

Pourquoi s'intéresser à ISO/IEC 20000?

Dans le contexte de l'analyse de son périmètre, ISO20K donne 6 bonnes raisons aux Fournisseurs de Services Informatiques pour l'utilisation de cette spécification.

1. Les Fournisseurs qui vendent leurs services aux clients

Actuellement, sur les onze Fournisseurs de Services Informatiques certifiés en Suisse, sept se trouvent dans cette catégorie. Parmi leurs critères de sélection des fournisseurs, les clients des services informatiques pourraient tenir compte de la certification ISO20K. Cependant, le client devrait bien comprendre le périmètre de la certification. Nous les conseillons de peser aussi la crédibilité de la certification. Tout fournisseur de services informatiques sur le marché devrait trouver cette raison très intéressante.

2. Une « Supply Chain » dont le Fournisseur de Services Informatiques fait partie exigeant une approche cohérente.

Cette utilisation rappelle l'approche utilisée par les fabricants de produits complexes, tels que les avions ou les voitures, dépendant d'un très grand nombre de fournisseurs. L'élan de la certification ISO 9000 était dû à de telles organisations. En reconnaissant le principe que la plupart des organisations dépendent des services informatiques pour la fourniture de leurs services et leurs produits, nous arrivons à la conclusion qu'un système de qualité approprié est un ingrédient important dans la fourniture d'un service d'une qualité constante. En réalité, ce point n'est qu'un cas spécial du point 5.

3. Un Fournisseur de Services Informatiques voudrait réaliser un « benchmark » de sa gestion de services informatiques.

Le « Benchmarking » est une activité importante de la gestion informatique. Il fournit une justification des budgets et une confirmation de la qualité des résultats des investissements. Pour être efficace, le benchmarking demande qu'un Fournisseur de Services Informatiques fournit des services, utilise des processus et adopte des métriques comparables dans un secteur. L'utilisation de la spécification d'ISO20K pourrait aider les fournisseurs à atteindre cet objectif. En définitive, tous les Fournisseurs de Services Informatiques peuvent bénéficier de cette justification.

4. La spécification pourrait servir comme base pour une évaluation amenant à la certification formelle.

Le Schéma de certification ITSMF cite explicitement cette approche, faisant partie de la méthodologie typique pour atteindre la certification ISO20K. En effet, la plupart des organismes d'audit utiliseraient une approche similaire afin de gérer les attentes de leurs clients.

5. Un Fournisseur de Services Informatiques pourrait être appelé à démontrer son aptitude à répondre aux exigences d'un client.

Voici quelques exemples des organisations qui pourraient utiliser cette justification. Un grand investisseur institutionnel considère le placement des fonds importants auprès d'une banque gérant des fonds d'investissements. Conscient du rôle de l'informatique, celui-là veut s'assurer que les services informatiques de la banque ont une qualité à la hauteur de ses attentes.

Dans ce numéro...

Termes **Qu'est qu'un Problème ?**

Analyse **Pourquoi s'intéresser à ISO/IEC 20000**

Analyse **Dépasser les attentes**

Qu'est-ce qu'un problème ?

La définition d'un Problème a changé discrètement entre ITIL 2 et ITIL 3 (d'ailleurs sans uniformité dans les livres d'ITIL 3). Quant à ITIL 2, un problème est la cause inconnue d'un ou de plusieurs incidents. Cette définition n'est compréhensible que dans le contexte de la définition d'une Erreur Connue, soit, un problème dont la cause première est connue, et une solution de contournement a été identifiée. Ainsi, tant que la cause de l'incident n'est pas identifiée, elle est considérée comme inconnue. Nous parlons donc d'un problème. Malheureusement, ces termes sont devenus un écueil pour les praticiens de la gestion des services, si bien qu'ils ont inventé un nouveau terme, l'erreur inconnue, resté toutefois sans définition. ITIL 3 n'insiste plus sur l'aspect inconnu d'un problème et ne sépare plus le processus de gestion des problèmes en Contrôle des Problèmes et en Contrôle des Erreurs. Un Problème est devenu simplement la cause d'un ou plusieurs incidents, tandis qu'une Erreur Connue peut être identifiée à tout moment, sans passer par le Contrôle des Problèmes d'abord.

tions anecdotiques et empiriques, et des conseils des consultants.

La spécification ISO20K (Partie 1), associée au Code de Pratique (Partie 2), fournit un moyen basé sur une norme afin de donner la priorité aux améliorations et d'identifier les activités, les responsabilités, les documents et les enregistrements clés, que tout Fournisseur de Services bien organisé devrait posséder.

Ceci dit, nous conseillons fortement que tout programme d'améliorations soit fondé sur des justifications pertinentes à votre business. Sans comprendre comment des changements en organisation, en processus et en outils bénéficieraient à vos clients, des changements amèneraient probablement à la confusion, le gaspillage des

Ou encore, une grande entreprise pharmaceutique soustraite la fabrication d'un médicament. Étant donné des normes sévères de conformité dans cette industrie, l'entreprise exige que le sous-traitant ait en place un système de gestion des services informatiques apte à appliquer fidèlement les contrôles nécessaires.

6. Une organisation pourrait utiliser la spécification comme base pour la surveillance et l'amélioration de la qualité des services.

Un grand nombre d'organisations cherchant à profiter du cadre de meilleures pratiques d'ITIL ont des difficultés à donner des priorités aux programmes d'améliorations. Les processus immatures, voire inexistantes, ne permettent pas en général de prendre les mesures qui justifieraient, ou donneraient la priorité aux améliorations. En conclusion, le Fournisseur de Services souhaiterait faire des améliorations, mais il ne sait pas par quel bout il faut commencer. En conséquence, il dépend des évaluations

En 2009 - Cours intensifs pour la gestion des services

La formation standard ITIL prépare les participants à des examens APMG, qui permettent de démontrer différents niveaux de connaissance théorique d'ITIL. Les classes Maestro de Concentric Circle Consulting offrent en complément des cours pratiques destinés à augmenter les compétences des participants.

4 Nouveaux Classes Maestro

- **Gestion des Problèmes**
- **CMDB**
- **Portefeuille & Catalogue des Services**
- **Développement des applications pour mieux gérer les services**

Tous les détails sur www.3cs.ch

Nos formations sont proposées dans des conditions idéales :

- les cours sont donnés par des consultants seniors au bénéfice d'une expérience pratique conséquente
- les classes sont composées d'un petit nombre d'étudiants
- des locaux haut de gamme
- résultats pratiques, exploitables de suite

des ressources, la manque de motivation et la perte des occasions à saisir.

En conclusion, nous voyons qu'ISO/IEC 20000 est conçu afin d'être utile à tous types de Fournisseurs de Services Informatiques, indépendamment de leur importance, leur complexité, qu'ils soient fournisseur interne ou externe et pour tous types de services fournis.

-RF



Dépasser les attentes

En ce qui concerne le dépassement des attentes des clients par le fournisseur de services, ITIL exprime deux points de vue différents. En citant souvent la phrase, « répondre aux attentes ou les dépasser », ITIL implique que le dépassement des attentes est parfaitement acceptable, voire préférable. Cependant, ITIL donne des avertissements concernant la fourniture des niveaux de services plus élevés que ceux requis. Comment comprendre ces conseils conflictuels ?

On raconte l'histoire du gestionnaire d'un Centre de Services interne d'une société récompensé pour être le meilleur dans son secteur d'affaires. La société l'a-t-elle remercié ? Pas du tout ! Le gestionnaire s'est plaint d'avoir donné l'impression de trop investir dans une fonction qui n'était pas critique au bon fonctionnement de l'entreprise (dans ce cas, une entreprise de « fast-food »). On donnait donc l'impression d'avoir gaspillé des ressources sur une activité de basse priorité.

Cette histoire illustre le principe articulé dans le livre Exploitation des Services concernant les équilibres à atteindre. On nous prévient d'un taux de changement trop élevé, de la surcapacité des services, des coûts élevés pour une augmentation mineure dans les niveaux de services, de la réparation de services qui ne seraient pas endommagés, et des dépenses d'anticipation pour des besoins présumés qui ne se matérialisent pas, etc...

En revanche, ITIL nous dépeint les Fournisseurs de Services, internes et externes, dans une situation où leur survie-même dépend des avantages compétitifs sur le marché. Le modèle Kano décrit trois cas d'amélioration de l'utilité des services : facteurs de base, facteurs d'excitation et facteurs de performance. Les facteurs de base comprennent ceux de l'utilité essentielle d'un service sans lequel le fournisseur ne peut même pas faire concurrence pour lesquels, cependant, un dépassement des attentes des clients n'augmente pas leur satisfaction. Les facteurs d'excitation, aussi agréables qu'ils soient, ne diminuent pas la satisfaction en leur absence. Par contre, les facteurs de performance sont directement proportionnels à la perception des clients de l'utilité des services, dans le sens négatif aussi bien que positif. Dans toute organisation, un équilibre parmi ces facteurs con-

tribue à son positionnement stratégique et sa focalisation sur le marché. Ils répondent en partie aux questions de « comment » et « où » faire concurrence.

L'avant-propos-même des livres ITIL déclare que tout fournisseur de services informatiques de qualité devrait avoir l'aptitude de concevoir des services qui répondent aux attentes des clients, et les dépassent. La Gestion de la Disponibilité a l'objet d'assurer que le niveau de disponibilité des services fournis corresponde aux besoins convenus du business ou les dépasse, et ceci d'une manière rentable. La Gestion de la Capacité doit assurer que la fourniture des services réponde ou dépasse toutes les cibles de performance convenues, grâce à la gestion de la performance et de la capacité des services et des ressources. La Gestion des Niveaux de Services se base sur l'hypothèse que la raison même de l'informatique, exige une structuration, une gestion, un effectif, des fonds et une exploitation qui répondent ou dépassent les niveaux de services convenus.

Comment justifier le dépassement des attentes des clients ? A notre avis, il existe deux façons de les dépasser tout en respectant les équilibres. Primo, les aptitudes d'un fournisseur de services peuvent amener de la valeur intangible sans pour autant faire des investissements supplémentaires. Secondo, la nature synergétique et incrémentielle des investissements peut rajouter de la valeur d'un coût mineur ou négligeable.

Nous considérons que le dépassement des attentes des clients fait partie de la Valeur sur Investissements (VOI) obtenu par le client utilisant le service. Rappelons que VOI qualifie le retour financier sur l'investissement aussi bien que la valeur intangible

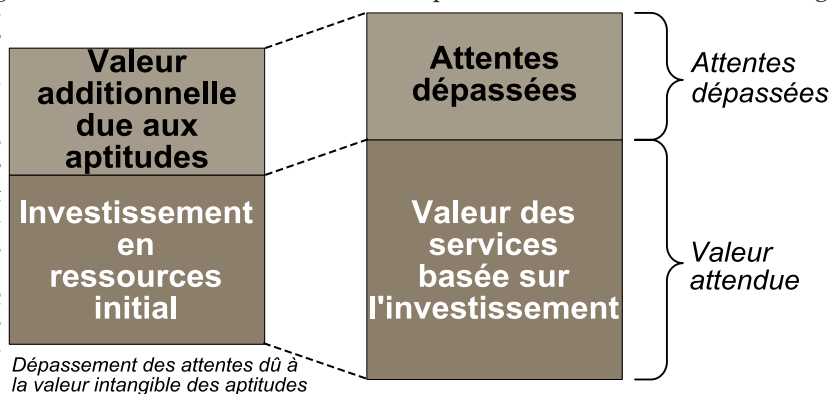
rendue, telle que l'agilité, la réduction de risque, la connaissance accrue, la rétention améliorée des clients, etc. Le fournisseur de services augmente le degré de confiance de ses clients en sa capacité de répondre à leurs besoins évolutifs, grâce aux dépassements de leurs attentes, pour autant que le prix du service ne croisse pas d'une façon disproportionnée selon la valeur du service.

La raison principale du désaccord entre les services convenus et le niveau fourni en réalité, est due aux différences de granularité entre le prix des actifs de services et la valeur des services fournis sur

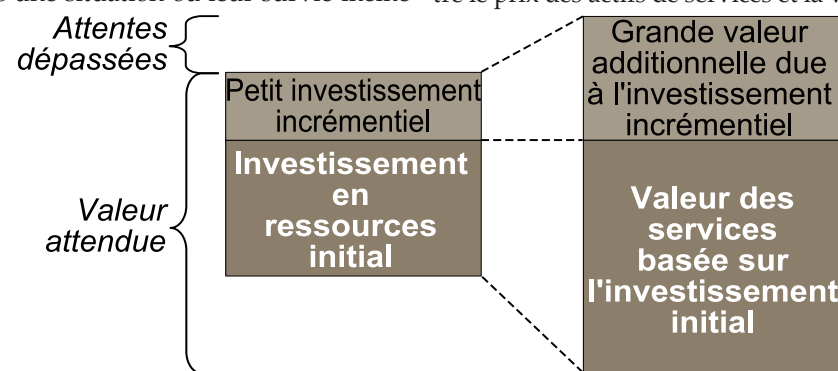
la base de ces actifs. Voici un exemple classique : un dossier d'affaire est établi pour un centre de calcul supplémentaire afin de fournir une solution à haute disponibilité pour un service critique et de haute valeur. D'autres services moins critiques n'auraient jamais la valeur justifiant l'investissement dans une solution à haute disponibilité. Cependant, une fois l'investissement initial exécuté dans le bâtiment, le réseau, les moyens

généraux, etc., le coût total de possession incrémentiel pour une solution à haute disponibilité est justifiable. C'est ainsi qu'un fournisseur de services bien gérés, saisit l'occasion et dépasse les attentes de ses clients en fournissant une valeur additionnelle sans coûts supplémentaires.

-RF



Dépassement des attentes dû à la valeur intangible des aptitudes



Dépassement des attentes dû aux investissements synergétiques/incrémentiels

Concentric Circle Consulting propose des services couvrant l'entier du cycle de vie de votre Programme d'Amélioration des Services:

