

ITIL[®] 4

Comprendre la démarche
et adopter les bonnes pratiques

Jean-Luc BAUD

2^e édition





Avant-propos

Chapitre 1

La gestion de services, ITIL et les normes

1. Introduction	23
2. La gestion de services	24
2.1 Présentation	24
2.2 La notion de service	24
2.3 La gestion de services	25
3. Les normes.	26
3.1 La norme ISO 9001	27
3.2 La norme ISO 20000	28
4. Les standards.	31
4.1 Six Sigma	32
4.2 La démarche COBIT	33
4.3 Le modèle CMMI	34
4.4 La méthode Agile	36
4.4.1 L'Agilité	36
4.4.2 La méthode Scrum	37
4.4.3 Les principes DevOps	37
4.5 Le modèle PRINCE 2	38
4.6 Le modèle eSCM	39
4.6.1 Le modèle eSCM-CL pour les clients	41
4.6.2 Le modèle eSCM-SP pour les fournisseurs	41
4.7 Le Lean Management	42
5. Les bonnes pratiques	43
6. Les bonnes pratiques ITIL	43
6.1 L'historique de la démarche ITIL	44
6.2 Les parties prenantes	45
6.3 ITIL version 2	46

6.4	La démarche ITIL V3	48
6.4.1	Principes généraux	48
6.4.2	Les publications de la démarche ITIL V3	49
6.5	La démarche ITIL 4	51
6.5.1	Introduction	51
6.5.2	Les publications de la démarche ITIL 4	51
7.	Les définitions de la démarche ITIL	52
7.1	Introduction	52
7.2	La notion de processus	52
7.2.1	Définition	52
7.2.2	Les documents associés aux processus	54
7.3	La notion de procédure	57
7.4	La notion de mode opératoire	57
7.5	La notion de fonction	57
7.6	La pratique	58
7.7	La notion de rôle	59
7.8	La matrice RACI	59
8.	Les acteurs de la démarche ITIL	60
8.1	L'utilisateur	61
8.2	Le client	61
8.3	Le sponsor	61
8.4	Les autres parties prenantes	61
8.5	Le propriétaire du service	62
8.6	Le propriétaire de processus	62
8.7	Le gestionnaire de services	63

Chapitre 2

Rappels sur les grands principes ITIL V3

- 1. Introduction 65
- 2. Généralités sur le cycle de vie. 66
- 3. La stratégie des services 67
 - 3.1 Les principes 67
 - 3.2 La mission de la phase de stratégie des services 69
 - 3.3 Définitions de la stratégie des services 69
 - 3.4 Les processus de la phase de stratégie des services 70
 - 3.5 La cartographie 71
- 4. La conception des services 72
 - 4.1 Les principes 72
 - 4.2 Les objectifs. 73
 - 4.3 Les enjeux et les bénéfices 74
 - 4.4 Les activités de la phase de conception de services. 75
 - 4.5 Les processus 76
 - 4.6 La cartographie 77
- 5. La transition des services 79
 - 5.1 Les principes 79
 - 5.2 Mission et objectifs 80
 - 5.3 Définitions importantes de la phase de transition de services .81
 - 5.3.1 Un changement 81
 - 5.3.2 Une demande de changement. 82
 - 5.4 Les processus de la phase de transition des services. 83
 - 5.5 La cartographie 85
- 6. L'exploitation des services 86
 - 6.1 Les principes 86
 - 6.2 Mission et objectifs 87
 - 6.3 Les définitions importantes de la phase d'exploitation 89
 - 6.3.1 Un événement 89
 - 6.3.2 Un incident 89
 - 6.3.3 Un problème 89

6.4	Les processus de la phase d'exploitation des services	89
6.5	Les fonctions support	90
7.	L'amélioration continue des services	94
7.1	Les principes	94
7.2	La roue de Deming	95
8.	Les phases du cycle de vie des services et les processus associés	97
8.1	Le positionnement des processus	97
8.2	Les relations interprocessus	98
8.3	Les fonctions	99
9.	La technologie	100
9.1	L'automatisation	100
9.2	Les outils de la démarche ITIL V3	103
9.2.1	Les outils de la phase de stratégie des services	103
9.2.2	Les outils de la phase de conception des services	104
9.2.3	Les outils de la phase de transition des services	104
9.2.4	Les outils de la phase d'exploitation des services	105
9.2.5	Les outils de la phase d'amélioration continue des services	105

Chapitre 3

Les grands principes ITIL 4

1.	Introduction	107
2.	Pourquoi une nouvelle parution de la démarche de gestion de services ?	109
2.1	Pourquoi fallait-il dépoussiérer ITIL V3 ?	109
2.1.1	La rigidité du cycle de vie ITIL V3	109
2.1.2	La formalisation des processus	110
2.1.3	L'absence de directives globales	111
2.1.4	Le manque de prise en compte de l'existant	111
2.1.5	La gouvernance	112
2.1.6	La complexité des cursus de formation	112

- 2.2 Que doit-on garder de la démarche ITIL V3 ? 113
 - 2.2.1 La notion de service 113
 - 2.2.2 La gestion de services 114
 - 2.2.3 Le vocabulaire 114
 - 2.2.4 Les objectifs des processus 115
 - 2.2.5 Les activités des processus 115
 - 2.2.6 Les bonnes pratiques de l'amélioration continue 115
 - 2.2.7 La gouvernance 116
 - 2.2.8 Le cycle en V 117
- 3. Les grands principes ITIL 4 117
 - 3.1 Le système de valeur des services 117
 - 3.2 Le modèle en quatre dimensions 119
 - 3.3 Les concepts clés de la démarche ITIL 4 120

Chapitre 4

Les quatre dimensions de la gestion de services

- 1. Introduction 121
 - 1.1 Rappels sur les dimensions de la gestion de services (ITIL version 2) 121
 - 1.2 Rappels sur les dimensions de la gestion de services (ITIL version 3) 122
 - 1.3 Les quatre dimensions ITIL 4 123
- 2. Les organisations et les personnes 124
- 3. L'information et la technologie 124
- 4. Les partenaires et les fournisseurs 126
- 5. Le flux de valeur et les processus 127
- 6. Les facteurs externes 127
- 7. Conclusion 127

Chapitre 5

Un système global

1. Rappel sur les concepts de système global dans la démarche ITIL . 129
2. Le système global SVS de la démarche ITIL 4. 131

Chapitre 6

Les principes directeurs d'ITIL 4

1. Les principes directeurs 133
2. La valeur 134
3. L'existant 135
4. L'itération 136
5. La collaboration 137
6. L'approche holistique 138
7. Le pragmatisme. 139
8. L'optimisation. 139
9. La gestion des interactions entre les principes directeurs 140

Chapitre 7

L'amélioration continue

1. Les principes 141
2. Le modèle d'amélioration continue 142
 - 2.1 Introduction 142
 - 2.2 La roue de Deming 142
 - 2.3 Le modèle en sept étapes 145
 - 2.3.1 L'étape 1 : Quelle est la vision ? 146
 - 2.3.2 L'étape 2 : Où sommes-nous ? 146
 - 2.3.3 L'étape 3 : Où voulons-nous aller ? 147
 - 2.3.4 L'étape 4 : Comment y aller ? 147

- 2.3.5 L'étape 5 : Réalisons les actions 147
- 2.3.6 L'étape 6 : Sommes-nous arrivés ? 148
- 2.3.7 L'étape 7 : Comment conserver l'élan ? 148
- 3. L'activité d'amélioration de la chaîne de valeur des services 148
- 4. La pratique amélioration continue 148
- 5. La relation entre l'amélioration continue
et les principes directeurs 149
- 6. La mesure 150
 - 6.1 Préambule 150
 - 6.2 Les principes de la mesure 150
 - 6.3 Les indicateurs et les bases de références 151
 - 6.3.1 Les indicateurs 151
 - 6.3.2 Les bases de référence 153

Chapitre 8

La gouvernance de la gestion de services

- 1. La gouvernance dans le système de valeur des services SVS 155
- 2. Les indicateurs dans la démarche ITIL 4 157

Chapitre 9

Les activités de la chaîne de valeur des services

- 1. La chaîne de valeur des services 159
- 2. Planifier 161
 - 2.1 Les entrées de la planification 161
 - 2.2 Les livrables de la planification 161
- 3. Améliorer 162
 - 3.1 Les entrées de l'amélioration 162
 - 3.2 Les livrables de l'amélioration 162

4. Engager	163
4.1 Les entrées de l'engagement	163
4.2 Les livrables de l'engagement	163
5. Concevoir et transformer	164
5.1 Les entrées de la conception et la transformation	164
5.2 Les livrables de la conception et la transformation	164
6. Obtenir et construire	165
6.1 Les entrées de l'approvisionnement et la construction	165
6.2 Les livrables de l'approvisionnement et la construction	165
7. Fournir et supporter	166
7.1 Les entrées de la fourniture et du support	166
7.2 Les livrables de la fourniture et du support	166
8. Les produits et les services	167
9. Conclusion	167

Chapitre 10

Les pratiques

1. Introduction	169
2. Les pratiques	170
2.1 Liste des pratiques générales	171
2.2 Liste des pratiques de gestion de services	172
2.3 Liste des pratiques de gestion de la technologie	172
3. Le positionnement des pratiques dans la chaîne de valeur des services	173

Chapitre 11
Les pratiques générales

- 1. Introduction 177
- 2. Gestion de l'architecture 178
 - 2.1 Objectif de la pratique 178
 - 2.2 Architecture métier (business)..... 178
 - 2.3 Architecture services 179
 - 2.4 Architecture système 179
 - 2.5 La carte de chaleur de la pratique 180
- 3. Amélioration continue 181
 - 3.1 Objectif de la pratique 181
 - 3.2 La carte de chaleur de la pratique 182
- 4. Gestion de la sécurité de l'information 183
 - 4.1 Objectif de la pratique 183
 - 4.2 Déclinaison de cette pratique 183
 - 4.3 Terminologie de la sécurité informatique 184
 - 4.4 Liste des actions prises en charge par la pratique 185
 - 4.5 La carte de chaleur de la pratique 186
- 5. Gestion de la connaissance 187
 - 5.1 Objectif de la pratique 187
 - 5.2 Terminologie de la pratique 187
 - 5.3 La carte de chaleur de la pratique 188
- 6. Mesures et rapports 189
 - 6.1 Objectif de la pratique 189
 - 6.2 La collecte des indicateurs 189
- 7. Reporting 190
 - 7.1 Objectif de la pratique 190
 - 7.2 La carte de chaleur de la pratique 190
- 8. Gestion du changement organisationnel 191
 - 8.1 Objectif de la pratique 191
 - 8.2 Les activités de cette pratique 192

8.3	La carte de chaleur de la pratique	192
9.	Gestion du portefeuille	193
9.1	Objectif de la pratique	193
9.2	Les outils de portefeuille	194
9.2.1	Le portefeuille produits/services	194
9.2.2	Le portefeuille des projets	194
9.2.3	Le portefeuille clients	194
9.3	Liste des activités de la pratique	194
9.4	La carte de chaleur de la pratique	195
10.	Gestion de projet	196
10.1	Objectif de la pratique	196
10.2	Les approches projet	196
10.2.1	Projet Agile	196
10.2.2	Projet "Waterfalls"	197
10.3	L'organisation projet	197
10.4	La carte de chaleur de la pratique	198
11.	Gestion des relations	199
11.1	Objectif de la pratique	199
11.2	La liste des activités de la pratique	199
11.3	La carte de chaleur de la pratique	200
12.	Gestion des risques	201
12.1	Préambule à la gestion des risques	201
12.2	Terminologie de la pratique	201
12.3	Objectif de la pratique	202
12.4	Les activités de la pratique	202
12.5	La carte de chaleur de la pratique	203
13.	Gestion financière des services	204
13.1	Objectif de la pratique	204
13.2	Terminologie de la pratique	204
13.2.1	Le retour sur investissement (ROI)	204
13.2.2	Le coût de possession de l'informatique (TCO)	205
13.2.3	Le coût d'un service	205

- 13.2.4 Le prix d'un service 205
- 13.2.5 La facturation d'un service 205
- 13.3 Liste des activités de la pratique 206
- 13.4 La carte de chaleur de la pratique 206
- 14. Gestion de la stratégie 207
 - 14.1 Objectif de la pratique 207
 - 14.2 Les activités de la pratique 208
 - 14.3 La carte de chaleur de la pratique 209
- 15. Gestion des fournisseurs 210
 - 15.1 Objectif de la pratique 210
 - 15.2 Les activités de la pratique 210
 - 15.3 Les relations fournisseurs 212
 - 15.4 L'intégration 213
 - 15.5 La carte de chaleur de la pratique 213
- 16. Gestion des effectifs et des talents 214
 - 16.1 Objectif de la pratique 214
 - 16.2 Les qualités des personnes 215
 - 16.3 Les activités de la pratique 216
 - 16.4 La carte de chaleur de la pratique 217

Chapitre 12

Les pratiques de la gestion de services

- 1. Introduction 219
- 2. Gestion de la disponibilité 220
 - 2.1 Objectif de la pratique 220
 - 2.2 Les activités de la pratique 221
 - 2.3 La terminologie de la pratique 221
 - 2.3.1 Disponibilité d'un composant ou d'un service 221
 - 2.3.2 Fiabilité d'un composant ou d'un service 222
 - 2.3.3 Maintenabilité d'un composant ou d'un service 222
 - 2.3.4 Taux de disponibilité 222

2.3.5	Le temps moyen de rétablissement	222
2.3.6	Le temps moyen entre deux pannes	223
2.4	La carte de chaleur de la pratique	223
3.	Analyse business	224
3.1	Objectif de la pratique	224
3.2	Les tâches de la pratique	224
3.3	La carte de chaleur de la pratique	225
4.	Gestion de la capacité et de la performance	226
4.1	Introduction	226
4.2	Objectif de la pratique	226
4.3	Les activités de la pratique	226
4.4	La carte de chaleur de la pratique	227
5.	Gestion des changements	228
5.1	Introduction	228
5.2	Objectif de la pratique	228
5.3	Les activités de la pratique	228
5.4	Périmètre de la pratique	229
5.5	Terminologie de la pratique	229
5.5.1	Définition d'un changement	229
5.5.2	La demande de changement	230
5.5.3	Les types de changement	231
5.5.4	Les caractéristiques d'un changement dit normal	231
5.5.5	Les caractéristiques d'un changement standard	231
5.5.6	Les caractéristiques d'un changement urgent	232
5.6	La carte de chaleur de la pratique	233
6.	Gestion des incidents	234
6.1	Objectif de la pratique	234
6.1.1	Rétablir le service	234
6.1.2	Minimiser l'impact	235
6.1.3	Ce que ne fait pas la gestion des incidents	235

6.2	Terminologie de la pratique	235
6.2.1	Définition d'un incident	235
6.2.2	Impact, urgence, priorité.	236
6.2.3	Incident majeur	237
6.2.4	Ticket d'incident	237
6.3	Gestion des escalades	237
6.4	La carte de chaleur de la pratique	239
7.	Gestion des problèmes	240
7.1	Objectif de la pratique	240
7.2	Terminologie de la pratique.	241
7.2.1	Définition d'un problème	241
7.2.2	Définition d'une erreur connue	241
7.2.3	Définition d'une solution temporaire ("workaround")	242
7.3	Les activités de la pratique	242
7.4	La carte de chaleur de la pratique	243
8.	Gestion des actifs des services	244
8.1	Préambule	244
8.2	Objectif de la pratique	244
8.3	Terminologie de la pratique.	244
8.3.1	Actif de service.	244
8.3.2	Types d'actifs de services.	245
8.3.3	Les attributs d'un actif de service	245
8.4	Les activités de la pratique	246
8.5	La carte de chaleur de la pratique	246
9.	Supervision et gestion des événements.	247
9.1	Objectif de la pratique	247
9.1.1	Minimiser le nombre des incidents	248
9.1.2	Garantir le niveau de qualité de service du système d'information	248
9.2	Terminologie de la pratique.	248
9.2.1	Définition d'un événement	248
9.2.2	Types d'événements	249
9.3	La carte de chaleur de la pratique	250

10. Gestion des mises en production	251
10.1 Objectif de la pratique	251
10.2 Terminologie de la pratique	252
10.2.1 Une unité de production	252
10.2.2 Le PIR	253
10.3 Les tâches de la pratique	253
10.4 Techniques de mise en production	254
10.5 La carte de chaleur de la pratique	255
11. Gestion du catalogue de services	256
11.1 Objectif de la pratique	256
11.2 Terminologie de la pratique	256
11.2.1 Le catalogue de services	256
11.2.2 Le catalogue de services métier	256
11.2.3 Le catalogue de services utilisateurs	257
11.2.4 Le catalogue de services techniques informatiques	257
11.3 L'interface avec le portefeuille des services	257
11.4 La carte de chaleur de la pratique	258
12. Gestion des configurations des services	259
12.1 Préambule	259
12.2 Objectif de la pratique	259
12.3 La terminologie de la pratique	259
12.3.1 La notion d'élément de configuration	259
12.3.2 Les attributs d'un élément de configuration	261
12.3.3 L'état d'un élément de configuration	261
12.3.4 Les relations	262
12.3.5 Le modèle de configuration	262
12.3.6 La CMDB	263
12.3.7 Le CMS	264
12.4 Les tâches de la pratique	264
12.5 La carte de chaleur de la pratique	265

13. Gestion de la continuité des services	266
13.1 Objectif de la pratique	266
13.2 La terminologie de la pratique	267
13.2.1 Une menace	267
13.2.2 La vulnérabilité	267
13.2.3 Un risque	267
13.2.4 RTO (Recovery Time Objective)	268
13.2.5 RPO (Recovery Point Objective)	268
13.2.6 L'analyse d'impact métier	268
13.2.7 La gestion de la continuité métier	268
13.2.8 Le plan de secours	269
13.3 La carte de chaleur de la pratique	270
14. Conception des services	271
14.1 Objectif de la pratique	271
14.2 La carte de chaleur de la pratique	272
15. Centre de services	273
15.1 Préambule	273
15.2 Objectif de la pratique	273
15.3 Les enjeux de la pratique	274
15.4 Les tâches de la pratique.	275
15.5 La configuration du centre de services	276
15.5.1 Le centre de services local	276
15.5.2 Le centre de services centralisé	277
15.5.3 Le centre de services virtuel	277
15.6 L'outillage du centre de services.	278
15.7 La carte de chaleur de la pratique	279
16. Gestion des niveaux de service.	280
16.1 Objectif de la pratique	280
16.2 La terminologie de la pratique	281
16.2.1 Niveau de service	281
16.2.2 SLA (Service Level Agreement)	281
16.3 Les caractéristiques d'un SLA.	281

16.4 La satisfaction client	283
16.4.1 L'enquête de satisfaction	283
16.4.2 Les indicateurs métier	284
16.4.3 Le syndrome de la pastèque	284
16.5 La carte de chaleur de la pratique	285
17. Gestion des demandes de service	286
17.1 Objectif de la pratique	286
17.2 La terminologie de la pratique	286
17.2.1 La demande de service	286
17.2.2 Le catalogue des demandes utilisateurs	287
17.3 L'automatisation de la pratique	287
17.4 La carte de chaleur de la pratique	288
18. Validation et tests des services	289
18.1 Objectif de la pratique	289
18.2 Les types de tests	289
18.2.1 Les tests fonctionnels	290
18.2.2 Les tests non fonctionnels	290
18.3 La carte de chaleur de la pratique	292

Chapitre 13

Les pratiques de gestion technologique

1. Introduction	293
2. Gestion des déploiements	293
2.1 Préambule	293
2.2 Objectif de la pratique	294
2.3 Les types de déploiement	294
2.4 Archivage des unités de production	295
2.4.1 La DML	296
2.4.2 La DHS	296
2.5 La carte de chaleur de la pratique	296

- 3. Gestion des infrastructures et des plateformes. 297
 - 3.1 Objectif de la pratique 297
 - 3.2 La carte de chaleur de la pratique 298
- 4. Développement et gestion des logiciels. 299
 - 4.1 Objectif de la pratique 299
 - 4.2 Les tâches de la pratique. 299
 - 4.3 La carte de chaleur de la pratique 300

Chapitre 14

Les relations privilégiées entre les pratiques

- 1. Introduction 301
- 2. La supervision et la gestion des événements,
la gestion des incidents et la gestion des problèmes. 301
 - 2.1 Rappel sur les définitions 301
 - 2.1.1 Événement 301
 - 2.1.2 Incident 302
 - 2.1.3 État d'un service. 302
 - 2.1.4 Incident majeur 303
 - 2.1.5 Problème. 303
 - 2.1.6 Erreur connue et solution de contournement 304
 - 2.2 Les relations entre ces trois pratiques 304
 - 2.2.1 La relation entre la pratique supervision et gestion
des événements et la pratique gestion des incidents. . . 304
 - 2.2.2 La relation entre la pratique supervision et gestion
des événements et la pratique gestion des problèmes. . 305
 - 2.2.3 La relation entre la pratique gestion des incidents
et la pratique gestion des problèmes 306
- 3. Le centre de services et la gestion des demandes de services 307
 - 3.1 Rappel sur les définitions 307
 - 3.1.1 Centre de services 307
 - 3.1.2 Demande de service. 307
 - 3.2 Les relations entre ces trois pratiques 308

4. La gestion des changements, la validation et tests des services, la gestion des mises en production et la gestion des déploiements .	309
4.1 Les relations entre ces quatre pratiques	309
5. La gestion de la disponibilité et la gestion de la continuité des services	310
5.1 Rappel sur les définitions	310
5.1.1 Disponibilité	310
5.1.2 Continuité des services	310
5.2 Les relations entre ces deux pratiques	310
6. La gestion des configurations, la gestion des actifs et la gestion des infrastructures	311
6.1 Rappel sur les définitions	311
6.1.1 Élément de configuration	311
6.1.2 Actif de service	311
6.1.3 Infrastructure informatique	311
6.2 Les relations entre ces trois pratiques	311
7. La gestion de la stratégie et la gestion du portefeuille	312
7.1 Rappel sur les définitions	312
7.1.1 Schéma directeur	312
7.1.2 Portefeuille	312
7.2 Les relations entre ces deux pratiques	313

Chapitre 15

La mise en œuvre de la démarche ITIL

1. Préambule	315
2. La méthodologie de mise en œuvre	316
3. L'accompagnement aux changements	317
4. La formation des collaborateurs à la démarche ITIL	318
5. Les priorités de la mise en œuvre d'ITIL	319

- 6. Les facteurs de succès et les causes d'échec de la mise en œuvre d'ITIL. 320
 - 6.1 Les causes d'échec 321
 - 6.2 Les recommandations pour un succès. 323
 - 6.2.1 Une vision, un état des lieux, un objectif réaliste 323
 - 6.2.2 Un budget et des ressources 323
 - 6.2.3 Des priorités. 323
 - 6.2.4 Les bons acteurs. 324
 - 6.2.5 L'accompagnement au changement. 324
 - 6.2.6 La formation 324
 - 6.2.7 Les succès rapides. 324
 - 6.2.8 Le choix des acteurs de la démarche ITIL. 325
- 7. Quelle organisation avec la démarche ITIL et l'Agilité ? 328

Chapitre 16
La migration ITIL V2 vers ITIL 4

- 1. Introduction 331
- 2. ITIL V2 : bénéfices et limitations 331
- 3. La stratégie de migration ITIL V2 vers ITIL 4 333
 - 3.1 Le contexte 333
 - 3.2 Que doit-on garder d'ITIL V2 ? 336
- 4. La mesure de la maturité ITIL V2 338
 - 4.1 Introduction 338
 - 4.2 La méthodologie de la démarche d'audit de maturité proposée par l'OGC 339
 - 4.2.1 Le niveau de maturité des processus ITIL 339
 - 4.2.2 Les questionnaires OGC 341
 - 4.2.3 La démarche par paliers. 342
 - 4.2.4 La formalisation des résultats de la démarche d'audit de maturité proposée par l'OGC 343
 - 4.2.5 Les avantages de la méthodologie de la démarche d'audit de maturité proposée par l'OGC 344

4.2.6	Les difficultés liées à la méthodologie de la démarche d'audit de maturité proposée par l'OGC	345
4.3	Le mode opératoire de l'audit de maturité	346
4.4	L'analyse des résultats	347
5.	La mise en œuvre de la migration	347
5.1	Les principes	347
5.2	Les plans d'amélioration	348
5.3	La formation	349
5.4	L'accompagnement d'un consultant expert	350
5.5	Les difficultés de la migration	350
5.6	L'outil de gestion de services	351
6.	Conclusion	351

Chapitre 17

La migration ITIL V3 vers ITIL 4

1.	ITIL V3 : bénéfices et limitations	353
2.	La stratégie de migration ITIL V3 vers ITIL 4	355
2.1	Le contexte	355
2.2	Que doit-on garder d'ITIL V3 ?	356
3.	La mesure de la maturité ITIL V3	359
3.1	Introduction	359
3.2	Le mode opératoire de l'audit de maturité	359
4.	La mise en œuvre de la migration	360
4.1	Préambule	360
4.2	Les principes	360
5.	La prise en compte de l'Agilité	361
5.1	Les plans d'amélioration	362
5.2	La formation	363
5.3	L'accompagnement par un consultant externe	363
5.4	Les difficultés de la migration	364
5.5	L'outil de gestion de services	364

6. Conclusion 364

Chapitre 18
Les pratiques ITIL 4 indispensables

1. Introduction 365

2. Le minimum à déployer 366

3. Les pratiques ITIL 4 indispensables à la gestion de services 367

 3.1 La gestion des dysfonctionnements 368

 3.2 Le centre de services 368

 3.3 Le contrôle des changements 368

 3.4 La gestion des niveaux de services 369

 3.5 La sécurité des systèmes d'information 369

 3.6 Le plan de secours 369

Chapitre 19
Le cursus de formation ITIL 4

1. Introduction 371

2. Le cursus de formation ITIL 4 372

 2.1 Formation ITIL 4 niveau 1 373

 2.2 Formation ITIL 4 niveau 2 373

 2.2.1 Les professionnels de l'informatique 374

 2.2.2 Les responsables stratégiques 375

 2.3 Formation ITIL 4 niveau 3 376

 2.4 Formation ITIL 4 Modules complémentaires 376

3. La transition entre la formation ITIL V3 et ITIL 4 376

Chapitre 20**Conclusion**

1. La théorisation de la gestion de services 379
2. ITIL 4, une démarche opérationnelle 380
3. Conclusion 381

Chapitre 21**Glossaire de la démarche ITIL 4**

1. Les acronymes de la démarche ITIL 383
2. Terminologie ITIL 386

Index 397

Chapitre 4

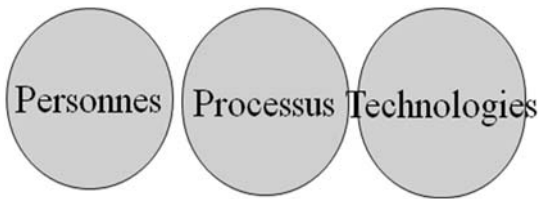
Les quatre dimensions de la gestion de services

1. Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons vu dans les grands principes d'ITIL 4, que la création de valeur était l'objectif principal de la démarche. Avant de décrire le système global ITIL SVS, il est important d'aborder le fait qu'ITIL 4 met l'accent sur ce que l'on appelle les quatre dimensions de la gestion de services. Ceci va permettre d'avoir une approche holistique de la gestion de services. En effet, comme vous pourrez le voir, celles-ci sont présentes dans le système global.

1.1 Rappels sur les dimensions de la gestion de services (ITIL version 2)

Ce concept de dimensions dans la gestion de services et dans les bonnes pratiques ITIL n'est pas nouveau. Il apparaît dès la version 2 d'ITIL dans les années 2002-2003. Dans cette version, il est mentionné que trois dimensions (et non quatre comme dans ITIL 4) doivent être appréhendées pour réussir une mise en œuvre efficace des bonnes pratiques ITIL. Le concept est nommé par son acronyme PPT : *People Process Technology*, en français "Personnes Processus Technologie".



Personnes : identifier les rôles de chacun.

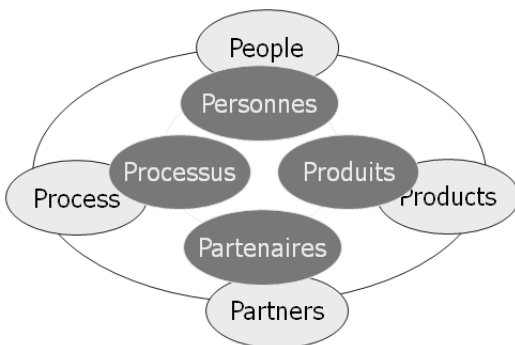
Processus : mettre en œuvre les onze processus de la démarche ITIL V2.

Technologies : automatiser tout ce qui peut l'être pour simplifier le travail de tous.

1.2 Rappels sur les dimensions de la gestion de services (ITIL version 3)

Dans la version V3 d'ITIL parue en 2007, le concept s'élargit en prenant en compte une quatrième dimension, mais se repositionne uniquement sur la phase de conception de services du cycle de vie. Ceci rend ce concept très restrictif, et il est surtout difficile de comprendre pourquoi il ne s'étend pas à toutes les phases du cycle de vie.

Le concept se décline donc par l'acronyme, les 4 P : *Process People Products Partners*, en français, "Processus Personnes Produits et Partenaires" (les quatre P sont conservés en français et en anglais).



Processus : mettre en œuvre les 26 processus de la démarche ITIL V3.

Personnes : définir les rôles des intervenants internes à l'entreprise.

Produits : s'appuyer sur des produits pour fournir des services.

Partenaires : profiter de l'expérience et des connaissances des partenaires.

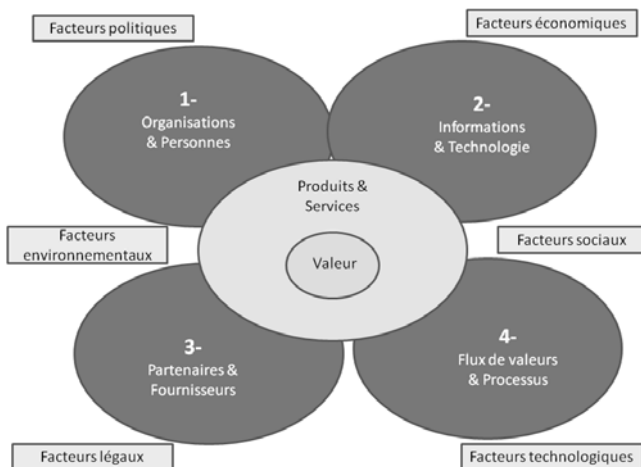
1.3 Les quatre dimensions ITIL 4

Les bonnes pratiques ITIL 4 vont s'appuyer sur les quatre P de la version 3 d'ITIL pour définir les quatre dimensions clés de la démarche :

- L'organisation et les personnes.
- L'information et la technologie.
- Les partenaires et les fournisseurs.
- Le flux de valeur et les processus.

La démarche ITIL 4 également prend en compte les facteurs externes que sont les facteurs politiques, économiques, environnementaux, sociaux, légaux et les facteurs technologiques.

Les quatre dimensions s'appliquent à tous les produits, tous les services et toutes les activités, ce qui n'était pas le cas dans la démarche ITIL version 3.



2. Les organisations et les personnes

Les organisations dans l'entreprise, et en particulier l'entité informatique, doivent apporter aux personnes y travaillant, la culture de l'entreprise, en détaillant et clarifiant la stratégie et les objectifs de leur entreprise, les rôles de chacun, les mécanismes de responsabilités, et le système de communication et d'information. L'organisation doit décliner tout cela en termes opérationnels. Chaque personne doit avoir une vue claire sur sa mission, son rôle, son implication et sa contribution au sein de toute l'entreprise, et pas seulement au sein de l'entité informatique. Chaque profil doit être détaillé.

Les personnes sont les éléments clés de cette dimension. Elles regroupent toutes les parties prenantes, pas uniquement le personnel de l'entité informatique :

- Les maîtrises d'ouvrages.
- Les clients.
- Les utilisateurs.
- Les équipes informatiques.
- Les fournisseurs des services.
- Les dirigeants et les actionnaires.

3. L'information et la technologie

La deuxième dimension du modèle est l'information et la technologie. Elle couvre la gestion des services et les services eux-mêmes, au travers de l'information qui va être nécessaire, des connaissances associées et de la technologie soutenant tout cela. Elle couvre aussi toutes les relations, entrants et livrables, des différentes activités et des différentes pratiques ou processus. C'est-à-dire les différents "workflow", mais aussi les bases de données, les systèmes d'inventaire, de surveillance et d'analyse. En termes d'analyse, les outils d'intelligence artificielle prennent toute leur place. L'utilisation du cloud computing, toute l'offre de mobilité, l'automatisation sont également présentes dans cette dimension.

Les questions suivantes doivent être adressées :

- Quelles informations sont gérées par les différents services ?
- De quelles informations et connaissances, a-t-on besoin pour la fourniture de chaque service (en particulier pour le support et la maintenance) ?
- Comment doit-on gérer ces informations (stockage, accès...) ?
- La technologie pour gérer ces informations est-elle adaptée (utilisation du cloud, de l'intelligence artificielle...) ?
- Est-ce que la technologie introduit des risques ou des contraintes à l'organisation ?

Le livre ITIL 4 Les fondamentaux donne les caractéristiques et les bénéfices de la mise en œuvre du cloud computing dans le cadre de la gestion de services. Ils ne seront pas repris dans ce livre, car ils sont assez génériques (on les retrouve facilement dans les articles consacrés au cloud). Seule la liste des pratiques qui peuvent être impactées par l'utilisation du cloud computing sera reprise :

- La gestion du niveau de service.
- La mesure et le reporting.
- La gestion de la sécurité informatique.
- La gestion de la continuité informatique.
- La gestion des fournisseurs.
- La gestion des incidents.
- La gestion des problèmes.
- La gestion des requêtes.
- La gestion des configurations.

L'utilisation du cloud computing devient donc stratégique pour une entreprise. Cela va impacter toutes les organisations, de la gouvernance aux opérations quotidiennes.

4. Les partenaires et les fournisseurs

La troisième dimension de la gestion de services est les partenaires et les fournisseurs. Chaque organisation et chacun des services fournis a besoin de l'implication d'autres organisations ou de fournisseurs pour bâtir la stratégie, définir la conception, conduire le développement, assurer le déploiement, garantir le support et la maintenance, et mettre en place l'amélioration continue.

Les partenaires et les fournisseurs peuvent être des organisations internes à l'entreprise ou externes.

Un certain nombre de facteurs vont influencer le choix de partenaires et fournisseurs internes ou à externes à l'entreprise :

- La stratégie même de l'entreprise : est-ce que l'entreprise se focalise sur ses réels métiers et compétences, et laisse les autres activités à la sous-traitance ? La réponse à cette question doit être claire et communiquée à tous.
- La culture d'entreprise : certaines entreprises sont opposées à l'utilisation de ressources externes.
- La politique de coûts : les coûts de personnels internes ou externes ne sont pas gérés de la même manière.
- La gestion de l'expertise : doit-on garder de l'expertise en interne ou faire appel à l'expertise quand on en a besoin ? La réponse à cette question doit être claire et communiquée à tous.
- Les contraintes sociales : peut-on utiliser des ressources externes dans le contexte propre à l'entreprise ? La réponse à cette question doit être claire et communiquée à tous.
- La saisonnalité : si une activité est saisonnière, doit-on utiliser des ressources externes ? La réponse à cette question doit être claire et communiquée à tous.

5. Le flux de valeur et les processus

Le flux de valeur est la quatrième dimension de la gestion de services. Cette dimension, comme les autres dimensions s'applique sur tout le SVS. Le flux de valeur est l'ensemble des activités qui crée et met en œuvre les produits et les services.

Un processus est une suite d'activités qui transforme des entrées en livrables. Il définit des actions qui s'enchaînent en mettant en avant leurs relations. Un processus peut être détaillé en procédures, et en modes opératoires.

La notion de processus va être englobée dans la démarche ITIL 4 par ce que l'on appelle des pratiques (*Practice* en anglais).

6. Les facteurs externes

Le système global SVS et ses quatre dimensions ne sont pas isolés du monde extérieur. On est dans une entreprise, dans un marché, dans un pays, etc. Il peut être affecté donc, ainsi que ses quatre dimensions, par un certain nombre de facteurs externes. Cela va modifier ou adapter les organisations et les ressources. Voici quelques exemples de ces facteurs externes :

- Les facteurs légaux et sociétaux : code du travail, contrat de branche d'un secteur, contrat de travail, présence ou non de syndicat, etc.
- Les facteurs économiques : service ou produit gratuit, ou avec licence, etc.
- La protection des informations : données sous les contraintes de la CNIL, données personnelles sous le règlement RGPD.
- La réglementation environnementale.

7. Conclusion

Les bonnes pratiques ITIL 4 mettent en avant l'importance d'avoir, dans tout le système global de gestion de services SVS, un équilibre entre ces quatre dimensions influencées par les facteurs externes, ce qui permettra d'avoir une vraie approche holistique.