes
- Mesure et métriques



## Amélioration continue des services

### □ **Propos**

- aligner et réaligner en permanence les services informatiques sur les besoins d'affaires en perpétuelle évolution
  - ❖ **en identifiant et en implantant les améliorations sur les services informatiques supportant les processus d'affaires**

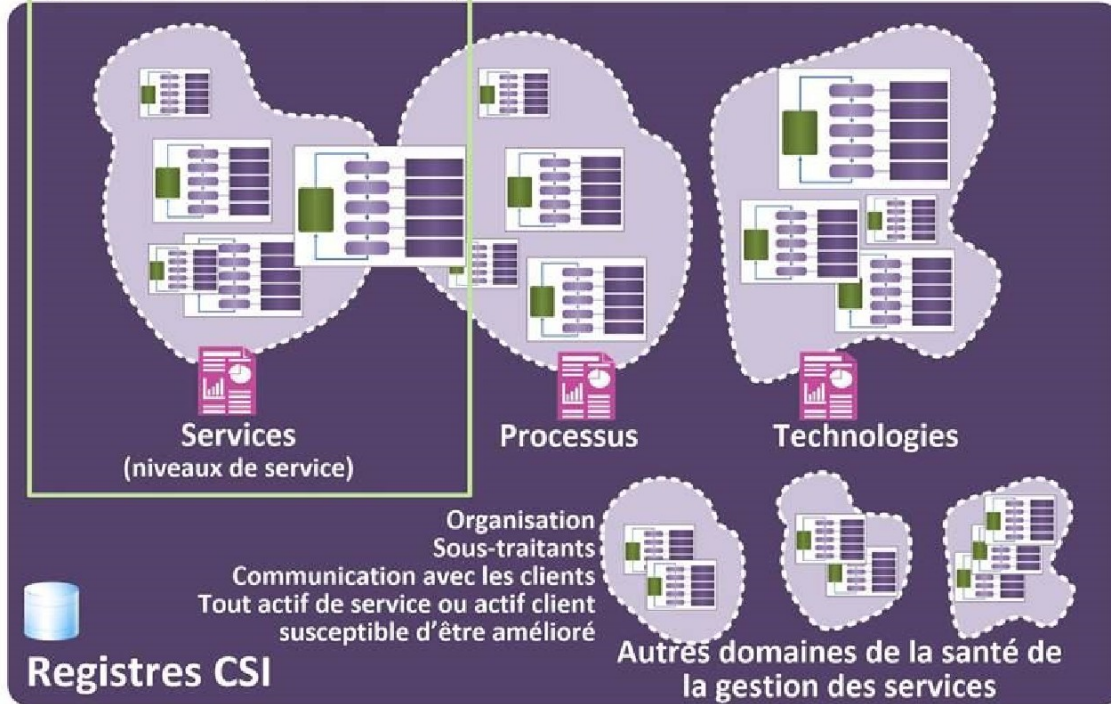
### □ **Règles de base : elles sont au nombre de trois**

- pour gérer, il faut contrôler
- pour contrôler, il faut mesurer
- pour mesurer, il faut avoir défini



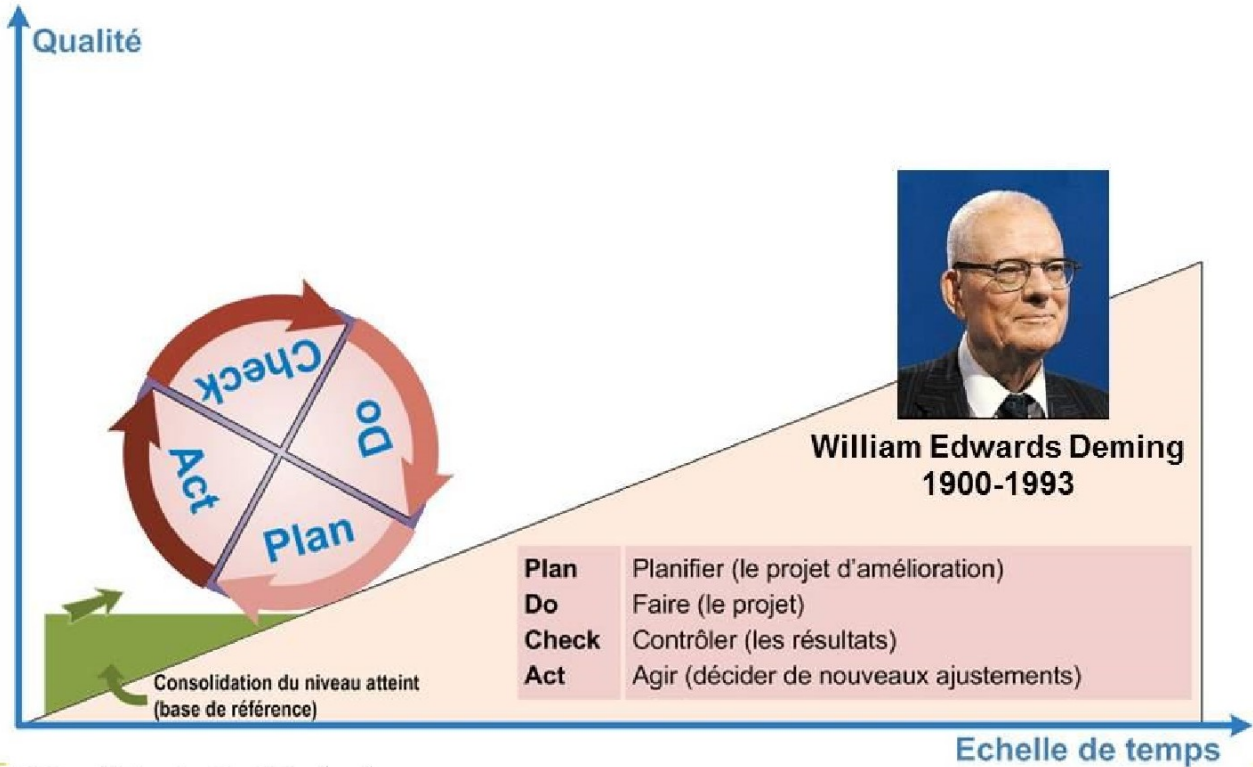
## Amélioration continue des services

Plan d'amélioration des services  
(SIP ou *Service Improvement Plan*)





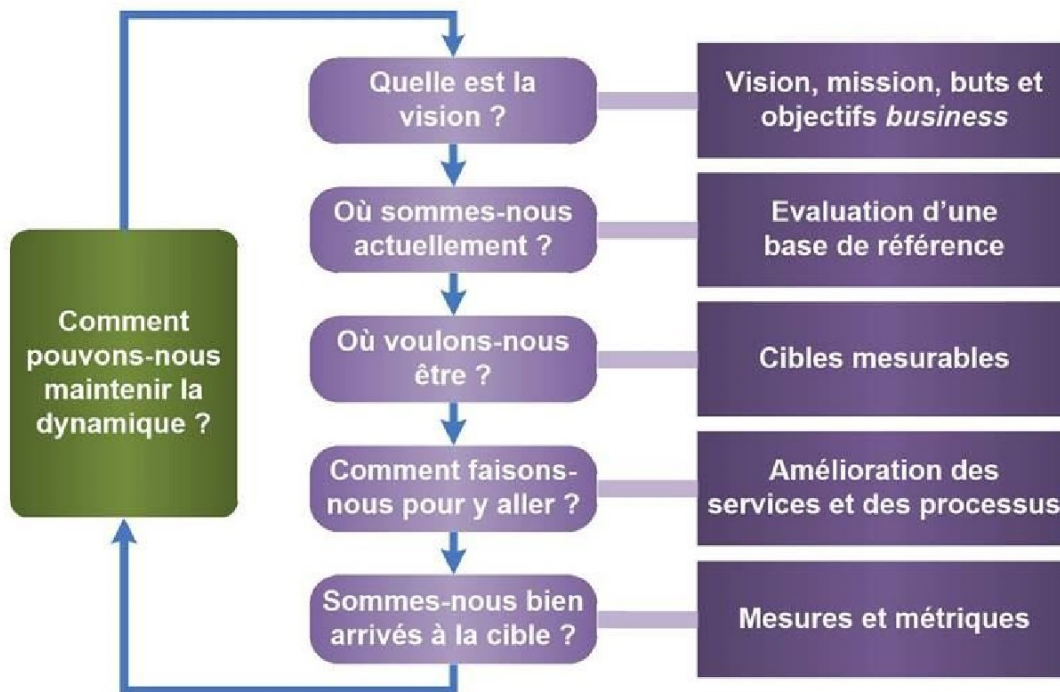
# Cycle de Deming



© 2016 Pascal Delbrayelle - Tous droits réservés



## Modèle d'amélioration en six étapes





## Processus d'amélioration en 7 étapes

### □ **Propos**

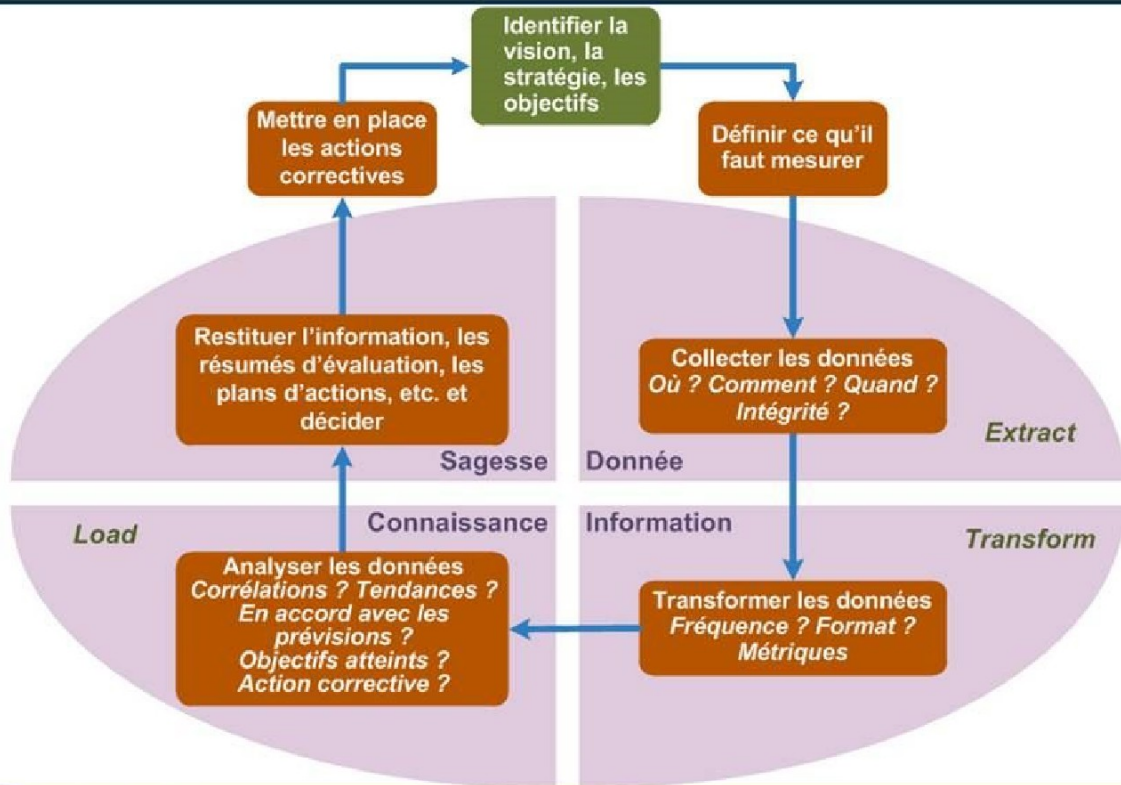
- définir et gérer les étapes nécessaires pour identifier, définir, collecter, traiter, analyser, présenter des informations sur les améliorations et mettre en oeuvre les améliorations

### □ **Objectifs**

- identifier des opportunités pour améliorer les services, les processus, les outils, etc. et réduire les coûts
- identifier ce qui doit être mesuré, analysé et intégré dans des rapports pour déterminer des opportunités d'amélioration
- comprendre quoi mesurer, pourquoi cela doit être mesuré et définir soigneusement les résultats amenant à la réussite



## Processus d'amélioration en 7 étapes

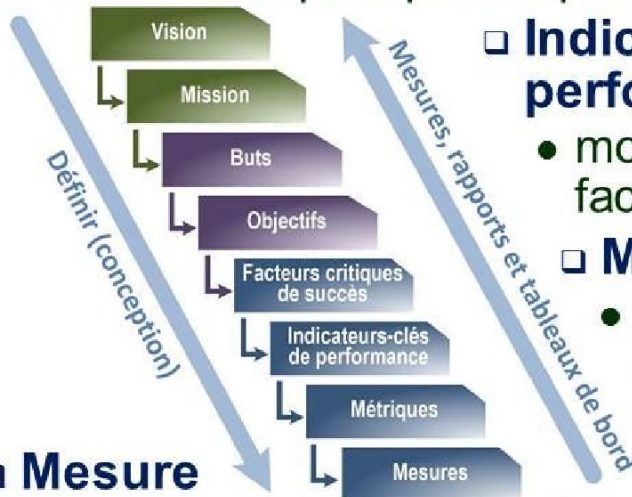




## Mesure et métriques

### ❑ **Facteur critique de succès (CSF)**

- identifier et faire régresser les points noirs et les mauvaises pratiques impactant l'atteinte de l'objectif



### ❑ **Indicateur-clé de performance (KPI)**

- montrer l'amélioration des facteurs critiques de succès

### ❑ **Métrique**

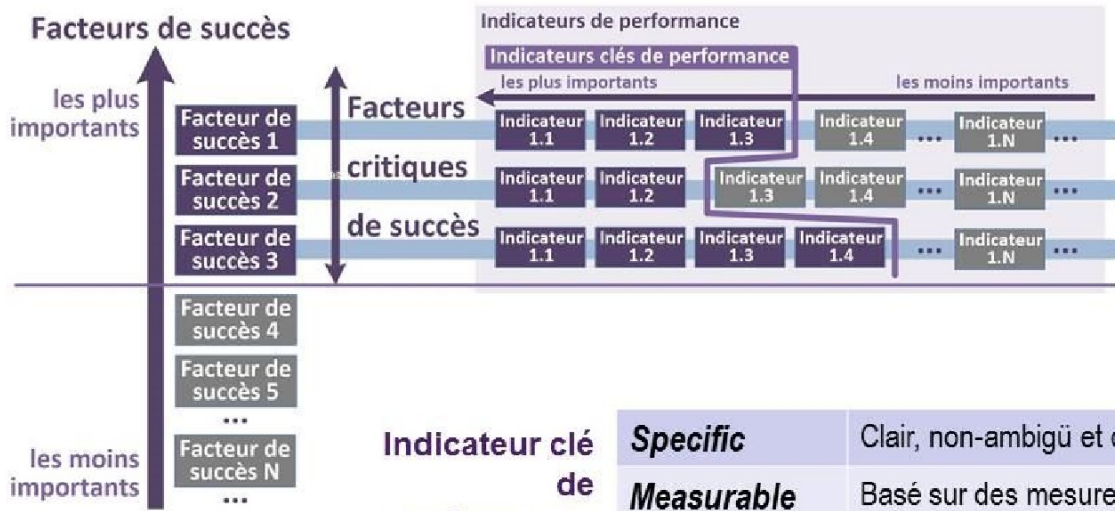
- permettre de comparer et de corréler plusieurs mesures élémentaires (information)

### ❑ **Mesure**

- donnée de base disponible dans l'environnement de production (supervision, logiciel de suivi, etc.)



## Mesure et métriques



**Indicateur clé de performance**

<b>Specific</b>	Clair, non-ambigü et ciblé
<b>Measurable</b>	Basé sur des mesures
<b>Achievable</b>	Atteignable
<b>Relevant</b>	Pertinent (pour le CSF)
<b>Time-bound</b>	Limité dans le temps



## Mesure et métriques

- **Métriques de technologie**
  - données sur l'infrastructure et les applications
    - ❖ **exemple : « disponibilité d'un serveur »**
- **Métriques de processus**
  - vérifier le fonctionnement correct des processus ITSM
    - ❖ **exemple : « temps moyen de prise en compte par un groupe de support des incidents qui lui sont escaladés »**
- **Métriques de service**
  - mesure de bout-en-bout de la performance d'un service
    - ❖ **exemple : « nombre moyen de transactions business par minute »**
  - répondent aux questions sur la valeur, les résultats, les coûts et les risques



## Sommaire

### □ **Tactique et fonctions**

- définition et intérêt
- fonctions ITIL





## Fonctions

### □ **Fonction**

- ensemble de personnes à qui on assigne une mission précise et concise
- avec l'ensemble des moyens nécessaires pour qu'ils réussissent leur mission
- réalise des activités et des processus
- une fonction est une boîte noire

### □ **Intérêt au niveau opérationnel :**

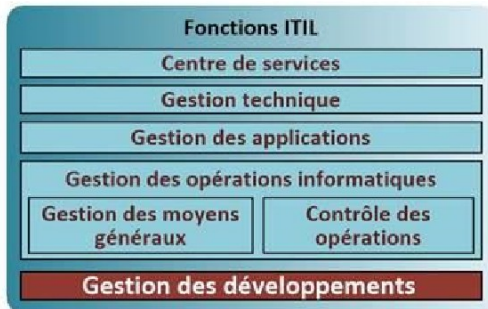
- démarche exhaustive de
  - ❖ **définition des fiches de poste**
  - ❖ **définition des moyens de chaque fonction : technologies, etc.**



## Fonctions

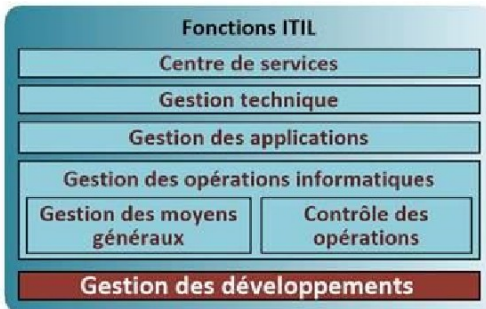
### □ Centre de services

- point de contact unique des utilisateurs pour les services informatiques
- 4 types :
  - ❖ **local**
  - ❖ **central**
  - ❖ **virtuel**
  - ❖ **« Follow the sun »**





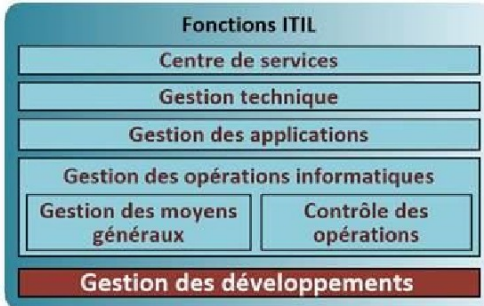
## Fonctions



- **Gestion des opérations informatiques**
  - responsable des activités opérationnelles quotidiennes nécessaires pour gérer l'infrastructure informatique
- **Gestion des moyens généraux**
  - environnement physique
- **Contrôle des opérations**
  - environnement logiciel
  - ordonnancement, supervision, sauvegarde, etc.



## Fonctions



### □ Gestion technique

- concevoir, mettre en œuvre et supporter (niveau 2) une infrastructure technique stable pour créer de la valeur au *business*
- architectes et experts techniques

### □ Gestion des applications

- concevoir, mettre en œuvre et supporter (niveau 2) des applications pour créer de la valeur au *business*
- acheter ou faire développer en interne
- chefs de projet applicatifs