

Chapitre 3

La stratégie des services

1. Présentation générale

La phase de la stratégie des services est le cœur de l'approche cycle de vie définie dans la démarche ITIL. Elle va aider les départements informatiques à penser et à agir de manière stratégique en prenant en compte la stratégie de l'entreprise.

La démarche ITIL étant très pragmatique, cette définition est traduite par une série de questions auxquelles elle apportera les réponses :

- Quels services doivent être fournis par l'informatique et à qui sont-ils destinés ?

Comprendre ce dont les métiers ont besoin pour travailler et identifier les utilisateurs associés.

- Comment peut-on créer de la valeur métier pour les clients de l'informatique ?

Comprendre les processus métier pour pouvoir leur apporter de la valeur.

- Comment un département informatique peut-il se démarquer de la concurrence ou du marché ?

Avoir une vue du marché de l'entreprise : ce qui se fait sur ce marché, les innovations, les acteurs et la concurrence.

- Comment identifier, sélectionner et prioriser les demandes des clients ?
Avoir une vue prospective des demandes futures et anticiper ces demandes.
- Comment rendre visible la création de la valeur produite par l'informatique ?
Bâtir une vraie politique de communication et de promotion des services offerts par le département informatique auprès de ses clients et utilisateurs.
- Comment affecter efficacement les ressources de l'informatique ?
Définir une gestion stratégique des ressources et des profils de compétences.
- Comment définir et améliorer la qualité des services rendus ?
Mesurer et comprendre la satisfaction des clients et des utilisateurs pour améliorer le niveau de qualité des services rendus.

1.1 La mission de la phase de la stratégie des services

La mission de la phase de la stratégie des services réside dans la définition des services informatiques qui vont fournir de la valeur aux branches métier de l'entreprise. Pour cela, cette phase va identifier et comprendre les besoins des clients, comprendre le marché de l'entreprise, comprendre sa concurrence, voire la concurrence du département informatique (en externe, des SSII ou des infogérants, ou aussi dans certains cas en interne, lorsque l'entreprise est un grand groupe) dans une démarche stratégique en s'appuyant sur une logique financière.

Cette logique financière amènera à déterminer pour chaque investissement le retour sur investissement pour l'entreprise (ROI, de l'anglais *Return On Investment*). Cette notion sera explicitée un peu plus loin dans ce chapitre lorsque l'on abordera le processus de la gestion financière.

La phase de la stratégie des services va comprendre le marché et donc être garante de la définition de l'offre de services et du développement des biens et des ressources informatiques au niveau stratégique. On va pouvoir décliner cette stratégie de manière tactique, puis opérationnelle dans les phases ultérieures de la démarche ITIL, c'est-à-dire tout au long du cycle de vie des services.

La phase de la stratégie des services va s'appuyer sur les documents en entrée suivants :

- Les benchmarks, c'est-à-dire les études qui permettent de comparer en termes financiers la position et le fonctionnement des activités du département informatique avec le marché et/ou avec la concurrence, par exemple, quels sont le coût et le retour métier d'un nouveau poste de travail ? Quels sont le coût de la mise en production d'une nouvelle version d'un logiciel et son apport pour une catégorie d'utilisateurs ?
- Les études d'opportunités : ce sont des études qui permettent de comprendre le marché et les enjeux associés pour l'entreprise.
- La veille technologique et la veille marché : c'est-à-dire comprendre l'évolution du monde informatique et son impact sur les métiers de l'entreprise (par exemple un gain sur sa productivité).
- Et globalement identifier les nouveaux besoins des métiers de l'entreprise en termes de services informatiques.

La phase de la stratégie des services va élaborer :

- Des plans d'opportunités pour les métiers (en anglais, « *business plan* » ou « *business case* ») qui vont permettre de justifier la production du service.
- Des ROI (retour sur investissement) qui complètent les plans d'opportunités.
- Le portefeuille des services : un document qui décrit les services en gestation ou en conception, les services fournis actuellement et pour les années futures et les services qui vont être retirés dans les prochaines années.
- Un schéma directeur du système d'information, c'est-à-dire un document qui décrit la politique que l'on va appliquer pour le département informatique pour les trois voire cinq années à venir.

1.2 Définition de l'utilité et de la garantie

Du point de vue du client et des utilisateurs, la valeur perçue d'un service est basée sur deux facteurs. Ce sont :

- l'utilité (en anglais « *utility* »), la raison d'être d'un service.
- la garantie (en anglais « *warranty* »), l'usage d'un service.

La stratégie des services est garante de l'utilité et de la garantie des services offerts à l'entreprise.

1.2.1 L'utilité

C'est la fonctionnalité offerte par un service vue du client et des utilisateurs. L'utilité, ce sont les effets positifs produits par le service que l'on va percevoir. Pour faire simple sur un exemple : l'utilité d'un logiciel de gestion de paye est d'établir les feuilles de paye des employés de l'entreprise.

Les Anglais appellent l'utilité le « *fit for purpose* », ce qui convient à la demande.

1.2.2 La garantie

C'est l'assurance que le service va remplir les exigences de niveau de qualité de service contractualisé. La garantie est définie en termes d'heures d'ouverture du service, de performance, de disponibilité, de continuité et de niveau de sécurité. La garantie est le niveau d'usage dont le client et les utilisateurs ont besoin. Elle va assurer une constance (une garantie) de la performance du service. Pour reprendre l'exemple du logiciel de gestion de paye, sa garantie réside dans le fait d'éditer les feuilles de paye toutes les fins de mois.

Les anglais appellent la garantie le « *fit for use* », ce qui convient à l'usage.

1.3 Définition du dossier d'opportunité métier

Le dossier d'opportunité métier (en anglais « *business plan* » ou « *business case* ») est un document qui va permettre la prise de décision, la planification et le support de toute action ayant un impact sur le métier. Ce document va permettre aussi de justifier un investissement.

Pour l'informatique, il s'agit d'identifier un objectif métier pour chacun de ses projets et pour chaque service produit. De ce fait, leur financement en sera justifié.

Voici une liste d'informations (non exhaustive) que doit couvrir le document dossier d'opportunité métier :

- le contexte,
- les objectifs,
- les résultats attendus,
- les coûts, les bénéfices,
- les options possibles (au moins une option alternative),
- les risques,
- les recommandations...

1.4 La gestion des risques

Dans les bonnes pratiques ITIL, il n'y a pas de processus spécifique pour gérer les risques informatiques comme dans d'autres méthodologies.

Qu'est-ce que le risque ? Le risque est l'incertitude sur le résultat, qu'il soit positif ou négatif, l'incertitude de ne pas atteindre son but et d'être efficace.

La gestion des risques est composée de deux grandes activités, l'analyse des risques et la gestion opérationnelle des risques.

Dans l'activité d'analyse des risques, on va aborder :

- l'identification des risques avec éventuellement l'identification des responsables des risques,
- l'évaluation des risques,
- la définition du niveau de risque acceptable,
- l'élaboration des préconisations ou des contre-mesures.

Dans l'activité de gestion opérationnelle des risques, on traite :

- le suivi des risques,
- la mise en place des préconisations si nécessaire,
- l'assurance des résultats de ces préconisations,
- les revues et les validations.

La phase de la stratégie des services va être garante de l'analyse du risque, avec le soutien de certains processus de la phase de conception des services (gestion de la disponibilité, gestion de la continuité de service et gestion de la sécurité).

La gestion opérationnelle des risques sera plutôt sous la responsabilité des processus de la phase de conception des services, avec le support de la phase de stratégie des services.

1.5 La gouvernance de l'informatique

Dans cet ouvrage, lorsque l'on parlera de gouvernance, il s'agit de la gouvernance de l'informatique ou de la gouvernance du système d'information.

Pour les bonnes pratiques ITIL, la gouvernance de l'informatique s'assure que la stratégie de l'entreprise et ses objectifs sont bien soutenus par l'informatique et que le système d'information répond à cela, c'est-à-dire que l'informatique est présente pour amener de la valeur aux métiers de l'entreprise conformément aux coûts alloués par l'entreprise, voire en optimisant ces coûts. Elle doit aussi répondre aux réglementations et lois en vigueur (comme Bâle III pour le domaine bancaire, ou la confidentialité des informations personnelles en conformité avec la CNIL).

La gouvernance informatique, c'est en fait la transparence sur tous les coûts de l'informatique, les comprendre et savoir les justifier. La transparence des coûts va permettre de piloter de manière efficace et efficiente les budgets et les investissements.

■ Remarque

Les entités informatiques ne sont pas des centres de revenus (qui amènent du profit), ils sont des centres de coûts qui amènent de la valeur à l'entreprise.