



ITIL® 2011 Praticien

Version 1.1

Copyright © ITIL 2011. All rights reserved / Copyright © Zanon. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



Pourquoi être venu ?

Objectifs de la formation

- ▷ expliquer les différents concepts ITSM qui sont des facteurs essentiels de l'amélioration continue
- ▷ appliquer les principes directeurs de l'ITSM dans le monde réel
- ▷ appliquer l'approche CSI pour piloter des améliorations dans un contexte organisationnel spécifique
- ▷ relier et aligner ITIL® avec les autres référentiels, bonnes pratiques et méthodologies
- ▷ utiliser la mesure et les métriques pour initier l'amélioration continue
- ▷ communiquer efficacement dans l'amélioration continue
- ▷ appliquer la gestion du changement organisationnel (OCM ou Organisational Change Management)



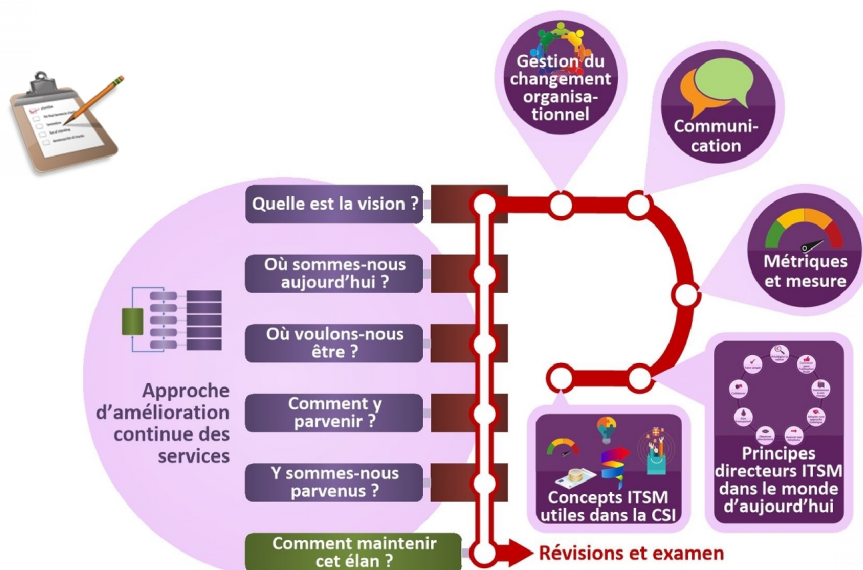
Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

3

Réf. M0-001



Que voit-on pendant 2 jours ?



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

4

Réf. M0-002



Comment s'organisent les 3 jours ?

| Journée 1 | Journée 2 | Journée 3 |
|---|--|--------------|
| 1-Concepts ITSM utiles dans la CSI exercice | 4-Communication 5-OCM (1/2) | Révisions et |
| 2-Principes directeurs ITSM dans le monde d'aujourd'hui exercice | 5-OCM (2/2) exercice | examen blanc |
| 3-Métriques et mesure exercices | 6-Approche d'amélioration continue exercice | Examen |
| Révisions (soir) | Révisions et examen blanc (soir) | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

5

Réf. M0-003



Examen ITIL Praticien

Pré-requis

- ▷ certificat ITIL Fondamentaux 3 ou 4

Examen ITIL Praticien

- ▷ questions à choix multiples basées sur un scénario multi-entreprises
- ▷ 40 questions
- ▷ minimum 28 / 40 points requis (70%)
- ▷ **2 heures 15 minutes**
- ▷ **livre ouvert** : seulement le livre AXELOS ITIL Practitioner sans notes ajoutées

Organisation de la troisième journée

- ▷ le matin : examen blanc et révisions
- ▷ l'après-midi : examen (en général, à 14 heures)



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

6

Réf. M0-004



| |
|---------------------------------------|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI |
| Principes directeurs |
| Métriques et mesures |
| Communication |
| Gestion du changement organisationnel |
| Approche d'amélioration continue |

Concepts ITSM utiles dans l'amélioration continue des services

- Adopter et adapter
- Termes importants à rappeler
- La gestion des services informatiques (ITSM)

Copyright © ITIL 2019. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL is a registered trademark.

7

Réf. M1-001

Concepts ITSM
utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et
mesures

Communication

Gestion du
changement
organisationnelApproche
d'amélioration
continue

Adopter et adapter

Appliquer à l'aveugle ITIL sans se préoccuper du contexte et des circonstances amène à **l'échec**

ITIL n'est pas un manuel d'instructions

Adopter une approche de gestion des services :

- ▷ culture orientée service et centrée sur le client
- ▷ réel engagement dans ce changement culturel
- ▷ encourager les bons comportements

Adapter les pratiques ITIL aux besoins et circonstances de l'organisation :

- ▷ S'efforcer de comprendre ITIL et le pourquoi des recommandations
- ▷ Mettre en œuvre en adaptant avec un esprit critique
- ▷ Cibler les améliorations pertinentes à l'organisation et sa situation, selon les circonstances, ses besoins et ses objectifs

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

8

Réf. M1-002



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesures

Communication

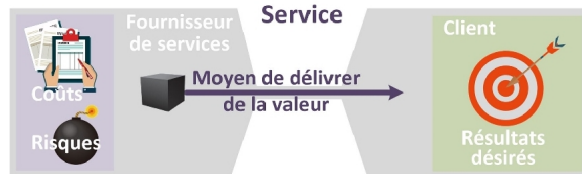
Gestion du changement organisationnel

Approche d'amélioration continue

Service

Service

- ▷ Moyen de fournir de la valeur à des clients en facilitant les résultats que les clients veulent obtenir sans avoir la propriété des coûts ou des risques spécifiques



S'améliorer : s'orienter vers une culture de service

Fournisseur de services

- ▷ Organisation délivrant des services à un ou plusieurs clients internes ou externes



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesures

Communication

Gestion du changement organisationnel

Approche d'amélioration continue

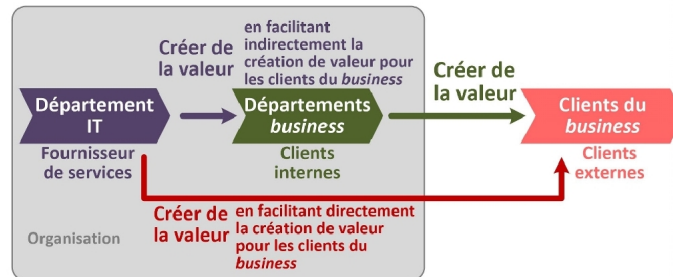
Client

Client

- ▷ quelqu'un qui achète des biens ou des services
- ▷ pour les services : la personne ou le groupe qui définit et convient des cibles de niveau de service

Questions pour améliorer les services fournis

- ▷ qui est le client ?
- ▷ qui obtient de la valeur en utilisant les services fournis ?



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesures

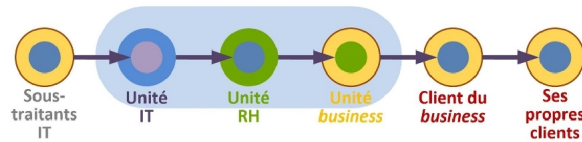
Communication

Gestion du changement organisationnel

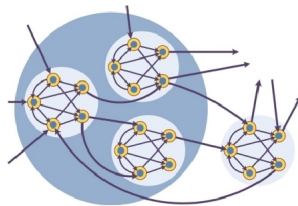
Approche d'amélioration continue

Réseau de création de valeur

Comprendre le client c'est aussi comprendre son *business* et ses propres clients



Réseau de création de valeur



- ▷ ensemble complexe de relations entre deux ou plusieurs groupes ou organisations
- ▷ la valeur est produite par l'échange de connaissances, d'informations, de biens ou de services

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesures

Communication

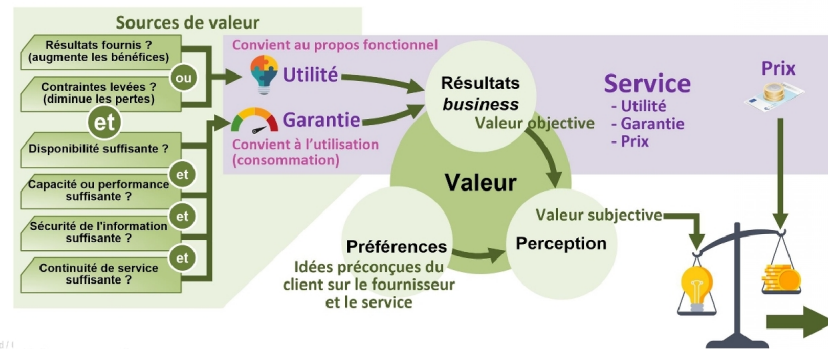
Gestion du changement organisationnel

Approche d'amélioration continue

Valeur d'un service

Valeur

- ▷ bénéfiques délivrés comparativement aux ressources mises pour l'acquérir
- ▷ service : provient de ce que son utilisation permet à quelqu'un de faire
- ▷ les services apportent de la valeur pour une organisation uniquement si la valeur contributive de chaque service est perçue comme étant supérieure au coût d'obtention de celui-ci



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / ITIL® is a registered trademark.



Concepts ITSM
utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et
mesures

Communication

Gestion du
changement
organisationnel

Approche
d'amélioration
continue

Valeur d'un service

Valeur : trois questions pour la planification et la vérification

- ▷ quel service sera/a-t-il été fourni au client ?
- ▷ qu'est-ce que le client sera/a été capable de produire en utilisant le service ?
- ▷ à quel prix le service sera-t-il/a-t-il été facturé au client ?

Les services doivent créer de la valeur pour le client

- ▷ seul le client peut décider s'il a reçu ou non cette valeur

Appliquer le concept de valeur

- ▷ l'impact de ce concept sur le travail des praticiens devrait être puissant et omniprésent
- ▷ toute activité informatique doit être considérée selon son apport direct et indirect dans la création de valeur au client
 - conception d'un nouveau service, améliorer un service existant, mettre en place un nouveau processus, améliorer un processus existant, etc.



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesures

Communication

Gestion du changement organisationnel

Approche d'amélioration continue

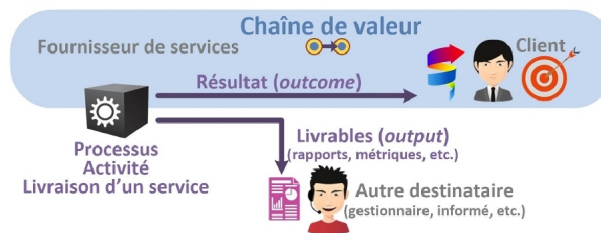
Résultat

Résultat (*outcome*)

- ▷ produit d'une activité effectuée, d'un processus suivi, d'un service informatique fourni, etc.
- ▷ terme utilisé pour désigner un résultat souhaité comme un résultat réel

Livrable (*output* - sortie)

- ▷ produit spécialisé (artefact tangible ou intangible) généré, construit ou créé en résultat d'une activité planifiée et remis à un ou plusieurs utilisateurs



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesures

Communication

Gestion du changement organisationnel

Approche d'amélioration continue

Résultat

Résultat (*outcome*) et livrable (*output*)

| Prestation/Processus | Livrable qui n'est pas un résultat | Livrable qui est un résultat |
|--------------------------------------|--|---|
| Prestation d'organisation de mariage | Contrats passés avec des sous-traitants (salle, traiteur, cadeaux, etc.) | Mariage qui exauce les rêves des mariés tout en restant dans leur budget et le tout livré dans les temps |
| Processus de gestion des changements | Rapports, métriques (n'intéresse pas le bénéficiaire du processus) | Livrer les changements pour être capable d'en tirer bénéfice tout en continuant à profiter de services stables avec un minimum d'interruptions non planifiées |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesures

Communication

Gestion du changement organisationnel

Approche d'amélioration continue

Résultat

Comprendre les résultats désirés par le client

- ▷ difficulté pour le fournisseur de services de comprendre les résultats que veut vraiment le client
- ▷ apprendre à comprendre le client et les besoins qu'il exprime en termes n'ayant pas forcément de sens pour le fournisseur de services

| Qui s'exprime ? | Que dit-il ? | Que faut-il réellement comprendre ? |
|----------------------|---|--|
| Directeur des ventes | Il veut l'application mobile « XYZ » pour ses commerciaux car il veut les faire aller sur le terrain plus souvent | Pas la solution imaginée par le directeur mais quels sont les résultats à obtenir Résultats désirés : être en capacité pour les commerciaux de réaliser certaines opérations sur le terrain, ces opérations étant actuellement effectuées dans les locaux de l'entreprise |

- ▷ les résultats incluent obligatoirement le coût (budget) et les délais
- ▷ équilibre à trouver entre fonctionnalités, coûts et délais de mise en œuvre

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

16

Réf. M1-010



Concepts ITSM
utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et
mesures

Communication

Gestion du
changement
organisationnel

Approche
d'amélioration
continue

Coût

Coût

- ▷ Montant d'argent dépensé sur une activité, un service informatique ou une unité business spécifiques
- ▷ un coût peut être un coût réel (argent), un coût notionnel (temps passé par une personne) ou une dépréciation

Deux aspects dans le cas d'un service

- ▷ **prix global** : le client veut savoir combien il devra payer pour obtenir les résultats désirés (comparé à combien il est prêt à payer)
- ▷ **coûts individuels** : matériels, temps, travail nécessaires pour fournir le service (et donc délivre les résultats désirés)

Faciliter les choses pour le client

- ▷ le client délègue (ou sous-traite) la gestion des composants du service et leurs coûts individuels à un fournisseur de services dont c'est le métier

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

17

Réf. M1-011



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesures

Communication

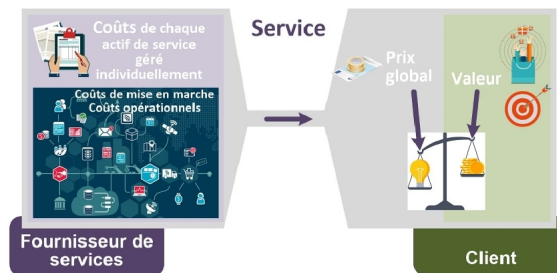
Gestion du changement organisationnel

Approche d'amélioration continue

Coût

Rendre les choses plus faciles pour le client

- ▷ un service est un moyen pour un client de sous-traiter à un fournisseur de services le détail et la gestion des coûts de chaque élément intervenant dans la fourniture du service
- ▷ le fournisseur de services doit proposer un prix global couvrant ses coûts et qui est inférieur à la valeur que le client compte en tirer dans l'utilisation
- ▷ être transparent et global lors des évolutions demandées par le client



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



Concepts ITSM
utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et
mesures

Communication

Gestion du
changement
organisationnel

Approche
d'amélioration
continue

Risque

Risque

- ▷ Événement possible qui pourrait entraîner un préjudice ou une perte, ou entraver la capacité à atteindre les objectifs
- ▷ mesuré par la probabilité d'une menace, la vulnérabilité d'un actif à cette menace et l'impact provoqué par cet événement
- ▷ peut aussi être défini comme l'incertitude sur un résultat et peut-être utilisé dans le contexte de mesurer la probabilité de résultats positifs comme de résultats négatifs

Pour un service

- ▷ le client veut être sûr qu'il pourra bien produire les résultats qu'il veut atteindre s'il paie le prix convenu pour le service
- ▷ le fournisseur de services doit gérer les risques du service :
 - où se situent les incertitudes ?
 - quel est le degré de chaque type d'incertitude ?
 - quel est le coût pour diminuer un risque ?

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

19

Réf. M1-013



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesures

Communication

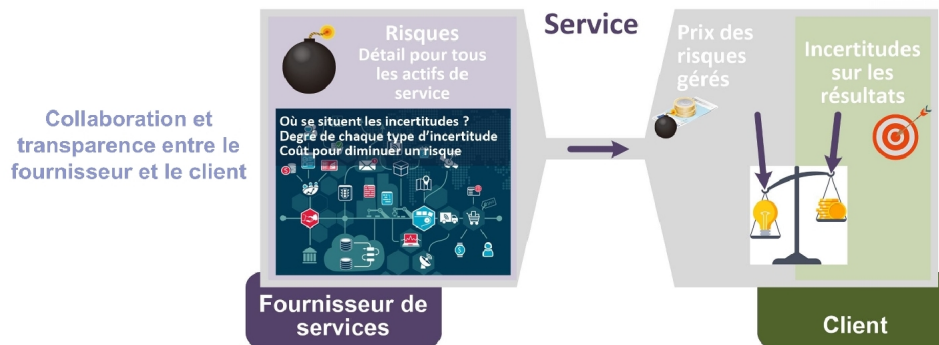
Gestion du changement organisationnel

Approche d'amélioration continue

Risque

Rendre les choses plus faciles pour le client

- ▷ le client contribue à la réduction des risques :
 - en définissant les exigences et en clarifiant les résultats requis
 - en communiquant les CSF et les contraintes sur le service (de son point de vue)
 - en donnant les contacts appropriés (personnel approprié) au fournisseur de services



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesures

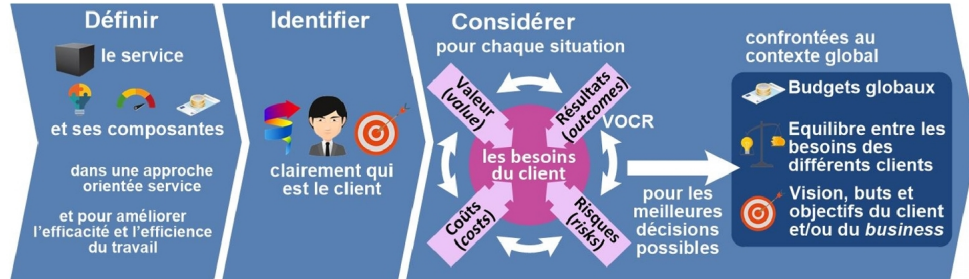
Communication

Gestion du changement organisationnel

Approche d'amélioration continue

La gestion des services informatiques (ITSM)

Construire un service IT



La gestion des services

- ▷ ensemble d'aptitudes organisationnelles spécialisées destinée à fournir de la valeur aux clients sous la forme de services
- ▷ pour fournir de la valeur à ses clients, l'organisation IT, au-delà des compétences individuelles, doit développer ces aptitudes
- ▷ intégration et coordination avec les sous-traitants et processus partagés

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.



21



| |
|---------------------------------------|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI |
| Principes directeurs |
| Métriques et mesures |
| Communication |
| Gestion du changement organisationnel |
| Approche d'amélioration continue |

Principes directeurs ITSM dans le monde d'aujourd'hui

- Changer pour une culture service
- Les 9 principes directeurs pour l'amélioration
- Conclusion

Copyright © ITIL 2019. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL is a registered trademark.

22

Réf. M2-001



Concepts ITSM
utiles dans la CSI

**Principes
directeurs**

Métriques et
mesures

Communication

Gestion du
changement
organisationnel

Approche
d'amélioration
continue

Changer pour une culture service

Passer d'une culture technique à une culture service

- ▷ cœur de l'ITSM
- ▷ résultats clients que la technologie permet de réaliser
- ▷ comment elle permet de créer de la valeur
- ▷ orientation du fournisseur de services sur l'amélioration continue

Nouvelle mentalité aidée par 9 principes directeurs

- ▷ messages de base du référentiel ITIL en particulier, de l'ITSM en général
- ▷ représentent le comment pour une organisation adoptant une approche orientée service
- ▷ permettent d'adapter le contenu des publications ITIL à ses propres besoins et circonstances
- ▷ présentes aussi dans les autres référentiels actuels comme Lean, agile, DevOps et autres
- ▷ permettent de mixer plusieurs sources de bonnes pratiques dans une approche globale de gestion de services

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

23

Réf. M2-002



| |
|---------------------------------------|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI |
| Principes directeurs |
| Métriques et mesures |
| Communication |
| Gestion du changement organisationnel |
| Approche d'amélioration continue |

Les 9 principes directeurs pour l'amélioration

9 principes directeurs pour l'amélioration

- Opter pour la simplicité
- Privilégier la valeur
- Concevoir pour l'utilisation finale
- Commencer à son niveau
- Adopter une approche holistique
- Avancer par itération
- Observer directement
- Etre transparent
- Collaborer

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.

24

Réf. M2-003



Concepts ITSM
utiles dans la CSI

**Principes
directeurs**

Métriques et
mesures

Communication

Gestion du
changement
organisationnel

Approche
d'amélioration
continue



Privilégier la valeur

Tout ramener, directement ou indirectement, à la valeur apportée au client et/ou l'organisation

- ▷ **le client détermine ce qui a de la valeur**

L'amélioration continue doit être focalisée sur les initiatives ayant pour résultat une plus grande valeur délivrée au client

Le département informatique ne peut plus considérer le reste de l'organisation comme séparée

Les clients ne peuvent plus se comporter vis-à-vis de l'IT comme des donneurs d'ordre

Client de processus : une notion utile

- ▷ un processus délivre ses résultats à un client ou une partie prenante
- ▷ le travail d'un processus contribue, directement ou indirectement, à la fourniture d'un ou plusieurs services

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

25

Réf. M2-004



Concepts ITSM
utiles dans la CSI

**Principes
directeurs**

Métriques et
mesures

Communication

Gestion du
changement
organisationnel

Approche
d'amélioration
continue

Concevoir pour l'utilisation finale

Se concentrer aussi sur l'expérience des clients et utilisateurs de bout-en-bout quand ils interagissent avec le service ou le fournisseur de services

Fréquemment appelé « expérience client »

CX ou « *Customer Experience* » :

- ▷ 'intégralité des interactions entre un client et une entreprise et ses produits'
- ▷ concerne les clients et les utilisateurs
- ▷ aspects objectif (service délivré dans les engagements prévus) et subjectif (ressenti de l'utilisateur)

Comprendre et gérer l'expérience client

- ▷ met en lumière des domaines qui peuvent impacter positivement la rentabilité et/ou la performance business
- ▷ comprendre et intégrer l'expérience client de bout-en-bout



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

26

Réf. M2-005



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesures

Communication

Gestion du changement organisationnel

Approche d'amélioration continue

Concevoir pour l'utilisation finale


Le fournisseur de services devrait




- ▷ examiner tous les points d'interaction pour voir l'EC (expérience client) de manière holistique
- ▷ démarrer avec les points ayant l'impact le plus négatif
- ▷ continuer avec les points de moindre impact négatif
- ▷ surveiller en permanence l'EC pour voir sa progression

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>Concevoir pour l'utilisation finale</h2> <h3>Expérience client et ITIL</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ processus de gestion des relations business : identifier les besoins des clients et s'assurer que le fournisseur de services est apte à y répondre ▷ à intégrer aussi dans la conception de chaque processus IT ▷ se mettre à la place du client doit devenir une seconde nature <h3>Mesurer l'expérience client</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ devrait fournir de l'information qui aura un impact tangible sur les facteurs qu'une organisation utilise pour juger de son succès ▷ judicieux de mettre en place des méthodes de mesure sur les endroits mêmes où l'expérience client a lieu |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs**
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Commencer à son niveau

Résister à la tentation de repartir d'une feuille blanche sans tirer parti de l'existant

Basé sur la vision future de ce sera l'IT et comment il délivrera de la valeur aux clients, le défi sera de se baser sur les services actuels, les processus, les projets, les personnes, etc. pour bâtir ce futur

Regarder aussi objectivement que possible ce qui est en place

- ▷ regarder les points positifs même si la situation actuelle est perçue comme pénible
- ▷ déterminer si et comment des exemples de pratiques ou de services réussis peuvent être reproduits ou étendus
- ▷ appliquer la gestion de risque pour étudier les risques à réutiliser les pratiques en place comparés à ceux liés à mettre en place de nouvelles
- ▷ reconnaître que, dans de rares cas, repartir de zéro sera plus simple que de partir de l'existant



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs**
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Commencer à son niveau

S'aligner sur les initiatives déjà en cours

- ▷ tirer parti d'initiatives d'amélioration et éviter d'avoir des actions en parallèle essayant de faire la même chose
- ▷ coordonner toutes ces actions allant dans le même sens permet d'éviter les conflits

Dépendant de la gestion du changement organisationnel (OCM) car le facteur humain est très important

- ▷ aide les responsables à comprendre ce qui change, comment les anciennes pratiques évoluent et pourquoi ils devraient adopter les nouvelles pratiques
- ▷ renforcer ce qui fonctionne, améliorer ce qui a du potentiel et éliminer uniquement ce qui ne correspond pas franchement à ce que l'on veut
- ▷ permet plus d'améliorations itératives, réduit la résistance au changement et réduit le gaspillage lorsque une nouvelle situation est en place



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



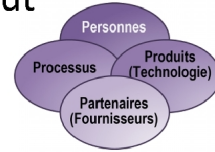
- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs**
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Adopter une approche holistique

Aucun service ni composant ne fonctionne de manière isolée

Les résultats délivrés vont souffrir si le fournisseur ne travaille pas sur le tout en même temps que ses parties

La valeur est délivrée au client par la gestion efficace et efficiente d'une combinaison complexe de **technologies**, de **processus**, de **personnes** et de **partenaires**, coordonnés en un tout



Systeme complexe à gérer

- ▷ la modification d'un élément impactera les autres éléments
- ▷ ces impacts doivent être identifiés, compris et pris en compte dans les plans



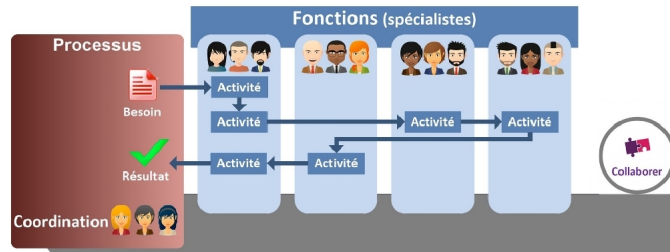
Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs**
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Adopter une approche holistique

Equilibre entre spécialistes et coordinateurs



- ▷ nécessité de spécialistes développant des expertises poussées sur des domaines spécifiques (techniques et non-techniques)
 - spécialistes de mêmes compétences regroupés dans des fonctions ITIL
- ▷ nécessité aussi pour ces spécialistes de collaborer et d'être coordonnés pour délivrer un bout-en-bout
- ▷ spécialisation et coordination sont essentiels dans l'approche du cycle de vie



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesures

Communication

Gestion du changement organisationnel

Approche d'amélioration continue

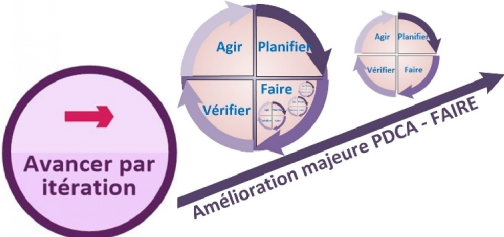
Avancer par itérations

Résister à la tentation de tout faire un une seule fois

Découper en petites étapes plus facilement gérables avec des améliorations plus délimitées et faciles à conduire

Etapes séquentielles ou simultanées avec des résultats visibles en temps opportun

Imbrications de plans d'améliorations



- ▷ initiative majeure découpée en initiatives significatives, certaines découpées en petites initiatives
- ▷ toutes les initiatives respectent les mêmes objectifs de haut niveau
- ▷ le nombre d'initiatives en cours doit rester gérable en pratique
- ▷ compatible avec Agile / SCRUM, DevOps, PRINCE2 Agile

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.

33



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs**
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Observer directement

Pour savoir ce qu'il se passe réellement, mesurer et/ou observer directement

Etre sûr de baser des décisions sur des informations aussi fiables que possible

Aller chercher l'information à la source réduit le nombre de suppositions qui, si elles s'avèrent infondées, sont désastreuses pour les délais, les budgets et la qualité des résultats

Observation et mesure

- ▷ les mesures aident l'analyse de ce qui est observé mais ne remplacent pas l'observation
- ▷ les données ne sont pas une substitution de l'observation directe
- ▷ l'extrapolation de données peut induire en erreur : utiliser des mesures directes, pas des estimations ou des extrapolations d'autres informations
- ▷ appliquer un jugement critique et analyser les mesures



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs**
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Observer directement

Poser des questions pendant que l'on observe


- ▷ Il n'a pas de question idiote
- ▷ Attention à la forme de la question
 - « Quelle étape du processus est la plus ennuyeuse à réaliser ? »
 - « Quelle étape du processus, s'il y en a, pensez-vous possible de simplifier ? »
- ▷ Lean Leadership (Fujio Cho, Président de Toyota)
 - Aller voir (*Go See*)
 - Demander pourquoi (*Ask Why*)
 - Montrer du respect (*Show Respect*)
- ▷ Permet d'obtenir la confiance des personnes



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.




| | |
|---------------------------------------|---|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="text-align: center;">Etre transparent</h2> <p>Plus les personnes sont au courant de ce qui se passe et pourquoi, plus elles aideront et moins elles montreront de résistance et d'obstruction</p> <p>Procéder de manière la plus transparente possible</p> <p>Communiquer sur le travail en cours, le faire sortir de l'ombre</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ les améliorations effectuées dans le silence génèrent suppositions, rumeurs et fantasmes ▷ une action pour augmenter l'efficacité (productivité) peut être perçue comme une volonté de supprimer des postes <p>Accroître la perception d'urgence avec la transparence</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ les actions d'amélioration sont perçues comme moins prioritaires que le travail quotidien ▷ communication adaptée à l'audience : clients ou IT, tous les niveaux hiérarchiques <p>Célébrer les succès</p> <p><small>Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</small></p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |



36



| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>Collaborer</h2> <p>Impliquer les bonnes personnes de la meilleure manière possible Les améliorations profiteront d'une meilleure adhésion, une meilleure pertinence et une meilleure probabilité de succès à long terme</p> <p>Coopération et collaboration sont mieux que les activités isolées (silos)</p> <p>Identifier et gérer toutes les parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ toute personne ayant un rapport avec un périmètre spécifique (service, processus, etc.) ▷ définir la meilleure méthode pour les impliquer, chacune selon leur implication spécifique <ul style="list-style-type: none"> - impliquée dans le détail, relecture pour avis, approbation, etc. ▷ partie prenante la plus évidente pour l'ITSM : les clients à qui un fournisseur de services délivre de la valeur |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |



Collaborer

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

37



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesures

Communication

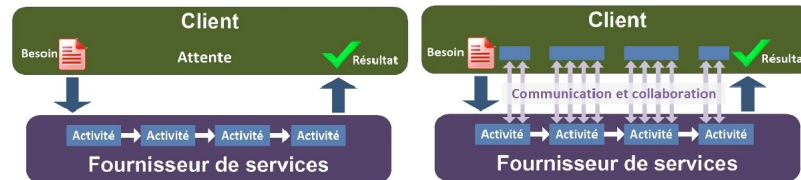
Gestion du changement organisationnel

Approche d'amélioration continue

Collaborer

Entre le fournisseur de services et son client

- ▷ Traditionnel (client donneur d'ordre) et collaboratif



Quand les impliquer et pourquoi ?

- ▷ au début de l'initiative d'amélioration : buts et objectifs
- ▷ à chaque point de décision critique au cours de l'initiative
 - tout le monde « dans la même pièce »
- ▷ tous les avis pertinents entendus pour les décisions-clés et les orientations
- ▷ les personnes et les équipes sont plus en confiance pour travailler et peuvent être plus autonomes tout en restant alignées sur l'ensemble



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

38



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs**
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Opter pour la simplicité

Eliminer tout processus, service, action, métrique, etc. qui ne produit pas de valeur ou de résultat utile

Dans un processus ou une procédure, n'utiliser que le nombre minimal d'étapes nécessaires pour atteindre l'objectif

Paraît évident mais souvent ignoré avec en conséquence des méthodes de travail compliquées qui maximise rarement les résultats ou minimisent les coûts

En cas de doute, prendre la version la plus simple

- ▷ question de départ : est-ce que cela délivre de la valeur ?
 - attention : une activité peut être considérée comme inutile par quelqu'un alors qu'elle apporte une valeur à une autre partie prenante
 - trouver un équilibre entre besoins contradictoires
- ▷ démarrer simplement et ajouter au fur et à mesure les contrôles réellement nécessaires : éviter la bureaucratie



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

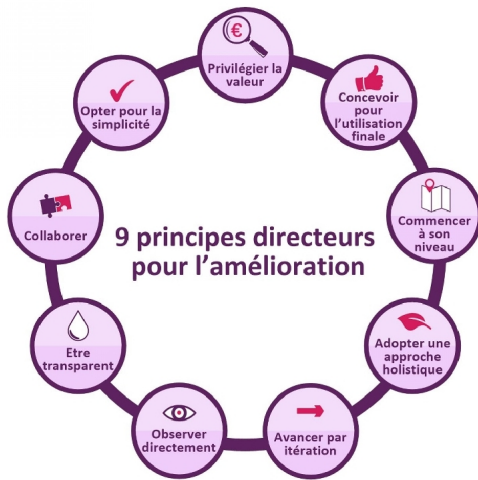


- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs**
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Conclusion

Chaque référentiel apporte sa pierre à l'édifice

- ▷ pas de concurrence entre les référentiels
- ▷ souvent les mêmes principes et pratiques sont décrits
- ▷ ces principes sont universels et ne sont pas l'apanage de ITIL ni même de l'ITSM
- ▷ ce sont les bonnes pratiques, les ignorer conduit souvent à l'échec



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.





| |
|---------------------------------------|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI |
| Principes directeurs |
| Métriques et mesure |
| Communication |
| Gestion du changement organisationnel |
| Approche d'amélioration continue |

Métriques et mesure

- À quoi sert la mesure ?
 - Hierarchies et cascades
 - Evaluer un CSF par des KPI
 - Catégories de métrique
 - Evaluation
 - Rapports et tableaux de bord
 - Améliorer

Copyright © ITIL 2019. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL is a registered trademark.

41

Réf. M3-001



| | |
|---------------------------------------|---|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>Un peu de bon sens</h2> <p>“Tout peut être mesuré si c’est suffisamment important” (Hubbard, 2014)</p> <ul style="list-style-type: none">▷ satisfaction client, coût d’un service, fiabilité d’une technologie, etc. <h3>Tout ce qui est mesurable doit-il être mesuré ?</h3> <ul style="list-style-type: none">▷ il est possible pour une organisation IT de définir des centaines d’indicateurs de performance (355 indicateurs uniquement dans ITIL)▷ que déduire d’un rapport indiquant 250 cibles atteintes et 105 non atteintes ?▷ il faut sélectionner les indicateurs pertinents selon les circonstances et le contexte <h3>Métriques et mesures influencent le comportement des équipes informatiques et des clients</h3> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesure | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d’amélioration continue | |

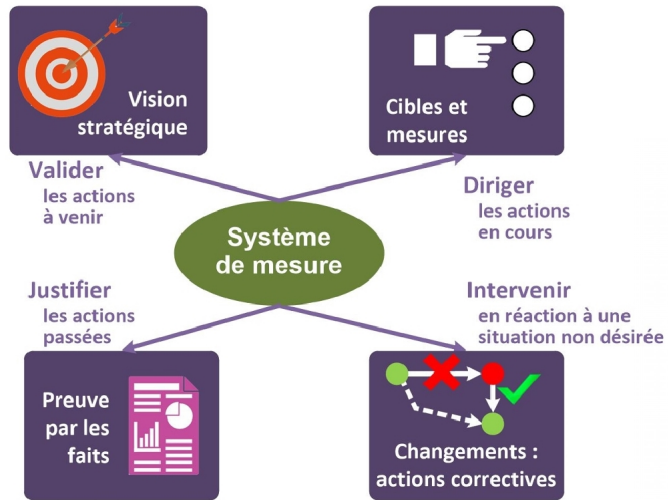
Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

42



| |
|---------------------------------------|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI |
| Principes directeurs |
| Métriques et mesure |
| Communication |
| Gestion du changement organisationnel |
| Approche d'amélioration continue |

À quoi sert la mesure ?



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



| |
|---------------------------------------|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI |
| Principes directeurs |
| Métriques et mesure |
| Communication |
| Gestion du changement organisationnel |
| Approche d'amélioration continue |

Hiéarchies et cascades de métrique

Métriques et mesure devraient être alignées avec les exigences de haut niveau

- ▷ exemple d'exigence de haut niveau : la création de valeur pour les clients
- ▷ la mesure est effectuée sur les composants élémentaires
- ▷ il faut donc concevoir un modèle allant du haut vers le bas : hiérarchie, cascade, arborescence, etc.

Quelques modèles existants

- ▷ parcours ITIL de la vision à la mesure
- ▷ tableau de bord équilibré (*balanced scorecard*)
- ▷ hiérarchie ITIL du composant informatique au tableau de bord
- ▷ cascade d'objectifs Cobit 5
- ▷ cascade au sein de l'organisation



| | |
|---------------------------------------|---|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="text-align: center;">Parcours ITIL de la vision à la mesure</h2> <h3>Une hiérarchie de métriques part de la vision et de la mission de l'organisation</h3> <h4>Vision de l'organisation</h4> <ul style="list-style-type: none"> ▷ décrit ce que l'organisation a l'intention de devenir dans le futur <ul style="list-style-type: none"> - ses ambitions, son positionnement ▷ toutes les parties de l'organisation et son réseau de création de valeur doivent y contribuer ▷ exemple d'un fournisseur de services IT : nous aiderons nos clients dans l'atteinte de leurs objectifs <i>business</i> en fournissant des services IT fiables et dynamiques qui supporteront la vitesse du changement requis par un environnement <i>business</i> en perpétuelle évolution <h4>Mission de l'organisation</h4> <ul style="list-style-type: none"> ▷ décrit brièvement le propos et les intentions globales d'une organisation et ce qui doit être réalisé ▷ ne décrit pas comment cela doit être fait <p style="font-size: small;">Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesure | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |

Réf. M3-005

Un exemple : le processus de gestion des incidents

But du processus

Si une organisation décide de mettre en place un processus formel de gestion des incidents selon les principes ITIL, alors le but du processus est donné dans la documentation ITIL :

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.

Il n'est pas conseillé de modifier le ou les buts décrits dans ITIL.

Objectifs du processus

Les objectifs proposés par ITIL pour atteindre ce but sont les suivants :

- 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

A ce stade, la démarche ITIL peut généralement nécessiter d'adapter ces objectifs au contexte de l'organisation pour les reformuler en termes plus clairs, pour les simplifier ou pour les restreindre.

Un exemple de reformulation pourrait être :

- 1. Utiliser des méthodes et procédures standardisées pour rétablir le service le plus rapidement possible ;
- 2. Communiquer sur les incidents en cours vers les utilisateurs, les bénéficiaires et la hiérarchie de l'organisation (visibilité) ;
- >p> 3. Améliorer la perception de professionnalisme de l'organisation informatique pour les utilisateurs ;
- p> 4. Maintenir la satisfaction des utilisateurs.



| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="margin: 0;">Parcours ITIL de la vision à la mesure</h2> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesure | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |

Buts de chaque aptitude de service

- ▷ résultats attendus ou désirés des activités, des processus, des fonctions,...
- ▷ exemple : fournir une infrastructure stable pour soutenir les services IT

Objectifs en découlant

- ▷ cibles nécessaires pour atteindre les buts
- ▷ exemple : les pannes de l'infrastructure IT ne doivent pas impacter la faculté de respecter les cibles SLA

CSF et KPI

- ▷ pour chaque objectif défini

Métriques et mesure

- ▷ pour calculer les KPI

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.

Réf. M3-006



| | |
|---------------------------------------|---|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="margin: 0;">Parcours ITIL de la vision à la mesure</h2> <div style="margin-top: 20px;"> <h3 style="margin: 0;">Facteur critique de succès (CSF)</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ quelque chose qui doit être réalisé ou réalisé si un service IT, un processus, un plan ou toute autre activité réussit ▷ supporte des buts de haut niveau comme créer de la valeur pour le client <h3 style="margin: 0;">Indicateur-clés de performance (KPI)</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ utilisé pour mesurer l'accomplissement d'un facteur critique de succès ▷ élément calculé d'un rapport, d'un graphique <h3 style="margin: 0;">Métriques et mesure</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ pour calculer les KPIs (formule) ▷ mesure : donnée brute relevée ▷ métrique : donnée normalisée permettant de faire des calculs et des comparaisons </div> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesure | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.

Réf. M3-007

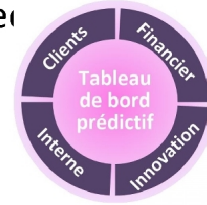


- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesure**
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Tableau de bord équilibré

Tableau de bord équilibré ou balanced scorecard

- ▷ introduit en 1992 par Kaplan et Norton
- ▷ s'adresse aux directions générales
- ▷ aide à l'élaboration et au suivi de la stratégie



4 perspectives

- ▷ financier : présente les indicateurs financiers traditionnels
- ▷ clients : reconnaît l'importance de l'expérience client et de la satisfaction client
- ▷ interne (processus *business*) : aide à comprendre la santé du fonctionnement interne de l'organisation et peut donner une bonne idée de sa performance future
- ▷ innovation (apprentissage et développement) : très proche de l'amélioration continue, elle inclut la formation et le développement des personnes, la gestion de la connaissance et les autres approches permettant d'avoir à l'organisation une aptitude à évoluer comme exigé

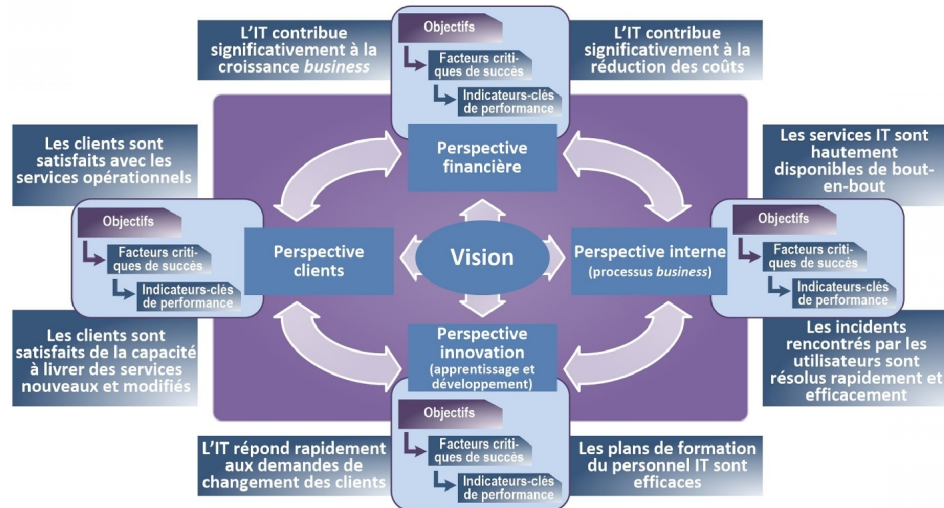
Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesure**
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Tableau de bord équilibré

Permet de structurer la hiérarchie des CSF et des KPI



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.

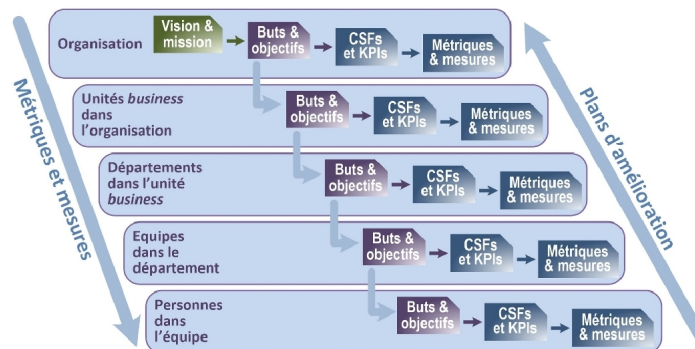


- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesure**
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Cascade au sein de l'organisation

Mesure de la performance sur les niveaux hiérarchiques

- ▷ les buts d'un niveau dépendent des buts du niveau supérieur
- ▷ même si aucune autre hiérarchie de métriques retenue, celle-ci reste nécessaire
- ▷ approche itérative sur la définition des métriques et mesures des différents niveaux



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesure

Communication

Gestion du changement organisationnel

Approche d'amélioration continue

Exemples fréquents de CSF client

NPS ou taux de recommandation net

▷ question posée : « Quelle est la probabilité que vous recommandiez notre service à un ami ou un collègue ? »

Net Promoter Score = % Promoteurs - % Détracteurs

Moments de vérité

▷ question posée au moment d'une interaction avec l'IT : « Cela a-t-il répondu à vos attentes ? »

▷ identifier les moments de vérité ayant l'impact le plus fort pour les clients et mesurer comment cela est ressenti

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesure

Communication

Gestion du changement organisationnel

Approche d'amélioration continue

Evaluer un CSF par des KPI

Facteurs de succès

les plus importants

↑

Facteur de succès 1

Facteur de succès 2

Facteur de succès 3

Facteur de succès 4

Facteur de succès 5

...

Facteur de succès N

...

les moins importants

Facteurs critiques de succès

↑

↓

Indicateurs de performance

Indicateurs clés de performance les plus importants

←

les moins importants

| | | | | | | |
|----------------|----------------|----------------|----------------|-----|----------------|-----|
| Indicateur 1.1 | Indicateur 1.2 | Indicateur 1.3 | Indicateur 1.4 | ... | Indicateur 1.N | ... |
| Indicateur 1.1 | Indicateur 1.2 | Indicateur 1.3 | Indicateur 1.4 | ... | Indicateur 1.N | ... |
| Indicateur 1.1 | Indicateur 1.2 | Indicateur 1.3 | Indicateur 1.4 | ... | Indicateur 1.N | ... |

| | |
|-------------------|----------------------------|
| Specific | Clair, non-ambigu et ciblé |
| Measurable | Basé sur des mesures |
| Achievable | Atteignable |
| Relevant | Pertinent (pour le CSF) |
| Time-bound | Limité dans le temps |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

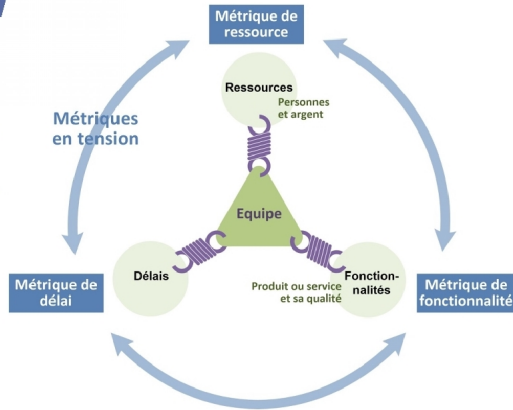
52

Réf. M3-012



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesure**
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Evaluer un CSF par des KPI



Métriques en tension

- ▷ ensemble de métriques associées, dans lesquelles les améliorations d'une des métriques ont un effet négatif sur une autre
- ▷ les métriques en tension sont conçues pour s'assurer qu'un équilibre adéquat est conservé

Utilisé pour mesurer des performances dans lesquelles une équipe est impliquée

- ▷ sans influencer leur comportement dans une mauvaise direction

Equilibre = **Métrique de ressource** + **Métrique de fonctionnalité** + **Métrique de délai**

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.



| |
|---------------------------------------|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI |
| Principes directeurs |
| Métriques et mesure |
| Communication |
| Gestion du changement organisationnel |
| Approche d'amélioration continue |

Evaluer un CSF par des KPI

Idéalement : 1, 2 ou 3 KPI par CSF

Comment minimiser le nombre de KPI ?

- ▷ sélectionner selon la maturité et l'efficacité du processus ou du service en question et comment il contribue à la valeur pour l'organisation

Exemple d'un processus

- ▷ à l'introduction du processus, sélectionner ceux qui montrent que le processus se met en place et commence à fonctionner
- ▷ une fois le processus en place, sélectionner ceux qui montrent que le processus fonctionne de manière efficace et ne plus utiliser les indicateurs initiaux basiques

Se concentrer sur les points qui doivent changer avec quelques KPI surveillant l'état actuel (non-régression)



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesure**
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

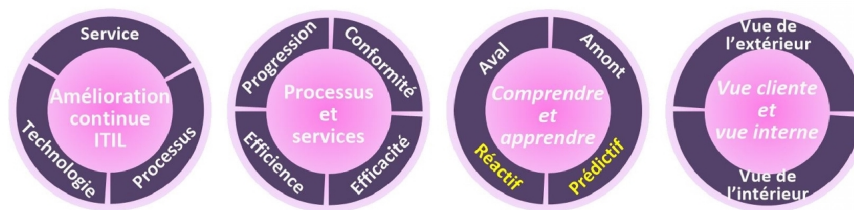
Catégories de métrique

Etre exhaustif dans les métriques et mesures et ne rien oublier d'important peut être facilité par l'utilisation de catégories de métriques

Equilibrer les métriques parmi des catégories de métriques
Tableau de bord équilibré

- ▷ clients, financier, processus *business*, apprentissage et croissance

D'autres ensembles de catégories peuvent aussi être utilisés



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.



| | |
|---------------------------------------|---|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="text-align: center;">Catégories de métrique : technologie, processus et service</h2> <h3>Métriques de technologie</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ données sur l'infrastructure et les applications ▷ exemple : « Disponibilité d'un serveur » <h3>Métriques de processus</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ aide à comprendre si les processus ITSM fonctionnent correctement ▷ exemple : « Temps moyen de prise en compte par un groupe de support des incidents qui lui sont escaladés » <h3>Métriques de service</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ 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 <h3>Attention aux méprises</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ parler de la disponibilité des composants à un client qui s'attend à ce qu'on lui parle de la disponibilité du service par exemple |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesure | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

56



| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="text-align: center;">Catégories de métrique : progression, conformité, efficacité et efficience</h2> <h3>Progression</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ jalons et livrables dans la mise en œuvre d'un processus ou d'un service ▷ exemples : « Le nouveau service a subi un test d'intrusion » <h3>Conformité</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ conformité aux exigences de gouvernance et de régulation ou conformité dans l'utilisation d'un processus ▷ souvent un simple Ok/Ko ou Oui/Non ▷ exemple : « Un test d'intrusion a été réalisé tous les six mois » <h3>Efficacité</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ comment le processus délivre les résultats requis ▷ exemple : « Nb de vulnérabilités détectées durant un test d'intrusion » <h3>Efficience</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ comment le processus utilise ses ressources ▷ exemple : « Coût moyen d'un test d'intrusion » <p style="font-size: small;">Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesure | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |

57

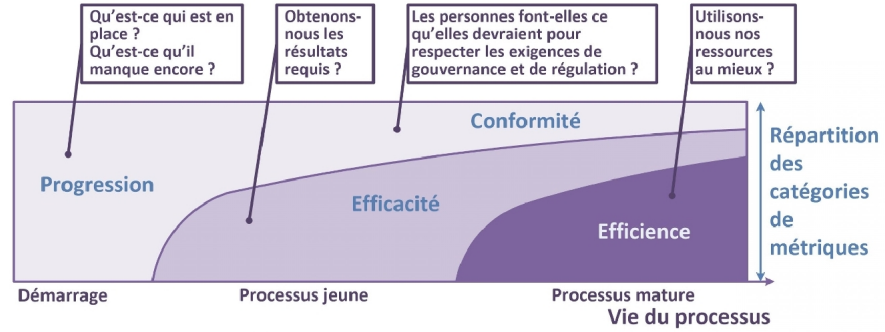


- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesure**
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Catégories de métrique : progression, conformité, efficacité et efficacité

Equilibre entre ces 4 catégories

▷ en fonction de la maturité et du statut du processus



Attention à la temporalité

- ▷ l'efficacité mesurée trop tôt pourrait avoir des conséquences négatives
- ▷ supprimer les métriques de progression et de conformité avec la montée en maturité du processus

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesure**
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Catégories de métrique : métriques en aval et en amont

Provient du monde économique et boursier

- ▷ indicateurs retardés et avancés

Métriques et indicateurs en aval (réactivité)

- ▷ donne une indication après le début d'une tendance
- ▷ mesure de qui a été réalisé ou obtenu
- ▷ exemple : temps moyen de résolution des incidents avec une tendance sur les derniers mois (incidents clôturés)
- ▷ clients souvent intéressés par ces métriques (SLA par exemple)

Métriques et indicateurs en amont (prédictibilité)

- ▷ donne une indication avant ne survienne la nouvelle tendance
- ▷ indices précurseurs d'une tendance sur un résultat futur
- ▷ exemple : pourcentage d'incidents sur lesquels personne ne travaille activement (incidents non encore clôturés) qui augmente



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



| |
|---------------------------------------|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI |
| Principes directeurs |
| Métriques et mesure |
| Communication |
| Gestion du changement organisationnel |
| Approche d'amélioration continue |

Catégories de métrique : métriques vues de l'extérieur et vues de l'intérieur

Métriques de vue de l'extérieur (*outside-in*)

- ▷ perspective du client d'un service
- ▷ point de vue à prendre en compte dans la conception d'un processus, la planification d'une amélioration, etc.
- ▷ comprendre les clients vont utiliser le service, vont percevoir et créer de la valeur à partir de ce que fait l'IT
- ▷ tout échange avec un client doit être basé sur ces métriques
- ▷ exemples sur la mise en œuvre d'un CRM : disponibilité des serveurs, de réseau et du stockage, disponibilité de bout-en-bout du système CRM

Métriques de vue de l'intérieur (*inside-out*)

- ▷ perspective du fournisseur d'un service
- ▷ aide les gestionnaires de processus et les équipes techniques à comprendre le travail interne de l'organisation informatique
- ▷ toujours considérer comment ils impactent les clients au final
- ▷ exemple : pourcentage de rendez-vous clients où le commercial a les informations à temps pour les lire et les comprendre



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesure**
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Choix des KPI : équilibrer les catégories

Un KPI possède un attribut dans chacune des catégorisations

- ▷ les sélectionner pour équilibrer les catégories afin de ne rien négliger

| | Technologie/ processus/ service | Progression/ conformité/ efficacité/ efficience | En aval/ en amont | Vue de l'extérieur/ vue de l'intérieur |
|---|---------------------------------------|--|----------------------|---|
| % de disponibilité de bout-en-bout du service | Service | Efficacité | En aval | Vue de l'extérieur |
| % d'utilisation des serveurs | Technologie | Efficience | En aval | Vue de l'intérieur |
| Nombre de problèmes avec solutions de contournement testés | Processus | Efficacité | En amont | Vue de l'intérieur |
| % de rendez-vous clients pour lesquels le commercial a les informations sur le client | Service | Efficacité | En aval | Vue de l'extérieur |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>Evaluation : propos</h2> <p>Une évaluation peut être utilisée pour mesurer, analyser et comprendre le comportement de processus, de services, de technologie, de personnes ou tout autre élément à comprendre. Elle implique de mesurer, de comparer, de proposer un jugement et de tout documenter dans un rapport. Elle devrait avoir un propos clair et supporter la création de valeur pour le client.</p> <p>Une bonne évaluation adresse les écarts et problèmes mais aussi ce qui fonctionne bien qui sera le point de départ des améliorations</p> <p><small>Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</small></p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesure | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |

Réf. M3-022



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesure**
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Evaluation : périmètre

Périmètre

- ▷ devrait être juste ce qu'il faut pour adresser le propos
- ▷ dans le cadre d'évaluations régulières, reconsidérer à chaque fois le périmètre (changement permanent)
- ▷ toutes les parties prenantes doivent avoir la même compréhension de ce que vous essayez de réaliser



Section 7.2.6.5 – Feuille de travail sur la planification de l'évaluation



Section 7.1.2 – Feuille de travail sur l'orientation



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesure**
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Evaluation : périmètre

Feuille de travail sur la planification de l'évaluation

- ▷ peut être utilisée par toute personne ayant l'intention de procéder à une évaluation pour s'assurer de ne rien oublier
- ▷ applicable de la très petite évaluation à l'évaluation très large

Quelle est la raison de l'évaluation ?

Quelle est la raison de l'évaluation ?

Quel est le retour attendu de l'évaluation ?

Quels sorties attendez-vous de l'évaluation (maturité, analyse d'écart, résultats, comparatif, etc.) ?

Quels sont les destinataires du rapport d'évaluation ?

Quelle action est attendue à la suite de l'évaluation ?

Qui prendra les décisions sur la base des résultats de l'évaluation ?

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved. Copyright © ITIL. ITIL® is a registered trademark.




| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>Evaluation : périmètre</h2> <p>Quels sont le responsable et le sponsor ?</p> <p>Qui est le sponsor de l'évaluation ?</p> <input type="text"/> <p>Qui conduira l'évaluation ?</p> <input type="text"/> <p>Quelle est l'aire de l'évaluation ?</p> <p>Quels services feront partie du périmètre ?</p> <input type="text"/> <p>Quels processus feront partie du périmètre ?</p> <input type="text"/> <p>Quels infrastructure, applications ou autre élément de configuration feront partie du périmètre ?</p> <input type="text"/> <p>Quelles sont les ressources utilisées par l'évaluation ?</p> <p>Quels seront les critères utilisés dans l'évaluation ?</p> <input type="text"/> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesure | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.

65



| | | |
|---------------------------------------|--|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>Evaluation : jeux de critères classiques</h2> | |
| Principes directeurs | | |
| Métriques et mesures | <h3>Critères</h3> | |
| Communication | <p>▸ poser les bonnes questions et collecter les bonnes données</p> <p>[Jeux de] critères d'évaluation (1/2)  Section 7.2.5</p> | |
| Gestion du changement organisationnel | Modèle de maturité ITIL | Ensemble d'environ 4 000 questions dans 30 questionnaires couvrant 26 processus et quatre fonctions |
| Approche d'amélioration continue | ISO/IEC 20000 | Standard international pour la gestion des services IT |
| | Modèle d'évaluation de processus COBIT | Evaluation COBIT 5 utilisant ISO/IEC 15504 (standard international pour les évaluations de processus IT) |
| | CMMI-SVC | Modèle de maturité des aptitudes pour les services de l'institut CMMI® |
| | | Organisations voulant démontrer leur conformité avec un standard |
| | | Organisations utilisant COBIT comme base pour la gouvernance et la gestion de l'IT |
| | | Intéressant pour les évaluations de maturité de processus et les organisations utilisant CMMI pour les évaluations de développement logiciel |
| | <small>Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</small> | |



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesure

Communication

Gestion du changement organisationnel

Approche d'amélioration continue

Evaluation : jeux de critères classiques

[Jeux de] critères d'évaluation (2/2)

Section 7.2.5

| | | |
|---------------------------------|---|---|
| Cadre de compétences AXELOS | Cadre de compétences couvrant la gestion de projet et de programme, la gestion des services IT, le leadership et la gestion personnelle | Evaluations se focalisant sur les compétences et aptitudes des équipes IT ou de gestion de projet et de programme |
| SFIA | Skills framework for the Information Age | Evaluations se focalisant sur les compétences et aptitudes des équipes, spécifique au Royaume-Uni |
| Cadre de e-Compétences européen | Peut être utilisé pour évaluer les compétences et aptitudes des équipes IT | Evaluations se focalisant sur les compétences et aptitudes des équipes, spécifique à l'Europe |
| Autres cadres propriétaires | Tout cadre pour lequel les critères propriétaires correspondent à vos besoins | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

67



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesure**
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Evaluation : sorties produites

 Sections 7.2.6.1 à 5 – Exemples de résultat d'évaluation

Analyse des écarts

- ▷ différences entre les pratiques actuelles et un choix de critères d'évaluation

| | Objectif du comparatif | Découverte | Conformité | Action future |
|---|------------------------|------------|------------|---------------|
| 1 | ██████████ | ██████████ | ✘ | ██████████ |
| 2 | ██████████ | ██████████ | ✔ | |
| 3 | ██████████ | ██████████ | ✔ | |
| 4 | ... | | | |

Analyse SWOT

- ▷ identification des forces (strengths), des faiblesses (weaknesses), des opportunités (opportunities) et des menaces (threats)



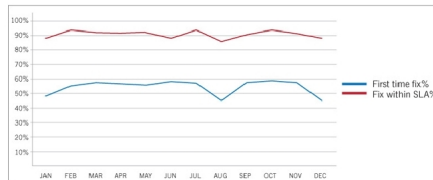
- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesure**
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Evaluation : sorties produites

 Sections 7.2.6.1 à 5 – Exemples de résultat d'évaluation

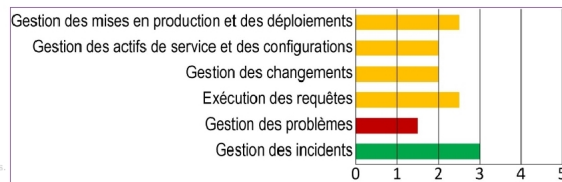
Métriques de processus

- ▷ réalisations du processus exprimés en termes numériques



Maturité du processus

- ▷ estimation de la maturité du processus basée sur un modèle



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. ITIL® is a registered trademark.



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesure

Communication

Gestion du changement organisationnel

Approche d'amélioration continue

Evaluation : sorties produites

🔧 Sections 7.2.6.1 à 5 – Exemples de résultat d'évaluation

Maturité de l'organisation

- ▷ estimation de la maturité de l'organisation dans son ensemble

Préparation au changement

- ▷ estimation de la maturité de l'organisation à passer sur une nouvelle manière de travailler

Satisfaction client

- ▷ mesure du ressenti des clients et des utilisateurs vis-à-vis des services

Réalisations des SLA

- ▷ comparaison entre la performance des services et les cibles SLA

| SLA CIBLE | JAN | FÉV | MAR | AVR | MAI | JUN | JUL | AOÛ | SEP | OCT | NOV | DÉC |
|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| SLA 1 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 |
| SLA 2 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 |
| SLA 3 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 |
| SLA 4 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 | 🟢 |

Comparatif (*benchmark*)

- ▷ comparaison des résultats de l'évaluation avec ceux d'évaluations réalisées dans des organisations comparables

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

70



| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>Éléments nécessaires pour conduire une évaluation</h2> <h3>Pour conduire une évaluation en interne</h3> <ul style="list-style-type: none">▷ compétences, expérience et disponibilité des ressources ?▷ suffisamment d'indépendance pour être impartial ?▷ crédibilité en interne pour faire accepter les conclusions de l'évaluation ?▷ existence d'une équipe indépendante pouvant réaliser l'évaluation à votre demande ?▷ accès aux critères d'évaluation appropriés ?▷ comparaison du coût interne au coût de réalisation par une tierce partie ?▷ comparatif (<i>benchmark</i>) externe pouvant être fourni par une tierce partie ? |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesure | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

71



| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>Rapports et tableaux de bord</h2> <p>Rapport : résumé et analyse ciblées des métriques</p> <ul style="list-style-type: none">▷ utilisé pour valider, diriger, justifier ou intervenir▷ contenu : données collectées, comparaison avec des seuils (KPIs), analyse (tendances, exceptions) et recommandations sur les actions futures <p>Tableau de bord : résumé rapide et visuel des métriques</p> <ul style="list-style-type: none">▷ souvent fournis par les outils ITSM et rafraîchis fréquemment▷ raisons : faciliter une intervention rapide, montrer que tout est normal▷ spécifique selon le destinataire <p><small>Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</small></p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesure | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |

72



| |
|---------------------------------------|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI |
| Principes directeurs |
| Métriques et mesure |
| Communication |
| Gestion du changement organisationnel |
| Approche d'amélioration continue |

Améliorer la valeur des rapports

Pratiques couramment rencontrées

- ▷ fournisseur de services : rapports sans but précis, sans parties prenantes précises, sans grand intérêt
- ▷ départements IT : longs rapports jamais lus mis en place il y a des années, accumulation au fil des ans de métriques, "On a toujours mesuré cela"
- ▷ nouveaux besoins : nouvelles métriques qui ajoutent une nouvelle strate

Bonnes pratiques

- ▷ à qui est destiné le rapport ?
- ▷ quel est le propos du rapport ?
- ▷ qu'est-ce qui pris comme décision suite à ce rapport et qui la prend ?
- ▷ quels sont les données nécessaires pour générer le rapport ?

Utiliser plutôt les graphiques que les chiffres



| |
|---------------------------------------|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI |
| Principes directeurs |
| Métriques et mesure |
| Communication |
| Gestion du changement organisationnel |
| Approche d'amélioration continue |

Améliorer les métriques et la mesure

Métriques et mesure sont sujets à amélioration

- ▷ changements à gérer sur ce qui est mesuré, sur les seuils et les KPI ou comment cela est rapporté

Métriques et rapports à réévaluer lors d'évolutions

- ▷ processus business, exigences de gouvernance ou de régulation, services IT, infrastructure ou applications, accroissement de l'efficacité ou de l'efficience d'un processus, structure organisationnelle ou hiérarchique, résultats d'activités passées d'amélioration

Métriques, KPI, CSF et rapports à réévaluer au moins une fois par an

- ▷ vérifier l'alignement avec les besoins
- ▷ nettoyer les éléments devenus inutiles
- ▷ supprimer les mesures n'entraînant aucune action : elles font diversion

Métriques et mesure sont essentiels à la gestion des services

- ▷ mesurer ce qui importe et décider à partir de ce qui a été mesuré

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



74

Réf. M3-034



| |
|---|
| Concepts ITSM villes dans la CSI |
| Principes directeurs |
| Métriques et mesures |
| Communication |
| Gestion du changement organisationnel |
| Approche d'amélioration continue |

Communication

- Communiquer : pourquoi faire ?
- Principes et techniques utilisables
- Plan de communication
- Des réunions et ateliers efficaces

Copyright © ITIL 2019. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL is a registered trademark.

75

Réf. M4-001



| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="text-align: center;">Communiquer en général : pourquoi faire ?</h2> <h3>Contribution majeure au succès et compétence clé</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ sans quoi : aucune garantie que tout le monde travaille dans le même sens ou même impossible de savoir ce que font les autres <h3>La bonne communication</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ être efficace, réactif, professionnel et efficient ▷ idéalement dans un environnement de confiance, de transparence et de respect mutuel ▷ prend en compte les besoins intellectuels et émotionnels ▷ plus que simplement envoyer et recevoir des messages ▷ a besoin d'un propos : <ul style="list-style-type: none"> - découvrir les besoins des clients et des utilisateurs - découvrir les exigences et les priorités du business - influencer, inspirer et motiver - développer et maintenir une synergie entre les équipes - recevoir et délivrer de l'information claire et des instructions - se sortir de situations difficiles, etc. |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.

76



| | |
|---------------------------------------|---|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="text-align: center;">Communiquer en ITSM : pourquoi faire ?</h2> <h3>Une mauvaise communication</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ peut ruiner des plans corrects ▷ peut entraîner du gaspillage et de l'inefficacité avec des coûts, des retards et une pauvre qualité de service ▷ sans communication correcte, la mise en place de processus et d'outils ITSM de qualité ne sera que de peu de valeur <h3>Processus et initiatives ont besoin de personnes pour réussir</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ une bonne communication permet d'inspirer et de piloter les personnes, de réagir rapidement en cas d'écarts et de problèmes ▷ toutes les équipes ont besoin d'une communication claire sur les plans opérationnels et les tactiques <h3>Une bonne communication est un long cheminement pour s'assurer que les services et les processus</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ fonctionnent sans à-coups, dans les délais et les budgets ▷ comme prévus avec un minimum de ruptures et de retards <p style="font-size: small;">Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |



| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>Communiquer : bénéfices clés</h2> <p>Efficacité accrue et optimisation des coûts</p> <ul style="list-style-type: none">▷ par un travail d'équipe et une synergie optimals <p>Fourniture des services et résolution d'incident plus rapides</p> <ul style="list-style-type: none">▷ par une transparence accrue et la compréhension des priorités de service <p>Culture de travail positive</p> <ul style="list-style-type: none">▷ amène à l'innovation, l'intégration, la créativité et à un désir partagé d'améliorer <p>Culture de travail positive faite de confiance</p> <ul style="list-style-type: none">▷ plus ouverte à d'autres manières de travailler et à de nouvelles idées et opportunités▷ évite que les personnes renoncent à faire des suggestions ou à signaler des problèmes ou des risques <p>Crédibilité améliorée</p> <ul style="list-style-type: none">▷ remontée de problèmes facilitée et force positive des équipes permettent de résoudre plus rapidement ces situations▷ souvent visible de l'extérieur, donne un signal positif <p><small>Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</small></p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |

78



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesures
- Communication**
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Communiquer : sinon quoi ?




Symptômes d'une communication déficiente :

- ▷ **besoins clients non satisfaits** par méconnaissance des vrais besoins
- ▷ **retards et dates non tenues à toutes les étapes d'une initiative** par manque de clarté et d'objectifs SMART
- ▷ **insatisfaction des clients** avec un **fournisseur IT satisfait** de ce qu'il délivre
- ▷ **pertes de temps** par manque de communication ciblée vers les parties prenantes
- ▷ **lenteur évitable** dans la restauration d'un service
- ▷ **temps perdu et travail mal fait à refaire** par supposition sur ce que font les autres équipes
- ▷ **incapacité à améliorer les services** par manque de compréhension
- ▷ **inefficacité et résistance** par manque de compréhension
- ▷ **syndrome du "trou noir"** pour un incident ou un problème

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>Principes de communication</h2> <p>La communication est un processus bi-directionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ multi-latérale, omniprésente, duplex et constante ▷ l'émetteur ne peut pas conclure qu'un message a été reçu et compris en se contentant simplement d'envoyer ce message <p>Nous communiquons tous, tout le temps</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ sous des formes diverses : langage corporel, ton de la voix, par omission ▷ CSF majeur : la communication non-verbale ▷ le style de communication peut avoir un impact négatif ou positif sur les collègues et les parties prenantes <p>Moment (timing) et fréquence</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ envoi de messages trop tôt ou en collision avec l'actualité ou d'autres messages ▷ sur-communiquer : trop de mails, etc. ▷ bon sens, tact, diplomatie, être proche des clients et des parties prenantes et appréhender la situation globale <p><small>Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</small></p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |

80



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesures
- Communication**
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Principes de communication

Pas de méthode unique fonctionnant pour tout le monde

- ▷ chacun a ses préférences pour envoyer et recevoir des messages
- ▷ demander à chaque équipe ou personne ses préférences
- ▷ choisir de préférence un canal bi-directionnel



Le message aussi est dans la forme

- ▷ la réponse émotionnelle du destinataire dépend de la forme du message
- ▷ sélectionner soigneusement le format, le style, la taille, la fréquence et le canal
- ▷ s'assurer que chaque message et échange aide à construire la bonne vision d'ensemble chez le destinataire

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.









| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="text-align: center;">Techniques de communication</h2> <h3>4 domaines</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ visuel : graphiques, infographies, présentations, etc. ▷ écrit : documents, papiers, emails, pages intranet, etc. ▷ verbal : face-à-face, conservations téléphoniques, etc. ▷ non verbal : langage du corps, posture, vêtements, ton de la voix, etc. <h3>Etapes fondamentales dans la communication</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ introduction/préambule : varie selon les cultures ▷ échange d'information : chaque interlocuteur veut obtenir des informations des autres interlocuteurs, chacun doit être entendu, écoute active ▷ poignée de main verbale : extension de l'écoute active, chacun réexprime ce qu'il a compris de la discussion ▷ clôture : terminer la conversation avec un ton positif et tourné vers l'avenir, peut-être avec un résumé des actions à venir |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

82



| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="text-align: center;">Plan de communication</h2> <h3>Un plan de communication devrait répondre à</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ quels messages doivent être envoyés et à qui ? ▷ quel est le propos de chaque message ? ▷ quels sont les meilleurs formats et canaux pour chaque message ? ▷ quand doivent-ils être envoyés ? Par qui ? ▷ quel est le meilleur moyen de vérifier que le message a été compris ? ▷ comment les retours (<i>feedback</i>) peuvent-ils être le mieux possible encouragés, captés et traités ? <ul style="list-style-type: none">  Section 7.3.1 – <i>Checklist</i> de campagne de communication régulière  Section 7.3.2 – Plan d'action pour les ateliers et réunions  Section 7.3.3 – Modèle de notes de réunion  Section 7.3.4 – Dossier <i>Business</i>  Section 7.3.5 – Feuille de travail sur les critères de réussite de la communication  Section 7.4.3 – Modèle de plan de communication avec les parties prenantes <p><small>Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Assésis. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</small></p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |

Réf. M4-009



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesures
- Communication**
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Plan de communication



Section 7.3.1 – Checklist des campagnes régulières de communication

Exemple pour développer une approche globale de communication et identifier les activités régulières

| Tâche | Propriétaire | Echéance | Achèvement |
|--|--------------|----------|------------|
| Vérifier quotidiennement les médias pour collecter les commentaires | | | |
| Echanger avec les clients | | | |
| Escalader les nouveaux problèmes (vers la CSI) | | | |
| Vérifier les mises à jour sur les changements et les arrêts | | | |
| Rédiger le brouillon du message aux utilisateurs | | | |
| Réunion pour consolider/vérifier les communications hebdomadaires (CAB,...) | | | |
| Communiquer les problèmes clés à ses pairs | | | |
| Discuter directement avec les nouveaux arrivants à l'IT | | | |
| Revoir tous les media (intranet, affiches, sociaux) pour la crédibilité des messages | | | |
| Envoyer les communications | | | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>Plan de communication</h2> <p> Section 7.3.5 – Feuille de travail sur les critères de réussite de la communication</p> <p>Quel résultat était recherché ?</p> <p>Quels messages devaient être échangés ?</p> <p>Qui a communiqué avec succès?</p> <p>Pourquoi cette communication a-t-elle fonctionné?</p> <p>Quels canaux ont fonctionné/n'ont pas fonctionné ?</p> <p>Avec qui n'avons-nous pas réussi?</p> <p>Pourquoi cette communication n'a-t-elle pas réussi ?</p> <p>Qu'est-ce que nous pourrions faire différemment ?</p> <p>Cinq points d'apprentissage clés pour l'avenir</p> <p>Notes</p> <p><small>Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</small></p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |
| | |

85



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesures
- Communication**
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Des réunions et ateliers efficaces

Les réunions et ateliers agissent comme un accélérateur d'échange d'information, de prise de décision et d'accord pour les actions

- ▷ doivent respecter les buts de l'organisation ou de l'initiative, avoir une durée et suivre un agenda avec un compte-rendu des actions diffusé rapidement après la réunion – ce ne sont pas des discussions informelles
- ▷ nécessitent un propos et un agenda clair et précis
- ▷ la qualité et la tenue des réunions est souvent un indicateur de la culture de l'organisation en démontrant professionnalisme et compétence si l'agenda est respecté
- ▷ bon moyen d'avancer en partageant de l'expérience et en construisant consensus, compréhension commune et dynamique
- ▷ la qualité des livrables d'un atelier ou d'une réunion peut déterminer le succès de l'initiative
- ▷ communication directe au sein d'une communauté avec contact humain et l'occasion de régler des problèmes ou de prendre des décisions rapidement en face-à-face

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

86

Réf. M4-012



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesures

Communication

Gestion du changement organisationnel

Approche d'amélioration continue

Des réunions et ateliers efficaces

🔧 Section 7.3.2 – Plan d'action pour les ateliers et réunions

| Avant | Notes | Achèvement |
|---|-------|------------|
| Définir l'objectif – les résultats tangibles attendus | | |
| Préciser le format (haut niveau) | | |
| Définir les participants | | |
| Revoir ceux qui ne sont pas conviés | | |
| Identifier l'animateur approprié pour l'atelier et le préparer à l'animation | | |
| Réserver la salle et inviter les participants | | |
| Préparer les documents détaillés | | |
| Faire un point sur les participants et les relancer si besoin | | |
| Boucler la logistique | | |
| Pendant | Notes | Achèvement |
| Nommer si possible une personne chargée de la prise de notes | | |
| Définir des objectifs et fixer un agenda précis en fonction de l'ordre du jour | | |
| Surveiller le bon déroulement du débat avec les 5 règles pour l'animateur | | |
| Envoyer des remerciements et un résumé sommaire des actions dans les 48 h | | |
| Construisez une documentation à plus long terme - fusionner votre document de préparation de l'atelier avec le contenu de l'atelier | | |
| Après | Notes | Achèvement |
| Liste de contrôle de la revue | | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



| |
|---------------------------------------|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI |
| Principes directeurs |
| Métriques et mesures |
| Communication |
| Gestion du changement organisationnel |
| Approche d'amélioration continue |

Des réunions et ateliers efficaces

Les 5 règles pour l'animation d'un atelier ou d'une réunion

1. S'assurer que tous les participants s'expriment autant que possible - utiliser les digressions comme des opportunités pour discuter
2. Se tenir à l'ordre du jour et à l'agenda
3. Eviter que la session ne dégénère avec trop de détails ou des questions spécifiques - notez les questions et préoccupations et conservez-les pour des sessions ultérieures
4. Résumer les points clés discutés et approuvés, plus ceux pour lesquels un consensus n'a pas été obtenu
5. Définir clairement les prochaines étapes avant de remercier les participants



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesures
- Communication**
- Gestion du changement organisationnel
- Approche d'amélioration continue

Des réunions et ateliers efficaces

 Section 7.3.3 – Modèle de notes de réunion

Modèle pour rédiger un compte-rendu de réunion

- ▷ envoyé rapidement après la réunion
- ▷ utilisable aussi comme un fil rouge des actions entre les réunions
- ▷ faire simple et rester centré sur les points essentiels
- ▷ s'assurer que les notes de réunion sont rédigées et envoyées

| | |
|--|--|
| Titre de la réunion | |
| Date | |
| But de la réunion | |
| Participants | |
| Organisateur | |
| Actions terminées dans la dernière période | |
| Actions encore en cours | |
| Actions de la prochaine période | |
| Points soulevés | |
| Actions et responsables | |
| Date de la prochaine réunion | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.





| |
|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI |
| Principes directeurs |
| Métriques et mesures |
| Communication |
| Gestion du changement organisationnel |
| Approche à l'amélioration continue |

Gestion du changement organisationnel

De quoi parle-t-on ?

- L'OCM dans une initiative d'amélioration
- OCM et ... la gestion des changements ITIL, une initiative ITSM, la gestion de projet
- Référentiels d'OCM fréquemment adoptés
- Activités clés pour une OCM efficace : modèle de Kotter

Copyright © ITIL 2019. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL is a registered trademark.

90



Réf. M5-001



| | |
|--|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>De quoi parle-t-on ?</h2> <p>Concerne l'aspect humain du changement</p> <ul style="list-style-type: none">▷ changer la manière de travailler, son comportement et quelquefois de rôle <p>Approche structurée permettant une mise en œuvre douce</p> <ul style="list-style-type: none">▷ gagner les cœurs et les esprits de chacun pour réduire la résistance et garantir que le changement est mis en œuvre et poursuivi avec succès▷ s'adresse aux changements IT et non-IT, de toutes tailles et natures▷ la responsabilité de l'OCM (<i>Organisational Change Management</i>) ne peut pas être externalisée <p>Intégrée dans les référentiels et non pas un référentiel à part</p> <ul style="list-style-type: none">▷ gestion des changements, de projets, de programmes, etc. <p>L'OCM est une aptitude et une compétence critique</p> <p><small>Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</small></p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |

91



| | |
|--|---|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>L'OCM dans une initiative d'amélioration : pourquoi faire ?</h2> <p>Des objectifs clairs et pertinents</p> <ul style="list-style-type: none">▷ ayant du sens dans la situation actuelle <p>Des sponsors forts et engagés</p> <ul style="list-style-type: none">▷ responsables IT ou business qui défendent et qui portent le changement▷ les identifier, communiquer leur rôle et responsabilités aux parties prenantes <p>Des participants motivés</p> <ul style="list-style-type: none">▷ évite la résistance au changement <p>Des participants bien préparés</p> <ul style="list-style-type: none">▷ former correctement les personnes afin qu'elles se sentent prêtes <p>Des améliorations poursuivies dans le temps</p> <ul style="list-style-type: none">▷ évite que les personnes reviennent à leurs anciennes habitudes ensuite▷ rappelle en permanence l'intérêt du changement par de la communication <p> Section 7.4.3 – Modèle de plan de communication avec les parties prenantes</p> <p> Section 7.4.10 – Modèle de plan de formation</p> <p><small>Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</small></p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel**
- Approche d'amélioration continue

L'OCM dans une initiative d'amélioration : des participants bien préparés



Section 7.4.10 – Modèle de plan de formation

| Plan de formation pour [Nom de l'initiative d'amélioration] | | | | | |
|---|--|--|---|---------------------------------------|--|
| Audience | Contenu | Forme | Durée | Dates | Mesure des résultats |
| Qui va suivre la formation ? | Quel sera le contenu de la formation ? | Comment sera délivrée la formation (présentiel, vidéo, etc.) ? | Combien de temps prendra la formation ? | Quand la formation aura-t-elle lieu ? | Comment sera mesuré l'efficacité de la formation ? Par exemple, le centre de services résout 100% des appels utilisateurs pour un compte verrouillé sans avoir recours au support de niveau 2 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel**
- Approche d'amélioration continue

L'OCM dans une initiative d'amélioration : des rôles et responsabilités clairs

Gérer efficacement les parties prenantes



Section 7.4.6-Matrice des responsabilités du modèle RACI

| Activité | Rôle 1 | Rôle 2 | Rôle 3 | Rôle 4 | ... |
|------------|----------------|--------|--------|--------|-----|
| Activité 1 | Responsabilité | | | | |
| Activité 2 | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |



| | |
|--|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="text-align: center;">OCM et gestion des changements ITIL</h2> <h3>Gestion du changement organisationnel (OCM)</h3> <p>Approche permettant de gérer l'effet du changement sur les personnes, qui pourrait être dû aux nouveaux processus business, aux changements de structure organisationnelle ou aux changements culturels dans une entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ autrement dit, l'OCM traite l'aspect humain de la gestion des changements <h3>Processus ITIL de la gestion des changements</h3> <p>Processus responsable de la coordination du cycle de vie de tous les changements</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ il est déclenché par une demande de changement (RFC) ou une proposition de changement (<i>Change Proposal</i>) ▷ des améliorations significatives sont mieux gérées à travers l'approche CSI plutôt qu'en déclenchant la gestion des changements ▷ elles sont généralement traitées sous la forme de projets ou de programmes avec des objectifs précis <p style="font-size: small;">Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |

Réf. M5-006



| | |
|---------------------------------------|---|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="text-align: center;">OCM et initiative ITSM</h2> <h3 style="text-align: center;">Initiatives d'amélioration ITSM sans une OCM appropriée</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ la hiérarchie ne s'engage pas ▷ les individus disent oui mais pensent non ▷ les individus reviennent à leurs anciennes habitudes de travail ▷ les gestionnaires de processus agissent sans l'autorisation requise ▷ absence de sponsors et de soutiens visibles ▷ pas de préoccupation d'amélioration continue (absence de dynamique) ▷ incapacité d'établir un sentiment d'urgence et un besoin impérieux de changement ▷ les améliorations sont réalisées sans engagement et communication adaptés ▷ incapacité à démontrer suffisamment la création de valeur à l'entreprise pour obtenir des soutiens ▷ tout est toujours urgent <div style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 5px; margin-top: 10px;"> 🔧 Section 7.4.13.1 – Exemple d'évaluation organisationnelle </div> <div style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 5px; margin-top: 5px;"> 🔧 Section 7.4.13.2 – Exemple de nature de l'amélioration ITSM </div> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

96

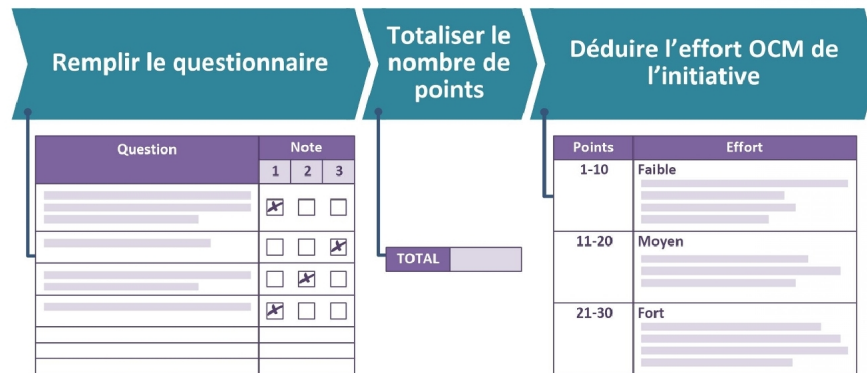


- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel**
- Approche d'amélioration continue

OCM et initiative ITSM

Le livre ITIL propose deux exemples de questionnaire pour évaluer l'effort OCM dans une initiative selon :

- ▷ la sensibilité de l'organisation au changement
- ▷ la nature et la taille d'une initiative



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.



| | |
|--|---|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="text-align: center;">OCM et gestion de projet</h2> <p>L'OCM et la gestion de projet : tous les projets intègre une composante OCM pour réussir</p> <p>Les projets ayant une excellente efficacité de l'OCM ont six fois plus de chances d'atteindre ou de dépasser les objectifs du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ étude Prosci, chef de file mondial en matière de comparatifs sur l'OCM <h3>ROI des projets avec ou sans OCM</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ ROI de 143% lorsqu'un programme d'OCM fort était inclus dans l'initiative ▷ ROI de seulement 35% lorsqu'il y avait un programme faible d'OCM ▷ étude McKinsey (LaClair et Rao, 2002) sur des projets dans plus de 40 organisations |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |

| Type de projet | ROI |
|---------------------------------|-------|
| Projets avec une forte OCM | 143 % |
| Projets avec une OCM défailante | 35 % |

Sections 7.4.14.1 à 7.4.14.6 – Référentiels d'OCM fréquemment adoptés

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesures

Communication

Gestion du changement organisationnel

Approche d'amélioration continue

Référentiels d'OCM fréquemment adoptés

| Nom | Description |
|---|---|
| Prosci® - Modèle ADKAR® | Adresse l'aspect humain du changement Prise de conscience (<i>awareness</i>), désir (<i>desire</i>), connaissance (<i>knowledge</i>), aptitude (<i>ability</i>) et renforcement (<i>reinforcement</i>) |
| IMA - AIM® | <i>Accelerating implementation methodology</i> par la société IMA Méthodologie de changement en 10 étapes |
| Changefirst - PCI® | <i>People-centred implementation</i> par la société Changefirst Méthodologie centrée sur 6 CSFs |
| Kurt Lewin – Méthodologie de changement en 3 étapes | 3 étapes : libérer (<i>unfreeze</i>), changer (<i>change</i>) et figer (<i>refreeze</i>) |
| John Kutter – 8 étapes dans la conduite du changement | 8 étapes (décrite plus loin) |
| Etude McKinsey | Etude montrant le lien entre OCM et ROI d'un changement |

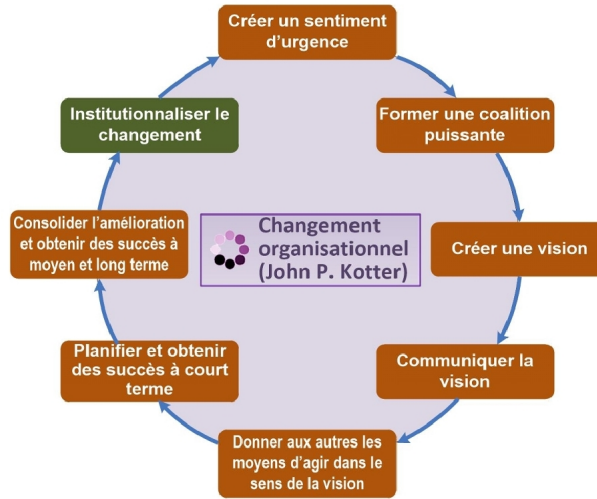
Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

99



| |
|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI |
| Principes directeurs |
| Métriques et mesures |
| Communication |
| Gestion du changement organisationnel |
| Approche d'amélioration continue |

Activités clés pour une OCM efficace : le modèle en huit étapes de John Kotter



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel**
- Approche d'amélioration continue

Activités clés pour une OCM efficace : le modèle en huit étapes de John Kotter

Modèle à adapter selon l'initiative d'amélioration :

- ▷ certaines activités ne sont pas pertinentes dans certaines situations
- ▷ a minima, toute initiative d'amélioration contient un volet communication

| Activité | Aide à délivrer |
|---|--|
| Créer un sentiment d'urgence | Objectifs clairs et pertinents Participants motivés |
| Gérer les parties prenantes | Responsables forts et engagés |
| Gérer les sponsors | Sponsors forts et engagés |
| Communiquer | Participants bien préparés et motivés |
| Responsabiliser (rendre plus autonome, autonomiser) | Participants bien préparés |
| Gérer la résistance | Participants motivés |
| Renforcer | Amélioration pérennisée |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



| | |
|---------------------------------------|---|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="text-align: center;">Activités clés pour une OCM efficace : créer un sentiment d'urgence</h2> <h3>Créer un sentiment d'urgence</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ créé en vendant l'intérêt du futur état et en faisant comprendre que « ne rien faire » nous met en danger ▷ amener de l'air extérieur pour combattre la culture du « nous sommes les meilleurs » et la complaisance sur ses activités ▷ partager les mauvaises nouvelles avec l'organisation ▷ obliger les responsables et les employés à parler régulièrement aux autres parties prenantes insatisfaites (fournisseurs, clients, etc.) ▷ partager dans l'organisation les informations prouvant la nécessité de changer ▷ aligner les actions avec les communications <div style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;"> <p>Souvent les responsables ne comprennent pas le comportement à adopter pour être un meneur du changement (premier violon dans un orchestre par ex.)</p> </div> <p style="font-size: small; margin-top: 5px;">Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel**
- Approche d'amélioration continue

Activités clés pour une OCM efficace : gérer les parties prenantes

Gérer les parties prenantes

- ▷ discipline importante pour gagner l'implication des individus
- ▷ 2 parties : analyse et planification

Gérer les parties prenantes : analyse

- ▷ étape 1 – les identifier (parties prenantes avec impact et attentes)



Section 7.4.1 – Feuille d'analyse des parties prenantes

| Partie prenante (groupe ou individu) | Intérêt/implication (comment l'initiative impacte-t-elle la partie prenante ?) | Pouvoir/influence/ impact (sur l'initiative) | Attente (qu'y a-t-il pour moi là-dedans ?) | Observations/ commentaires |
|---|---|--|--|-------------------------------|
| Fort Moyen Faible | | Fort Moyen Faible | | |
| | | | | |
| | | | | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel**
- Approche d'amélioration continue

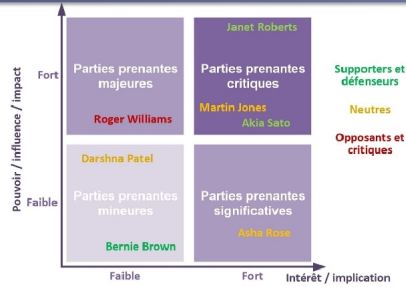
Activités clés pour une OCM efficace : gérer les parties prenantes

Gérer les parties prenantes : analyse

- ▷ étape 2 – les prioriser (pouvoir, influence et intérêt de chaque partie prenante) : critique, majeur, significatif et mineur



Section 7.4.2 – Carte des parties prenantes (grille de pouvoir/d'intérêt)



- ▷ étape 3 – comprendre les parties prenantes clés : sentiment et réaction à l'initiative, comment les impliquer au mieux et quelle est la meilleure forme de communication avec eux (colorisation de la carte des parties prenantes)

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel**
- Approche d'amélioration continue

Activités clés pour une OCM efficace : gérer les parties prenantes

Gérer les parties prenantes : planification

- ▷ planifier le meilleur moyen de communiquer avec chacune des parties prenantes : ce qui est requis pour chaque partie, les messages à faire passer, les actions et les canaux de communication gagnants
- ▷ commencer par les parties prenantes les plus importantes



Section 7.4.3 – Modèle de plan de communication avec les parties prenantes

| Nom de la partie prenante | Approche de la communication | Intérêts clés et problématiques | Statut actuel | Support souhaité | ... |
|---------------------------|--|---------------------------------|--|-------------------------|-----|
| | Critique – Gérer de près Majeur – Garder satisfait Significatif – Tenir informé Mineur – Suivre | | Défenseur Favorable Neutre Opposant | Fort Moyen Faible | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| ... Rôles d'amélioration souhaités (si besoin) | Actions souhaitées (si besoin) | Messages nécessaires | Action et communication |
|--|--------------------------------|----------------------|-------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel**
- Approche d'amélioration continue

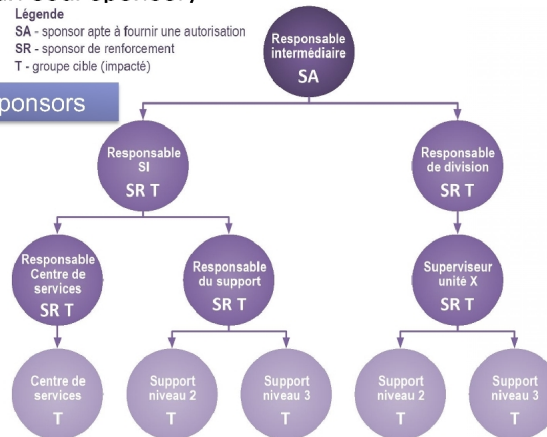
Activités clés pour une OCM efficace : gérer les sponsors

Gérer les sponsors

- ▷ niveau et ampleur variables : des changements importants dans des organisations résistantes (coalition de sponsors) aux petites initiatives dans des organisations habituées au changement (un seul sponsor)

Légende
 SA - sponsor apte à fournir une autorisation
 SR - sponsor de renforcement
 T - groupe cible (impacté)

Section 7.4.4 – Diagramme de sponsors



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel**
- Approche d'amélioration continue

Activités clés pour une OCM efficace : gérer les sponsors

Gérer les sponsors



Section 7.4.5 – Feuille de route pour les sponsors

Phases modifiables selon la nature de l'initiative et les besoins

| Sponsor | Lancement | Conception / développement | Implantation |
|--------------------|---|----------------------------|--------------------------|
| Sponsor autorisant | Audience : équipe d'amélioration | | |
| | Obtenir des ressources pour l'initiative d'amélioration Fournir une direction claire Etablir un consensus sur l'amélioration Etre directement impliqué Supprimer les obstacles Faire des retours | Rôles et responsabilités | Rôles et responsabilités |
| | Audience : sponsors et responsables | | |
| | Rôles et responsabilités | Rôles et responsabilités | Rôles et responsabilités |
| | Audience : employés | | |
| | Rôles et responsabilités | Rôles et responsabilités | Rôles et responsabilités |
| Sponsor relayeur | Audience : employés | | |
| | Rôles et responsabilités | Rôles et responsabilités | Rôles et responsabilités |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



| | |
|--|---|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>Activités clés pour une OCM efficace : communiquer</h2> <h3>Communiquer</h3> <ul style="list-style-type: none">▷ composant critique de toute initiative d'amélioration▷ l'OCM ne peut pas être gérée sans communication <p><small>Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</small></p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |

108

Réf. M5-019

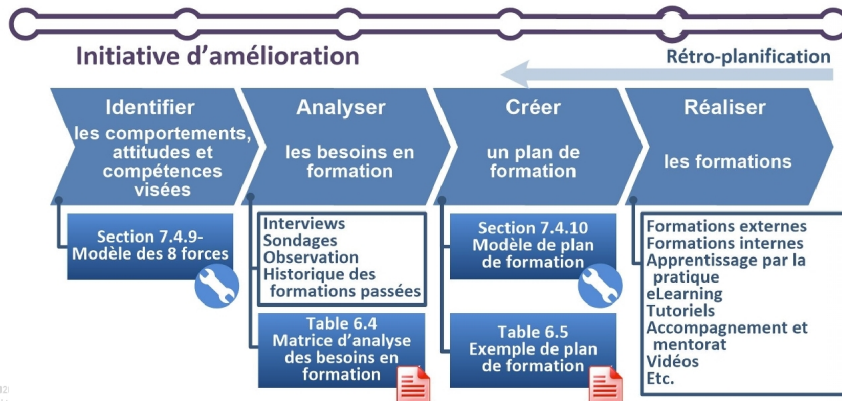


- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel**
- Approche d'amélioration continue

Activités clés pour une OCM efficace : responsabiliser

Responsabiliser (rendre les individus autonomes, autonomiser)

- ▷ adresse les situations de blocage ou de déresponsabilisation des individus avec des buts irréalistes et inatteignables
- ▷ base de travail pour élaborer un plan de formation en travaillant sur les comportements, attitudes et compétences ciblés



Copyright © FFIT 2021
ITIL® is a registered trademark of the ITIL Service Management community.

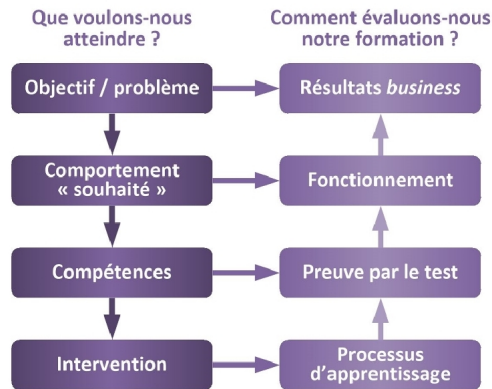


- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel**
- Approche d'amélioration continue

Activités clés pour une OCM efficace : responsabiliser

Modèle basé sur 8 domaines

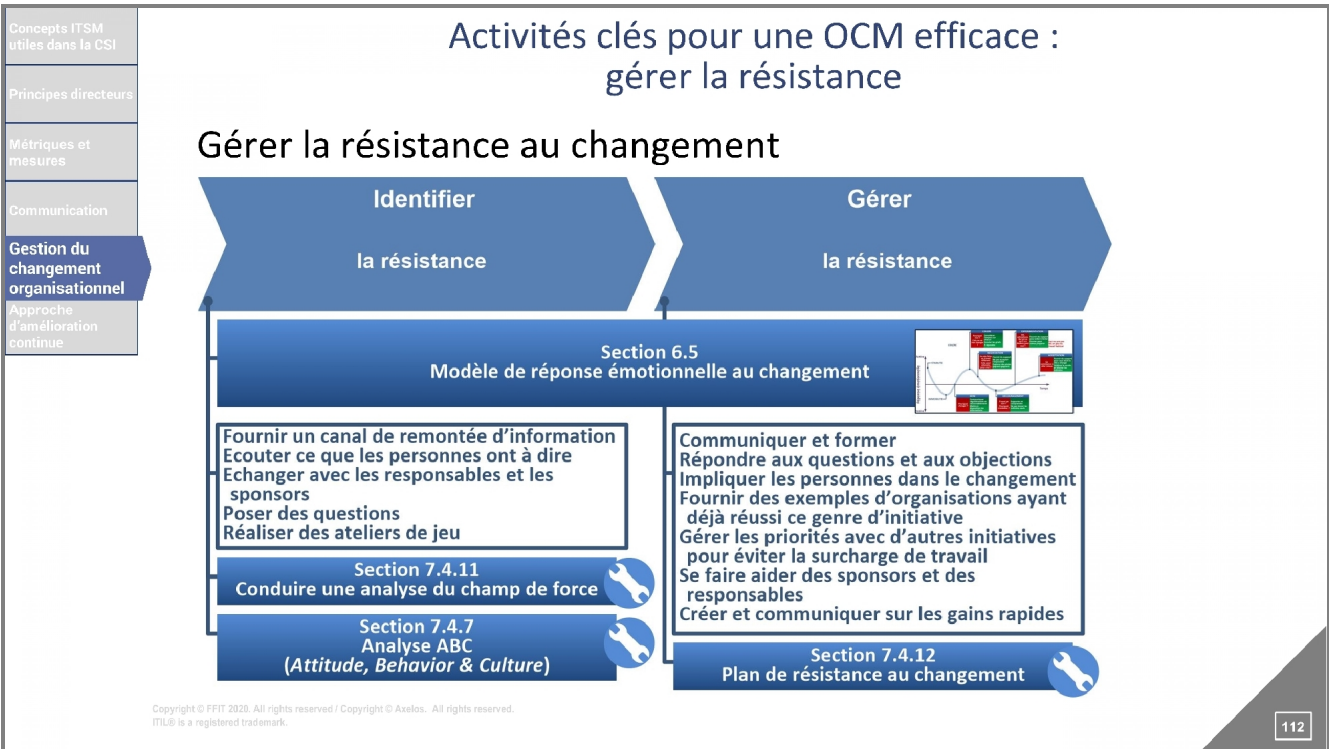
- ▷ aide à préciser le périmètre et à gérer le retour sur valeur d'une action de présentation ou d'une action de formation avec deux questions



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



| | |
|--|---|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>Activités clés pour une OCM efficace : gérer la résistance</h2> <h3>Gérer la résistance au changement</h3> <ul style="list-style-type: none">▷ raisons : la peur de l'inconnu, anciennes initiatives pénibles, trop de changements▷ croire ou ressentir que le risque à rester tel quel est plus important que celui de changer▷ sans le sentiment du besoin de changement, les individus résisteront <h3>La résistance n'est pas forcément négative</h3> <ul style="list-style-type: none">▷ critiques constructives <p>La phrase toxique : « On a toujours fait comme cela »</p> <p><small>Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</small></p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |



Réf. M5-023



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesures

Communication

Gestion du changement organisationnel

Approche d'amélioration continue

Activités clés pour une OCM efficace : gérer la résistance

Gérer la résistance au changement : analyse du champ de force

▷ technique OCM identifiant et analysant les forces porteuses et les forces résistantes pour un changement

FORCES PORTEUSES
(forces positives au changement)

2 Les clients veulent plus de fonctionnalités

4 Rapidité de livraison augmentée

3 Collaboration améliorée entre les équipes

5 Coûts de support plus faibles

TOTAL 14

Nouvel outil ITSM

FORCES RESISTANTES
(obstacles au changement)

5 Peur des nouvelles technologies de la part des équipes

3 Coût

2 Perturbation

5 Résistance au changement de la part des équipes

15 TOTAL

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

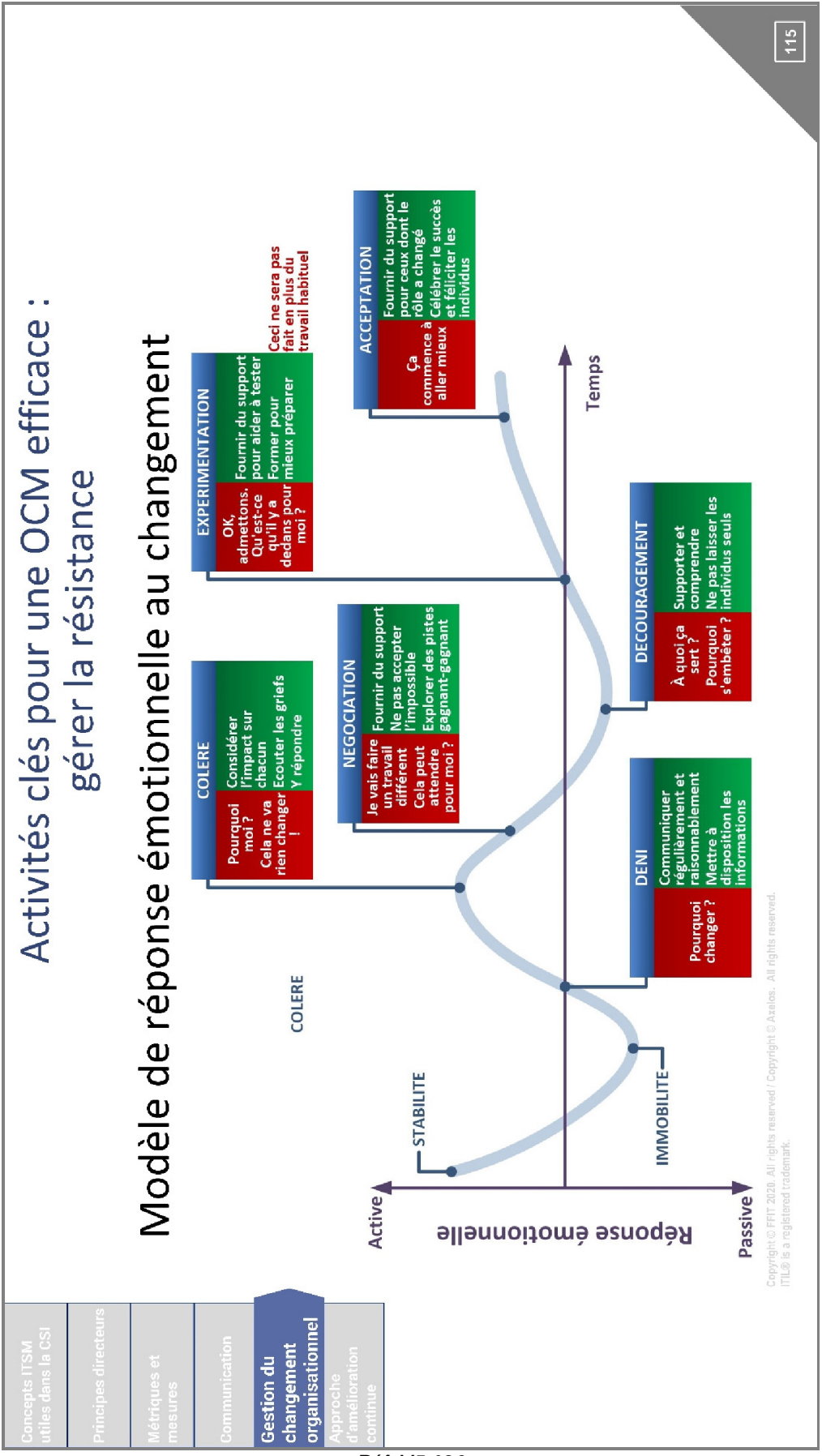
113

Réf. M5-024




| | |
|--|---|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>Activités clés pour une OCM efficace : gérer la résistance</h2> <h3>Gérer la résistance au changement : l'ABC de l'ICT</h3> <h4>Attitude, Behavior and Culture</h4> <ul style="list-style-type: none">▷ identifier les attitudes négatives pour les combattre▷ le comportement (ce que font les personnes) est influencé par l'attitude et la culture (valeurs et standards de l'organisation que les personnes trouvent normaux) <h3>Gérer la résistance au changement : plan de gestion de la résistance</h3> <ul style="list-style-type: none">▷ manière pro-active de gérer la résistance à l'initiative d'amélioration▷ devrait décrire les tactiques pour gérer la résistance à chaque niveau de l'organisation (dépendant de la nature de l'initiative) <p><small>Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</small></p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |

114





| | |
|--|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="text-align: center;">Activités clés pour une OCM efficace : renforcer</h2> <h3>Renforcer</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ pérennisation du nouvel état, de la nouvelle culture ▷ institutionnalisation du changement réalisé <h3>Renforcement : retours et métriques</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ retour des personnes : réunions, enquêtes, réseaux sociaux, intranet, discussion à la machine à café ▷ échanges avec les responsables ▷ modèle de réponse émotionnelle au changement ▷ métriques et rapports de performance ▷ registre de l'amélioration continue des services (CSI) pour continuer <h3>Renforcement : actions</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ résistance encore présente : gestion de la résistance ▷ communication ▷ rendre plus difficile les anciennes manières de travailler <p style="font-size: small;">Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| Approche d'amélioration continue | |


116

Réf. M5-027



| |
|---------------------------------------|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI |
| Principes directeurs |
| Métriques et mesures |
| Communication |
| Gestion du changement organisationnel |
| L'approche CSI en 6 étapes |

L'approche CSI en 6 étapes

Principes

- Etape 1 : quelle est la vision ?
- Etape 2 : où sommes-nous actuellement ?
- Etape 3 : où voulons-nous être ?
- Etape 4 : comment y parvenir ?
- Etape 5 : y sommes-nous bien parvenus ?
- Etape 6 : comment maintenir cet élan ?

Copyright © ITIL 2019. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL is a registered trademark.

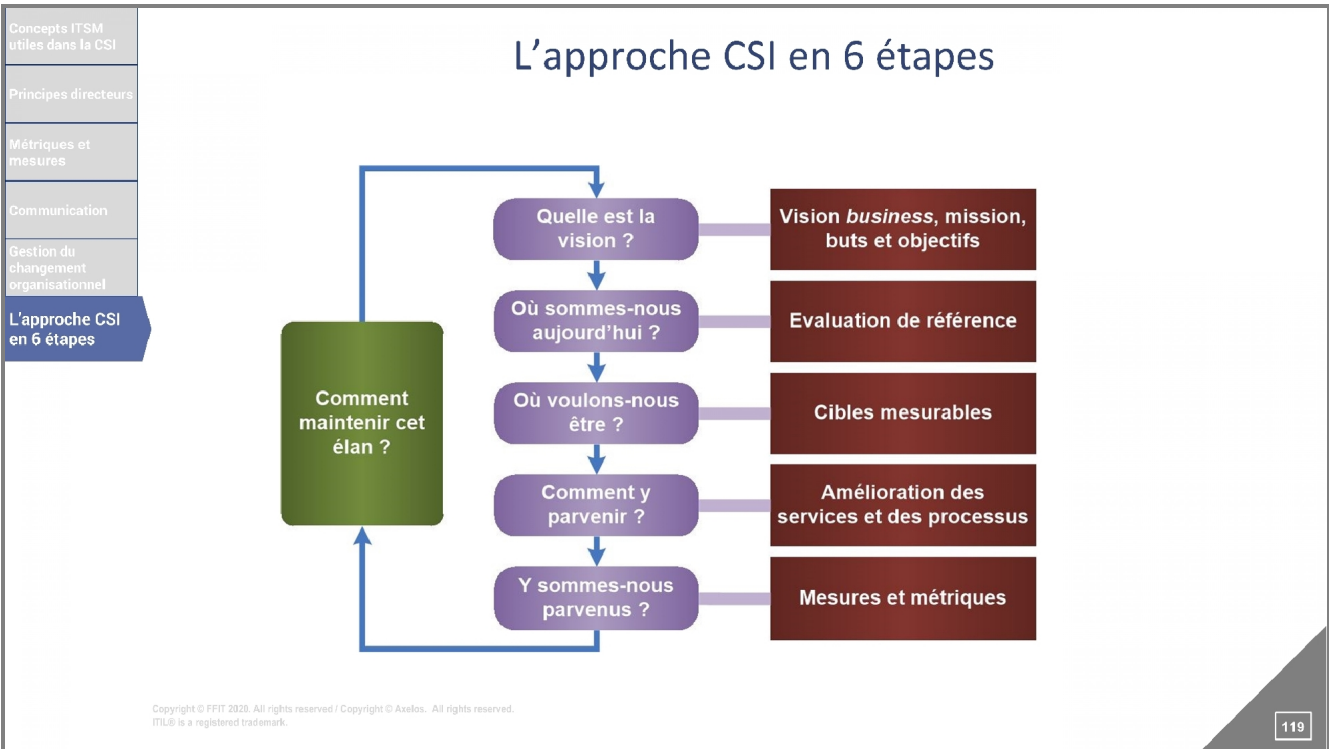
117

Réf. M6-001



| | |
|---------------------------------------|---|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>L'approche CSI en 6 étapes</h2> <p>L'approche CSI est une technique globale pour</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ réussir les initiatives d'amélioration ▷ se focaliser fortement sur la valeur pour les clients ▷ s'assurer que le travail de chaque individu puisse être lié à la vision de l'organisation et aux initiatives d'amélioration <p>S'applique à tout périmètre</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ du niveau stratégique ▷ au niveau opérationnel pour les activités au quotidien <p>Modèle d'amélioration en 6 étapes intégrant tous les points des modules précédents</p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| L'approche CSI en 6 étapes | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.



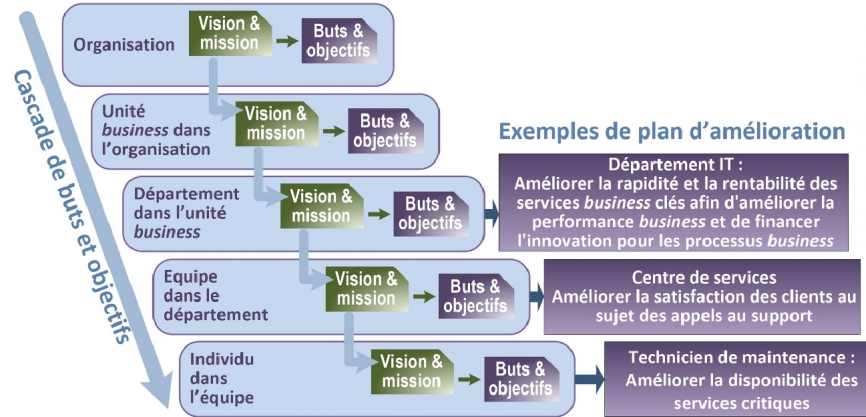


- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- L'approche CSI en 6 étapes**

L'approche CSI en 6 étapes

Chaque initiative d'amélioration est encadrée

- ▷ par les buts du groupe ou de la personne qui l'utilise et
- ▷ par son rôle au sein de la stratégie globale de son organisation et de son entité



Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- L'approche CSI en 6 étapes**

L'approche CSI en 6 étapes

Utiliser les registres CSI

Registre CSI : base de données ou document structuré utilisé pour enregistrer et gérer les opportunités d'amélioration tout au long de leur cycle de vie

- ▷ plusieurs possibles (à gérer avec précaution)
- ▷ le modèle de registre CSI proposé est un point de départ pour faire des registres plus complexes ou plus simples



Section 7.1.1 – Registre CSI

| N° | Date de création | Taille | Echelle de temps | Description | Priorité | KPI Métrique | Justification | Emis par | Pris en charge par | Date d'échéance |
|----|------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------|-------------------------|--------------|---------------|----------|--------------------|-----------------|
| | | Petite Moyenne Large | Courte Moyenne Longue | | Urgent ou P1 à P4 | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.



| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="text-align: center;">Etape 1 : quelle est la vision ?</h2> <p>Propos de cette étape</p> <p style="text-align: center;">Quelle est la vision ? — Vision <i>business</i>, mission, buts et objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ chaque initiative doit supporter les buts et les objectifs de l'organisation ▷ s'assurer que la vision de l'organisation et sa pertinence pour les équipes et les individus sont comprises, de sorte que les initiatives d'amélioration puissent être sélectionnées, planifiées, communiquées et exécutées d'une manière qui contribue à la réalisation de la vision <p>Sorties attendues</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ information de la feuille de travail de l'orientation de l'initiative : <ul style="list-style-type: none"> - compréhension claire de la vision, la mission et les buts de organisation dans son ensemble - compréhension claire du sens de la vision, la mission et buts de votre équipe - compréhension claire de votre contribution potentielle pour répondre à la vision de l'organisation - compréhension claire de votre positionnement et rôle dans l'organisation ▷ périmètre convenu ou domaines à investiguer et une vision de l'initiative potentielle d'amélioration ▷ compréhension de qui sont les parties prenantes et comment elles sont impliquées dans l'initiative <p style="font-size: small;">Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| L'approche CSI en 6 étapes | |



| | |
|---------------------------------------|---|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>Etape 1 : quelle est la vision ?</h2> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="width: 45%;"> <h3>Comprendre le contexte</h3> <ul style="list-style-type: none"> Quelle est la vision organisationnelle ? Que signifie pour moi la vision organisationnelle ? Comment suis-je évalué ? D'où vient mon travail et où va-t-il ? Qui ai-je sous mon autorité ? <p>7.1.2 – Feuille de travail sur l'orientation</p> </div> <div style="width: 45%;"> <h3>Cartographier les parties prenantes</h3> <ul style="list-style-type: none"> Identifier Analyser Fixer et confirmer les objectifs <ul style="list-style-type: none"> 7.4.1 – Feuille d'analyse des parties prenantes 7.4.2-Carte des parties prenantes 7.4.3-Modèle de plan de communication avec les parties prenantes 7.4.4-Diagramme de sponsors 7.4.6-Matrice des responsabilités du modèle RACI </div> </div> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| L'approche CSI en 6 étapes | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.



| | |
|---------------------------------------|---|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>Etape 1 : quelle est la vision ?</h2> <h3>Sortie de l'étape 1 : feuille de travail sur l'orientation d'une initiative CSI</h3> <p>▷ permet de mieux comprendre le contexte, les objectifs et les limites de l'amélioration</p> <p>Quelle est la vision organisationnelle ? _____</p> <p>Que signifie pour moi la vision organisationnelle ? _____</p> <p>Comment suis-je évalué ? _____</p> <p>D'où provient mon travail et où va-t-il ? _____</p> <p>Qui ai-je sous mon autorité ? _____</p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| L'approche CSI en 6 étapes | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.

124



| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="text-align: center;">Etape 2 : où sommes-nous actuellement ?</h2> <p>Propos de cette étape</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: #4a4a8a; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px;">Où sommes-nous aujourd'hui ?</div> <div style="background-color: #800000; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px;">Evaluation de référence</div> </div> <ul style="list-style-type: none"> ▷ s'assurer que l'état actuel du périmètre sélectionné pour l'initiative d'amélioration est clairement comprise afin que des améliorations spécifiques puissent être sélectionnées, planifiées, et gérées d'une manière efficace et efficiente ▷ à travers une évaluation objective et une comparaison avec les aptitudes et/ou performances attendues ou souhaitées ▷ révélation ou confirmation de cibles spécifiques d'amélioration réclamant l'attention <p>Sorties attendues</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ compréhension claire de l'état actuel sur le périmètre à améliorer ▷ mesure et métriques de référence initiale de l'état actuel pour utilisation dans des comparaisons ultérieures |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| L'approche CSI en 6 étapes | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.

125



| | |
|---------------------------------------|---|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>Etape 2 : où sommes-nous actuellement ?</h2> <h3>Activités de l'étape</h3> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"><div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><h4>Evaluer et comparer (benchmarking)</h4><ul style="list-style-type: none">Vision et gouvernanceStratégie et pilotageProcessusPersonnesProduits, technologies et outilsCulture, service et attitudeStructure organisationnelle, communication et relations<p>7.2.6.5 – Feuille de travail sur la planification de l'évaluation</p></div><div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><h4>Analyser la situation actuelle</h4><ul style="list-style-type: none">IdentifierAnalyserDéfinir et confirmer les buts<p>7.2.5-Critères d'évaluation</p></div></div> <h3>Sources et référentiels pertinents pour l'évaluation</h3> <ul style="list-style-type: none">▸ Vu dans la partie « Métriques et mesure » <p><small>Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</small></p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| L'approche CSI en 6 étapes | |

Réf. M6-010



| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="text-align: center;">Etape 3 : où voulons-nous être ?</h2> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: #4a4a8a; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px;">Où voulons-nous être ?</div> <div style="background-color: #4a4a8a; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px;">Cibles mesurables</div> </div> <h3>Propos de cette étape</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ atteindre une compréhension commune du futur état désiré ▷ prioriser les améliorations pertinentes ▷ établir les cibles détaillées avec une combinaison d'aptitudes désirées : personnes, processus, outils, partenaires, etc. <h3>A la fin de cette étape</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ avoir un accord de haut niveau sur l'amélioration qui doit être menée ▷ être prêt à créer un plan d'action détaillé <h3>Sorties attendues</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ description de la situation future désirée ▷ résultats de l'analyse des écarts montrant les déficiences actuelles ▷ liste priorisée d'améliorations avec objectifs et KPIs équilibrés SMART, si possible ▷ compréhension claire des contraintes qui pourraient influencer ce que vous pouvez améliorer ▷ dossier business pour l'initiative d'amélioration ▷ accord des parties prenantes pour avancer avec les améliorations proposées et toutes les priorités associées <p style="font-size: small;">Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| L'approche CSI en 6 étapes | |

Réf. M6-011



| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>Etape 3 : où voulons-nous être ?</h2> <h3>Activités de l'étape (1/2)</h3> <p>The diagram shows four sequential steps in chevron boxes: 'Décrire l'état souhaité', 'Effectuer une analyse d'écart', 'Catégoriser et hiérarchiser les améliorations', and 'Etablir et convenir des cibles'. Below each step are associated tasks: '7.3.2-Plan d'action pour les ateliers et réunions' under the first; '7.2.6.4-Analyse d'écart' and 'Impact et dépendances' under the second; '7.2.1-Feuille de travail CSF', '7.2.2-Feuille de travail sur les KPI individuels', and '7.2.3-Checklist d'équilibrage des KPI' under the fourth.</p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| L'approche CSI en 6 étapes | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

128

Réf. M6-012




| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>Etape 3 : où voulons-nous être ?</h2> <h3>Activités de l'étape (2/2)</h3> <p>7.3.4-Dossier business</p> <p>7.4.4-Diagramme de sponsors</p> <p>7.4.5-Feuille de route pour les sponsors</p> <p>7.4.11-Analyse de champ de force</p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| L'approche CSI en 6 étapes | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

129



| | |
|---------------------------------------|---|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="text-align: center;">Etape 3 : où voulons-nous être ?</h2> <h3>Document produit : dossier <i>business</i>  Section 7.3.4</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ utilisation : valider l'initiation d'un programme et sa viabilité dans le temps ▷ objectifs stratégiques de l'initiative reflétant l'énoncé de la vision et l'alignement sur le contexte organisationnel et l'environnement <i>business</i> ▷ bénéfices attendus avec la reconnaissance de l'aptitude de l'organisation à réaliser la transformation et le changement nécessaires ▷ profil de risque global indiquant les risques majeurs pour la réalisation de l'initiative et de ses bénéfices ▷ estimation des coûts et des délais globaux ▷ évaluation des investissements ▷ prévisions des flux de trésorerie et des dépenses sur le calendrier de l'initiative ▷ options et approches envisagées comprenant les coûts, avantages et risques probables |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| L'approche CSI en 6 étapes | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.

130



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- L'approche CSI en 6 étapes**

Etape 3 : où voulons-nous être ?



Section 7.4.3 – Modèle de plan de communication avec les parties prenantes

| Nom de la partie prenante | Approche de la communication | Intérêts clés et problématiques | Statut actuel | Support souhaité | ... |
|---------------------------|--|---------------------------------|--|-------------------------|-----|
| | Critique – Gérer de près Majeur – Garder satisfait Significatif – Tenir informé Mineur – Suivre | | Défenseur Favorable Neutre Opposant | Fort Moyen Faible | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| ... | Rôles d'amélioration souhaités (si besoin) | Actions souhaitées (si besoin) | Messages nécessaires | Action et communication |
|-----|--|--------------------------------|----------------------|-------------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesures

Communication

Gestion du changement organisationnel

L'approche CSI en 6 étapes

Etape 3 : où voulons-nous être ?

Documents produits

🔧
Section 7.2.1-Feuille de travail CSF

| | |
|--|---|
| Description du CSF | Ce CSF a-t-il été réalisé de manière fiable dans le passé ? |
| Quel but ou objectif supporte ce CSF ? | Quels KPIs supportent ce CSF ? |
| Quels autres CSFs supportent le même but ou objectif ? | Qui a confirmé que ces KPIs supportent réellement le CSF ? |
| Qui s'occupe de suivre la réalisation de ce CSF ? | Quels rapports sont produits pour ce CSF ? |
| Que se passerait-il si ce CSF n'est pas réalisé ? | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

132

Réf. M6-016



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesures

Communication

Gestion du changement organisationnel

L'approche CSI en 6 étapes

Etape 3 : où voulons-nous être ?

Documents produits

🔧 Section 7.2.2- Feuille de travail sur un KPI individuel

| Description du KPI | Ce KPI est-il limité dans le temps (durée de validité) ? | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--------------------------------------|-------------|--------|---|---|--------------------------------------|--|---|-------------------------------------|--|--|-------------------------------------|--|--|-------------------------------------|
| Cible du KPI | Quel comportement positif ce KPI encouragera-t-il ? | | | | | | | | | | | | | | | |
| Quel CSF soutient ce KPI ? | Quel comportement négatif ce KPI induira-t-il ? | | | | | | | | | | | | | | | |
| Quels autres KPIs soutiennent le même CSF ? | Quelle est la typologie du KPI ? | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ce KPI est-il spécifique (sans ambiguïté) ? | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Temporalité</th> <th style="width: 33%;">Orientation</th> <th style="width: 33%;">Nature</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Aval (réactif)</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Vue de l'extérieur</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Progression</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Amont (prédictif)</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Vue de l'intérieur</td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Conformité</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Efficacité</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="padding: 2px;"><input type="checkbox"/> Efficience</td> </tr> </tbody> </table> | Temporalité | Orientation | Nature | <input type="checkbox"/> Aval (réactif) | <input type="checkbox"/> Vue de l'extérieur | <input type="checkbox"/> Progression | <input type="checkbox"/> Amont (prédictif) | <input type="checkbox"/> Vue de l'intérieur | <input type="checkbox"/> Conformité | | | <input type="checkbox"/> Efficacité | | | <input type="checkbox"/> Efficience |
| Temporalité | Orientation | Nature | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Aval (réactif) | <input type="checkbox"/> Vue de l'extérieur | <input type="checkbox"/> Progression | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Amont (prédictif) | <input type="checkbox"/> Vue de l'intérieur | <input type="checkbox"/> Conformité | | | | | | | | | | | | | | |
| | | <input type="checkbox"/> Efficacité | | | | | | | | | | | | | | |
| | | <input type="checkbox"/> Efficience | | | | | | | | | | | | | | |
| Ce KPI est-il mesurable (fiabilité) ? | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ce KPI est-il atteignable (en fonction du contexte) ? | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ce KPI est-il pertinent (réalité du lien avec le CSF) ? | | | | | | | | | | | | | | | | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.

133

Réf. M6-017

133



Concepts ITSM utiles dans la CSI

Principes directeurs

Métriques et mesures

Communication

Gestion du changement organisationnel

L'approche CSI en 6 étapes

Etape 3 : où voulons-nous être ?

Documents produits

🔧 Section 7.2.3-Checklist d'équilibrage des KPI

| | | | |
|------------------------|--|----------------------|--|
| Nombre total de CSFs | | Nombre total de KPIs | |
| Nombre de KPIs par CSF | | Minimum | |
| Maximum | | | |

| Répartition de la typologie des KPIs | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------|--------|-------------|------------|-------------|------------|------------|------------|
| | Temporalité | | Orientation | | Nature | | | |
| | Retardé | Avancé | Centrifuge | Centripète | Progression | Conformité | Efficacité | Efficience |
| Nombre de KPIs de service | | | | | | | | |
| Nombre de KPIs de processus | | | | | | | | |
| Nombre de KPIs de technologie | | | | | | | | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

134

Réf. M6-018



| | |
|---------------------------------------|---|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="text-align: center;">Etape 4 : comment y parvenir ?</h2> <div style="display: flex; justify-content: center; gap: 20px; margin-bottom: 20px;"> <div style="background-color: #6a3d9a; color: white; padding: 5px 10px; border-radius: 10px;">Comment y parvenir ?</div> <div style="background-color: #800000; color: white; padding: 5px 10px; border-radius: 10px;">Amélioration des services et des processus</div> </div> <h3>Propos de cette étape</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ définir un plan d'exécution des améliorations sélectionnées sur la base des résultats des étapes précédentes ▷ implémenter ces améliorations <h3>Sorties attendues</h3> <ul style="list-style-type: none"> ▷ plan d'action approuvé et aligné avec les exigences de gouvernance des parties prenantes ▷ compréhension de la nature des améliorations et la méthode la plus efficace à utiliser pour atteindre les résultats attendus ▷ actions d'améliorations réalisées, sur la base des plans précédents communiqués et approuvés <p style="font-size: small; margin-top: 20px;">Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</p> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| L'approche CSI en 6 étapes | |



| | | | | |
|---------------------------------------|---|--|---|---|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>Etape 4 : comment y parvenir ?</h2> | | | |
| Principes directeurs | <h3>Activités de l'étape</h3> | | | |
| Métriques et mesures | <p>The diagram shows a four-step process flow for Step 4: 'comment y parvenir ?'. The steps are: 1. Identifier le contexte de planification, 2. Créer le plan, 3. Communiquer le plan, and 4. Implémenter le plan. Each step has associated activities and references to ITIL publications.</p> | | | |
| Communication | | | | |
| Gestion du changement organisationnel | | | | |
| L'approche CSI en 6 étapes | | | | |
| | | | | |
| | <p>Identifier le contexte de planification</p> <ul style="list-style-type: none"> Identifier les méthodes ou exigences sur la conduite et la mise en œuvre d'initiatives d'amélioration Identifier les outils et modèles pertinents | <p>Créer le plan</p> <ul style="list-style-type: none"> Méthodes de contrôle et de planification Planifier les itérations | <p>Communiquer le plan</p> <ul style="list-style-type: none"> 7.4.6-Matrice des responsabilités du modèle RACI 7.3.5-Feuille de travail sur les critères de réussite de la communication 7.4.3-Modèle de plan de communication avec les parties prenantes | <p>Implémenter le plan</p> <ul style="list-style-type: none"> Tester les solutions potentielles • l'expérimentation • la méthode scientifique |
| | <p><small>Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</small></p> | | | |



| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="text-align: center;">Etape 5 : y sommes-nous bien parvenus ?</h2> <p>Propos de cette étape</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ confirmer si l'état futur souhaité a été atteint ▷ aller au-delà des preuves évidentes et utiliser l'analyse des données pour confirmer le nouveau statut et la valeur livrée avec les parties prenantes <p>Sorties attendues</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ résultats obtenus et vérifiés des initiatives et objectifs précédemment définis ▷ revue de réalisation des bénéfices complétée |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| L'approche CSI en 6 étapes | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved.
ITIL® is a registered trademark.

137



| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2>Etape 5 : y sommes-nous bien parvenus ?</h2> <h3>Activité de l'étape</h3> <div style="text-align: center;"><p>Confirmer la livraison de valeur</p><p>Vérifier les CSF et KPI Procéder à une revue de réalisation des bénéfices</p><p>7.1.3-Modèle de revue de réalisation des bénéfices</p><p>7.2.4-Feuille de travail sur les rapports</p></div> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| L'approche CSI en 6 étapes | |

Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.

138

Réf. M6-022



- Concepts ITSM utiles dans la CSI
- Principes directeurs
- Métriques et mesures
- Communication
- Gestion du changement organisationnel
- L'approche CSI en 6 étapes**

Etape 5 : y sommes-nous bien parvenus ?

Documents utiles

- ▷ modèle de revue de la réalisation des bénéfices Section 7.1.3

| N° | CSF | Autorité | Parties prenantes clés | Valeur initiale | Résultat attendu | Résultat réalisé | Approbation partie prenante | Leçons apprises | Commentaires |
|----|-----|--------------------|------------------------|-----------------|------------------|------------------|--|-----------------|--------------|
| | | Equipe ou individu | | | | | <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

- ▷ feuille de travail sur les rapports (fiche de rapport) Section 7.2.4
 - permet de vérifier qu'un rapport fournit une valeur suffisant
 - qui devrait le lire ?
 - quelles actions ont été entreprises en conséquence de ce rapport ?
 - quelles sont les métriques dans ce rapport qui n'ont pas entraîné d'action ces 12 derniers mois ?
 - quand avez-vous demandé aux destinataires du rapport s'il était pertinent et ce qu'il faudrait faire pour le rendre plus utile ?



| | |
|---------------------------------------|--|
| Concepts ITSM utiles dans la CSI | <h2 style="text-align: center;">Etape 6 : comment maintenir cet élan ?</h2> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR A[Comment maintenir cet élan ?] --- B[Assurer la continuité] A --- C[Institutionnaliser les améliorations] A --- D[Accompagner une organisation apprenante] A --- E[Diriger par l'exemple Intégrer la CSI aux pratiques de travail quotidiennes] </pre> </div> <p>Propos de cette étape</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ assurer la continuité, la pérennisation et l'institutionnalisation de l'initiative d'amélioration <p>En sortie de cette étape</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ des changements solidement établis à partir des améliorations réalisées ▷ la compréhension du comment soutenir l'amélioration continue dans l'organisation à l'avenir <p><small>Copyright © FFIT 2020. All rights reserved / Copyright © Axelos. All rights reserved. ITIL® is a registered trademark.</small></p> <div style="text-align: right;"> </div> |
| Principes directeurs | |
| Métriques et mesures | |
| Communication | |
| Gestion du changement organisationnel | |
| L'approche CSI en 6 étapes | |

Réf. M6-024