

Introduction

Mesurer l'efficacité des services informatiques

Pendant plusieurs années, les grands travaux occasionnés par le passage à l'an 2000 et l'adoption de l'euro ont provoqué une envolée des dépenses informatiques. Cette situation aurait pu perdurer longtemps avec la trépidante aventure d'Internet, de la « nouvelle économie », et autres start-ups. Malheureusement, la folie des investisseurs de cette époque a été rapidement confrontée aux dures réalités de l'économie. Les sommes colossales mises en œuvre puis englouties dans la « bulle Internet » sont encore dans les esprits et désormais, le mot d'ordre est la réduction des coûts !

La réduction des coûts

Les entreprises en veulent pour leur argent. Cette situation n'est pas nouvelle, mais dans le cas de l'informatique, le choc a été rude. Alors que, durant plusieurs années, les budgets étaient peu discutés dans l'hypothèse d'une croissance importante et de gains exceptionnels, il faut désormais justifier chaque nouvelle dépense mais également chaque poste budgétaire en place. Réduire le coût engendré par le fonctionnement d'un système est une démarche salutaire lorsqu'il s'agit d'éviter le gaspillage de ressources. Cependant, il ne s'agit là que d'une des techniques envisageables d'optimisation de ce système. Alors bien sûr, l'arsenal des méthodes de contrôle de gestion, toujours plus efficaces les unes que les autres, permet de contrôler ces coûts. Avec les ROI, les TCO, les ABB/ABC/ABM, et autres *Balanced Scoreboard*, nous devrions maintenant être totalement équipés pour affronter les futurs projets informatiques, afin que les clients en aient pour leur argent. Certains éditeurs de logiciels ou cabinet de conseil d'audit proposent désormais d'évaluer l'efficacité des services informatiques à l'aide d'outils financiers très efficaces, mais dont l'usage exclusif ne peut garantir la pertinence des conclusions. En effet, n'évaluer les services rendus par l'informatique que sur le critère financier du coût de ces services est tout de même assez réducteur.

Malheureusement, il arrive encore trop souvent que ces méthodes, modèles et tableaux de bord soient utilisés comme unique moyen de mesure de

l'efficacité des services informatiques. Ils sont généralement mis en œuvre par des gestionnaires financiers qui envisagent le problème à l'aide de critères essentiellement basés sur les coûts et à qui l'on demande de faire des économies. De l'autre côté, les gestionnaires en informatique doivent répondre à des demandes de plus en plus nombreuses et exigeantes, et proposer toujours plus de performance et de disponibilité.

La solution pour sortir de ce dialogue de sourds est certainement la mise en place d'un langage unifié qui permette de faire communiquer ces deux mondes en fixant des objectifs communs. En revanche, persister à ne vouloir gérer l'informatique que d'un seul point de vue, qu'il soit basé sur la réduction des coûts ou bien sur la fuite en avant technologique, mène inéluctablement à l'impasse. Utiliser ce genre de démarche est réellement une mauvaise approche. Dans le premier cas, la réduction des coûts sera au rendez-vous, mais le revers de la médaille est de courir le risque de ne plus répondre aux besoins exprimés par les utilisateurs et donc de ne plus apporter le service demandé par l'entreprise. Dans le second cas, les dépenses s'envolent, sans certitude que la solution apportée à l'entreprise réponde à la question posée...

Le contrôle des coûts

Le gestionnaire d'un système doit toujours garder à l'esprit qu'il est responsable d'une entité qui fonctionne, évolue et s'altère dans le temps. En conséquence, il doit accepter les points suivants :

- Si vous ne le mesurez pas, vous ne pouvez pas le gérer.
- Si vous ne le mesurez pas, vous ne pouvez pas l'améliorer.
- Si vous ne le mesurez pas, ce n'est peut-être pas votre problème.
- Si vous ne pouvez pas l'influencer, ne le mesurez pas !

Mesurer les coûts associés aux services rendus est indispensable et les outils de gestion modernes le font très bien. Cependant, il semble plus pertinent d'adopter une vision de l'efficacité informatique plus proche des notions de qualité du service rendu au client au lieu de la considérer uniquement du point de vue des dépenses d'équipements et de ressources. En effet, le fait de maîtriser les coûts ne signifie pas pour autant être efficace. Cela peut même amener à offrir un service de qualité inférieure ou à ne plus satisfaire les besoins de l'entreprise, laquelle doit être en mesure d'obtenir ce dont elle a besoin au bon moment.

Tout cela ne signifie pas non plus qu'il soit préférable d'ouvrir les vannes et de laisser carte blanche aux dépenses, mais plutôt qu'un investissement en équipement puisse certes être plus coûteux, mais avoir un meilleur rapport coût/valeur et faire gagner de l'argent à l'entreprise. Il s'agit donc là d'évaluer le rendement de cet investissement.

Par exemple, pour quoi ne pas supprimer les commissions attribuées aux commerciaux. Cela serait certainement très efficace dans une optique de réduction des coûts... Néanmoins, cette solution serait-elle pour autant pertinente pour l'activité de l'entreprise ? Nous sommes bien là devant le dilemme du rapport coût/valeur !

Des outils de gestion comme le calcul du retour sur investissement, ou ROI (*Return On Investment*), permettent certes de calculer l'impact financier d'un projet, mais là encore, il s'agit d'une analyse qui n'aborde pas certaines questions telles que la satisfaction client ou la réponse effective aux besoins de l'entreprise.

La préoccupation client

Un bon indicateur doit donc prendre en compte cette dimension de satisfaction client. Il peut être obtenu assez simplement en soumettant les utilisateurs à des sondages et des questionnaires. En tout état de cause, si vous ne posez pas de questions, vous n'aurez aucune réponse !

L'un des points de départ de l'efficacité informatique est une meilleure communication entre le service informatique et l'entreprise, afin d'identifier les besoins réels et non supposés.

Communiquez...

Cela peut contribuer à promouvoir la communication interne et le bon fonctionnement de l'organisation dans son ensemble, qui est certainement le critère de l'efficacité du service informatique. Il est évident que pour établir une route il faut savoir où l'on désire se rendre mais également d'où l'on part.

Suivre ces principes est important puisqu'ils insistent sur la communication entre les technologies de l'information et l'entreprise, et qu'ils sont centrés sur la fourniture de services plutôt que sur la technologie. Ils permettent également d'anticiper les évolutions dans l'entreprise, lesquelles se traduisent souvent par des investissements en matériel qu'il convient de maîtriser et non de refuser.

Mettre en place les « bonnes pratiques » rend plus efficace et est un bon moyen de réduire les coûts. L'informatique est là pour offrir un service. Si elle ne remplit pas cet objectif, elle n'est tout simplement pas efficace et rien ne saurait la justifier, quels que soient les coûts mis en œuvre.

La recherche de qualité

Les services informatiques sont mis en place afin de permettre aux utilisateurs de s'appuyer sur les ressources dont ils ont besoin pour faire leur travail. L'utilisation optimale de ces ressources est fortement associée à une démarche qualité, ce qui correspond globalement à la mise en place d'une démarche d'amélioration continue dans le but d'atteindre un système conforme aux objectifs fixés.

Répondre aux besoins

On le comprend, l'efficacité informatique ne se résume pas à réduire les coûts d'année en année. Il est clair qu'il vaut mieux annoncer une hausse

maîtrisée du budget informatique si celle-ci permet à l'entreprise d'accroître ses parts de marché plutôt qu'une baisse de ce budget, obérant le potentiel de croissance de l'entreprise.

La réponse d'ITIL

Ce type de problème et ces questions récurrentes ont suscité diverses réactions chez les professionnels de l'informatique, mais également les spécialistes de la qualité ou de l'organisation. Pour résoudre des problèmes liés à l'efficacité et à la réponse aux besoins du client, quelle meilleure réponse que l'utilisation des bonnes pratiques ?

ITIL a été initialement conçu et développé vers la fin des années 1980, sur l'initiative du gouvernement britannique, comme un ensemble de bonnes pratiques destinées à améliorer l'efficacité des services informatiques du secteur public. Cette mission a tout d'abord été confiée au CCTA (*Central Computer & Telecommunication Agency*) puis, a été reprise par l'OGC (*Office of Government Commerce*). Après plusieurs années de travail, et avec l'aide de nombreux professionnels de l'informatique (consultants spécialisés, experts indépendants, formateurs), la première version d'ITIL a pu être publiée. Près d'une quarantaine de livres ont été produits depuis cette époque. La mise à jour de l'année 2000 (V2) a permis de réduire ce nombre aux dix livres que nous connaissons aujourd'hui. Comme nous le verrons dans le premier chapitre, la troisième version (V3), publiée au cours de l'année 2007, propose cinq livres en tout et pour tout dans le cœur du modèle. Cette version n'est pas encore disponible et son adoption devrait prendre un certain temps compte tenu du volume considérable de travail complémentaire à fournir (formation, certification, documents divers...)

Structure de l'ouvrage

Ce livre est découpé en cinq grandes parties qui reprennent peu ou prou les différentes étapes d'un projet d'implantation d'ITIL au sein d'une entreprise : découverte du concept, imprégnation et formation sur les différents modules, planification du projet puis mise en place des processus.

Dans la première partie, vous trouverez une présentation des fondamentaux d'ITIL, des bénéfices que l'on peut tirer de la mise en place de ces meilleures pratiques, ainsi qu'un descriptif des relations qui se tissent entre les différents processus.

Les deux grandes parties suivantes sont consacrées à deux des dix livres du référentiel qui concernent la gestion des services liés aux technologies de l'information et des télécommunications, et couvrent globalement le programme de la certification de base. Ces deux parties reviennent plus en détail sur chacun des processus du soutien et de la fourniture des services. Par ailleurs, il apparaît que le contenu de ces deux livres restera globalement inchangé dans la future version.

La quatrième partie est davantage orientée sur la mise en œuvre des processus lors d'un projet d'implantation au sein d'une entreprise, avec à la clé une étude de cas réel.

La cinquième partie, enfin, est constituée des annexes dans lesquelles vous trouverez un descriptif de la norme ISO 20000, un glossaire des termes français utilisés fréquemment dans ITIL ainsi que leurs équivalents en anglais. Vous y découvrirez également une annexe sur la certification, illustrée par un exemple d'examen type ITIL Foundation.

À qui s'adresse ce livre ?

Différents niveaux de lecture se dégagent de ces cinq parties. La lecture de la première partie est adaptée à toutes les personnes qui désirent en apprendre un peu plus sur ITIL sans pour autant en devenir des spécialistes. Les deux parties suivantes rentrent beaucoup plus dans les détails et sont donc destinées à ceux ou celles qui souhaitent mettre en œuvre ces processus au sein de leurs entreprises. La quatrième partie est quant à elle davantage destinée aux chefs de projets ayant à mettre en place un projet de gestion des services TIC utilisant le référentiel ITIL. La cinquième et dernière partie sera consultée avec profit par l'ensemble des lecteurs et en particulier ceux qui souhaitent faire valider leurs connaissances par une certification.