ITIL®

OGC
Office of Government Commerce

Transition des Services



ITIL®

OGC
Office of Government Commerce

Transition des Services

London: TSO



Publié par TSO (The Stationery Office) et disponible :
En ligne
www.tsoshop.co.uk

Courrier, téléphone, fax et email
TSO
B.P. 29, Norwich NR3 1GN
Commandes par téléphone/demandes de renseignements : 0870 600 5522
Commandes par fax : 0870 600 5533
Email : customer.services@tso.co.uk
Textphone : 0870 240 3701
Magasins TSO

16 Arthur Street, Belfast BT1 4GD
028 9023 8451 fax 028 9023 5401

TSO@Blackwell et autres agents accrédités

Publié avec la permission de l'Office of Government, pour le compte du Controller of Her Majesty's Stationery Office.

© Crown Copyright 2009

C'est un produit à valeur ajoutée sous Crown copyright, dont l'utilisation exige une licence de type 'Click-Use' pour le contenu à valeur ajoutée émis par OPSI.

Les demandes pour réutiliser, reproduire ou republier le contenu de ce livre doivent être envoyées à OPSI, Information Policy Team, Kew, Richmond, Surrey TW9 4DU E-mail: licensing@opsi.gov.uk,

ou en remplissant le formulaire de demande sur le le site Web OPSI

http://www.opsi.gov.uk/click-use/value-added-licence-information/index.htm

OPSI, en accord avec l' Office of Government Commerce (OGC), peut alors préparer une licence à valeur ajoutée basée sur des termes standards et adaptée à vos besoins spécifiques, y compris pour les conditions de paiement

Le logo OGC ® est une marque déposée de l'Office of Government Commerce au Royaume-Uni

ITIL® est une marque déposée du bureau de l'Office of Government Commerce au Royaume-Uni et dans d'autres pays

Le 'swirl logo ™ ' est une marque déposée de l'Office of Government Commerce

Première publication 2009

ISBN 9780113311590

Imprimé au Royaume-Uni pour The Stationery Office

Sommaire

Liste des figures iv

Liste des tableaux vi

L'avant-propos de l'architecte en chef viii

Avant-Propos de l'itSMF France x

Formations et qualifications ITIL v3 x

Préface xii

Remerciements xiii

1 Introduction 3

1.1 Vue d'ensemble 3

1.2 Contexte 3

1.3 But et périmètre de la transition des services 7

1.4 Utilisation 8

2 La Gestion des Services comme pratique 13

2.1 Qu'est-ce que la Gestion des Services ? 13

2.2 Que sont les services ? 13

2.3 Fonctions et processus tout au long du cycle de vie 14

2.4 Fondamentaux de la transition des services 16

3 Principes de transition des services 23

3.1 Principes soutenant la transition des services 23

3.2 Politiques pour la transition des services 24

4 Processus de transition des services 35

4.1 Planification et Support à la Transition 35

4.2 Gestion des Changements 43

4.3 Gestion des Actifs de Service et des Configurations 69

4.4 Gestion des Déploiements et des Mises en Production 91

4.5 Validation et Tests de Services 127

4.6 Évaluation 154

4.7 Gestion des Connaissances 161

5 Activités communes d'exploitation de transition des services 175

5.1 Gérer la communication et l'engagement 175

5.2 Gérer les changements organisationnels et au niveau des parties prenantes 179

5.3 Gestion des parties prenantes 193

6 Organiser pour la transition des services 199

6.1 Rôles génériques 199

6.2 Contexte organisationnel pour la transition d'un service 200

6.3 Modèles d'organisation pour soutenir la transition des services 201

6.4 Relations de la transition des services avec les autres étapes du cycle de vie 211

7 Considérations technologiques 215

7.1 Outils de Gestion des Connaissances 215

7.2 Collaboration 216

7.3 Système de Gestion des Configurations 217

8 Mise en œuvre de la transition des services 221

8.1 Étapes d'introduction de la transition des services 221

9 Défis, facteurs clés de succès et risques 227

9.1 Les défis 227

9.2 Facteurs clés de succès (CSF) 227

9.3 Risques 228

9.4 Transition des services dans des conditions difficiles 228

Postface 235

Annexe A : Description des types d'actifs 239

Informations complémentaires 245

Références 245

Glossaire 249

Liste des acronymes 249

Définitions 252

Index XX

Liste des figures

L'ensemble des diagrammes de ce livre sont fournis pour illustrer les concepts et les conseils de la pratique de gestion des services ITIL. Ils ont été créés de manière artistique pour renforcer visuellement les concepts clés et ne cherchent aucunement à se conformer à des méthodes formelles ou des standards de représentation technique. Le modèle de services intégré des pratiques de gestion des services informatiques se conforme aux standards de représentation technique et doit servir de référence. Pour plus de détails, consultez www.best-management-practice.com/itil.

Figure 1.1 Source de la pratique de Gestion des Services

Figure 1.2 Base d'ITIL

Figure 2.1 Une conversation au sujet de la définition et de la signification des services

Figure 2.2 L'essentiel d'un processus

Figure 2.3 Périmètre de la transition des services

Figure 3.1 Actifs de service nécessaires pour fournir des services au business

Figure 3.2 Les services fournissent de la valeur en améliorant la performance des actifs du client et en supprimant des risques

Figure 4.1 Périmètre de Gestion des Changements et des mises en production pour les services

Figure 4.2 Exemple de flux pour un changement normal

Figure 4.3 Exemple de flux pour une demande de déploiement standard

Figure 4.4 Exemple de flux pour une demande opérationnelle de changement standard

Figure 4.5 Exemple de modèle d'autorisation des changements

Figure 4.6 Flux d'une demande de changement et interfaces principales avec la Gestion des Configurations

Figure 4.7 Exemple d'un modèle logique de configuration

Figure 4.8 Exemple d'un Système de Gestion des Configurations

Figure 4.9 Les relations entre la Bibliothèque des supports définitifs (DML) et la base de données de Gestion des Configurations (CMDB)

Figure 4.10 Modèle d'activité type de Gestion des Configurations

Figure 4.11 (a) Exemple de décomposition de configuration pour un service bureautique à destination des utilisateurs

Figure 4.11 (b)Exemple de décomposition de configuration pour un système virtuel géré

Figure 4.12 Exemple des niveaux de configuration du cycle de vie des services et des points de référence, représentés par les triangles numérotés

Figure 4.13 Exemple simplifié d'une infrastructure informatique

Figure 4.14 Exemple de cycle de vie des actifs et des Éléments de Configuration

Figure 4.15 Exemple simplifié d'unités de mise en production pour un service informatique

Figure 4.16 Options 'Big bang' et déploiement échelonné

Figure 4.17 Déploiement par phases sur différentes localisations géographiques

Figure 4.18 Eléments d'architecture à construire et à tester

Figure 4.19 Exemple d'un package de mise en production

Figure 4.20 Coordonner le déploiement des composants de service

Figure 4.21 Modèle en V de service représentant les niveaux de configuration et les tests

Figure 4.22 Exemple de tests de service par la transition des services

Figure 4.23 Exemple d'un ensemble d'activités de déploiement

Figure 4.24 Exemple des activités de Support de début de vie

Figure 4.25 Illustration des bénéfices d'un Support de début de vie ciblé

Figure 4.26 Les modèles de service décrivent la structure et la dynamique d'un service

Figure 4.27 La dynamique d'un modèle de service

Figure 4.28 Contraintes de conception d'un service

Figure 4.29 Création de valeur par l'utilité et la garantie de service

Figure 4.30 Exemple de Modèle en V de service

Figure 4.31 Conception de tests pour couvrir une plage des actifs de service, de l'utilité et de la garantie

Figure 4.32 Exemple d'un processus de validation et de tests

Figure 4.33 Exemple de réalisation des activités de tests

Figure 4.34 Processus d'évaluation

Figure 4.35 Exemple de profil de risques

Figure 4.36 Contexte pour les activités de qualification et de validation

Figure 4.37 Le flux des données à la sagesse

Figure 4.38 Relations entre CMDB, CMS et SKMS

Figure 4.39 Système de Gestion des Connaissances des services

Figure 4.40 Contribution des connaissances à l'efficacité du personnel de support

Figure 5.1 Exemple de stratégie de communication et de contenus de plan

Figure 5.2 Exemple de flux de communication

Figure 5.3 Exemple d'étapes de transition des services pour l'externalisation

Figure 5.4 Le cycle émotionnel du changement

Figure 5.5 Parties prenantes potentielles

Figure 5.6 Exemple de cartographie des parties prenantes

Figure 5.7 Matrice de puissance d'impact

Figure 5.8 Exemple de diagramme de planification d'engagement

Figure 6.1 Un exemple d'une organisation de transition des services et de ses interfaces

Figure 6.2 Les interfaces organisationnelles d'une transition des services

Figure 6.3 Un exemple d'organisation de la transition des services

Figure 6.4 Flux d'expérience

Figure 8.1 Etapes de l'amélioration des processus de transition des services

Liste des tableaux

Tableau 4.1 Exemple de matrice de responsabilités pour les différents points de mise en production pendant la transition des services

Tableau 4.2 Extrait d'une politique de mise en production de service pour une organisation de vente au détail

Tableau 4.3 Exemple des types de demande par étape du cycle de vie des services

Tableau 4.4 Exemple de contenu de documentation de changement

Tableau 4.5 Exemple d'une matrice de catégorisation d'impact et de risque de changement

Tableau 4.6 Exemples de priorités de changement

Tableau 4.7 Documentation de configuration pour les actifs et les responsabilités tout au long du cycle de vie de service

Tableau 4.8 Niveaux de configuration pour la construction et les tests

Tableau 4.9 Questions à poser lors de la planification du déploiement

Tableau 4.10 Exemples de modèles de tests de service

Tableau 4.11 Besoins de service, 1 : améliorer l'accessibilité pour l'utilisateur et la facilité d'utilisation

Tableau 4.12 Exemples de tests de facilité de gestion des services

Tableau 4.13 Termes principaux qui s'appliquent à l'évaluation de service

Tableau 4.14 Facteurs pour considérer les effets d'un changement de service

Tableau 5.1 Caractéristiques d'un travail motivant

Tableau 5.2 Comprendre la culture des parties impliquées

Tableau 5.3 Exemple de matrice RACI pour la Gestion des Changements

Tableau 5.4 Exemple de produits d'organisation de l'étape de construction

Tableau 5.5 Liste de vérification pour l'évaluation des rôles organisationnels et des compétences

Tableau 5.6 Exemple d'une enquête de feed-back

Tableau 5.7 Astuces pour la gestion du changement

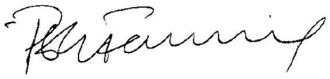
Tableau 5.8 Les 8 étapes de J.P. Kotter pour transformer votre organisation

L'avant-propos de l'OGC

Depuis sa création, ITIL est devenu l'approche la plus largement reconnue pour la Gestion des Services Informatiques dans le monde. Cependant, à ce succès est associée la responsabilité d'assurer que les conseils fournis sont toujours en phase avec un environnement commercial global changeant. Des exigences nouvelles de Gestion des Services sont inévitablement formées par le développement de la technologie, des modèles business révisés et des attentes clients croissantes. Notre dernière version d'ITIL a été créée en réponse à ces développements.

Ce livre fait partie des cinq livres formant la base d'ITIL qui décrivent les pratiques de Gestion des Services. Ils sont le résultat d'un projet de deux ans pour passer en revue et mettre à jour les conseils. Le nombre de professionnels de la Gestion des Services qui ont aidé, partout dans le monde, à développer le contenu de ces livres est impressionnant. Leurs expériences et leurs connaissances ont contribué à l'élaboration du contenu pour vous apporter un ensemble cohérent de conseils de qualité. Ceci est complété par le développement continu d'un ensemble complet de qualifications, ainsi que par l'accréditation de formateurs et de sociétés de conseil.

Que vous fassiez partie d'une multinationale, d'un service gouvernemental ou d'une petite entreprise, ITIL vous donne accès à l'expertise de classe mondiale de Gestion des Services. Et surtout, il met les services informatiques là où ils doivent être – au cœur des opérations business réussies.



Peter Fanning

Acting Chief Executive

Office of Government Commerce

L'avant-propos de l'architecte en chef

Ce livre, Transition des Services, est au centre de la structure du cycle de vie d'ITIL. La transition n'est pas un mot usuel – les mots 'conception' et 'exploitation' qui décrivent les étapes du cycle de vie de chaque côté de la transition, sont plus courants. Ces termes plus courants, qui encadrent la transition, peuvent aider à définir et expliquer ses buts et son objet.

La nécessité de concevoir un service, qu'il soit complètement nouveau ou simplement modifié, est acquise – sans vision de l'objet du service, cet objet ne peut être fourni. Et au cours des 17 dernières années (depuis la création d'ITIL) le besoin d'une gestion courante des services a été fermement établi. Ceci a été identifié comme la 'base' de la Gestion des Services Informatiques – assurant et supportant la fourniture des besoins informatiques de l'organisation pour le 'business courant'.

Il est tout à fait évident que le déplacement réussi du concept du 'comment' – développé par conception – à celui du 'quoi' – tel que supporté par les opérations – va devenir l'élément principal de la fourniture du support au business dont nous sommes chargés. Il existe donc toujours un besoin pour la Transition des services.

En fait, l'importance de fournir une conception, de l'adapter comme nécessaire, d'assurer et de garantir sa pertinence dans le temps, a été moins évidente pour beaucoup. La Transition des services se concentre sur la fourniture d'une vision de service d'une manière pertinente et peu onéreuse. En soi, la Transition des services est effectivement définie par les concepts de fourniture de service qui constituent ses entrées et les besoins d'exploitation des services qui sont les destinataires de ses sorties – et qui sont des services utilisables.

La meilleure manière d'effectuer la Transition des services dépendra des organisations et doit refléter les risques, les ressources et les autres paramètres concernant cette organisation en général et le service qui fait l'objet de la transition en particulier.

Une analogie intéressante est celle de la course de relais, où l'équipe de coureurs doit porter un bâton autour du stade – en le passant entre les membres de l'équipe. On pourrait s'attendre à ce que la victoire dans une telle course repose sur le fait d'avoir les athlètes les plus rapides. Toutefois, il est également important de ne pas laisser tomber le bâton, ce qui en soit est tout aussi important que la vitesse et la forme physique des coureurs. A l'inverse, une concentration extrême sur le passage de témoin sans risques ne permettra pas à l'équipe de gagner. Pour gagner la course, il faut une juste combinaison de vitesse et de passage de témoin.

D'une manière similaire, la Transition des services doit fournir des services pertinents en trouvant le bon équilibre entre vitesse, coûts et sécurité.

Les priorités, les soucis, les contraintes et les conditions qui dictent les décisions et le focus de la Transition des services varieront d'un fournisseur de service à un autre. Ceux qui interviennent dans des secteurs où la sûreté est critique, comme le support technologique médical et le contrôle de centrale nucléaire, se concentreront sur la perfection et la réduction des risques – la priorité principale dans ce cas est de ne pas laisser tomber le bâton : la bonne approche est 'prend le avec précaution'. C'est typique des situations pour lesquelles la concurrence est faible, comme dans le secteur public, ou pour lesquelles les contrôles gouvernementaux insistent sur la prudence, ou pour lesquels le client perçoit des besoins élevés de fiabilité.

A l'inverse, dans les secteurs fortement concurrentiels, comme ceux des ventes de produits en ligne ou des équipements de téléphone mobile, la vitesse peut être plus importante. Dans une course de relais de 100 équipes, se concentrer « uniquement » sur la réussite du passage de témoin vous permettra de finir dans les 20 premiers mais vous ne gagnerez sans doute jamais la course. Par contre, dans un contexte métier, il vous est autorisé de laisser tomber le bâton dans 80% des cas, à condition d'être le premier pour le reste.

Ceci peut sembler être un raccourci, mais il est important de planter le décor, et accepter que ce livre des meilleures pratiques, basé sur des pratiques réussies, suivies dans de nombreuses organisations, ne donne pas des recommandations absolues dans tous les domaines. Les recommandations qu'il apporte concernent l'évaluation des bons paramètres de transition pour un fournisseur de services et l'aide pour construire et mettre en œuvre la meilleure approche pour les conditions dans lesquelles il se trouve.

Dans la même logique, ce livre traite de différentes situations et laisse la place à une interprétation flexible. Il devrait donc être lu, compris et suivi d'une manière flexible et pragmatique, en étant conscient qu'en fait, la Transition des services constitue un service interne ; prenant des produits en sortie de conception et les fournissant dans un état opérationnel, en vue de supporter au mieux les besoins du business. Ceci exige une compréhension suffisante des sorties de conception et des entrées opérationnelles, ainsi que des véritables

besoins finaux du business. Cette connaissance est nécessaire pour l'évaluation et l'approbation (ou le refus) des besoins, de la spécification de conception, des contraintes et des paramètres.

Le succès de la Transition des services tient à l'aptitude de l'exploitation des services à supporter les processus business par l'intermédiaire de l'installation des services de base. Le mécanisme pour atteindre le but est indirect et adaptatif. Ceci s'applique à une organisation qui cherche à effectuer la transition de conceptions de services vers le support du business ou qu'elle cherche à intégrer des composants et des matériaux dans des motos (voir le livre Stratégie des Services). Le but de ce livre est de supporter les responsables et les praticiens de Transition des services dans leur application des pratiques en matière de Transition des services.



Sharon Taylor

Architecte en chef, pratiques de gestion de service d'ITIL

Avant-Propos de l'itSMF France

La production de la version française a été organisée et animée par Vincent Douhairie, directeur de la société Amettis (France), responsable de la commission Publication et Expertise de l'itSMF France, avec le support de Christophe Geny, Consultant associé de la société Iteraxions (France). Cette version a été revue et corrigée par un panel international d'experts ITIL francophones qui ont largement donné de leur temps et auxquels l'ITSMF France exprime ses plus sincères remerciements :

Pierre Beaulieu	Lambda (Canada)
Marc Coen	Devoteam (France)
Emmanuel Didier	Orsyp Consulting (France)
Robert Falkowitz	Concentric Circle Consulting (Suisse) – itSMF Suisse
Christophe Faraut	Oprandi & partner (Suisse)
Edith Fortin	Axios Systems (France)
Philippe Franck	Staff & Line (France)
Alain Goiran	AGCG (France)
Matthieu Guerin	Bull (France)
Vincent Guiheneuc	ITSMS Consulting (Grande-Bretagne)
Vincent Haenecour	Business Service Improvement (Belgique)
François Joncas	Eurotil (France)
Nathalie Lazerges	Synopse (France)
Adrian Lock	itSMF Suisse
Robert Moric	Bull (France)
Thierry Payet	CONSILIUM-ict (France)
Sebastien Rivory	Amettis (France)
Patrick Sandron	Amsit Contraste Europe (Belgique)
Patrice Seon	Indépendant (Suisse)
Jose Tamo	Qualiti7 (Canada)
Dario Tarantelli	Ekara (France)
Sonia Verhaeghe	ASPM Consulting (Belgique)

Formations et qualifications ITIL v3

Le Schéma de Qualification ITIL s'appuie sur un système de crédits attribués pour chaque examen que passe une personne. Lorsqu'un nombre suffisant de crédits a été atteint, le candidat peut devenir Expert ITIL en gestion des services informatiques.

Le schéma comporte quatre niveaux :

- Niveau de base [*Foundation*]
- Niveau intermédiaire (Approche par le Cycle de vie et Approche par les Aptitudes)
- Expert ITIL
- Maître ITIL.

Niveau de base [Foundation]

Le niveau de base apporte les bases théoriques et permet de comprendre les concepts clés, la terminologie et les processus ITIL.

Niveau intermédiaire

Il y a deux approches dans le niveau intermédiaire, *l'Approche par le Cycle de vie et l'Approche par les Aptitudes*. Les cours de formation et les examens seront disponibles pour les modules suivants :

Approche par le Cycle de vie

Stratégie des Services
Conception des Services
Transition des Services
Exploitation des Services
Amélioration Continue des Services

Approche par les Aptitudes

Support et Analyse opérationnels (OS&A)
Accords de Services (SOA)
Mise en production, contrôle et validation (RC&V)
Planification, Protection et Optimisation (PP&O)

Expert ITIL

Pour devenir Expert ITIL en gestion des services informatiques, les candidats doivent passer avec succès, en plus du Niveau de base, un certain nombre d'unités intermédiaires, ainsi que le module général de Gestion sur l'ensemble du cycle de vie (MALC). Ce cours donne tout son sens à une approche par le cycle de vie pour la gestion des services, et consolide les connaissances acquises à travers le schéma de qualification.

Maître ITIL

Ce niveau de qualification évaluera la capacité d'un individu à appliquer et analyser les concepts ITIL dans de nouveaux domaines.

Le Groupe International des Utilisateurs

L'IT Service Management Forum (itSMF) est le seul forum indépendant, internationalement reconnu, dédié à la Gestion des Services Informatiques. Il est la pleine propriété de ses membres qui en ont également la responsabilité opérationnelle. L'ITSMF a une influence majeure sur les meilleures pratiques et les standards de l'industrie dans le monde auxquels elle apporte une contribution très importante.

L'ITSMF apporte à ses membres la possibilité d'influencer les développements de l'industrie, d'échanger des idées et de partager leurs expériences. Les membres de l'ITSMF sont constitués de fournisseurs, d'organisations des secteurs public et privé comme Sainsburys, Bass, First Direct, Orange et Hewlett Packard.

Le groupe d'utilisateurs est en relation proactive avec EXIN, ISEB, l'OGC and The Stationery Office pour coordonner l'élaboration de standards pour la Gestion des Services Informatiques.

Etre membre de l'ITSMF apporte les bénéfices suivants :

- Réduction sur l'accès à la conférence annuelle et aux séminaires
- Achats à prix réduits des publications ITIL, BSI et autres publications sur la Gestion des Services
- Abonnement à un magazine bimestriel contenant articles, revues, nouvelles de l'industrie et annonces
- Possibilité de contribuer à des initiatives sur les meilleures pratiques
- Participation à des groupes de discussion régionaux
- Accès à des zones privées du site web, réservées aux membres

Il y a un nombre croissant de chapitres nationaux dans le monde entier, dont les USA, l'Afrique du Sud, l'Australie, le Canada, la Suisse/Autriche/Allemagne, les Pays-Bas, la Belgique, la France, le Luxembourg et le Japon. Venez visiter notre site web www.itsmf.com pour plus de détails ou contactez le bureau ITSMF France dont les informations sont fournies ci-après :

itSMF France
Immeuble Elysée La Défense
7 c, Place du dôme
92056 Paris La Défense
FRANCE

Téléphone: +33 (0) 820 209 211
www.itsmf.fr
email: inscription@itsmf.fr

Préface

'Ils disent toujours que les choses changent avec le temps, mais en fait vous devez les faire changer par vous-même' *Ma Philosophie d'Andy Warhol*. Artiste des Etats-Unis (1928-1987).

Aucune Transition des services efficace n'est possible tant que l'organisation n'a pas identifié son besoin et mis en évidence les bénéfices qu'elle pourra lui apporter.

Une Transition des services efficace est nécessaire dans la mesure où les environnements du business sont dans un état permanent de transition. La recherche de l'avantage concurrentiel, du meilleur de l'innovation et l'instinct de conservation sont des catalyseurs éternels pour le changement qui doit alors être fait.

La Transition des services est le guide des professionnels de la Gestion des Services Informatiques pour fournir ces changements au travers des étapes du cycle de vie de transition, qui les aide à gérer le changement dans un contexte plus large. Les changements informatiques à grande échelle sont souvent pilotés par des initiatives projets ou programmes. Celles-ci sont parfois vus, à tort, comme une 'Gestion des Changements' extérieure et ne sont pas considérés, dans de trop nombreux cas, comme relevant de la Gestion des Services jusqu'au moment de leur mise en œuvre. Toutefois, l'expérience prouve que cette approche n'apporte que très rarement les meilleurs bénéfices au business.

Ce livre apporte des réponses sur la gestion de la Transition des services à partir des spécifications de conception, des changements, des configurations, des tests, des mises en production et des déploiements, ainsi que sur les différentes étapes entre eux.

Une Transition des services efficace s'assure de la satisfaction des besoins business, du respect des coûts et de l'efficience avec un risque minimal, une optimisation maximum et un niveau de confiance le plus élevé possible.

La Transition des services exige également une gestion efficace des connaissances, de la culture de l'organisation et de la transition dans des circonstances difficiles ou peu communes. Chaque professionnel de l'ITSM sait que la partie majeure de tout changement – qui peut faire son succès ou son échec – est liée au facteur humain, en particulier l'aversion culturelle au changement.

Ce livre explore les pratiques du marché pour les organisations de toutes tailles et de tous types, et sera utile à toute personne impliquée dans la Gestion des Services. Les pratiques contenues dans ces pages sont le fruit de décennies d'expérience, de connaissances en évolution et de recherches naissantes dans le domaine de la Gestion des Services Informatiques.

Informations de contact

Les détails complets des contenus édités sous la bannière d'ITIL peuvent être trouvés sur www.best-management-practice.com/itil Si vous souhaitez nous proposer des modifications à apporter à ce livre, veuillez les soumettre sur le site www.best-management-practice.com/changelog

Pour de plus amples informations sur les qualifications et l'accréditation de formation, visitez s'il vous plaît www.itil-officialsite.com. Alternativement, vous pouvez contacter :

APMG Service Desk
Sword House
Totteridge Road
High Wycombe
Buckinghamshire
HP13 6DG

Tel: +44 (0) 1494 452450
E-mail: servicedesk@apmgroup.co.uk

Remerciements

Architecte en chef et auteurs

Sharon Taylor (Aspect Group Inc)	Architecte en chef
Shirley Lacy (ConnectSphere)	Auteur
Ivor Macfarlane (Guillemot Rock)	Auteur

Équipe de rédaction ITIL

L'équipe de rédaction ITIL

L'équipe de rédaction ITIL a contribué à ce guide par ses commentaires sur le contenu et sur la cohérence d'ensemble. Les remerciements vont donc aux autres auteurs ITIL, en particulier Jeroen Bronkhorst (HP), David Cannon (HP), Gary Case (Pink Elephant), Ashley Hanna (HP), Majid Iqbal (Carnegie Mellon University), Vernon Lloyd (Fox IT), Michael Nieves (Accenture), Stuart Rance (HP), Colin Rudd (ITEMS), George Spalding (Pink Elephant) et David Wheeldon (HP).

Mentors

Malcolm Fry et Robert Stroud.

Contributions complémentaires

Un certain nombre de personnes ont généreusement contribué par leur temps et leur expertise à ce livre Transition des services. Jim Clinch, chef de projet OGC, est reconnaissant pour le support fourni par Jenny Dugmore, délégué du groupe de travail ISO/IEC 20000, Janine Eves, Carol Hulm, Aidan Lawes et Michiel van der Voort.

Les auteurs voudraient également remercier Jane Clark, Michelle Hales et Carol Chamberlain de ConnectSphere, Dr. Paul Drake, Lyn Jackson, LJ Training, Amanda Robinson, Luciana Abreu, EXIN Brasil, Kate Hinch, kFA et Candace Tarin, Aspect Group Inc.

Lors du développement d'ITIL v3 pour refléter les meilleures pratiques actuelles et produire des livres d'une valeur pérenne, l'OGC a consulté largement différentes parties prenantes dans le monde entier à chaque étape dans le processus. L'OGC voudrait également remercier les personnes suivantes et leurs organisations pour leur contribution à la mise à jour d'ITIL :

Le groupe consultatif ITIL

Pippa Bass, OGC; Tony Betts, Indépendant; Signe-Marie Hernes Bjerke, Det Norske Veritas; Alison Cartlidge, Xansa; Diane Colbeck, DIYmonde Solutions Inc; Ivor Evans, DIYmonde Solutions Inc; Karen Ferris, ProActive; Malcolm Fry, FRY-Consultants; John Gibert, Indépendant; Colin Hamilton, RENARD Consulting Ltd; Lex Hendriks, EXIN; Carol Hulm, British Computer Society-ISEB; Tony Jenkins, DOMAINetc; Phil Montanaro, EDS; Alan Nance, ITPreneurs; Christian Nissen, Itilligence; Don Page, Marval Group; Bill Powell, IBM; Sergio Rubinato Filho, CA; James Siminoski, SOScorp; Robert E. Stroud, CA; Jan van Bon, Inform-IT; Ken Wendle, HP; Paul Wilkinson, Getronics PinkRoccade; Takashi Yagi, Hitachi.

Relecteurs

Terry Adams, iCore Ltd; Tina Anderson, IBM; Daniel Andrade, Pink Elephant; Deborah Anthony, HP; Graham Barnett, Fujitsu Services; James Biglin, Lloyds TSB; Signe-Marie Hernes Bjerke, Det Norske Veritas; Roland Boettcher, Fachhochschule Bochum; Maarten Bordewijk, Getronics PinkRoccade NL; Alison Cartlidge, Xansa; Chia-jen liu Chyan, HP; David Clifford, PRO-ATTIVO; Lynda Cooper, Fox IT; Helen Curran, IBM; James Doss, UD Defense Intelligence Agency; Jenny Ellwood-Wade, Bowood Ltd; James Finister, PA Consulting; John Gibert, Indépendant; Frank Gogola, Mayer, Brown, Rowe & Maw, LLP; Ian Gunning, Standard Life Assurance plc; Susan Hall, University of Dundee; Liz Holmes, iCore Ltd; Wim Hoving, BHVB; Alison Howitt, The Scottish Parliament; Michael Hughes, Sensis; Robin Hysick, Pink Elephant; Horacio Laprea, HP; Kerry Litten, INS Ltd; Brenda McCabe, McCain Foods; Peter McLoughlin, ConnectSphere; Vinay Nikumbh, Quint Wellington Redwood India Consulting; Tsuyoshi Ohata, NEC; Christian Piechullek, Prinovis Ahrensburg GmbH & Co KG; Glen Purdy, Fujitsu Consulting; Jonathan Ridler, HP; Sergio Rubinato Filho, CA; Frances Scarff, OGC; Moira Shaw, Xansa plc; Marco Smith, iCore Ltd; John Sowerby, DHL Information Services; George Stark, IBM; Randy Steinberg, ITSM Strategies Inc; Michal Tepczynski, Nokia Finland; Adrian van de Rijken, Plexent; Bruce Weiner, GEICO; Natalie Welch, Severn Trent Systems; Kathleen Wilson, Microsoft; Abbey Wiltse, ITpreneurs; Grover Wright, Computacenter Services.

1 Introduction

1 Introduction

Le livre Transition des Services fait partie des "pratiques de Gestion des Services ITIL", qui documentent les pratiques du marché relatives à la gestion du cycle de vie des services basés sur l'informatique. Bien que ce livre puisse être lu seul, il est recommandé de lire en même temps les autres livres ITIL. La Gestion des Services est un concept générique et les conseils des nouveaux livres ITIL s'appliquent donc de façon générique. Les conseils sont également évolutifs ; ils sont applicables aux petites et grandes organisations, aux systèmes répartis et centralisés, qu'ils soient fournis en interne ou par des tiers. Ils ne sont ni bureaucratiques ni complexes s'ils sont mis en œuvre avec sagesse et que les besoins business de votre organisation soient clairement identifiés.

Adopter les pratiques de transition des services peut permettre des améliorations pour les services et les aptitudes de Gestion des Services en assurant que l'introduction, le déploiement, le transfert et le retrait des nouveaux services, ou des services modifiés, sont constamment bien gérés.

1.1 VUE D'ENSEMBLE

Les fournisseurs de services se concentrent de plus en plus sur la qualité de service, à mesure qu'ils adoptent des approches orientées business et clients pour fournir des services et en optimiser les coûts.

De nombreuses organisations effectuent les changements significatifs par le biais de projets formels. Tout manquement à la vérification des besoins fonctionnels, opérationnels et de Gestion des Services constitue une erreur, qui peut s'avérer extrêmement coûteuse, voire fatale, pour une organisation. La transition des services s'assure que les processus de transition sont rationalisés, efficaces et efficients de sorte que le risque de retard soit réduit au minimum. Elle établit la validité des livrables de service, prévus et effectifs, et des éléments intégrés dont chaque service dépend pour fournir et exploiter le service avec succès. Ces éléments comprennent les applications, l'infrastructure, les connaissances, la documentation, les bâtiments, la finance, les personnes, les processus, les compétences, etc.

Un changement important est synonyme de complexité et de risques. Il y a habituellement de nombreuses interdépendances à gérer et des priorités contradictoires à réconcilier, en particulier lorsque de nouveaux services, ou des services modifiés, sont dans la phase de transition et passent en production. La transition des services prend en considération des aspects tels que le changement d'organisation et l'adaptation de la taille de l'environnement dans lequel l'organisation évolue, qui pourraient influencer l'utilisation des services, ainsi que les risques associés. Il est exigé beaucoup plus que de simplement recevoir une conception contenant les critères d'acceptation détaillés, de gérer la mise en œuvre selon cette conception et de mesurer par rapport aux critères. Ce serait le cas si la stabilité pouvait être assurée, mais dans la vraie vie, la conception et les critères d'acceptation peuvent être affectés par des changements touchant l'informatique, d'autres services, le business ou d'autres facteurs externes. L'observation, l'interprétation et la manipulation de l'environnement global des services sont souvent nécessaires pour que les bénéfices des services, demandés par les clients et prévus lors de leur conception, puissent se concrétiser.

À toutes les étapes, il faut comparer la probabilité de succès avec les conséquences d'un échec et ses coûts (financiers et autres). L'évaluation et la prévision de la performance et des risques sont donc des éléments essentiels et quotidiens du processus de transition des services.

Une transition des services réussie repose sur une compréhension et une application efficaces de la Gestion des Changements, de l'assurance qualité et de la Gestion des Risques, ainsi que sur une gestion efficace des programmes et des projets. Ainsi, à chaque étape du processus de transition des services, il sera possible de prévoir, suivre et confirmer l'avancement par rapport aux besoins actuels, non pas pour un seul service mais pour l'ensemble des services dans la phase de transition.

La transition des services ne se termine pas de manière abrupte quand un nouveau service, ou un service modifié, passe en production, mais plutôt lors du Support de début de vie assuré par l'exploitation des services.

1.2 CONTEXTE

1.2.1 Gestion des Services

Informatique est un terme utilisé couramment dont la signification change avec le contexte. Du premier point de vue; les systèmes, les applications et l'infrastructure informatiques sont des composants ou des sous-

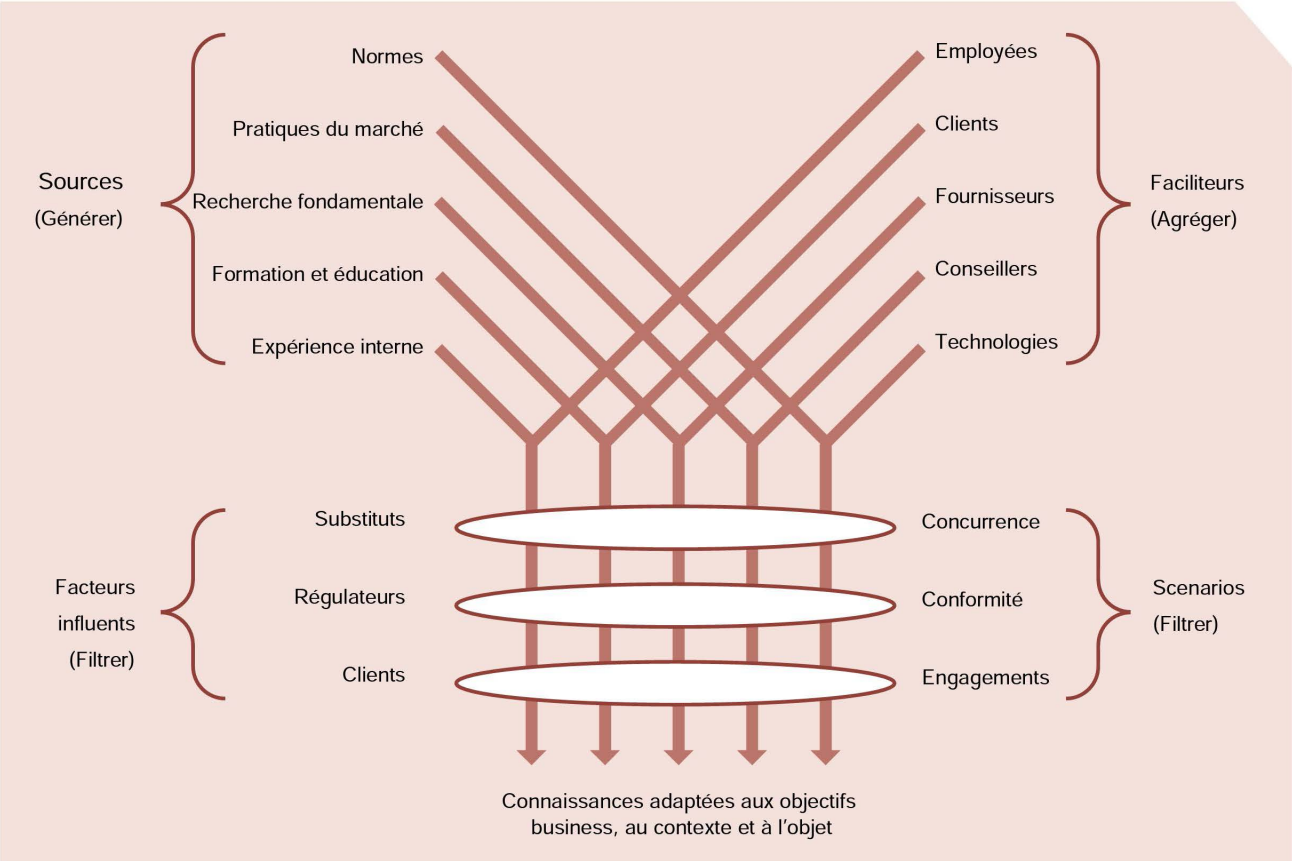


Figure 1.1 Source de la pratique de Gestion des Services

ensembles d'un produit plus grand. Ils permettent ou sont intégrés dans les processus et les services.

Du deuxième point de vue, l'informatique est une organisation avec son propre ensemble d'aptitudes et de ressources. Les organisations informatiques peuvent être de divers types tels que des fonctions métiers, des unités de services partagés et des unités complètes comme des entreprises.

Du troisième point de vue, l'informatique est une catégorie de services utilisés par le business. Ils sont typiquement des applications et une infrastructure informatiques qui sont groupées et offertes comme services par des organisations informatiques internes ou des fournisseurs de services externes. Les coûts informatiques sont traités comme frais de l'entreprise. D'un quatrième point de vue, l'informatique est une catégorie d'actifs business qui fournissent un flux de bénéfices pour leurs propriétaires, incluant, sans y être limité, des recettes et des profits. Les coûts informatiques sont traités comme des investissements.

1.2.2 Bonne pratique dans le domaine public

Les organisations fonctionnent dans des environnements dynamiques avec la nécessité d'apprendre et de s'adapter. Elles ont besoin d'améliorer leur performance tout en réalisant des compromis. Sous une pression semblable, les clients cherchent à tirer profit des fournisseurs de services. Ils développent des stratégies d'approvisionnement pour servir au mieux leur propre intérêt métier. Dans de nombreux pays, les agences gouvernementales et les organismes à but non lucratif ont une tendance similaire à externaliser des services pour garantir leur efficacité opérationnelle. Ceci ajoute une pression supplémentaire sur les fournisseurs de services pour conserver un avantage compétitif, compte tenu des solutions alternatives qui sont à la disposition des clients. L'augmentation de recours à l'externalisation expose les fournisseurs de services internes à une concurrence inhabituelle.

Pour faire face à ces pressions, les organisations se comparent à leurs pairs et cherchent à combler leurs lacunes en termes d'aptitudes. Une solution pour combler de telles lacunes est l'adoption de bonnes pratiques reconnues par le marché. Il y a plusieurs sources de bonnes pratiques, y compris des référentiels publics, les normes et la connaissance spécifique des organisations et des individus (voir Figure 1.1).

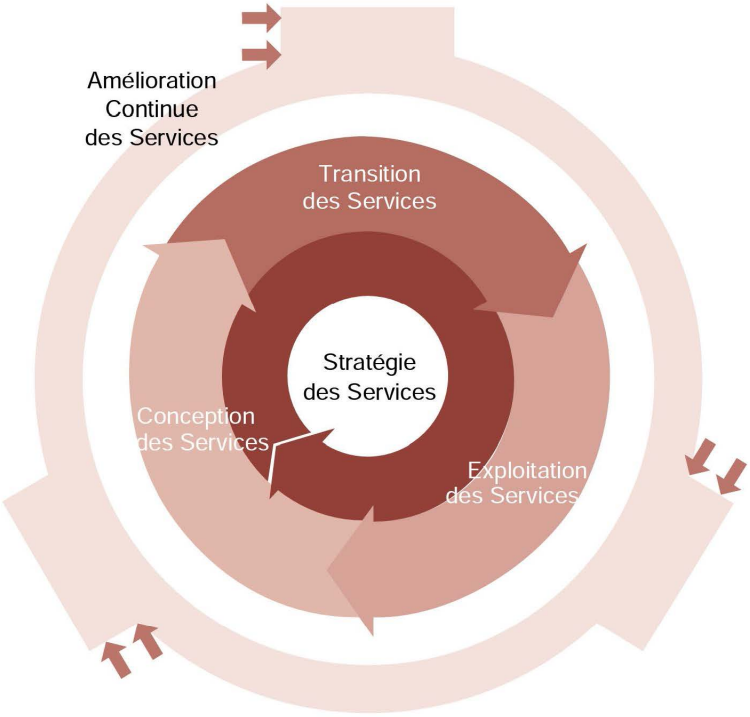


Figure 1.2 Base d'ITIL

Les cadres publics et les normes sont attrayants comparés au savoir-faire propriétaire :

- Le savoir-faire propriétaire spécifique est profondément ancré dans les organisations et donc difficile à adopter, reproduire ou transférer, même avec la coopération des propriétaires. Un tel savoir-faire est souvent sous forme de connaissance tacite qui est inextricable et mal documentée.
- Le savoir-faire propriétaire spécifique est personnalisé pour le contexte local et les besoins business spécifiques, au point d'être idiosyncrasique. À moins que les destinataires d'une telle connaissance soient dans des circonstances similaires, la connaissance peut s'avérer peu efficace.
- Les propriétaires de savoir-faire particulier comptent être rémunérés pour leurs investissements à long terme. Il est donc probable qu'ils ne mettent cette connaissance à disponibilité que dans le cadre de contrats commerciaux, par des accords d'achat et de licence.
- Les cadres publics et les normes disponibles telles que ITIL, Control Objectives for IT (COBIT), CMMI, eSCM-SP, PRINCE2, ISO 9000, ISO 20000 et ISO 27001 sont validés à travers un ensemble d'environnements et de situations variés plutôt que par l'expérience limitée d'une organisation unique. Ils sont soumis à une revue étendue au travers d'organisations et de disciplines multiples. Ils sont contrôlés par divers ensembles de partenaires, de fournisseurs et de concurrents.
- Il est probable que la connaissance des cadres publics soit plus largement distribuée dans une communauté étendue de professionnels par la mise à disposition libre de formations et de certifications. Il est plus facile pour les organisations d'acquérir une telle connaissance par le marché du travail.

Ignorer les cadres publics et les normes peut inutilement placer une organisation dans une position défavorable. Les organisations devraient développer leur propre savoir-faire propriétaire sur un ensemble de connaissances issues des cadres et des normes publics. La collaboration et la coordination entre les organisations sont plus faciles sur la base des pratiques et des normes partagées.

1.2.3 ITIL et bonnes pratiques en Gestion des Services

Le contexte de ce livre est le référentiel ITIL comme source de bonnes pratiques en Gestion des Services. ITIL est employé dans le monde entier par des organisations pour établir et améliorer des aptitudes en Gestion des Services. L'ISO/IEC 20000 fournit une norme formelle et universelle pour des organisations cherchant à faire auditer et certifier leurs aptitudes en Gestion des Services. Tandis que l'ISO/IEC 20000 est une norme à obtenir et à maintenir, ITIL offre un ensemble de connaissances utile pour obtenir cette norme.

La bibliothèque ITIL se compose des éléments suivants :

- **La base d'ITIL :** meilleures pratiques applicables à tous les types d'organisations qui fournissent des services au business
- **Conseils complémentaires d'ITIL :** un ensemble complémentaire de livres avec des conseils spécifiques

aux secteurs d'activité, types d'organisation, modèles de fonctionnement et architectures de technologie.

La base d'ITIL se compose de cinq livres (voir la Figure 1.2). Chacun fournit les conseils nécessaires pour une approche intégrée conformément aux exigences des spécifications de la norme ISO/IEC 20000 :

- Stratégie des Services
- Conception des Services
- Transition des Services
- Exploitation des Services
- Amélioration Continue des Services.

Chaque livre traite des aptitudes ayant une incidence directe sur la performance d'un fournisseur de services. La structure de base a la forme d'un cycle de vie. Elle est itérative et multidimensionnelle. Elle s'assure que les organisations sont structurées pour capitaliser sur leurs aptitudes d'apprentissage d'une part et d'amélioration d'autre part. On s'attend à ce que la base fournisse structure, stabilité et force pour les aptitudes de Gestion des Services, avec des principes, des méthodes et des outils durables. Ceci sert à protéger les investissements et à fournir la base nécessaire pour la mesure, l'apprentissage et l'amélioration.

Les conseils d'ITIL peuvent être adaptés pour être utilisés dans des environnements commerciaux et des stratégies d'organisation différents. Les conseils complémentaires fournissent la flexibilité pour mettre en œuvre les conseils de la base dans un panel d'environnements divers. Les praticiens peuvent choisir, en fonction des besoins, les conseils complémentaires pour fournir l'impulsion et la dynamique d'entraînement pour la mise en œuvre de la base dans un contexte donné, un peu comme les pneus sont choisis en fonction du type d'automobile, de l'utilisation et de l'état des routes. Le but est d'augmenter la longévité et la portabilité des actifs de connaissance et de protéger ainsi les investissements des aptitudes de Gestion des Services.

1.2.3.1 Stratégie des Services

Le volume Stratégie des Services fournit des conseils sur la façon de concevoir, développer et mettre en application la Gestion des Services, non seulement comme aptitude organisationnelle mais également comme actif stratégique. Des conseils sont fournis sur les principes soutenant la pratique de la Gestion des Services qui sont utiles pour développer des politiques, des directives et des processus de Gestion des Services à travers le cycle de vie ITIL des services. Les conseils de stratégie des services sont utiles dans le contexte de la conception des services, de la transition des services, de l'exploitation des services et de l'amélioration continue des services. Les sujets couverts dans la stratégie des services comprennent le développement des marchés, internes et externes, d'actifs de service, du Catalogue des services et de la mise en place de la stratégie tout le long du cycle de vie du service. La Gestion Financière, la Gestion du Portefeuille de services, le développement organisationnel et les risques stratégiques font également partie des autres sujets importants.

Les organisations utilisent les recommandations pour définir les objectifs et attentes en matière de performance à fournir à leurs clients et leurs segments de marché, et pour identifier, choisir et définir la priorité à accorder aux opportunités. La stratégie des services traite de comment s'assurer que les organisations sont en mesure de traiter les coûts et les risques associés à leurs portefeuilles de service. Elles doivent aussi être structurées non pas uniquement pour satisfaire à l'efficacité opérationnelle mais aussi pour obtenir une performance différenciante. Les décisions prises en ce qui concerne la stratégie des services ont des conséquences de grande envergure, y compris celles dont l'effet n'est perçu qu'avec retardement.

Les organisations pratiquant déjà ITIL utiliseront ce volume pour réaliser un examen stratégique de leurs aptitudes de Gestion des Services basées sur ITIL et pour améliorer l'adéquation entre ces aptitudes et leurs stratégies commerciales. Ce volume d'ITIL encourage les lecteurs à s'arrêter et à penser à pourquoi quelque chose doit être fait avant de penser à comment le faire. Les réponses au premier genre de question sont plus près des préoccupations du client. La stratégie des services augmente la portée du référentiel ITIL au delà de l'audience traditionnelle des professionnels de l'ITSM.

1.2.3.2 Conception des Services

Le volume Conception des Services fournit des conseils pour la conception et le développement des services et des processus de Gestion des Services. Il couvre des principes de conception et des méthodes pour convertir des objectifs stratégiques en portefeuilles des services et des actifs de service. La portée de la Conception des Services n'est pas limitée aux nouveaux services. Elle comprend les changements et les améliorations nécessaires pour augmenter ou maintenir la valeur aux clients au travers du cycle de vie des services, la continuité des services, l'accomplissement des taux de disponibilité et la conformité aux normes et aux règlements. Elle conseille les organisations sur la façon dont les aptitudes de conception pour la Gestion des Services sont développées.

1.2.3.3 Transition des Services

Le volume Transition des services fournit des conseils pour le développement et l'amélioration des aptitudes pour la transition en exploitation de services nouveaux ou modifiés. Ce livre fournit des conseils sur la façon dont les besoins de la stratégie des services déclinés dans la conception des services sont effectivement réalisés dans l'exploitation des services tout en contrôlant les risques de panne et de dérangement. Le livre combine des pratiques en Gestion des Mises en Production, gestion de programme et Gestion des Risques et les place dans le contexte pratique de la Gestion des Services. Il fournit des conseils sur la gestion de la complexité liée aux modifications des services et des processus de gestion de services, empêchant des conséquences indésirables tout en laissant place à l'innovation. Des conseils sont également fournis sur le transfert du contrôle des services entre les clients et les fournisseurs de services.

1.2.3.4 Exploitation des Services

Ce volume inclut les pratiques de gestion de l'exploitation des services. Il comprend des conseils pour garantir l'efficacité et l'efficience lors de la fourniture et du support des services afin d'assurer la valeur pour le client et pour le fournisseur de services. Des objectifs stratégiques sont ultimement réalisés au travers de l'exploitation des services, rendant donc critique cette aptitude. Des conseils sont également fournis sur la façon de garantir la stabilité dans l'exploitation des services, y compris lors de changements de conception, d'échelle, de portée et de niveaux de service. Des recommandations détaillées sur des processus, des méthodes et des outils sont mis à la disposition des organisations selon deux perspectives principales de contrôle : réactivité et proactivité. Les gestionnaires et les praticiens seront quant à eux intéressés par les informations leur permettant de prendre de meilleures décisions dans des domaines tels que la Gestion de la Disponibilité des services, le contrôle de la demande des services, l'optimisation de l'utilisation de capacité, l'ordonnancement de l'exploitation et la résolution des problèmes. Des conseils sont fournis sur le support aux opérations au travers de nouveaux modèles et architectures telles que des services partagés, l'informatique utilitaire ([utility computing]), les services web et le commerce nomade.

1.2.3.5 Amélioration Continue des Services

La publication Amélioration Continue des Services fournit des conseils instrumentaux pour créer et maintenir la valeur pour les clients par une meilleure conception, introduction et exploitation des services. Il combine des principes, pratiques et méthodes de gestion de la qualité, de Gestion des Changements et de l'amélioration des aptitudes. Les organisations apprennent à réaliser des améliorations par incréments et à grande échelle de la qualité de service, de l'efficacité opérationnelle et de la continuité du business. Des recommandations sont données pour associer les efforts et résultats des améliorations à la stratégie des Services, à la conception des services et à la transition des services. Un système de rétroaction en circuit fermé, basé sur le modèle PDCA [*Plan-Do-Check-Act*] spécifié dans l'ISO/IEC 20000, est établi et capable de recevoir des entrées pour le changement de n'importe quelle perspective de planification.

1.3 BUT ET PÉRIMÈTRE DE LA TRANSITION DES SERVICES

1.3.1 But

Le but de ce livre est d'aider les organisations qui cherchent à planifier et à gérer les changements de services et à déployer des services dans l'environnement de production avec succès.

1.3.2 Périmètre

Ce livre fournit des recommandations pour le développement et l'amélioration des aptitudes pour la transition des nouveaux services et des services modifiés vers l'environnement de production, ce qui comprend la planification des mises en production, les tests, l'évaluation et le déploiement. Les recommandations portent essentiellement sur la façon de répondre aux besoins de la stratégie des services, explicités lors de la conception des services, et effectivement satisfaits lors de l'exploitation des services, tout en contrôlant les risques d'échec et d'interruption.

Les considérations concernent :

- Gérer la complexité liée aux changements sur les services et aux processus de Gestion des Services
- Permettre l'innovation, tout en réduisant au minimum les conséquences fortuites du changement
- Introduire de nouveaux services
- Effectuer des changements sur les services existants, par exemple expansion, réduction, changement de fournisseur, acquisition ou retrait de sections de la base des utilisateurs ou des fournisseurs, changements de conditions ou de disponibilité de compétences
- Déclassement et suspension des services, des applications ou d'autres composants de service
- Transfert de services.

Les recommandations concernant le transfert du contrôle des services couvrent le transfert dans les circonstances suivantes :

- Vers l'extérieur, vers un nouveau fournisseur, par exemple externalisation, off-shoring
- D'un fournisseur à un autre
- En interne, depuis un fournisseur, par exemple internalisation
- Vers ou depuis un fournisseur de services externe
- Passage à une fourniture de services partagés (par exemple externalisation partielle de certains processus)
- Fournisseurs multiples, par exemple smart-sourcing
- Coentreprise/détachement
- Partenariat
- Réduction de taille, croissance (juste dimensionnement)
- Fusion et acquisition.

En réalité, chaque situation est une combinaison des options exposées.

Le périmètre comprend également la transition des changements fondamentaux aux aptitudes de Gestion des Services du fournisseur de services qui modifieront la façon de travailler, l'organisation, les personnes, les projets et les tiers impliqués en Gestion des Services.

1.4 UTILISATION

1.4.1 Public cible

Ce livre est pertinent pour les organisations impliquées dans le développement, la fourniture ou le support des services, comme :

- Les fournisseurs de services, internes et externes
- Les organisations qui visent à améliorer les services par une application efficace de la Gestion des Services et par une mise en place des processus du cycle de vie des services pour améliorer leur qualité de service
- Les organisations qui ont besoin d'une approche gérée, cohérente sur l'ensemble des prestataires de services dans une chaîne d'approvisionnement
- Les organisations qui répondent à des appels d'offres pour proposer leurs services.

Ce livre est également adapté pour les gestionnaires de services informatiques et pour tous ceux qui interviennent dans la transition des services ou dans les domaines qui soutiennent les objectifs de la transition des services, notamment :

- Le personnel impliqué dans les programmes et les projets responsables de la fourniture des nouveaux services, ou des services modifiés, et de l'environnement des services
- Les responsables et le personnel de transition
- Les responsables des tests et ceux qui effectuent les tests, y compris les gestionnaires des environnements et des données de tests
- Les responsables de l'assurance qualité
- Le personnel de Gestion des Actifs et des Configurations
- Le personnel de Gestion des Changements
- Le personnel de mise en production et de déploiement
- Le personnel en charge des achats
- Les responsables de comptes clients et les responsables fournisseurs
- Les fournisseurs proposant des services, du support, de la formation etc.

1.4.2 Bénéfices de ce livre

Sélectionner et adopter les meilleures pratiques de ce livre contribuera à aider votre organisation à fournir des bénéfices significatifs. L'adoption et la mise en œuvre d'approches standards et cohérentes pour la transition des services permettra :

- aux projets de mieux estimer les coûts, les plannings, les besoins de ressources et les risques liés à la transition des services
- d'obtenir un nombre plus élevé de changements réussis
- une appropriation et un suivi plus facile pour les personnes
- de partager et de réutiliser les actifs de transition des services pour l'ensemble des projets et des services
- de réduire les retards dus aux incompatibilités et aux dépendances inattendues, par exemple dans les environnements de tests
- de réduire les efforts consacrés à la gestion des environnements de tests et de pilote de la transition des services
- d'améliorer la détermination des attentes de toutes les parties prenantes impliquées dans la transition des services, à savoir les clients, les utilisateurs, les fournisseurs, les partenaires et les projets
- d'augmenter la confiance dans le fait que le nouveau service, ou le service modifié, peut être fourni conformément aux spécifications sans affecter de manière imprévue les autres services ou parties prenantes

- de s'assurer que les nouveaux services, ou les services modifiés, seront maintenables et rentables.

Ce livre aidera ses lecteurs à mettre en œuvre la transition des services et les processus qui la soutiennent, et à utiliser efficacement ces processus afin de faciliter la transition efficace des nouveaux services, des services modifiés ou déclassés.

Il fournit des recommandations sur l'établissement et l'exploitation de la transition des services et aborde en particulier les processus qui sont en grande partie concentrés sur le soutien à la transition des services. En plus de ce chapitre d'introduction d'ensemble, les chapitres de ce livre traitent des sujets suivants.

Chapitre 2 – La Gestion des Services comme pratique

Ce chapitre présente le concept de la Gestion des Services comme pratique. Ici la Gestion des Services est placée comme composant stratégique et professionnel de n'importe quelle organisation. Il illustre les éléments des étapes de transition du cycle de vie des services. Le but et le périmètre sont présentés ainsi que les mesures principales qui conditionnent le succès. Les interfaces avec les autres sujets de la base d'ITIL sont décrites et les processus qui soutiennent la transition sont listés, placés dans leur contexte et décrits en fonction de leur applicabilité à travers le cycle de vie, de leurs interfaces et de leur pertinence avec la transition.

Chapitre 3 – Principes de transition des services

Ce chapitre définit les principes et les concepts principaux de la transition des services, la terminologie spécifique et son utilisation.

Chapitre 4 – Processus de transition des services

Une section dédiée est consacrée à chacun des processus qui soutien la transition des services.

Certains de ces processus sont presque complètement contenus dans le domaine de la transition, par exemple le déploiement. D'autres sont en fait des processus du cycle de vie complet qui soutiennent le cycle de vie des services dans son ensemble : la Gestion des Changements par exemple (voir le paragraphe 2.4.6).

Chapitre 5 – Activités communes d'exploitation de la transition des services

Présentation des activités, informations et autres sujets qui relèvent de la transition des services, y compris la Gestion des Changements d'organisation pendant la transition.

Chapitre 6 – Organiser la transition des services

Ce chapitre s'intéresse aux rôles et aux responsabilités, ainsi qu'aux autres options d'organisation appropriées, en fonction de la taille, du secteur d'activités etc. de l'organisation

Chapitre 7 – Considérations technologiques de la transition des services

Tous les aspects de la Gestion des Services Informatiques reposent, dans une plus ou moins large mesure, sur un support technologique approprié. Ce chapitre traite des besoins typiques de technologie pour une transition des services efficace et de la façon dont la technologie peut fournir un support constructif.

Chapitre 8 – Mise en œuvre de la transition des services

Ce chapitre considère les éléments nécessaires, ainsi que les approches adaptées, pour une organisation mettant en œuvre la transition des services.

Chapitre 9 – Enjeux, facteurs clés de succès et risques

Afin d'assurer une transition des services efficace, efficiente et réussie, il est essentiel de pouvoir établir, pour la transition et pour le processus dans son ensemble, la performance et les coûts, et de les comparer aux objectifs et aux budgets.

Postface

Annexe A : Description des types d'actifs

Informations complémentaires

Cette annexe fait référence à des concepts et des approches externes (à ITIL) qui sont pertinents pour la transition des services :

- Normes comme ISO/IEC 20000 et ISO/IEC 27000
- Conseils sur les meilleures pratiques comme COBIT
- Processus et méthodes comme la gestion de projet et de programme.

La Gestion des Services comme pratique

2

2 La Gestion des Services comme pratique

2.1 QU'EST-CE QUE LA GESTION DES SERVICES ?

La Gestion des Services est un ensemble d'aptitudes organisationnelles spécialisées qui fournit de la valeur aux clients sous la forme de services. Les aptitudes sont constituées de fonctions et de processus pour gérer les services tout au long d'un cycle de vie, en se focalisant sur des aspects stratégie, conception, transition, exploitation et amélioration continue. Les aptitudes représentent la capacité, la compétence et la confiance mise dans l'action d'une organisation de services. La transformation des ressources en services à valeur ajoutée est au cœur de la Gestion des Services. Sans ces aptitudes, une organisation de services est simplement un ensemble de ressources qui en tant que tel a relativement peu de valeur pour les clients.

Définition de la Gestion des Services

La Gestion des Services est un ensemble d'aptitudes organisationnelles spécialisées qui fournit de la valeur aux clients sous la forme de services.

Les aptitudes organisationnelles sont déterminées par les défis qu'elles sont supposées relever. A titre d'exemple, on peut citer Toyota dans les années 50 qui a développé des aptitudes uniques pour relevé le défi d'une plus petite taille et d'un plus petit capital financier comparé à ses rivaux américains. Toyota a développé de nouvelles aptitudes dans l'ingénierie de production, la gestion de l'exploitation et la Gestion des Fournisseurs pour compenser son incapacité à financer de grands stocks, à produire des composants et des matières premières, ou à posséder les entreprises qui les produisaient. [Source: Magretta, Joan 2002. *What Management Is: How it works and why it's everyone's business*. The Free Press.] Les aptitudes de la Gestion des Services sont également influencées par les défis suivants, qui distinguent les services d'autres environnements qui créent de la valeur, tels que l'industrie, l'exploitation minière ou l'agriculture :

- La nature intangible des livrables et des produits intermédiaires des processus de Gestion des Services : difficile à mesurer, contrôler et valider (ou démontrer).
- Une demande est étroitement liée aux actifs du client : les actifs des utilisateurs et clients, tels que les processus, les applications, les documents et les transactions, arrivent avec la demande et facilitent la production de service.
- Un niveau de contact élevé entre les producteurs et les consommateurs des services : peu ou pas de marge de manœuvre entre le client, le front-office et le back-office.
- La nature périssable des livrables et de la capacité des services : la fourniture continue à qualité constante est source de valeur pour le client. Les fournisseurs doivent assurer un niveau de demande client constant et régulier.

Cependant, la Gestion des Services est plus qu'un simple ensemble d'aptitudes. C'est également une pratique professionnelle soutenue par un ensemble étendu de connaissances, d'expérience et de compétences. Une communauté globale de personnes et d'organisations des secteurs public et privé stimule son développement et sa maturité. L'existence de cadres formels pour l'éducation, la formation et la certification des organisations et des individus influence sa qualité. Les meilleures pratiques du marché, la recherche universitaire et la formalisation des normes contribuent à son capital intellectuel, en profitant en retour de ses évolutions.

Les origines de la Gestion des Services sont issues d'entreprises de services traditionnelles telles que les compagnies aériennes, les banques, les hôtels et les opérateurs télécom. Sa pratique s'est développée avec l'adoption par des organisations informatiques d'une approche orientée services pour gérer les applications, l'infrastructure et les processus informatiques. Les solutions aux problèmes business et le soutien des modèles business, des stratégies et de l'exploitation prennent de plus en plus la forme de services. La popularité des services partagés et du recours à l'externalisation a contribué à la hausse du nombre d'organisations qui sont devenues fournisseurs de services, y compris les unités organisationnelles internes. En retour, ceci a renforcé la pratique de la Gestion des Services, mais lui a aussi imposé dans le même temps de plus grands enjeux.

2.2 QUE SONT LES SERVICES ?

2.2.1 Proposition de valeur

Définition de service

Un service est un moyen de fournir de la valeur aux clients en facilitant l'atteinte des résultats que les clients veulent obtenir, sans leur faire supporter les coûts et les risques spécifiques.

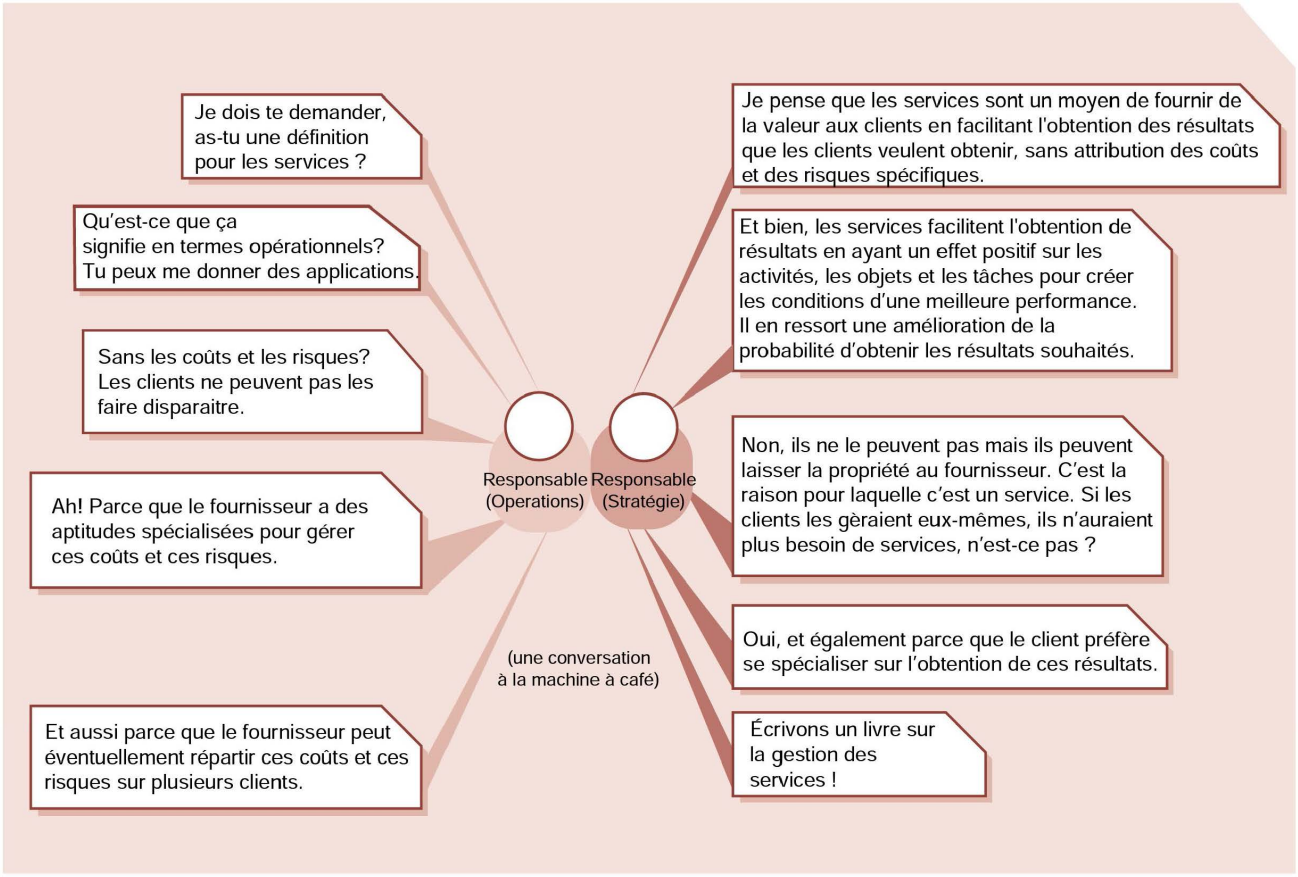


Figure 2.1 Une conversation au sujet de la définition et de la signification des services

Un service est un moyen de fournir de la valeur aux clients en facilitant l'atteinte des résultats que les clients veulent obtenir, sans leur faire supporter les coûts et les risques spécifiques. Les services facilitent l'obtention de résultats en améliorant la performance des tâches associées et en réduisant l'effet des contraintes. Le résultat est une amélioration de la probabilité des résultats souhaités (Figure 2.1).

2.3 FONCTIONS ET PROCESSUS TOUT AU LONG DU CYCLE DE VIE

2.3.1 Fonctions

Les fonctions sont des unités organisationnelles, spécialisées pour exécuter certains types de travail et sont responsables de résultats spécifiques. Elles sont autonomes, et disposent des aptitudes et des ressources nécessaires à leur performance et à leurs résultats. Les aptitudes comprennent des méthodes de travail internes aux fonctions. Les fonctions ont leur propre ensemble de connaissances, qui s'enrichit avec l'expérience. Elles fournissent structure et stabilité aux organisations.

Les fonctions sont un moyen de structurer les organisations afin de mettre en application le principe de spécialisation. Les fonctions définissent typiquement les rôles ainsi que l'autorité et la responsabilité associées, en vue de résultats et d'une performance spécifiques. La coordination entre les fonctions grâce à des processus partagés est un modèle fréquent dans la conception d'organisations. Les fonctions tendent à optimiser leurs méthodes de travail localement, pour se concentrer sur les résultats assignés. Une coordination insuffisante entre les fonctions, combinée avec une vision tournée vers l'interne, conduit à la constitution de silos fonctionnels, qui entravent l'alignement et le feed-back indispensables au succès de l'organisation dans son ensemble. Les modèles de processus aident à éviter ce problème grâce à des hiérarchies fonctionnelles en améliorant la coordination et le contrôle inter-fonctions. Des processus bien définis peuvent améliorer la productivité dans les fonctions et entre elles.

2.3.2 Processus

Les processus sont des exemples de systèmes en boucle fermée parce qu'ils fournissent changements et transformations pour atteindre un but et utilisent le feed-

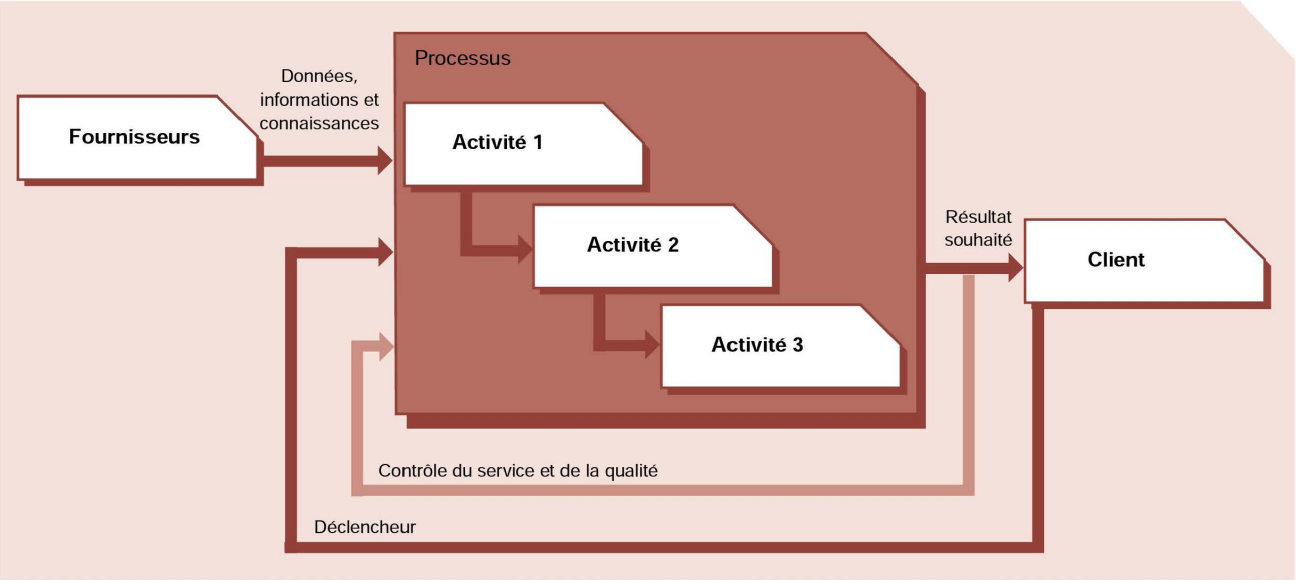


Figure 2.2 L'essentiel d'un processus

back pour s'auto-renforcer et s'auto-corriger (voir la figure 2.2). Il est important de considérer le processus dans son ensemble ou comment un processus s'insère dans un autre.

Les définitions de processus décrivent les actions, les dépendances et le séquencement. Les processus ont les caractéristiques suivantes :

- **Mesurables :** Nous pouvons mesurer le processus d'une façon appropriée. Il est piloté par la performance. Les gestionnaires veulent mesurer les coûts, la qualité et d'autres variables, alors que les praticiens s'intéressent plutôt à la durée et la productivité.
- **Résultats spécifiques :** Un processus existe pour fournir un résultat spécifique. Ce résultat doit être individuellement identifiable et quantifiable. Tandis que nous pouvons compter des modifications, il est impossible de compter combien de Centres de Services ont été performants.
- **Clients :** Chaque processus fournit ses résultats principaux à un client ou à une partie prenante. Ils peuvent être internes ou externes à l'organisation mais le processus doit répondre à leurs attentes.
- **Répond à un événement spécifique :** Tandis qu'un processus peut être continu ou itératif, il devrait être associé à un déclencheur spécifique.

Les fonctions sont souvent confondues avec des processus. Par exemple, la Gestion de la Capacité est souvent considérée à tort comme un processus de Gestion des Services. Or, la Gestion de la Capacité est une aptitude organisationnelle avec des processus et des méthodes de travail spécialisés. Dire que c'est une fonction ou un processus dépend entièrement de la conception de l'organisation. C'est une erreur de considérer que la Gestion de la Capacité peut seulement être un processus. Il est possible de mesurer et de contrôler la capacité et de déterminer si c'est opportun pour un but donné. Supposer que c'est toujours un processus, avec des résultats quantifiables à part, peut être une erreur.

2.3.3 Spécialisation et coordination tout au long du cycle de vie

La spécialisation et la coordination sont nécessaires dans l'approche de cycle de vie. Cela est rendu possible par du feed-back et le contrôle entre les fonctions et les processus dans et entre les éléments du cycle de vie. Le modèle dominant du cycle de vie est l'évolution séquentielle à partir de SS en passant par SD-ST-SO et revenant à SS au travers du CSI. Cependant, ce n'est pas le seul schéma d'action. Chaque élément du cycle de vie fournit des points de feed-back et de contrôle.

La combinaison de perspectives multiples permet une plus grande flexibilité et un meilleur contrôle des environnements et des situations. L'approche de cycle de vie imite la réalité de la plupart des organisations où un management efficace nécessite l'utilisation de perspectives multiples de contrôle. Les responsables de la conception, du développement et de l'amélioration des processus de Gestion des Services peuvent adopter une perspective de contrôle basé sur les processus. Les responsables en charge de la gestion des accords, des contrats et des services trouveront plus d'intérêt à une perspective de contrôle basé sur le cycle de vie avec des

phases distinctes. Ces deux perspectives de contrôle tirent bénéfice de la théorie des systèmes. Chaque perspective de contrôle peut révéler des situations qui peuvent ne pas ressortir avec les autres perspectives.

2.4 FONDAMENTAUX DE LA TRANSITION DES SERVICES

2.4.1 Objet, buts, et objectifs

L'objet de la transition des services est de :

- Planifier et gérer la capacité et les ressources nécessaires pour packager, concevoir, tester et déployer une mise en production et pour établir le service tel que spécifié pour satisfaire les besoins des clients et des parties prenantes
- Fournir un cadre cohérent et rigoureux pour évaluer les aptitudes de service et le profil de risques avant qu'un nouveau service, ou qu'un service modifié, ne soit libéré ou déployé
- Établir et maintenir l'intégrité de tous les actifs et configurations de service identifiés à mesure qu'ils évoluent dans l'étape de transition des services
- Fournir des connaissances et des informations de bonne qualité de sorte que la Gestion des Changements, et la Gestion des Déploiements et des Mises en Production puissent prendre des décisions rapides et efficaces au sujet du passage d'une mise en production vers les environnements de tests et de production
- Fournir des mécanismes reproductibles et efficients de conception et d'installation, utilisés pour déployer les mises en production dans les environnements de tests et de production, et reconstruits si nécessaire pour restaurer le service
- S'assurer que le service peut être géré, exploité et supporté selon les besoins et les contraintes spécifiées dans la conception des services.

Les buts de la transition des services sont de :

- Établir les attentes des clients sur la manière dont la performance et l'utilisation d'un nouveau service, ou d'un service modifié, peuvent être utilisées pour permettre la transformation du business
- Permettre au projet de changement business ou au client d'intégrer une mise en production dans ses processus et services business
- Réduire les écarts entre performance prévue et performance réelle pour les services concernés par la transition
- Réduire les erreurs connues et minimiser les risques de transition vers la production pour les nouveaux services, ou les services modifiés
- S'assurer que le service peut être utilisé selon les besoins et les contraintes spécifiées dans l'expression de besoins.

Les objectifs sont de :

- Planifier et gérer les ressources pour établir une mise en production réussie d'un nouveau service, ou d'un service modifié, conformément aux estimations de coût, de qualité et de délai
- Assurer qu'il y aura le moins possible d'impacts non prévus sur les services en production, sur les opérations et sur l'organisation de support
- Augmenter la satisfaction des clients, des utilisateurs et du personnel de Gestion des Services par le biais des pratiques de transition des services, comme le déploiement du nouveau service, ou du service modifié, la communication, la documentation de mise en production, la formation et le transfert de connaissances
- Faciliter l'utilisation appropriée des services, et des applications et de la technologie sous-jacentes
- Fournir des plans clairs et complets qui permettent aux projets de changement business et aux clients d'aligner leurs activités avec les plans de transition des services.

2.4.2 Périmètre

Le périmètre de la transition des services comprend la gestion et la coordination des processus, des systèmes et des fonctions pour packager, concevoir, tester et déployer une mise en production dans l'environnement de production et pour établir le service spécifié pour répondre aux besoins des clients et des parties prenantes.

Le périmètre de l'étape du cycle de vie de transition des services est montré dans la figure 2.3. Les activités de transition des services sont présentées dans les boîtes blanches. Les boîtes colorées représentent les activités des autres livres de base d'ITIL.

Il existe des situations pour lesquelles certaines activités ne s'appliquent pas à une transition particulière. Par exemple, le transfert d'un ensemble de services d'une organisation à une autre peut ne pas comporter de planification, de conception, de test et d'acceptation de mise en production.

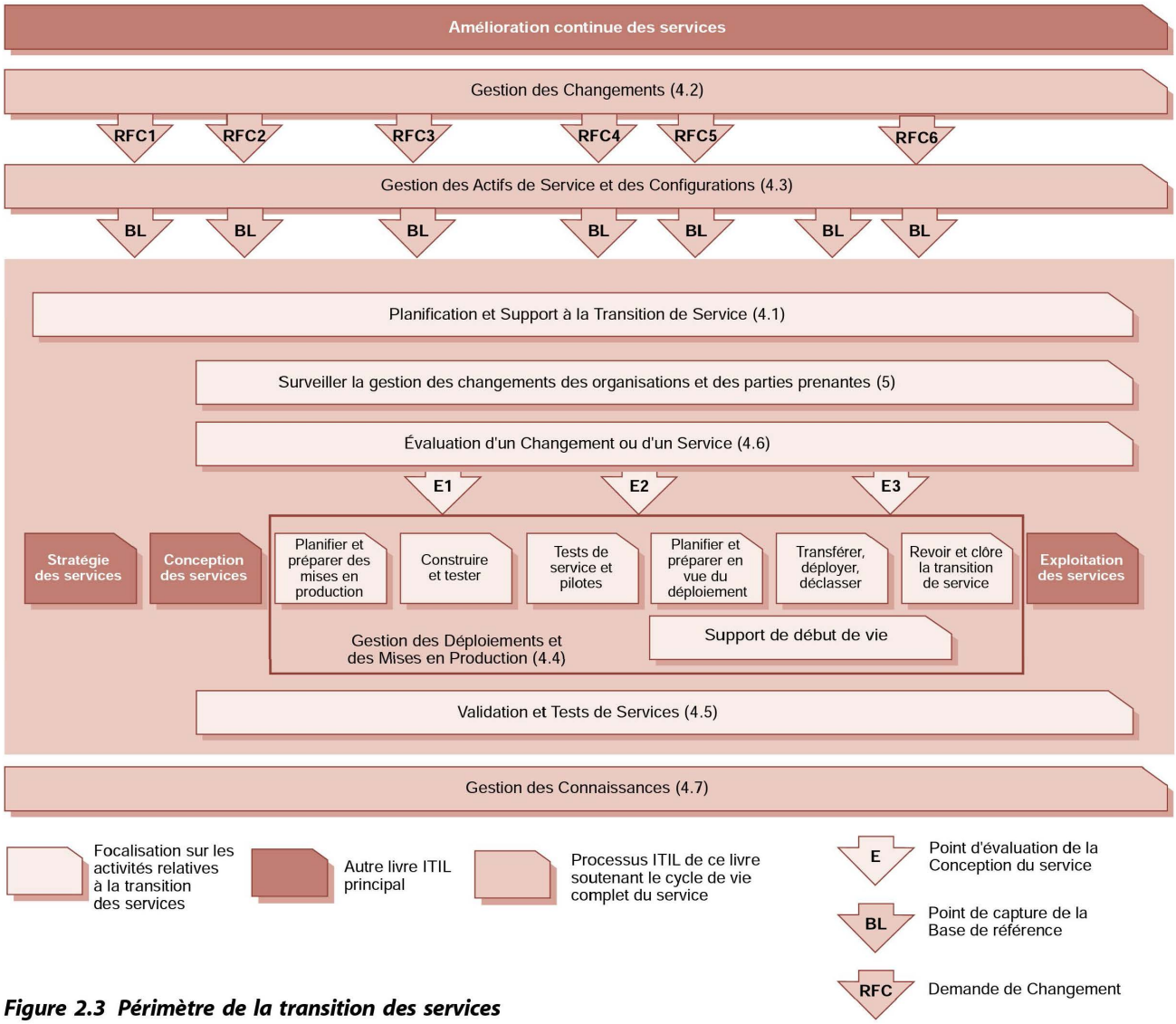


Figure 2.3 Périmètre de la transition des services

Les processus du cycle de vie suivants dans ce livre soutiennent toutes les étapes du cycle de vie :

- Gestion des Changements
- Gestion des Actifs de Service et des Configurations
- Gestion des Connaissances.

La transition des services utilise tous les processus décrits dans les autres livres ITIL car elle est responsable de les tester, que ce soit pour un nouveau service, ou un service modifié, ou dans le cadre des tests pour les changements des processus de Gestion des Services. La Gestion des Niveaux de Service est importante pour assurer que les attentes des clients sont gérées pendant la transition des services. La Gestion des Incidents et la Gestion des Problèmes sont importantes pour traiter les incidents et les problèmes pendant les activités de test, de pilote et de déploiement.

Les activités suivantes sont exclues du périmètre des pratiques de transition des services :

- Modifications mineures sur les services en production et sur l'environnement, par exemple remplacement d'un PC défaillant ou d'une imprimante, installation de logiciels standards sur un PC ou un serveur, ou déclaration d'un nouvel utilisateur
- amélioration continue des services qui n'impacte pas de manière significative les services ou les aptitudes du fournisseur de services à fournir les services, par exemple activités de traitement des demandes de services conduites par l'exploitation des services.

2.4.3 Valeur pour le business

Une transition des services efficace peut améliorer de manière significative la capacité d'un fournisseur de services à traiter des volumes élevés de changements et

de mises en production pour l'ensemble de ses clients. Elle permet au fournisseur de services de :

- Aligner le nouveau service, ou le service modifié, avec les besoins business du client et avec les opérations business
- S'assurer que les clients et les utilisateurs peuvent utiliser le nouveau service, ou le service modifié, d'une manière qui maximise la valeur aux opérations business.

En particulier, la transition des services ajoute de la valeur pour le business en améliorant :

- L'aptitude à s'adapter rapidement aux nouveaux besoins et développements du marché ('avantage concurrentiel')
- La gestion de la transition lors de fusions, séparations, acquisitions et transferts de services
- Le taux de succès des changements et des mises en production pour le business
- Les prévisions de taux de disponibilité et de garantie pour les nouveaux services et les services modifiés
- La confiance dans le niveau de conformité aux besoins business et de gouvernance pendant les changements
- Les écarts de ressources et de budgets réels par rapport aux plans prévus et approuvés
- La productivité du business et du personnel du client du fait d'une meilleure planification et de l'utilisation des nouveaux services et des services modifiés
- Annulation ou changements opportuns aux contrats de maintenance pour le matériel et les logiciels lorsque des composants sont retirés ou déclassés
- La compréhension du niveau de risques pendant et après le changement, par exemple panne de service, rupture et reprise.

2.4.4 Optimisation de la performance de transition des services

La transition des services, afin d'être efficace et décisive, doit se concentrer prioritairement sur la fourniture de ce que le business demande, dans les contraintes financières et celles associées aux autres ressources.

2.4.4.1 Mesures pour l'alignement avec le business et avec les plans informatiques

Les étapes du cycle de vie de transition des services et les plans de mises en production doivent être alignés avec le business, la Gestion des Services et les stratégies et les plans informatiques.

Les mesures typiques utilisées pour mesurer cet alignement sont :

- Accroissement de la proportion de plans de transition des services qui sont alignés avec le business, l'informatique, les stratégies et les plans de Gestion des Services
- Pourcentage des organisations, ou des unités, des clients et des parties prenantes qui ont une compréhension claire de la pratique en matière de transition des services et de ses aptitudes
- Pourcentage du budget associé au cycle de vie des services alloué aux activités de transition des services
- Indice de la qualité des plans avec l'adhésion à une approche structurée, la conformité aux modèles de plan et la complétude des plans
- Pourcentage des réunions de planification où les parties prenantes ont participé
- Pourcentage des plans de transition des services qui sont alignés avec la politique de transition des services
- Pourcentage des projets stratégiques et tactiques qui adoptent les pratiques en matière de transition des services
- Pourcentage des documents de planification de mise en production dont la qualité est assurée par une fonction ou un rôle de transition des services.

2.4.4.2 Mesures pour la transition des services

La mesure et la surveillance de la performance de l'étape de transition des services du cycle de vie devraient se concentrer sur la fourniture du nouveau service, ou la modification de services existants, par rapport aux niveaux de garantie, aux niveaux de service, aux ressources et aux contraintes tels que prévus dans la conception des services ou le package de mise en production. Les mesures doivent donc être alignées avec les mesures de la conception des services; elles peuvent couvrir les écarts entre prévisionnel et réel pour :

- Utilisation des ressources par rapport à la capacité
- Aptitudes
- Garantie
- Niveaux de service
- Coûts par rapport au budget approuvé
- Temps
- Qualité du service, par exemple taux de satisfaction ou taux de disponibilité atteints, non atteints et presque manqués
- Valeur
- Erreurs et incidents
- Risques.

Des exemples d'autres mesures pour optimiser la performance de la transition des services sont :

- Coûts des tests et de l'évaluation versus coûts des incidents en production
- Retards provoqués par la transition des services, par exemple manque des ressources de transition des services
- Problèmes opérationnels qui pourraient avoir été identifiés par les processus de transition des services
- Satisfaction des parties prenantes concernant l'étape de transition
- Économies réalisées par des tests ciblés sur des changements de conception des services
- Réduction des changements et des mises en production urgents ou en retard – réduction du travail non planifié
- Coût réduit de transition des services et des mises en production – par type
- Meilleure productivité du personnel
- Meilleure réutilisation et partage des actifs de service et des actifs de processus de transition des services
- Personnel plus motivé et une satisfaction professionnelle améliorée
- Communication et fonctionnement améliorés entre les équipes (informatique, clients, utilisateurs et fournisseurs)
- Performance améliorée des processus de transition des services.

2.4.5 Interfaces avec les autres étapes du cycle de vie des services

La transition des services 'se situe' entre la conception des services et l'exploitation des services dans le cycle de vie des services et les principales interfaces au quotidien sont avec ces étapes. Cependant, il existe des interfaces avec toutes les autres étapes du cycle de vie des services, définies par les entrées et les sorties échangées.

2.4.5.1 Entrées à la transition des services

Les entrées de la stratégie des services influencent l'approche, les structures et les contraintes globales qui s'appliquent à la transition des services; celles-ci sont :

- Portefeuille de services
- Portefeuille de clients
- Portefeuille de contrats
- Modèle de cycle de vie des services
- Politiques
- Stratégies
- Contraintes
- Architectures
- Besoins de transition des services
- Plan de Gestion des Services (selon les exigences de l'ISO/IEC 20000).

La conception des services est la source principale des déclenchements qui initient des travaux dans l'étape de cycle de vie de transition des services, c'est-à-dire qui fournissent les packages de conception des services qui doivent faire l'objet d'une transition. Le package de conception des services comprend :

- Définition de service
- Structure de service (y compris les services de base et de support)
- Modèle financier/économique/de coûts (avec le coût total de possession – TCO / coût total d'utilisation – TCU)
- Modèle de capacité/ressource – combiné avec la performance et la disponibilité
- Modèle de processus intégré de Gestion des Services (comme dans l'ISO/IEC 20000)
- Modèle d'exploitation des services (avec les ressources de support, les procédures d'escalade et les procédures de traitement des situations critiques)
- Conception et spécifications des interfaces
- Conception de mise en production
- Plan de déploiement
- Critère d'acceptation – pour tous les niveaux où des tests et une acceptation ont été prévus
- Les demandes de changement pour déclencher les changements nécessaires sur l'environnement dans lequel le service fonctionne ou fonctionnera.

La principale entrée, en termes de déclenchement d'action, est l'autorisation de commencer la transition des services (par exemple RFC). Elle est normalement issue de la conception des services. Cependant cette autorisation peut aussi provenir directement des clients business, résulter d'un changement de stratégie, d'un audit ou de l'amélioration continue des services (CSI).

L'amélioration continue des services fournira des entrées en termes d'améliorations suggérées à la politique, aux pratiques et aux processus de transition. Elles peuvent être issues d'un audit ou d'autres exercices d'amélioration, probablement en relation avec les clients et les autres parties prenantes, en utilisant des techniques comme les enquêtes.

L'exploitation des services fournira des données pour les tests et pour l'acceptation de service en particulier pour établir si les besoins opérationnels sont satisfaits avant que le transfert ne soit fait.

2.4.5.2 Sorties de la transition des services

L'ensemble le plus clair de sorties de la transition des services est à destination de l'exploitation des services, des clients et de la communauté des utilisateurs à qui les services seront fournis à l'issue d'une transition des services réussie. Ces sorties comprennent:

- Package de mise en production approuvé et package de déploiement de services associés
- Package de service ou ensemble de services mis à jour qui définit les services de bout en bout proposés aux clients
- Catalogues des services et portefeuille de services mis à jour
- Portefeuille de contrats mis à jour
- Documentation pour un service transféré ou arrêté.

Les sorties vers l'amélioration continue des services comporteront des suggestions et des observations sur les changements nécessaires pour améliorer les processus, particulièrement au niveau de la conception des services et de la transition des services, mais probablement aussi au niveau de la stratégie des services et des processus et de la Gestion des Relations Business.

2.4.6 Processus de transition des services

Il existe deux types de processus de Gestion des Services significatifs, décrits ci-dessous dans ce livre.

2.4.6.1 Processus qui soutiennent le cycle de vie des services

Le premier groupe concerne tous les processus du cycle de vie des services qui sont critiques pendant l'étape de transition mais influencent et soutiennent toutes les étapes du cycle de vie. Ceux-ci sont :

- Gestion des Changements
- Gestion des Actifs de Service et des Configurations
- Gestion des Connaissances.

2.4.6.2 Processus de la transition des services

Les processus suivants sont fortement centrés sur l'étape de transition des services :

- Planification et Support à la Transition
- Gestion des Déploiements et des Mises en Production
- Tests et validation des services
- Évaluation.

3 Principes de transition des services

3 Principes de transition des services

Cette section décrit certains des principes clés de la transition des services qui permettront aux fournisseurs de service de planifier et mettre en application les meilleures pratiques de transition des services. Ces principes sont les mêmes quelle que soit l'organisation ; cependant, l'approche devra être adaptée en fonction des circonstances, à savoir la taille, la répartition géographique, la culture et les ressources.

3.1 PRINCIPES SOUTENANT LA TRANSITION DES SERVICES

La transition des services est soutenue par des principes fondamentaux qui découlent des considérations de stratégie des services et étayent les pratiques et l'approche de transition des services. Ces principes tournent autour de la compréhension de ce qu'est un service et de la façon dont il apporte de la valeur au business. Ils constituent la base de la transition des services.

3.1.1 Définir un service

Le livre Stratégie des Services donne le cadre pour définir un service. La valeur d'un service est définie dans le contexte des clients et des contrats au sein d'un écosystème désigné généralement sous le nom d'environnement business. La figure 3.1 montre les actifs du fournisseur de services utilisés pour fournir des services au business et aux clients.

Les ressources sont des biens tangibles et intangibles, possédés ou contrôlés par le fournisseur de services ou l'organisation, qui sont transformés en produits ou services finaux afin d'être utilisés par des clients. Les ressources sont converties en biens et services en utilisant des connaissances, des compétences, l'expérience, des processus, des systèmes et des technologies, qui constituent une catégorie spéciale de biens incorporels appelés les aptitudes. Ces éléments sont détaillés dans la stratégie des services.

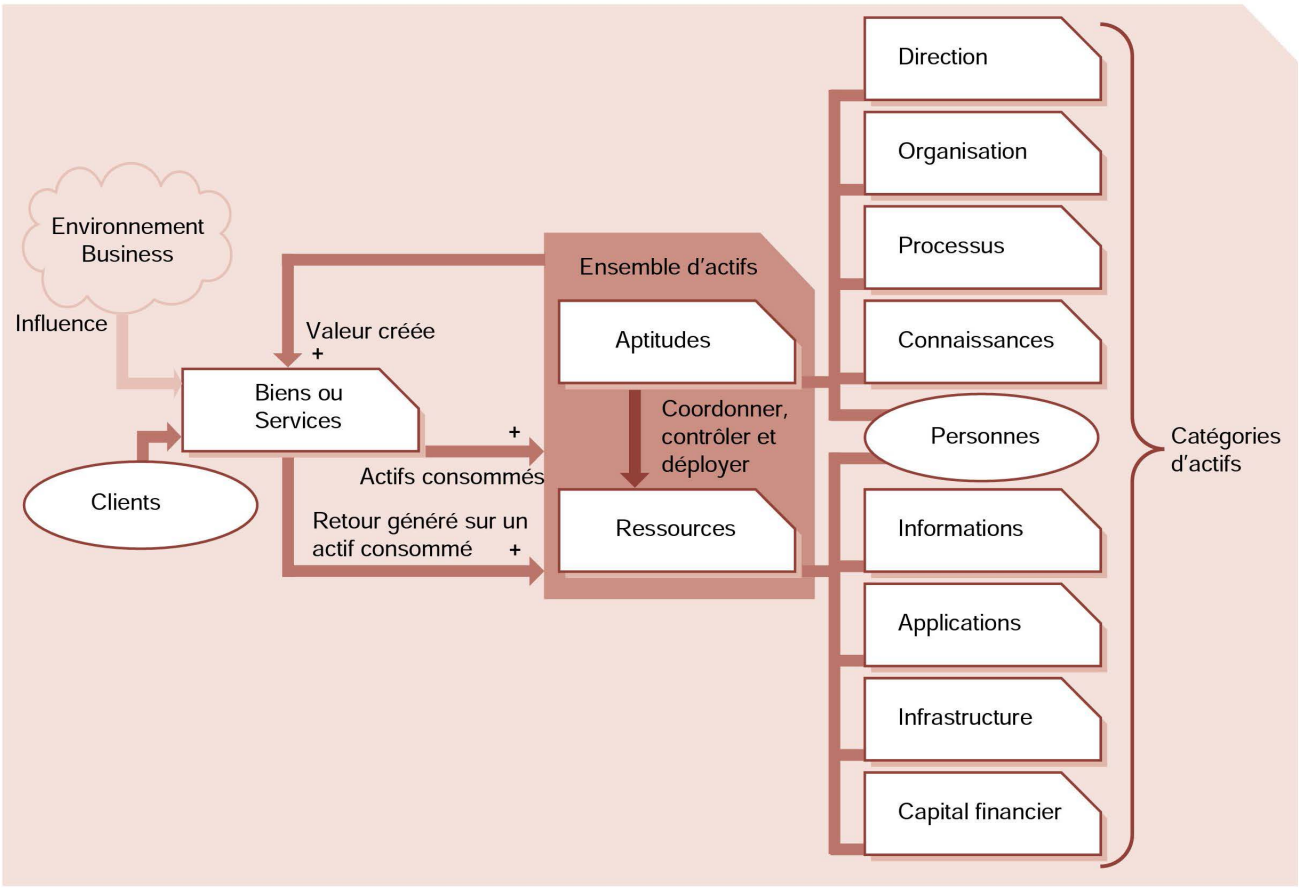


Figure 3.1 Actifs de service nécessaires pour fournir des services au business

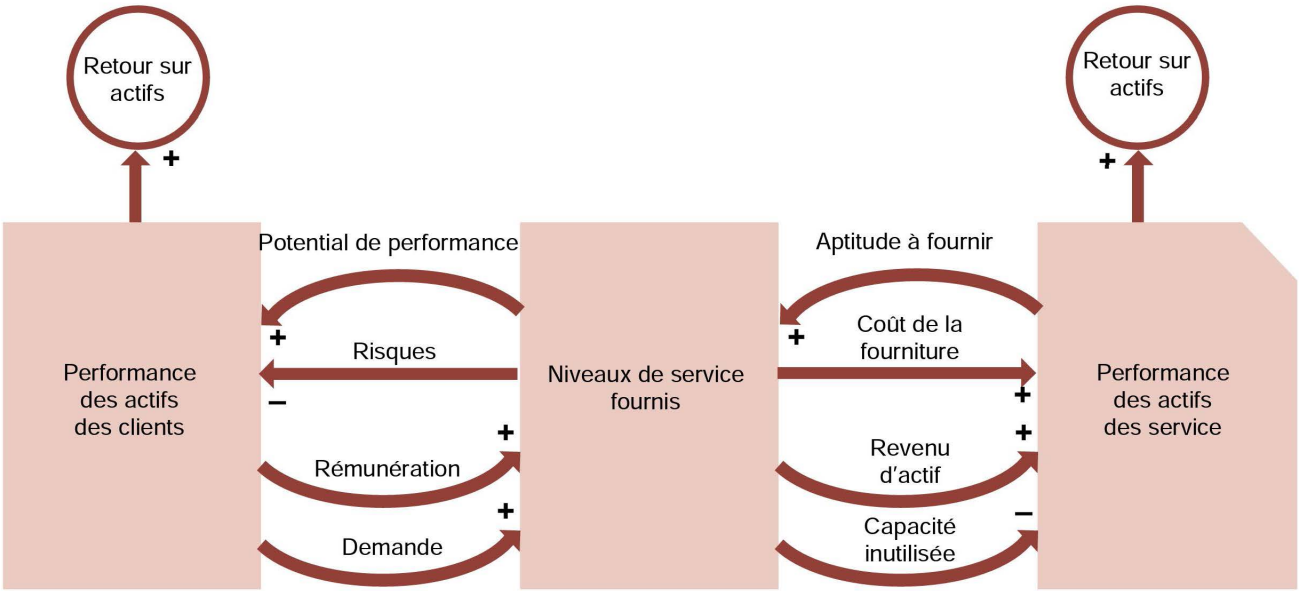


Figure 3.2 Les services fournissent de la valeur en améliorant la performance des actifs du client et en supprimant des risques

Le terme actif est utilisé pour faire référence aux aptitudes ou aux ressources, ou aux deux en fonction du contexte.

Les services sont des moyens de fournir la valeur aux clients tel que présenté dans la figure 3.2. Ils sont des moyens par lesquels une Unité Business fournit de la valeur à une ou plusieurs autres Unité Business, ou à ses sous-unités. Dans ce livre, les Unité Business qui fournissent des services sont désignées généralement sous le terme fournisseur de services ou unités de services et celles qui utilisent des services sont désignées par clients ou simplement Unité Business.

3.1.2 Utilité et garantie de service

L'utilité d'un service est définie en termes de résultats business pour lesquels les clients attendent une contribution du service et aux contraintes qu'il enlèvera. Cette utilité correspond à une amélioration de la performance des actifs du client, ou à ce qui la rend possible, et à la contribution à la réalisation des résultats business.

Exemple d'utilité

Dans le cas de la division "Prêts" d'une banque (client), l'utilité du service de vérification de crédit est ce qui permet au processus de prêt (actif du client) de déterminer le degré de solvabilité des emprunteurs de sorte que les demandes de prêts puissent être approuvées en temps utile après calcul de tous les risques liés à l'emprunteur (résultats soutenus).

Une garantie est une assurance qu'un certain produit ou service sera fourni ou sera conforme à certaines spécifications. La garantie présente trois caractéristiques :

- elle est fournie en termes de disponibilité et de capacité de services
- elle s'assure que les actifs du client continuent à présenter une utilité, même avec des niveaux de service dégradés, lors de perturbations majeures ou de sinistres
- elle assure la sécurité pour le potentiel de création de valeur des actifs du client.

Il est important de comprendre que les trois aspects de la garantie sont valides pour tous les services, même si un aspect peut s'avérer plus critique que les autres. En effet, la proposition de valeur principale pour certains services est la haute disponible, la continuité et la sécurité.

3.2 POLITIQUES POUR LA TRANSITION DES SERVICES

Les aspects suivants constituent des principes fondamentaux de transition des services. La direction doit y adhérer et les soutenir de manière visible afin de contribuer à l'efficacité globale. Chaque principe est explicitement énoncé, son application et l'approche suggérées sont illustrées par des principes et les meilleures pratiques applicables qui aident une organisation pour fournir le principe.

3.2.1 Définir et mettre en application une politique formelle pour la transition des services

Politique :

- Une politique formelle pour la transition des services devrait être définie, documentée et approuvée par l'équipe de management, qui s'assure qu'elle est communiquée dans toute l'organisation et à tous les fournisseurs et partenaires concernés.

Principes :

- Les politiques devraient clairement énoncer les objectifs et les non-conformités à la politique seront remédiées.
- Aligner les politiques avec le cadre global de gouvernance, l'organisation et les politiques de Gestion des Services.
- Les sponsors et les décideurs impliqués dans le développement de la politique doivent démontrer leur engagement à adopter et à mettre en œuvre la politique. Ceci comprend l'engagement de fournir les résultats prévus pour tous les changements faits sur les services.
- Utiliser les processus qui intègrent les équipes ; mélanger les compétences tout en maintenant des lignes claires d'autorité et de responsabilité.
- Fournir des changements dans les mises en production.
- Aborder le déploiement tôt dans les étapes de conception des mises en production et de planification des mises en production.

Meilleures pratiques :

- Obtenir l'approbation formelle de la direction, des sponsors et des décideurs impliqués dans le développement de la politique.

3.2.2 Mettre en œuvre tous les changements sur les services par la transition des services

Politique :

- Tous les changements au Portefeuille de Services ou au Catalogue des services sont effectués par la Gestion des Changements et les changements qui sont gérés par l'étape de cycle de vie de transition des services sont définis et convenus.

Principes :

- Un seul point de concentration pour les changements sur les services en production réduit au minimum la probabilité de changements contradictoires et d'une interruption potentielle de l'environnement de production.
- Les personnes qui n'ont pas l'autorité pour faire un changement ou une mise en production en environnement de production ne pourront pas y avoir accès.
- La connaissance de l'organisation d'exploitation des services augmente la mobilisation et facilite les changements d'organisation.
- Accroître les connaissances et l'expérience des services et de l'environnement de production permet d'améliorer l'efficience
- Chaque package de mise en production sera conçu et régi par une demande de changement transmise par le biais du processus de Gestion des Changements pour assurer un contrôle et une traçabilité efficaces.
- Des méthodes et des procédures standardisées sont utilisées pour un traitement efficient et rapide de tous les changements, afin de réduire au minimum l'impact des incidents liés aux changements sur la continuité du business, la qualité de service et la reprise.
- Toutes les mises à jour de changements et de mises en production sont enregistrées pour les actifs de service et/ou les Éléments de Configuration dans le Système de Gestion des Configurations.

Meilleures pratiques :

- La définition d'un changement est bien définie.
- Les changements internes et externes sont différenciés.
- Les changements sont justifiés par l'établissement d'un dossier business clair.
- Les changements sur les services sont définis dans un Package de conception de service que la transition des services peut utiliser pour mesurer l'avancement et la performance effectifs par rapport aux prévisions.
- Le processus existant de Gestion des Changements peut devoir être standardisé et imposé.
- L'engagement du management à imposer le processus est essentiel, et il doit être clair pour toutes les parties prenantes.
- L'audit des configurations vise à identifier les changements non autorisés.
- Ne pas accepter les demandes de changements en retard qui ne peuvent pas être gérées correctement.

3.2.3 Adopter un référentiel et des standards communs

Politique :

- Faire reposer la transition des services sur un référentiel commun de processus et de systèmes

standards et réutilisables pour améliorer l'intégration des parties concernées dans la transition des services et pour réduire les adaptations de processus.

Principes :

- Mettre en œuvre les meilleures pratiques du marché comme base de standardisation pour permettre l'intégration sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.
- Faire contrôler le référentiel et les standards de transition des services par la Gestion des Changements et la Gestion des Configurations.
- Assurer que les processus sont adoptés uniformément en planifiant des revues et des audits réguliers du processus de gestion de services.

Meilleures pratiques :

- Publier les standards et les meilleures pratiques de transition des services.
- Fournir un référentiel pour établir des processus cohérents afin d'assurer et d'évaluer les aptitudes de service et le profil de risques avant et après le déploiement d'une mise en production.
- Fournir des systèmes de soutien pour automatiser les processus standards afin de réduire la résistance à l'adoption.
- S'assurer que le management a bien compris le besoin de standardisation en développant et en fournissant des améliorations basées sur un dossier business sain.
- Établir le niveau de l'engagement du management et des parties prenantes et agir pour combler les lacunes.
- Prévoir continuellement comment améliorer l'adhésion au référentiel et aux standards communs.

3.2.4 Maximiser la réutilisation des processus et des systèmes établis

Politique :

- Les processus de transition des services sont alignés avec les processus de l'organisation et les systèmes relatifs pour améliorer l'efficience et l'efficacité et, lorsque de nouveaux processus sont nécessaires, ils sont développés en gardant à l'esprit leur réutilisation.

Principes :

- Réutiliser les processus et systèmes établis chaque fois que c'est possible.
- Prendre les données et les informations à la source originale pour réduire les erreurs et contribuer à l'efficience.
- Développer des modèles de transition des services standards et réutilisables pour accumuler de l'expérience et gagner en confiance dans les activités de transition des services.
- Mettre en œuvre les standards du marché et les meilleures pratiques comme base de standardisation pour permettre l'intégration des livrables des différents fournisseurs.

Meilleures pratiques :

- Intégrer les processus de transition des services dans le Système de Gestion de la Qualité.
- Utiliser les pratiques de gestion des programmes et des projets de l'organisation.
- Utiliser les canaux de communication existants pour les communications de transition des services.
- Utiliser les processus et les pratiques communes de gestion des ressources humaines, de gestion de la formation, de Gestion Financière et de gestion des moyens généraux.
- Concevoir des modèles de transition des services facilement personnalisables pour s'adapter à des circonstances spécifiques.
- Structurer les modèles de telle sorte qu'une approche cohérente soit répétée pour chaque unité ou environnement de service ciblé avec possibilité d'adaptations locales si nécessaires.

3.2.5 Aligner les plans de transition des services avec les besoins business

Politique :

- Aligner les plans de transition des services et les nouveaux services, ou les services modifiés, avec les besoins des clients et du business de l'organisation afin de maximiser la valeur fournie par le changement.

Principes :

- Déterminer les attentes des clients et des utilisateurs pendant la transition sur la façon dont la performance et l'utilisation du nouveau service, ou du service modifié, peuvent être utilisées pour permettre les changements du business.
- Fournir des informations et établir les processus pour permettre à des projets de changement du business et à des clients d'intégrer une mise en production dans leurs processus et services business.
- S'assurer que le service peut être utilisé conformément aux besoins et contraintes spécifiés dans les besoins de service afin d'améliorer la satisfaction des clients et des parties prenantes.
- Communiquer et transférer les connaissances vers les clients, les utilisateurs et les parties prenantes afin

d'augmenter leurs aptitudes à maximiser l'utilisation du nouveau service, ou du service modifié.
- Surveiller et mesurer l'utilisation des services et des applications et de la technologie sous-jacentes pendant le déploiement et le Support de début de vie afin de s'assurer que le service est bien établi avant la fermeture de la transition.
- Comparer la performance effective des services après une transition par rapport à la performance prévue définie dans la conception des services dans le but de réduire les écarts d'aptitudes et de performance du service.

Meilleures pratiques :

- Adopter les pratiques de gestion des programmes et des projets afin de planifier et gérer les ressources nécessaires pour packager, concevoir, tester et déployer une mise en production avec succès dans les estimations prévues de coûts, de qualité et de délai.
- Fournir des plans clairs et complets qui permettent aux projets de changement business et aux clients d'aligner leurs activités avec les plans de transition des services.
- Gérer les engagements et les communications des parties prenantes.

3.2.6 Établir et maintenir des relations avec les parties prenantes

Politique :

- Établir et maintenir des relations avec les clients, les représentants des clients, les utilisateurs et les fournisseurs pendant la transition des services afin de déterminer leurs attentes au sujet du nouveau service, ou du service modifié.

Principes :

- Déterminer les attentes des parties prenantes sur la façon dont la performance et l'utilisation du nouveau service, ou du service modifié, peuvent être utilisées pour permettre le changement business.
- Communiquer les changements à toutes les parties prenantes afin d'améliorer leur compréhension et leur connaissance du nouveau service, ou du service modifié.
- Fournir des connaissances et des informations de qualité de sorte que les parties prenantes puissent facilement trouver des informations sur la transition des services, par exemple les plans de mise en production et de déploiement, et la documentation de mise en production.

Meilleures pratiques :

- Vérifier avec les parties prenantes que le nouveau service, ou le service adapté, peut être utilisé conformément aux besoins et aux contraintes spécifiés dans les besoins de service.
- Partager les plans de transition des services et de mise en production, ainsi que tous les changements avec les parties prenantes.
- Travailler avec la Gestion des Relations Business et la Gestion des Niveaux de Service pour établir des relations avec les clients et les parties prenantes pendant la transition des services.

3.2.7 Établir une discipline et des contrôles efficaces

Politique :

- Établir une discipline et des contrôles adaptés tout au long du cycle de vie des services pour permettre une transition en douceur des changements et des mises en production de service.

Principes :

- Établir et maintenir l'intégrité de tous les actifs et configurations de service identifiés à mesure qu'ils évoluent dans l'étape de transition des services.
- Automatiser les activités d'audit, lorsque c'est bénéfique, afin d'augmenter la détection des changements non autorisés et des écarts dans les configurations.
- Définir clairement le 'qui fait quoi, à quel moment et à quel endroit' à tous les points de passation pour améliorer la responsabilité de la fourniture par rapport aux plans et aux processus.
- Définir et communiquer les rôles et les responsabilités de la passation et de l'acceptation pour les activités de transition des services (par exemple conception, tests, mise en production et déploiement) afin de réduire les erreurs résultant de malentendus et d'absence de propriétaire.
- Établir des processus orientés transactions afin que la Gestion des Configurations, la Gestion des Changements et la Gestion des Problèmes puissent fournir des possibilités d'audit et des informations de gestion nécessaires pour améliorer les contrôles.

Meilleures pratiques :

- Assurer que les rôles et les responsabilités sont bien définis, maintenus et compris par les personnes impliquées et qu'ils sont correctement associés aux

processus appropriés pour les circonstances actuelles et prévues.

- Affecter des personnes à chaque rôle et consigner l'affectation dans le système de Gestion des Connaissances des services ou dans le Système de Gestion des Configurations pour donner de la visibilité sur la personne en charge d'une activité donnée.
- Mettre en œuvre des processus de Gestion des Incidents, de Gestion des Problèmes, de Gestion des Changements et de Gestion des Configurations intégrés avec la Gestion des Niveaux de Services afin de mesurer la qualité des Éléments de Configuration tout au long du cycle de vie des services.
- S'assurer que le service peut être géré, opéré et supporté conformément aux besoins et aux contraintes spécifiés dans la conception des services par l'organisation du fournisseur de services.
- S'assurer que seul le personnel compétent peut mettre en œuvre des changements sur les environnements de tests contrôlés et sur les services de production.
- Réaliser des audits des configurations et des processus pour identifier les anomalies et les non-conformités des configurations qui pourraient impacter la Transitions des Services.

3.2.8 Fournir des systèmes pour le transfert de connaissances et d'aide à la décision

Politique :

- La transition des services développe des systèmes et des processus pour transférer les connaissances pour une exploitation efficace du service et pour permettre aux décideurs compétents de prendre des décisions au moment opportun.

Principes :

- Fournir des données, des informations et des connaissances de qualité au bon moment aux personnes concernées afin de réduire les efforts faits dans l'attente d'une décision et les retards qui en découlent.
- Assurer que la formation des utilisateurs et le transfert de connaissances sont adaptés afin de réduire le nombre d'appels traité par le Centre de Services qui concernent de la formation.
- Améliorer la qualité des informations et des données pour améliorer la satisfaction des utilisateurs et des parties prenantes tout en optimisant les coûts de production et de maintenance.
- Améliorer la qualité de la documentation pour réduire le nombre d'incidents et de problèmes provoqués par une documentation utilisateur, de mise en production, de déploiement, de support ou opérationnelle de mauvaise qualité.
- Améliorer la qualité de la documentation de mise en production et de déploiement pour réduire le nombre d'incidents et de problèmes provoqués par le délai entre la mise en œuvre du changement et la mise à jour de la documentation.
- Fournir un accès facile à des informations de qualité afin de réduire le temps passé à chercher et trouver l'information, en particulier pendant les activités critiques telles que le traitement d'un incident majeur.
- Établir la source définitive des informations et diffuser les informations tout au long du cycle de vie des services vers les parties prenantes afin de maximiser la qualité des informations et réduire les frais généraux de gestion des informations.
- Fournir des informations consolidées pour permettre à la Gestion des Changements et à la Gestion des Déploiements et des Mises en Production d'accélérer la prise de décisions efficaces concernant l'introduction d'une mise en production dans les environnements de tests et de production.

Meilleures pratiques :

- Fournir, dans l'ordre, des possibilités d'accès, de soumission et de reporting faciles pour le SKMS et le CMS.
- Fournir des interfaces utilisateurs et des outils de qualité au SKMS et au CMS pour permettre aux différentes personnes et rôles des prendre des décisions au moment opportun.
- Récapituler et publier les effets prévus et non prévus du changement, les écarts de la capacité et la performance effectives par rapport à celles qui étaient prévues, ainsi que le profil de risques.
- Assurer que les informations de Gestion des Actifs de Service et des Configurations sont fiables pour déclencher des transactions d'approbation et de notification pour la prise de décision par l'intermédiaire des outils de gestion des flux, par exemple des changements, acceptation des livrables.
- Fournir les connaissances, les informations et les données pour le déploiement, le Centre de Service, les opérations et les équipes de support pour résoudre des incidents et des erreurs.

3.2.9 Planifier les packages de mise en production et de déploiement

Politique :

- Les packages de mise en production sont prévus et conçus pour être construits, testés, livrés, distribués et

déployés dans l'environnement de production de telle sorte que les niveaux convenus de traçabilité et de coûts soient atteints, de manière efficiente.

Principes :

- Une politique de mise en production est convenue avec le business et toutes les parties concernées.
- Les mises en production sont prévues bien à l'avance.
- L'utilisation des ressources est optimisée pour l'ensemble des activités de transition des services afin de réduire les coûts.
- Les ressources sont coordonnées pendant la mise en production et le déploiement.
- Des mécanismes de mise en production et de distribution sont prévus pour assurer que l'intégrité des composants est maintenue pendant l'installation, le traitement, le packaging et la fourniture.
- Les mises en production urgentes sont gérées conformément à la procédure des changements urgents.
- Les risques de retour arrière et de rattrapage suite à une mise en production défaillante sont évalués et gérés.
- Le taux de succès et d'échec des packages de mises en production est mesuré dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficience, tout en optimisant les coûts.

Meilleures pratiques :

- Toutes les mises à jour des mises en production sont enregistrées dans le Système de Gestion des Configurations.
- Les versions définitives des supports électroniques, y compris les logiciels, sont enregistrées dans une Bibliothèque des supports définitifs avant la mise en production dans l'environnement de tests d'exploitation du service.
- Enregistrer la date et les livrables prévus pour la mise en production et le déploiement avec des références aux demandes et aux problèmes relatifs à ce changement.
- Procédures éprouvées pour le traitement, la distribution, la fourniture de la mise en production et les packages de déploiement, y compris la vérification.
- Les pré-requis et les conditions connexes à une mise en production sont documentés et communiqués aux parties concernées, par exemple les besoins techniques pour l'environnement de tests.

3.2.10 Anticiper et gérer les corrections en cours de route

Corrections en cours de route

Lorsqu'on définit un long itinéraire pour un bateau ou un avion, des hypothèses sont faites au sujet des vents dominants, de la météo et d'autres facteurs, avant de préparer les plans pour le voyage. Les vérifications en cours de route – basées sur les observations des conditions réelles – exigeront des adaptations (généralement mineures) pour garantir l'arrivée à bon port.

Une transition réussie est comparable à un voyage – de l'état 'actuel' au sein d'une organisation vers l'état 'tel que demandé'. Dans le monde dynamique dans lequel la Gestion des Services Informatiques opère, il est très fréquent que des paramètres différents apparaissent entre la conception initiale d'un nouveau service, ou d'un service modifié, et sa transition réelle. Il y a donc un besoin de procéder à des corrections 'en cours de route' lors du voyage de la transition des services, ajustant le plan d'action initialement prévu par la conception des services afin de parvenir à satisfaire les besoins du client.

Politique :

- Former le personnel à identifier le besoin de corrections 'en cours de route' et l'autoriser à appliquer les adaptations nécessaires dans des limites prescrites et comprises.

Principes :

- Convaincre les parties prenantes que les changements aux plans sont nécessaires et encouragés.
- Apprendre des corrections précédentes pour prévoir les corrections futures et réutiliser les approches qui fonctionnent.
- Débriefer et diffuser les connaissances par le biais de sessions de débriefing de fin de transition, et rendre les conclusions disponibles à l'aide du système de Gestion des Connaissances de service.
- Gérer les corrections 'en cours de route' par des procédures pertinentes de Gestion des Changements et l'établissement de référentiels.

Meilleures pratiques :

- Utiliser les pratiques de gestion de projet et les processus de Gestion des Changements pour gérer les corrections 'en cours de route'.
- Documenter et contrôler les changements mais sans rendre le processus bureaucratique (il doit être plus

facile de le faire correctement que de faire face aux conséquences de le faire mal).

- Fournir les informations sur les changements appliqués après que la configuration de référence ait été établie.
- Faire participer les parties prenantes pour les changements lorsque c'est nécessaire, et gérer les difficultés et les risques dans la transition des services lorsque c'est nécessaire.

3.2.11 Gérer proactivement les ressources tout au long de la transition des services

Politique :

- Fournir et gérer les ressources partagées et spécialisées pour l'ensemble des activités de transition des services afin d'exclure tout retard.

Principes :

- Identifier les ressources, les compétences et les connaissances nécessaires pour assurer la transition des services dans l'organisation.
- Former une équipe (incluant éventuellement des ressources externes) capable de réussir la mise en œuvre de la stratégie de transition des services, du package de conception des services et du package de mise en production.
- Dédier certaines ressources pour prendre en charge des activités critiques afin de réduire les retards.
- Établir et gérer les ressources partagées pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la transition des services.
- Automatiser les processus répétitifs et sujets aux erreurs pour améliorer l'efficacité et l'efficience des activités principales, par exemple la distribution, la conception et l'installation.

Meilleures pratiques :

- Travailler avec les ressources humaines, la Gestion des Fournisseurs, etc. pour identifier, gérer et se servir des ressources compétentes et disponibles.
- Identifier et utiliser les ressources compétentes et spécialisées à l'extérieur de l'équipe principale de Gestion des Services Informatiques afin d'assurer la transition des services.
- Gérer proactivement les ressources partagées pour réduire au minimum l'impact d'un retard qu'une transition peut avoir sur les autres transitions.
- Mesurer l'impact sur les délais de l'utilisation de ressources dédiées versus non dédiées, par exemple le recours au personnel des opérations, régulièrement détourné pour corriger des incidents majeurs provoquant des difficultés de planification des tests.

3.2.12 Garantir une participation dès le début du cycle de vie de service

Politique :

- Établir les contrôles et une discipline appropriés pour vérifier au plus tôt possible dans le cycle de vie des services qu'un nouveau service, ou un service modifié, fournira la valeur requise.

Principes :

- Utiliser différentes techniques pour optimiser la détection de défaillances tôt dans le cycle de vie des services afin de réduire les coûts de rectification. (plus une erreur est détectée tardivement, plus les coûts de rectification sont élevés.)
- Identifier les changements qui n'apportent pas les bénéfices escomptés: il faut alors soit modifier l'expression de besoins du service, soit arrêter le changement avant de gaspiller des ressources inutilement.

Meilleures pratiques :

- Impliquer les clients ou les représentants des clients dans la conception et la planification des tests d'acceptation de service pour comprendre comment valider la valeur ajoutée du service aux processus et aux services business du client.
- impliquer les utilisateurs dans la conception et la planification des tests lorsque c'est possible. Baser les tests sur l'utilisation effective que font les utilisateurs du service – et non simplement sur ce que les concepteurs ont prévu comme utilisation.
- Faire appel à l'expérience pour identifier les erreurs dans la conception des services.
- Concevoir – le plus tôt possible – la capacité à vérifier et à démontrer qu'un nouveau service, ou qu'un service modifié, sera capable de fournir la valeur attendue.
- Utiliser une évaluation indépendante de la conception des services et des audits internes pour établir si les risques associés de progression sont acceptables.

3.2.13 Garantir la qualité du nouveau service, ou du service modifié

Politique :

- Vérifier et valider que les changements proposés sur les services opérationnels définis dans les définitions de service et de mise en production ainsi que dans le modèle et le Package de conception de service peuvent satisfaire les besoins de service exprimés et permettre d'obtenir les bénéfices business attendus.

Principes :

- La transition des services est responsable de l'assurance que les changements proposés sur les services opérationnels peuvent être fournis conformément aux accords, aux spécifications et aux plans, avec un niveau de confiance convenu.
- S'assurer que les équipes de transition des services comprennent ce que les clients et le business attendent réellement d'un service afin d'améliorer la satisfaction des clients et des utilisateurs.
- L'assurance qualité et les pratiques en matière de tests fournissent une méthode complète pour assurer la qualité et la prise en compte des risques des nouveaux services, ou des services modifiés.
- Les environnements de tests doivent refléter le plus fidèlement possible l'environnement de production afin d'optimiser les efforts de tests.
- La conception et l'exécution des tests doivent être gérées et réalisées indépendamment du concepteur et du développeur du service afin d'augmenter l'efficacité des tests et respecter les besoins de 'séparation des responsabilités'.
- Effectuer des évaluations indépendantes de la conception des services et du nouveau service, ou du service modifié, pour identifier les risques qui doivent être gérés et atténués lors des phases de construction, de tests, de déploiement et d'utilisation du service – voir la section 4.6.
- Mettre en place des processus de Gestion des Problèmes et de Gestion des Configurations pour le cycle de vie de service complet afin de mesurer et réduire les erreurs connues provoquées par les mises en production dans l'environnement de production.

Meilleures pratiques :

- Comprendre les processus et les priorités business – ceci nécessite souvent une compréhension de la culture, de la langue, des coutumes et des clients du business.
- Une pleine participation des parties prenantes est importante à la fois pour tester efficacement les services, mais également pour établir une relation de confiance avec celles-ci. Elle doit donc être visible pour l'ensemble de leur communauté.
- Comprendre les différences entre les environnements de construction, de tests et ceux de production afin de gérer les différences et améliorer la capacité à prévoir le comportement d'un service.
- Les environnements de tests sont maintenus par la Gestion des Changements et la Gestion des Configurations, et la continuité de leur pertinence est directement prise en compte dans le cadre des changements.
- Établir une référence pour le service actuel et une référence de conception des services avant l'évaluation du changement.
- Évaluer la capacité, la qualité et les coûts prévus de la conception des services en tenant compte des résultats des transitions précédentes et du feed-back des parties prenantes avant la mise en production et le déploiement.
- Considérer ce que sera la situation réelle à la fin de la transition des services, et pas simplement ce qui a été prévu lors de la conception.

3.2.14 Améliorer proactivement la qualité pendant la transition des services

Politique :

- Prévoir et améliorer proactivement la qualité du nouveau service, ou du service modifié, pendant la transition.

Principes :

- Détecter et résoudre les incidents et les problèmes pendant la transition pour réduire la probabilité que des erreurs se produisent pendant la phase opérationnelle et compromettent directement les opérations business.
- Gérer et réduire proactivement les incidents, les problèmes et les erreurs détectés pendant la transition des services pour réduire les coûts, la révision et l'impact sur les activités business de l'utilisateur.
- Aligner la Gestion des Incidents, des problèmes et des erreurs pendant la transition avec les processus de production afin de mesurer et de gérer facilement l'impact et le coût des erreurs tout au long du cycle de vie des services.

Meilleures pratiques :

- Comparer les aptitudes, performance et coûts de services réels par rapport aux prévisionnels pendant les phases pilotes et de Support de début de vie afin d'identifier tous les écarts et les risques qui peuvent être traités avant la fin de la phase de la transition des services.
- Effectuer une évaluation indépendante du nouveau service, ou du service modifié, pour identifier le profil de risques et pour donner la priorité aux risques qui doivent être atténués avant la fermeture de la transition, par exemple les risques de sécurité qui peuvent impacter la garantie.

- Utiliser le profil de risques de l'évaluation de la conception des services pour développer des tests orientés risques.
- Fournir et tester les outils et aides au diagnostic avec le Centre de Services, les opérations et le personnel de support pour assurer que, si quelque chose se passe mal pour les tests ou en production, il sera relativement simple d'obtenir des informations clés pour établir le diagnostic du problème sans trop impacter l'utilisateur.
- Encourager l'apprentissage croisé et les échanges de connaissances entre les étapes de transition et d'exploitation afin d'améliorer les diagnostics de problèmes et le temps de résolution, par exemple les solutions de contournement et les corrections.
- Établir des procédures de transition de traitement des incidents, des problèmes, des erreurs et des résolutions, et évaluer qu'elles reflètent celles utilisée dans l'environnement de production.
- Corriger les Erreurs connues et résoudre les incidents en fonction de leur priorité de résolution.
- Documenter l'ensemble des résolutions, par exemple les solutions de contournement afin de pouvoir en analyser les informations.
- Analyser proactivement la cause première des incidents de priorité élevée et des incidents répétitifs.
- Enregistrer, classifier et mesurer le nombre et l'impact d'incidents et de problèmes pour chaque mise en production dans les étapes de tests, de déploiement et de production afin d'identifier dès que possible les opportunités pour corriger les erreurs.
- Comparer le nombre et l'impact des incidents et des problèmes entre les déploiements afin de mettre en évidence les améliorations et corriger tous les problèmes sous-jacents qui amélioreront l'expérience des utilisateurs lors des déploiements futurs.
- Enrichir la Gestion des Incidents et la Gestion des Problèmes des solutions de contournement et des solutions identifiées durant la transition.

4 Processus de transition des services

4 Processus de transition des services

Ce chapitre présente les processus et les activités dont la transition des services dépend pour être efficace. Cela inclut à la fois les processus du cycle de vie et ceux presque totalement centrés sur la transition des services. Chaque processus est décrit en détail, avec une mise en évidence des éléments clés du processus ou de l'activité.

Les processus et les activités, ainsi que leurs relations, sont présentés dans la figure 2.3, et les sujets traités en particulier dans ce chapitre sont :

- Planification et Support à la Transition
- Gestion des Changements
- Gestion des Actifs de Service et des Configurations
- Gestion des Déploiements et des Mises en Production
- Validation et Tests de Services
- Évaluation
- Gestion des Connaissances.

Certains de ces processus sont utilisés tout au long du cycle de vie des services, mais sont abordés dans ce livre car ils sont indispensables à une transition des services efficace.

Les autres processus et activités sont la plupart du temps centrés sur la phase de transition des services du cycle de vie, mais sont également utilisés pour d'autres phases, par exemple évaluation de la conception, et tests de performance en exploitation.

Le périmètre, les buts, l'objet et la vision d'ensemble de la transition des services sont présentés dans la section 2.4.

4.1 PLANIFICATION ET SUPPORT À LA TRANSITION

4.1.1 Objet, buts et objectifs

L'objet des activités de planification et de support à la transition est de :

- Planifier la capacité et les ressources appropriées pour packager, construire, mettre en production, tester, déployer et activer un service nouveau ou modifié en production
- Fournir un support pour les équipes et les personnes impliquées dans la transition des services
- Planifier les changements nécessaires de manière à assurer que l'intégrité de tous les actifs des clients, les actifs de service, ainsi que les configurations identifiés puissent être maintenus à mesure que ces éléments évoluent dans la transition des services
- S'assurer que les préoccupations, les risques et les écarts de transition des services sont rapportés aux parties prenantes et aux décideurs appropriés
- Coordonner les activités sur l'ensemble des projets, des fournisseurs et des équipes de services si nécessaire.

Les buts de la planification et du support à la transition sont de :

- Planifier et coordonner les ressources pour s'assurer que les exigences exprimées dans la stratégie des services et transcrites dans la conception des services, sont effectivement réalisées dans l'exploitation des services
- Identifier, gérer et contrôler les risques de panne et d'interruption sur l'ensemble des activités de transition.

Les objectifs de la planification et du support à la transition sont de :

- Planifier et coordonner les ressources pour réussir l'activation d'un service nouveau ou modifié, dans les estimations prévues de coûts, de qualité et de délai
- S'assurer que toutes les parties adoptent le cadre de référence commun de processus standards et réutilisables, ainsi que les systèmes associés, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience des activités de planification et de coordination intégrées
- Fournir des plans clairs et complets qui permettent aux clients et aux projets de changement business d'aligner leurs activités avec les plans de transition des services.

4.1.2 Périmètre

Le périmètre des activités de planification et de support de transition des services comprend :

- L'incorporation des exigences de conception et d'exploitation dans les plans de transition
- La gestion et l'exécution des activités de planification et de support à la transition
- Le maintien et l'intégration des plans de transition des services sur l'ensemble des portefeuilles de clients, de services et de contrats

- La gestion de l'avancement, des changements, des difficultés, des risques et des écarts de la transition des services
- La revue de la qualité de tous les plans de transition des services, de mises en production et de déploiement
- La gestion et l'exécution des processus de transition, des systèmes et des outils de support
- La communication avec les clients, les utilisateurs et les parties prenantes
- La surveillance et l'amélioration des performances de la transition des services.

4.1.3 Valeur pour le business

Une planification et un support à la transition efficace peuvent améliorer de manière significative la capacité d'un fournisseur de services à traiter des volumes élevés de changements et de mises en production sur l'ensemble de ses clients. Une approche intégrée à la planification améliore l'alignement des plans de transition des services avec les plans des projets des clients, des fournisseurs et de changement business.

4.1.4 Politiques, principes et concepts de base

Cette section présente les concepts de base du support pour une planification efficace de la transition des services.

La conception des services, en collaboration avec les clients, les fournisseurs externes et internes et les autres parties prenantes concernées, élabore cette conception et la documente dans un Package de conception de service (SDP). Le SDP comprend les informations suivantes, nécessaires pour l'équipe de transition des services :

- Les packages de service applicables (par exemple package du service de base, Package des niveaux de service)
- Les spécifications du service
- Les modèles du service
- La conception architecturale requise pour fournir le service nouveau ou modifié, ainsi que les contraintes associées
- La définition et la conception de chaque package de mise en production
- La conception détaillée de la manière dont les composants du service seront assemblés et intégrés dans un package de mise en production
- Les plans de déploiement et de mise en production
- Les critères d'acceptation du service.

4.1.4.1 Politique de transition des services

Les politiques qui soutiennent la transition des services sont décrites dans le chapitre 3.

Les politiques de Gestion des Changements, de Gestion des Configurations et de Gestion des Connaissances soutiennent également la transition des services et d'autres exemples en sont fournis dans les sections 4.2, 4.3 et 4.7.

4.1.4.2 Politique de mise en production

La politique de mise en production devrait être définie pour un ou plusieurs services et devrait comprendre :

- Une identification unique et des conventions de numérotation et de nommage pour les différents types de mises en production, ainsi qu'une description
- Les rôles et les responsabilités à chaque étape dans le processus de Mise en Production et de Déploiement
- La fréquence prévue pour chaque type de mise en production
- L'approche pour accepter et grouper les changements dans une mise en production, par exemple comment la priorité est donnée aux améliorations
- Le mécanisme d'automatisation des processus de construction, d'installation et de distribution des mises en production pour améliorer la réutilisation, la répétabilité et l'efficience
- Comment la configuration de référence pour une mise en production est déterminée et vérifiée par rapport au contenu réel de la mise en production, par exemple le matériel, les logiciels, la documentation et les connaissances
- Les critères d'entrée et de sortie pour l'acceptation de la mise en production à chaque étape de transition des services et pour les environnements contrôlés de tests, de formation, de reprise après sinistre et de production
- Les critères et l'autorisation pour mettre fin au Support de début de vie et passer le témoin à l'exploitation des services.

Une mise en production composée de différents types d'actifs de service peut impliquer de nombreuses personnes, issues de différentes organisations. Les responsabilités typiques de passage de témoin et d'acceptation d'une mise en production devraient être définies, puis adaptées en fonction des besoins pour les transitions spécifiques. Les rôles et les responsabilités principaux des passages de témoin devraient être définis pour s'assurer que chacun comprend son rôle et son niveau d'autorité ainsi que ceux des autres personnes

Tableau 4.1 Exemple de matrice de responsabilités pour les différents points de mise en production pendant la transition des services

	Développement	Test contrôlé	Mise en production dans l'environnement de production	Production
Classe d'objet	*Livré par*	*Accepté par*	*Autorité pour livrer à la production*	*Accepté et supporté par*
Package acheté	Responsable des développements applicatifs	Responsable des tests	Gestionnaire des changements	Responsable des opérations
Modules personnalisés	Responsable des développements applicatifs	Responsable des tests	Gestionnaire des changements	Responsable des opérations
Changements de base de données physique	Responsable des développements applicatifs	Administrateur de base de données	Gestionnaire des changements	Administrateur de base de données
Serveur	Concepteur de serveur	Responsable des serveurs	Gestionnaire des changements	Responsable des serveurs
Développement bureautique (par exemple une nouvelle application)	Responsable des développements bureautiques	Responsable des tests	Gestionnaire des changements	Responsable du support bureautique
Application bureautique (déjà construite et respectant des contraintes opérationnelles)	Responsable des développements bureautiques	Responsable du support bureautique	Responsable du support bureautique, Gestionnaire des changements	Responsable du support bureautique
Ordinateurs de bureau	Logistique	Support bureautique	Responsable du support bureautique, Gestionnaire des changements	Responsable du support bureautique
Service bureautique	Développement de service	Support bureautique	Gestion des Niveaux de Service, Responsable du support bureautique, Gestionnaire des changements	Gestion des Niveaux de Service, Responsable du support bureautique
Autorisation de mise en production/ changement	Responsable du développement	Responsable des tests	Responsable des mises en production, Responsable des tests, responsable des opérations, service de support bureautique, utilisateur bureautique sur chacun des sites, parties prenantes du client, Gestionnaire des changements	Utilisateurs du Centre de Services

impliquées dans le processus de Mise en Production et de Déploiement..

Un exemple de matrice de responsabilité pour une organisation qui donne du support pour les applications client-serveur est donné dans le tableau 4.1. Ce type de matrice aidera à identifier les lacunes et les chevauchements et à définir les rôles typiques futurs.

Toutes les mises en production devraient avoir un identifiant unique utilisable par la Gestion des Configurations et les standards de documentation. Les types de mises en production devraient être définis pour faciliter l'identification des attentes des clients et des parties prenantes en ce qui concerne les mises en production planifiées. Un exemple typique est :

Tableau 4.2 Extrait d'une politique de mise en production de service pour une organisation de vente au détail

SERVICE	Définition des mises en production*	Nommage/ Numérotation	Fréquence/ Occurrence	Fenêtre de mise en production
Service de stockage	Type A	SS_x	Annuel (février)	Mercredi, entre 1:00 et 4:00
	Type B ou C	SS_1.x ou SS_1.1.x	Trimestriel	Pas les week-ends pendant les vacances Pas de MEP entre le 1er septembre et le 31 janvier
	Urgence	SS_1.1.1.x	Sur demande	
service de ventes en ligne Web	Type A	ESWnnn_x	Semestriel	Entre 1:00 et 2:00
	Type B et C	ESWnnn_1.x	Mensuel	Pas les week-ends pendant les vacances Pas de MEP entre le 1er octobre et le 10 janvier
	Urgence	ESWnnn_1.1.x	Sur demande	
service de livraison pour ventes en ligne	Type A	ESDnnn_x	6 months	Entre 1:00 et 2:00
	Type B	ESDSnnn_1.x	Quarterly	Niveau le plus élevé d'autorisation exigé pendant les week-ends de vacances
	Type C	ESDnnn_1.1.x	Monthly	
	Urgence	ESDnnn_1.1.1.x	As required	

*Définitions des mises en production

Type A	Ce qui impacte le système/service dans son ensemble
Type B	Une mise en production qui impacte une partie du système, par exemple un sous-système ou sous-service unique
Type C	Correction à une fonction unique
Urgence	Un changement nécessaire pour restaurer ou poursuivre le service afin d'assurer le respect de l'accord sur les niveaux de service

- **Mises en production majeures,** contenant normalement de nombreuses nouvelles fonctionnalités, dont certaines corrigent les solutions temporaires aux problèmes. Une mise à niveau ou une mise en production majeure remplace habituellement toutes les mises à niveau mineures, mises en production mineures et corrections urgentes précédentes.
- **Mises en production mineures,** contenant normalement de petites améliorations et corrections, dont certaines peuvent avoir été faite en tant que correction urgente. Une mise à niveau ou une mise en production mineure remplace généralement toutes les corrections urgentes précédentes.
- **Mises en production urgentes,** contenant normalement les corrections pour un nombre restreint d'erreurs connues ou parfois une amélioration pour répondre à une exigence prioritaire du business.

Une politique de mise en production peut indiquer, par exemple, que seules les corrections rigoureusement urgentes seront faites entre les mises en production formellement prévues pour les améliorations et les corrections non urgentes.

Un extrait d'une politique de mise en production est donné dans le tableau 4.2, qui montre comment différents types de mise en production peuvent être définis.

4.1.5 Activités, méthodes et techniques de processus

4.1.5.1 Stratégie de transition

L'organisation doit décider de l'approche la plus appropriée à la transition des services en fonction de sa taille, la nature des services principaux et de soutien, du nombre et de la fréquence des mises en production nécessaires, et de tous les besoins particuliers des utilisateurs. Un exemple serait un déploiement par phase typiquement demandé sur une période étendue.

La stratégie de transition des services définit l'approche globale pour organiser la transition des services et pour allouer des ressources. Les aspects à considérer sont :

- Objet, buts et objectifs de la transition des services
- Contexte, par exemple les clients des services, les portefeuilles de contrats
- Inclusions et exclusions du périmètre
- Standards applicables, accords, exigences légales, réglementaires et contractuelles :
  - Les standards internes et externes
  - L'interprétation de la législation, des directives du marché et des autres exigences externes imposées
  - Les accords et les contrats applicables à la transition des services

- Organisations et parties prenantes engagées dans la transition :
  - Les tierces parties, les partenaires stratégiques, les fournisseurs et les fournisseurs de services
  - Les clients et les utilisateurs
  - Les gestionnaires de services
  - Les fournisseurs de services
  - L'organisation responsable de la transition (voir la section 6.2)
- Cadre de la transition des services :
  - Les politiques, les processus et les pratiques applicables à la transition des services, y compris les interfaces de processus avec les fournisseurs de services (SPIs)
  - Les rôles et les responsabilités
  - La planification et l'estimation des ressources de transition
  - La préparation de la transition et les besoins de formation
  - L'autorisation de mise en production et de changement
  - La réutilisation de l'expérience, de l'expertise, des outils, des connaissances et des données historiques pertinentes de l'organisation
  - Les ressources et les services partagés pour soutenir la transition des services
- Critères :
  - Les critères d'entrée et de sortie pour chaque étape de mise en production
  - Les critères pour arrêter ou redémarrer des activités de transition
  - Les critères de Go et de NoGo
- Identification des besoins et du contenu du nouveau service, ou du service modifié :
  - Les services à faire passer en production avec leurs localisations, clients et unités organisationnelles cibles
  - Les définitions des mises en production
  - Le SDP applicable comprenant la conception architecturale
  - Les besoins en termes de localisation, d'organisation et de technique pour les environnements à utiliser
  - La planification et la gestion des environnements, par exemple leur mise en place et déclassement
- Personnes :
  - L'attribution des rôles et des responsabilités, y compris les approbations
  - L'affectation et la planification de la formation et du transfert des connaissances
- Approche :
  - Le modèle de transition comprenant les étapes du cycle de vie de transition des services
  - Les plans pour gérer les changements, les actifs, les configurations et les connaissances
    - Les points de création des bases de référence et d'évaluation
    - Les points d'audit et de vérification des configurations
    - Les points d'émission des RFCs
    - L'utilisation des fenêtres des changements
  - L'estimation de la transition; la planification des ressources et des coûts
  - La préparation pour la transition des services
  - L'évaluation
  - L'assemblage de mise en production, la construction, le déploiement et le Support de début de vie
  - Le traitement, la correction et le contrôle des erreurs
  - La gestion et le contrôle – enregistrement, surveillance de l'avancement et production des rapports
  - Le système de mesure et de performance du service
  - Les indicateurs clés de performance et cibles d'amélioration
- Livrables des activités de transition, y compris la documentation obligatoire et facultative pour chaque étape :
  - Les plans de transition
  - Le plan de Gestion des Changements et des configurations
  - La politique, les plans et la documentation de la mise en production
  - Les plans et rapports de tests
  - Les plans et la documentation de construction
  - Le plan et rapport d'évaluation
  - Les plans et rapports de déploiement
  - Le rapport de clôture de transition
- Le calendrier des jalons
- Les besoins financiers – budgets et financement.

Étapes du cycle de vie de transition des services

Le SDP doit définir les étapes du cycle de vie pour une transition des services, par exemple :

- Acquisition et évaluation des nouveaux Éléments de Configuration (CIs)
- Construction et tests
- Tests de mise en production du service
- Tests de préparation à l'exploitation du service

- Déploiement
- Support de début de vie
- Revue et clôture de la transition de service.

Pour chaque étape il y aura des critères d'entrée et de sortie, ainsi qu'une liste de ses livrables obligatoires.

4.1.5.2 Se préparer à la transition des services

Les activités de préparation de la transition des services comprennent :

- Revoir et accepter les entrées des autres étapes du cycle de vie des services
- Revoir et vérifier les livrables fournis en entrée, par exemple le SDP, les critères d'acceptation d'un service et le rapport d'évaluation (voir le paragraphe 4.6.6)
- Identifier, enregistrer et planifier les RFCs
- Vérifier que les configurations de référence sont enregistrées par la Gestion des Configurations avant le début de la transition des services (voir le paragraphe 4.3.4.2)
- Vérifier la préparation de la transition.

Les configurations de référence servent à fixer un point de référence dans le temps auquel les intervenants peuvent faire référence et sur lequel ils pourront appliquer les changements de manière compréhensible. Les écarts par rapport au périmètre de service proposé, aux besoins de stratégie des services et à la base de référence de la conception des services doivent être requis et gérés par la Gestion des Changements.

Au minimum, il devrait être accepté (par la conception, la transition et les parties prenantes) que la conception des services et toutes les unités de mise en production soient exploitées et supportées, dans le respect des contraintes prévues et dans l'environnement prévu. L'activité d'évaluation décrite dans la section 4.6 procède à l'évaluation du SDP et des critères d'acceptation d'un service et fournit des recommandations pour l'approbation de la RFC.

4.1.5.3 Planifier et coordonner la transition des services

Planifier la transition d'un service spécifique

Les activités de mise en production et de déploiement doivent être planifiées par étapes puisque les détails de déploiement ne sont pas forcément connus au départ. Chaque plan de transition des services devrait être développé à partir d'un modèle éprouvé de transition des services dans la mesure du possible. Bien que la conception des services fournisse le plan initial, le planificateur allouera des ressources particulières aux activités et modifiera le plan pour prendre en compte les nouvelles circonstances, par exemple dans le cas où un spécialiste de tests a quitté l'organisation.

Un plan de transition des services décrit les tâches et les activités nécessaires à la mise en production et le déploiement d'une mise en production dans les environnements de tests et de production, ce qui comprend :

- Environnement et infrastructure de travail pour la transition des services
- Calendrier des jalons, de la passation et les dates de livraison
- Activités et tâches à réaliser
- Recrutement, besoins en ressources, budgets et calendriers à chaque étape
- Difficultés et risques à gérer
- Délais et contingences.

Le fait d'allouer des ressources à chaque activité et de factoriser la disponibilité des ressources permettra au planificateur de transition des services d'établir si la transition peut être déployée à la date requise. Si les ressources ne sont pas disponibles, il peut être nécessaire de passer en revue les autres engagements de transition et d'envisager de changer les priorités. De tels changements doivent être discutés avec la Gestion des Changements et la Gestion des Mises en Production dans la mesure où la décision peut affecter d'autres changements qui dépendent de la mise en production ou en sont des pré-requis.

Planning intégré

Une bonne planification et une bonne gestion sont essentielles pour déployer avec succès une mise en production sur des environnements et pour des localisations distribués. Un ensemble intégré de plans de transition doit être maintenu ; cet ensemble est lié aux plans plus détaillés comme les plans de mise en production, de construction et de tests. Ces plans doivent être intégrés avec le Calendrier des changements, et les plans de mises en production et de déploiement. L'établissement de plans de bonne qualité dès le départ permet à la transition des services de gérer et coordonner ses ressources, par exemple l'allocation, l'utilisation, la budgétisation et la comptabilisation des ressources.

Un plan d'ensemble de transition des services devrait intégrer les activités importantes pour acquérir les composants de mise en production, packager la mise en production, construire, tester, déployer, évaluer et améliorer proactivement le service par le biais du Support de début de vie. Il comprendra également les activités pour établir et maintenir les services et l'infrastructure,

les systèmes et les environnements informatiques et le système de mesure qui soutient les activités de transition.

Adopter les meilleures pratiques de gestion des programmes et des projets

Une meilleure pratique consiste à gérer plusieurs mises en production et déploiements dans le cadre d'un programme, chaque déploiement significatif étant géré comme un projet. Le déploiement réel peut être effectué par des personnes dédiées, dans le cadre de responsabilités plus larges comme les opérations ou par une équipe constituée à cette occasion. Les éléments du déploiement peuvent être fournis par des fournisseurs externes, et certains fournisseurs peuvent fournir une partie importante des efforts, par exemple dans la mise en œuvre d'un système commercial prêt à l'emploi, comme par exemple un outil de soutien de Gestion des Services Informatiques.

Les déploiements significatifs seront des projets complexes en eux-mêmes. Les étapes à considérer dans la planification comprennent la gamme des éléments que constituent le service, par exemple les personnes, l'application, le matériel, les logiciels, la documentation et les connaissances. Ceci signifie que le déploiement contiendra des déploiements secondaires pour chaque type d'élément constituant du service.

Révision des plans

Le rôle de planification doit revoir la qualité des plans de transition des services, de mise en production et de déploiement. Dans la mesure du possible, les délais prennent en compte des marges pour les imprévus et sont basés sur l'expérience plutôt que les seules affirmations d'un fournisseur. C'est encore plus vrai dans le cas de fournisseurs internes avec lesquels il n'existe aucun contrat formel. Les délais varieront typiquement de façon saisonnière, ce qui devrait être inclut dans la planification, en particulier pour les transitions sur de longues périodes, où les délais peuvent varier d'une étape de transition à une autre, ou d'une localisation à une autre.

Avant de commencer la mise en production ou le déploiement, le rôle de planification de transition des services devrait vérifier les plans et poser des questions adaptées telles que :

- Est-ce que ces plans de transition des services et de mise en production sont à jour ?
- Les plans ont-ils été convenus et autorisés par toutes les parties concernées, par exemple clients, utilisateurs, opérations et personnel de support ?
- Est-ce que les plans comprennent les dates et les livrables de mise en production et font référence aux demandes de changements, aux erreurs connues et aux problèmes associés ?
- Est-ce que les impacts sur les coûts, ainsi que les aspects organisationnels, techniques et commerciaux ont été considérés ?
- Est-ce que les risques sur l'ensemble des services et des opérations ont été évalués ?
- Y a-t-il eu un contrôle de compatibilité pour s'assurer que les Éléments de Configuration qui doivent être mis en production sont compatibles les uns avec les autres et avec les Éléments de Configuration dans les environnements cibles ?
- Les circonstances ont-elles changé au point qu'il faut modifier l'approche ?
- Les règles et les recommandations étaient-elles pertinentes pour les packages de service et de mise en production actuels ?
- Est-ce que les personnes qui ont besoin de l'utiliser ont les compétences requises et comprennent comment l'utiliser ?
- Est-ce que la version et le périmètre du service dans le SDP font bien partie de ce que le modèle de transition adresse ?
- La conception du service a-t-elle changé de manière significative au point de ne plus être adaptée ?
- Est-ce que les changements potentiels des conditions business ont été identifiés ? Voir l'exemple ci-dessous.

Prévoir les changements de circonstances business

Une nouvelle version du système de point de vente d'une organisation de vente au détail a été conçue; elle est prête pour la transition dans l'environnement opérationnel. Bien que la nouvelle version offre des fonctionnalités supplémentaires, la plupart des améliorations concernent la facilité d'utilisation, la facilité de support et la maintenabilité du logiciel. La transition était prévue à l'origine pour une installation en septembre, mais les retards des fournisseurs externes ont contraint à repousser les tests et le déploiement du service à fin novembre ; avec une installation prévue deux semaines après le début des tests d'acceptation. L'approche prévue initialement d'impliquer 20% des utilisateurs pour les tests d'acceptation et de déranger le magasin sur l'ensemble des utilisateurs n'était plus appropriée. Avec le boum imminent des ventes de Noël, une telle interruption n'était plus envisageable, et aurait été empêchée de toute façon par la politique de gel annuel des changements. Au lieu de cela, une approche plus longue, plus lente, mais moins consommatrice en ressources a été retenue pour les tests d'acceptation avec un déploiement sur les magasins reporté à fin janvier.

Lorsque l'approche de transition exige d'être reconsidérée et probablement modifiée, ce doit être fait au travers du processus formel de Gestion des Changements, puisque la considération des solutions alternatives et la validation de l'approche révisée pour la transition doivent être correctement documentées. Toutefois, pour les scénarii prévisibles, lorsque l'enchainement des actions est documenté et est considéré comme une réaction admise aux circonstances, l'autorité pour enregistrer et procéder à un changement peut être déléguée à la transition des services ou à toute autre partie apte à approuver, par exemple un client ou un projet. Un exemple serait le cas où les jalons de la transition des services et les dates de mise en production peuvent être respectés, avec les mêmes coûts et les mêmes ressources et sans impact sur la définition du service.

4.1.6 Fournir le support au processus de transition

4.1.6.1 Conseil

La transition des services devrait fournir le support pour que toutes les parties prenantes comprennent et soient en mesure d'utiliser les processus, les systèmes et les outils de soutien du cadre de transition des services. Bien que l'équipe de planification et de support puisse ne pas avoir les ressources spécialisées pour traiter certains aspects, il est important qu'elles puissent identifier une ressource appropriée pour aider les projets, par exemple des spécialistes pour installer les outils de Gestion des Configurations ou de tests.

Les projets doivent mettre en œuvre les activités et les tâches de transition des services conformément aux standards, aux politiques et aux procédures applicables de celui-ci. Toutefois, les chefs de projet ne se rendent pas toujours compte de la nécessité d'adopter ces standards, politiques et procédures. Quand de nouveaux projets démarrent, les rôles de transition des services, de planification et de support devraient chercher proactivement les opportunités d'établir rapidement les processus de transition des services dans le projet, et ceci avant que des méthodes alternatives ne soient adoptées. Une autre approche est de travailler étroitement avec le support de programme ou de projet et d'offrir un support aux projets par cet intermédiaire.

4.1.6.2 Administration

Le rôle de planification et de support de transition des services devrait fournir l'administration pour :

- Gérer les changements de transition des services et les demandes de travaux
- Gérer les difficultés, les risques, les écarts et les solutions de contournement
- Gérer le support des outils et des processus de transition des services
- Communiquer vers les parties prenantes. Les plans logistiques et de déploiement, par exemple, doivent leur être communiqués
- Surveiller la performance de transition des services pour fournir des entrées à l'amélioration continue des services.

Les changements qui affectent les Éléments de Configuration de référence convenus sont contrôlés par la Gestion des Changements.

Une communication vers les parties prenantes concernées doit être faite en ce qui concerne les plans et l'avancement. La liste des parties prenantes est définie dans le package de service reçu de la conception et la transition des services doit établir la pertinence continue de cette liste, et la met à jour en fonction des besoins.

4.1.6.3 Reporting et surveillance de l'avancement

Les activités de transition des services exigent la surveillance par rapport aux intentions présentées dans le modèle et le plan de transition. La mesure et la surveillance de la mise en production et du déploiement établissent (à la fin) si la transition s'est faite conformément au plan.

Il est essentiel de maintenir la surveillance des transitions réelles par rapport aux plans de transition des services, ainsi qu'aux calendriers de mises en production et de changements qui y sont intégrés. Elle comprend la surveillance de l'avancement de chaque transition à une fréquence donnée et aux jalons d'étape importante ou points de référence, ainsi que la réception et le suivi des mises à jour.

Les rapports de gestion sur l'état de chaque transition aideront à identifier s'il existe des écarts significatifs par rapport au plan, par exemple afin que la gestion des projets et l'organisation de Gestion des Services puissent prendre des décisions et agir.

Dans de nombreux cas, les plans de transition seront amendés pour les adapter à une réalité qui a changé depuis la conception. Ce n'est pas synonyme de mauvaise conception ou d'erreur dans le choix des modèles de transition, mais simplement le reflet d'un environnement dynamique.

4.1.7 Déclencheurs, entrée et sorties, et interfaces interprocessus

Le déclencheur est une RFC autorisée pour une transition des services. Les entrées sont :

- RFC autorisée
- Package de conception des services
- Définition de package de mise en production et spécification de conception
- Critères d'acceptation du service.

Sorties :

- Stratégie de transition
- Ensemble intégré de plans de transition des services.

4.1.8 Indicateurs clés de performance et métriques

Les indicateurs clés de performance de Planification et Support à la Transition sont :

- Nombre de mises en production mises en œuvre qui ont respecté les besoins convenus du client en termes de coûts, de qualité, de périmètre, et de planning de mise en production (exprimé en pourcentage de toutes les mises en production)
- Réduction des écarts entre le périmètre, la qualité, le coût et les délais réels et prévus
- Accroissement de la satisfaction des clients et des utilisateurs sur les plans et communications qui permettent au business d'aligner ses activités avec les plans de transition des services
- Réduction du nombre de difficultés, des risques et des retards provoqués par une planification inadaptée.

Les autres KPIs pour un processus efficace de transition et de support sont :

- Amélioration du taux de succès des transitions des services par un périmètre et une intégration améliorés des activités de planification
- Meilleures informations de gestion sur la performance et les coûts réels versus prévus de transition des services
- Amélioration de l'efficacité et de l'efficience des processus et des systèmes, des outils, des connaissances, des informations et des données de soutien pour permettre la transition des services nouveaux et modifiés, par exemple partage de licences d'outil
- Réduction du temps et des ressources nécessaires pour concevoir et maintenir les plans intégrés et les activités de coordination
- Satisfaction des équipes projets et services en ce qui concerne les pratiques de transition des services.

4.2 GESTION DES CHANGEMENTS

Les changements se produisent pour différentes raisons :

- Proactivement, par exemple dans le cadre d'une recherche de bénéfices business comme réduire les coûts ou améliorer les services, ou encore augmenter la facilité et l'efficacité du support
- Réactivement, comme un moyen de résolution des erreurs et d'adaptation aux changements de circonstances.

Les changements doivent être gérés pour :

- Optimiser l'exposition aux risques (conformément au profil de risques requis par le business)
- Réduire au minimum la sévérité des impacts et des interruptions
- Réussir dès la première tentative.

Une telle approche aura des bénéfices directs sur le résultat du business, en délivrant au plus tôt les bénéfices (ou en éliminant des risques), avec une économie d'argent et de temps.

Fournir une réponse appropriée aux demandes de changement implique d'envisager une approche pour l'évaluation des risques et de la continuité business, de l'impact des changements, des besoins de ressources, de l'autorisation des changements et spécialement pour la concrétisation des bénéfices business. Cette approche est essentielle pour maintenir l'équilibre nécessaire entre le besoin de changement et l'impact du changement.

Cette section fournit des informations sur le processus de Gestion des Changements et des recommandations évolutives pour des :

- Organisations de taille et de type différents
- Petits et grands changements nécessaires à chaque étape du cycle de vie
- Changements avec impact majeur ou mineur
- Changements dans une plage horaire requise
- Niveaux différents de budget ou de financement disponible pour la fourniture du changement.

4.2.1 Objet, buts et objectifs

L'objet du processus de Gestion des Changements est d'assurer que :

- Des méthodes et des procédures standardisées sont utilisées pour un traitement efficace et rapide de tous les changements

- Tous les changements concernant des actifs de service et des Éléments de Configuration sont enregistrés dans le Système de Gestion des Configurations
- Le risque business global est optimisé.

Les buts de la Gestion des Changements sont de:

- Répondre à des besoins business évolutifs du client tout en maximisant la valeur et en réduisant les incidents, les interruptions et les reprises
- Répondre aux demandes de changements issues du business et de l'informatique pour aligner les services avec les besoins business.

L'objectif du processus de Gestion des Changements est d'assurer que les changements sont enregistrés, puis évalués, autorisés, priorisés, planifiés, testés, mis en œuvre, documentés et passés en revue d'une façon contrôlée.

4.2.2 Périmètre

Le changement peut être défini de plusieurs manières. La définition d'un changement de service est :

Changement de service

'L'ajout, la modification ou la suppression d'un service, ou d'un composant de service, autorisé, planifié ou supporté, avec la documentation associée.'

Le périmètre de la Gestion des Changements couvre les changements sur les Éléments de Configuration et les actifs de service de référence tout au long du cycle de vie du service.

Chaque organisation devrait définir les changements qui se trouvent en dehors du périmètre de leur processus de Gestion des Changements de service. Typiquement ceux-ci peuvent être :

- Les changements avec des impacts sensiblement plus larges que des changements de service, par exemple organisation de départements, politiques et opérations business – ces changements donneront lieu à des RFCs pour effectuer les changements de service qui en découlent
- Les changements à un niveau opérationnel comme la réparation d'imprimantes ou d'autres composants de service courants.

La figure 4.1 montre un périmètre typique pour le processus de Gestion des Changements de service dans un département informatique et la manière dont il s'interface avec le business et les fournisseurs aux niveaux stratégiques, tactiques et opérationnels. Il couvre les interfaces avec les prestataires de service internes et externes lorsqu'il existe des actifs et des Éléments de Configuration partagés qui doivent dépendre de la Gestion des Changements. La Gestion des Changements de service doit s'interfacer avec la Gestion des Changements business (à gauche dans la figure 4.1), et à la Gestion des Changements du fournisseur (à droite dans la figure). Ce

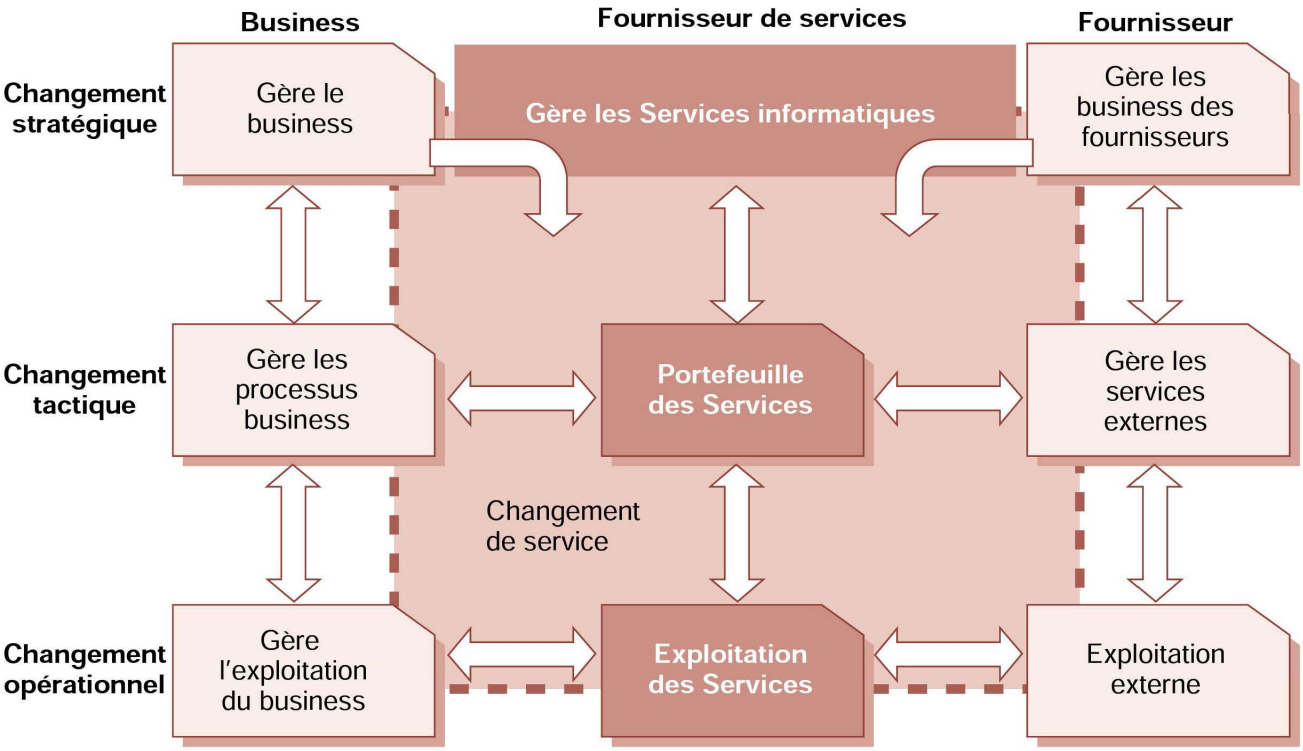


Figure 4.1 Périmètre de Gestion des Changements et des mises en production pour les services

peut être un fournisseur externe avec un système formel de Gestion des Changements, ou les mécanismes de changement de projet dans un projet de développement interne.

Le portefeuille de services fournit une définition précise pour les services actuels, planifiés et retirés. Le portefeuille de services aide les parties concernées dans la transition des services à comprendre l'impact potentiel du nouveau service, ou du service modifié, sur les services actuels et sur les autres services, qu'ils soient nouveaux ou modifiés.

Des changements stratégiques sont apportés par l'intermédiaire de la stratégie des services et des processus de Gestion des Relations Business. Les changements sur un service seront déclenchés par l'intermédiaire de la conception des services, de l'amélioration continue des services et du processus de Gestion des Niveaux de Service. Les changements correctifs, pour résoudre des erreurs détectées dans les services, seront déclenchés par l'exploitation des services, et seront transférés vers le support ou vers les fournisseurs dans une RFC formelle.

Exclusions

Ce chapitre ne couvre pas la planification stratégique pour la transformation du business ou les changements d'organisation bien que les interfaces à ces processus doivent être gérées. Des recommandations sur les changements d'organisation sont abordées dans le chapitre 5. La transformation du business fait l'objet de nombreuses publications destinées au directeur général.

4.2.3 Valeur pour le business

La fiabilité et la continuité du business sont essentielles pour le succès et la survie de n'importe quelle organisation. Les changements de service et d'infrastructure peuvent avoir un impact négatif sur le business par les interruptions de services et le retard dans l'identification des besoins business, mais la Gestion des Changements permet au fournisseur de services d'ajouter de la valeur pour le business en :

- Priorisant et répondant aux propositions de changement du business et des clients
- Mettant en œuvre les changements qui répondent aux besoins de services convenus avec les clients, tout en optimisant les coûts
- Contribuant à répondre aux exigences de gouvernance, légales, contractuelles et réglementaires
- Réduisant les échecs de changements et donc les interruptions de service, les défauts et les reprises
- Fournissant le changement rapidement pour respecter les échéances du business
- Suivant les changements tout au long du cycle de vie des services et sur les actifs des clients
- Contribuant à de meilleures évaluations de la qualité, des délais et des coûts des changements
- Évaluant les risques associés à la transition des services (introduction ou suppression)
- Facilitant la productivité du personnel par une minimisation des interruptions dues aux niveaux élevés de changements non planifiés ou 'urgents', maximisant par conséquent la disponibilité de service
- Réduisant le délai moyen de restauration du service (MTRS), par l'intermédiaire de mises en œuvre plus rapides et plus réussies des changements correctifs
- Communiquant avec le processus de changements business pour identifier les opportunités d'amélioration business.

Exemple de changement business initié par le service informatique

Dans le secteur du commerce de détail, le codage des marchandises par code-barres, associé aux lecteurs de code à barres aux caisses a été introduit au départ comme une solution pour faire des économies sur l'étiquetage des articles, pour contrôler de manière automatique les stocks, pour accélérer le transit des clients et pour réduire le personnel de caisse. Des suggestions de l'informatique au business ont abouti à faire usage de cet équipement pour développer des concepts innovants tels que '1 produit gratuit pour 1 produit acheté' et de collecter des données sur les habitudes de consommation de chaque individu.

La dépendance aux services informatiques et aux technologies de l'information sous-jacentes est désormais si complexe qu'un temps considérable peut être passé pour :

- L'évaluation de l'impact d'un changement business sur l'informatique
- L'analyse de l'impact d'un service ou d'un changement informatique sur le business
- La notification des acteurs affectés (de ce qui est proposé, planifié et mis en œuvre)
- L'enregistrement et la mise à jour des données de changement, de configuration, de mise en production et de déploiement
- La gestion et la résolution des incidents provoqués par le changement
- L'identification des problèmes qui surviennent continuellement et qui nécessitent plus de changements

- L'introduction de nouvelles idées et de nouvelles technologies qui causent bien plus de changements.

Par conséquent, des changements et des mises en production bien structurés et planifiés permettront de faire des économies considérables.

Comme le focus est actuellement sur la gestion des risques d'entreprise, la Gestion des Changements est un processus clé qui fait l'objet d'un examen minutieux des auditeurs. L'Institut des Auditeurs Internes, *Global Technology Audit Guide, Change and Patch Management Controls: Critical for Organizational Success*, fournit des recommandations sur l'évaluation des aptitudes d'une organisation à la Gestion des Changements : Il identifie les indicateurs de risques d'une mauvaise Gestion des Changements qui s'appliquent aux changements business et informatiques :

'En gérant les changements, vous gérez une bonne partie des risques potentiels que les changements puissent introduire'

Les cinq indicateurs de risques principaux d'une mauvaise Gestion des Changements sont :

- Changements non autorisés (une valeur supérieure à zéro est inacceptable)
- Interruptions non planifiées
- Faible taux de succès des changements
- Nombre élevé de changements urgents
- Réalisations de projet retardées.

Le paragraphe suivant est extrait du guide :

Qu'est-ce que toutes les organisations informatiques hautement performantes ont en commun ? Elles ont une culture de la Gestion des Changements, qui empêche et décourage les changements non autorisés. Par ailleurs, elles 'font confiance mais vérifient' en faisant appel à des contrôles de dépistage indépendants pour pointer les changements en production par rapport aux changements autorisés, et en écartant d'abord, dans le cycle de réparation, le fait que les changements puissent être à l'origine d'une interruption de service. Enfin, elles ont également le délai moyen de réparation le plus faible. Les auditeurs constateront que dans ces organisations informatiques très performantes, la Gestion des Changements n'est pas vue comme bureaucratique, mais plutôt comme le seul filet de sécurité qui les empêchent de devenir médiocres. En d'autres termes, le management informatique tient les commandes pour atteindre ses propres objectifs business, de manière efficace et efficiente. **Atteindre un taux de succès des changements de plus de 70 pour cent n'est possible qu'avec des contrôles préventifs et détectifs.**

Note : Le délai moyen de restauration du service (MTRS) devrait être préféré pour éviter l'ambiguïté du délai moyen de réparation (MTTR). Bien que le MTTR soit un terme du marché largement admis, dans certaines définitions, la 'réparation' ne comprend que le temps de réparation, alors que dans d'autres, elle comprend également le temps de rétablissement. Le temps d'interruption dans le MTRS couvre tous les facteurs qui contribuent à l'indisponibilité du service, du composant ou du CI. Le MTRS est une mesure effective de la rapidité avec laquelle un service, un composant ou un CI peuvent être remis en conditions de fonctionnement normal après une panne et devrait être calculé en utilisant la formule suivante :

$$\text{MTRS (heures)} = \frac{\text{Temps d'indisponibilité total (heures)}}{\text{Nombre de coupures de service}}$$

4.2.4 Politiques, principes et concepts de base

Cette section présente les concepts de base de la Gestion des Changements qui contribuent à son exécution efficace.

4.2.4.1 Politiques

L'augmentation du taux de succès des changements et des mises en production exige le soutien de la Direction pour établir une culture qui définit les attentes des parties prenantes quant aux changements et aux mises en production et réduit le travail non planifié.

Une pression sera appliquée pour réduire des délais et respecter des échéances ; afin de réduire les budgets et les coûts de fonctionnement ; et faire aboutir les tests. Ceci ne doit pas être fait sans considération de la gouvernance et des risques. L'équipe de gestion de la transition des services sera appelée de temps en temps à décider d'un 'no go' [NDT : refus de poursuivre] et à ne pas mettre en œuvre un changement demandé. Des politiques et des standards doivent expliquer aux fournisseurs internes et externes ce qui doit être fait et les conséquences d'un non respect de la politique.

Les politiques qui soutiennent la Gestion des Changements sont :

- Création d'une culture de Gestion des Changements à travers l'organisation avec une tolérance nulle pour les changements non autorisés

- Alignement du processus de Gestion des Changements de service avec le business, les projets et les processus de Gestion des Changements des parties prenantes
- Priorisation des changements, par exemple innovation versus mesure préventive versus mesure réactive versus changement correctif
- Établissement de l'autorité et des responsabilités des changements par le cycle de vie du service
- Contrôles de séparation des responsabilités
- Établissement d'un seul point focal pour les changements afin de réduire au minimum la probabilité de changements contradictoires et les interruptions potentielles de l'environnement de production
- En empêchant les personnes qui ne sont pas autorisées à faire un changement, d'avoir accès à l'environnement de production
- Intégration avec les autres processus de gestion de services pour établir la traçabilité des changements, pour détecter les changements non autorisés et identifier les incidents connexes au changement
- Fenêtres des changements – application et autorisation des exceptions
- Évaluation de performance et des risques des changements qui impactent les aptitudes de service
- Mesures de performance du processus, par exemple efficacité et efficience.

4.2.4.2 Considérations de conception et de planification

Le processus de Gestion des Changements doit être planifié conjointement avec la Gestion des Mises en Production et la Gestion des Configurations. Ceci aide le fournisseur de services à évaluer l'impact du changement sur les services et les mises en production actuels et prévus.

Les besoins et la conception pour les processus de Gestion des Changements comprennent :

- Les besoins, par exemple pour se conformer à la législation appropriée, aux pratiques du marché, aux standards et aux pratiques de l'organisation
- L'approche pour éliminer les changements non autorisés
- L'identification et classification :
  - Identifiants de document de changement
  - Types de document de changement, modèles de documentation de changement et contenu prévu
  - Impact, urgence, priorités
- L'organisation, les rôles et les responsabilités :
  - Autorité et responsabilités de toutes les parties prenantes
  - Approche pour des tests et une évaluation indépendants du changement
  - Autorisation de changement – niveaux d'autorisation et règles qui régissent la prise de décision et les actions, par exemple escalade
  - Composition des comités consultatifs, par exemple le Comité consultatif sur les changements (CAB) et le Comité consultatif sur les changements urgents (ECAB)
- Les parties prenantes :
  - Planification des changements et des mises en production pour permettre aux parties prenantes de faire leur propre préparation et de prévoir leurs activités
  - Communication des changements, planning de changement et plans de mise en production
- Le groupement et la liaison des changements :
  - Dans une mise en production, une construction ou une base de référence
  - En liant plusieurs RFCs enfants à une RFC parent
- Les procédures pour :
  - Les politiques, règles et procédures d'autorisation des changements
  - Déclencher une RFC, y compris la préparation et la soumission de la proposition de changement
  - Déterminer la manière dont les demandes de changement sont suivies et gérées, c.-à-d. les enregistrements de changement
  - Déterminer la fréquence à laquelle les demandes de changement sont évaluées en termes d'impact
  - L'identification des dépendances et des incompatibilités entre les changements
  - Vérifier la mise en œuvre d'un changement
  - La surveillance et l'évaluation des livrables de la mise en œuvre d'un changement et d'une mise en production
  - Passer en revue des changements régulièrement afin d'identifier des tendances et des améliorations, par exemple le succès ou l'échec des changements et des mises en production
- Les interfaces avec les autres processus de gestion de services, par exemple la Gestion des Niveaux de Services et la Gestion de la Capacité pour l'évaluation et la revue d'impact
- L'approche pour interfacer la Gestion des Changements, la Gestion des Mises en Production et la Gestion des Configurations avec les processus de

Gestion des Problèmes et de Gestion des Incidents pour mesurer et réduire le nombre d'incidents connexes aux changements

- Les interfaces de Gestion des Configurations :
  - Pour fournir des informations de qualité pour l'évaluation de l'impact et le reporting, par exemple comparaison de la situation actuelle par rapport à ce qui était planifié
  - Pour identifier les CIs à risques élevés et à impact fort
  - Pour collecter les CIs, les configurations de référence et les mises en production
  - Pour collecter les livrables associés, par exemple les critères d'acceptation, les rapports de tests et les rapports d'évaluation.

4.2.4.3 Types de demande de changement

Une demande de changement est une communication formelle visant à modifier un ou plusieurs Éléments de Configuration. Ceci peut prendre différentes formes, par exemple document de 'demande de changement', appel au Centre de Services, document de lancement de projet. Les différents types de changement peuvent nécessiter différents types de demande de changement. Une organisation doit s'assurer que les procédures et les formulaires appropriés sont disponibles pour couvrir les demandes prévisibles. Il est souhaitable d'éviter d'adopter une approche bureaucratique pour documenter un changement mineur afin de faire disparaitre certaines barrières culturelles lors de l'adoption du processus de Gestion des Changements.

Il sera au contraire souhaitable d'utiliser autant que possible la délégation d'autorisation, par le biais de la procédure des changements standards (voir le paragraphe 4.2.4.4) et la validation des changements mineurs par le personnel de Gestion des Changements.

Lors de la planification des différents types de demandes de changement, chaque type doit être défini avec une convention de nommage unique (voir le paragraphe 4.3.5.3). Le tableau 4.3 fournit des exemples des différents types de demande de changement tout au long du cycle de vie des services.

Il existe souvent des procédures spécifiques pour les différents types de changements, par exemple pour l'évaluation de l'impact et l'autorisation du changement.

4.2.4.4 Modèles de processus et flux de changement

Les organisations trouveront utile de prédéfinir des modèles de processus de changement – et de les appliquer aux changements appropriés lorsqu'ils se présentent. Un modèle de processus est une manière de prédéfinir les étapes à suivre pour conduire un processus (dans ce cas un processus pour traiter un type particulier de changement) d'une manière convenue. Des outils de support peuvent alors être utilisés pour gérer le processus requis. Ceci assurera que de tels changements seront traités selon un cheminement et des échéances prédéfinies.

Les changements qui nécessitent un traitement spécialisé peuvent également être traités de cette façon, comme les changements urgents qui peuvent avoir des autorisations différentes et être documentés a posteriori.

Le modèle de processus de changement comprend :

- Les étapes à suivre pour traiter le changement, y compris la gestion des difficultés et des événements inattendus
- L'ordre chronologique de ces étapes, avec leurs dépendances ou leurs traitements en parallèle
- Responsabilités ; qui fait quoi
- Échéances et seuils pour l'exécution des actions
- Procédures d'escalade ; qui doit être contacté et quand.

Ces modèles sont habituellement entrés dans les outils de support de Gestion des Changements en service; les outils automatisent alors le traitement, la gestion, le reporting et les escalades du processus.

4.2.4.5 Changements standards (pré-autorisés)

Un changement standard est un changement sur un service ou sur une infrastructure pour lequel l'approche est pré-autorisée par la Gestion des Changements et dispose d'une procédure reconnue et établie pour répondre à des besoins de changement spécifiques.

Des exemples sont une mise à niveau d'un PC afin d'utiliser un logiciel spécifique standard et pré-budgété, l'accueil des nouveaux entrants dans une organisation, ou le déménagement de PC pour un seul utilisateur. Un autre exemple est celui d'un changement sur une application courante, avec faible impact, pour traiter les variations saisonnières.

L'approbation de chaque occurrence d'un changement standard se fera par l'autorité déléguée pour ce changement standard, par exemple par le client en charge du budget pour l'installation d'un logiciel, issu d'une liste approuvée sur un PC enregistré dans son unité organisationnelle, ou par un ingénieur d'une tierce partie pour le remplacement d'une imprimante de bureau défectueuse.

Tableau 4.3 Exemple des types de demande par étape du cycle de vie des services

Type de changement avec des exemples	Procédures opératoires documentées	Stratégie des Services	Conception des Services	Transition des Services	Exploitation des Services	Amélioration Continue des Services
Demande de changement sur les portefeuilles de services	Gestion des Changements de service					
– Nouvelle ligne de portefeuille		✓				
– sur le périmètre prévu, le dossier business, la base de référence						
– pipeline des services						
Demande de changement sur le service ou sur la définition de service	Gestion des Changements de service					
– sur les attributs de service existants ou prévus		✓	✓	✓	✓	✓
– Changement de projet qui impacte la Conception des Services, par exemple la garantie prévue						
– Amélioration de service						
Proposition de changement de projet	Procédure de Gestion des Changements de projet					
– Changement business			✓	✓		✓
– Aucun impact sur la base de référence du service ou de la conception						
Demande d'accès utilisateur	Procédure d'accès utilisateur				✓	
Activité opérationnelle						
– Réglage (dans les spécifications/contraintes)	Procédure locale (souvent pré-autorisée – voir le paragraphe 4.2.4.4)					
– Redémarrage matériel sur panne si aucun impact sur les autres services					✓	
– Maintenance prévue						

Les éléments critiques d'un changement standard sont que :

- Il y a un déclenchement défini pour lancer la RFC
- Les tâches sont connues, documentées et éprouvées
- L'autorité est effectivement donnée à l'avance
- L'approbation budgétaire sera typiquement prévue ou sous le contrôle du demandeur du changement
- Le risque est habituellement faible, et toujours bien compris.

Une fois que l'approche pour gérer les changements standards a été convenue, les processus de changements standards et les flux de changement associés doivent être développés et communiqués. Un modèle de changement serait normalement associé à chaque changement standard pour assurer l'uniformité de l'approche.

Les changements standards doivent être identifiés dès l'établissement du processus de Gestion des Changements pour favoriser l'efficience. Dans le cas contraire, une mise en œuvre de la Gestion des Changements peut créer

inutilement des niveaux élevés d'administration et de résistance au processus.

Tous les changements, y compris les changements standards, comporteront les détails du changement enregistré. Pour certains changements standards, la nature des enregistrements peut différer des enregistrements normaux de changement.

Certains changements standards sur les Éléments de Configuration peuvent être suivis sur le cycle de vie de l'actif ou de l'élément configuration, en particulier lorsqu'il existe un CMS global qui fournit des rapports de changements, avec leur état actuel, les Éléments de Configuration concernés et le statut des versions des CIs concernés. Dans ce cas, le reporting de la Gestion des Changements et de la Gestion des Configurations est intégré et la Gestion des Changements peut 'surveiller' tous les changements sur les CIs de service et sur les CIs des mises en production.

Certains changements standards seront déclenchés par le processus d'Exécution des requêtes et seront directement enregistrés et transmis pour action par le Centre de Services.

4.2.5 Planning de rattrapage

Aucun changement ne doit être approuvé sans avoir explicitement abordé la question de ce qu'il faut faire si le changement se passe mal. Idéalement, il existera un plan de retour arrière, qui repositionnera l'organisation dans sa situation initiale, souvent par le rechargement d'un ensemble de CIs de référence, en particulier les logiciels et les données. Toutefois, tous les changements ne sont pas réversibles. Dans ce cas, une approche alternative de rattrapage est nécessaire. Ce rattrapage peut imposer de revoir le changement lui-même en cas d'échec, ou si c'est plus grave, en cas de mise en œuvre du plan de continuité business de l'organisation. Les risques du changement proposé ne peuvent être déterminés, et les décisions appropriées ne peuvent être prises, qu'en considérant les options de rattrapage disponibles avant un changement, et en établissant que le rattrapage est viable (par exemple si les tests sont concluants).

4.2.6 Activités, méthodes et techniques de processus

Cette section fournit des approches pour gérer efficacement les changements de service en adressant les tâches effectuées pour réaliser et fournir le changement contrôlé.

Les activités globales de Gestion des Changements comprennent :

- Planifier et contrôler les changements
- Inscrire au calendrier les changements et les mises en production
- Communiquer
- Décider du changement et autoriser le changement
- S'assurer qu'il existe des plans de rattrapage
- Mesurer et contrôler
- Établir des rapports de gestion
- Comprendre l'impact du changement
- Mettre en œuvre une dynamique d'amélioration continue.

Les activités typiques de la Gestion des Changements unitaires sont :

- Créer et enregistrer la RFC
- Revoir la RFC et la proposition de changement :
  - Filtrer les changements (par exemple changements incomplets ou transmis par erreur)
- Évaluer et estimer le changement :
  - Établir le niveau approprié de l'autorité de changement
  - Établir les centres d'intérêt appropriés (c.-à-d. qui doit être impliqué dans le CAB)
  - Évaluer et estimer la justification business, l'impact, les coûts, les bénéfices et les risques du changement
  - Demander l'évaluation indépendante d'un changement (voir 4.2.6.4)
- Autoriser le changement :
  - Obtenir l'autorisation/le refus
  - Communiquer la décision à toutes les parties prenantes, en particulier l'initiateur de la demande de changement
- Planifier les mises à jour
- Coordonner la mise en œuvre du changement
- Revoir et fermer le changement :
  - Rassembler la documentation du changement, par exemple bases de référence et rapports d'évaluation
  - Revoir le changements et la documentation du changements
  - Fermer le document de changement lorsque toutes les actions sont accomplies.

Au cours des activités de processus énumérées ci-dessus et décrites dans cette section, des informations sont recueillies, enregistrées dans le CMS et intégrées dans des rapports.

La figure 4.2 montre un exemple d'un changement sur des services, sur des applications ou sur l'infrastructure du

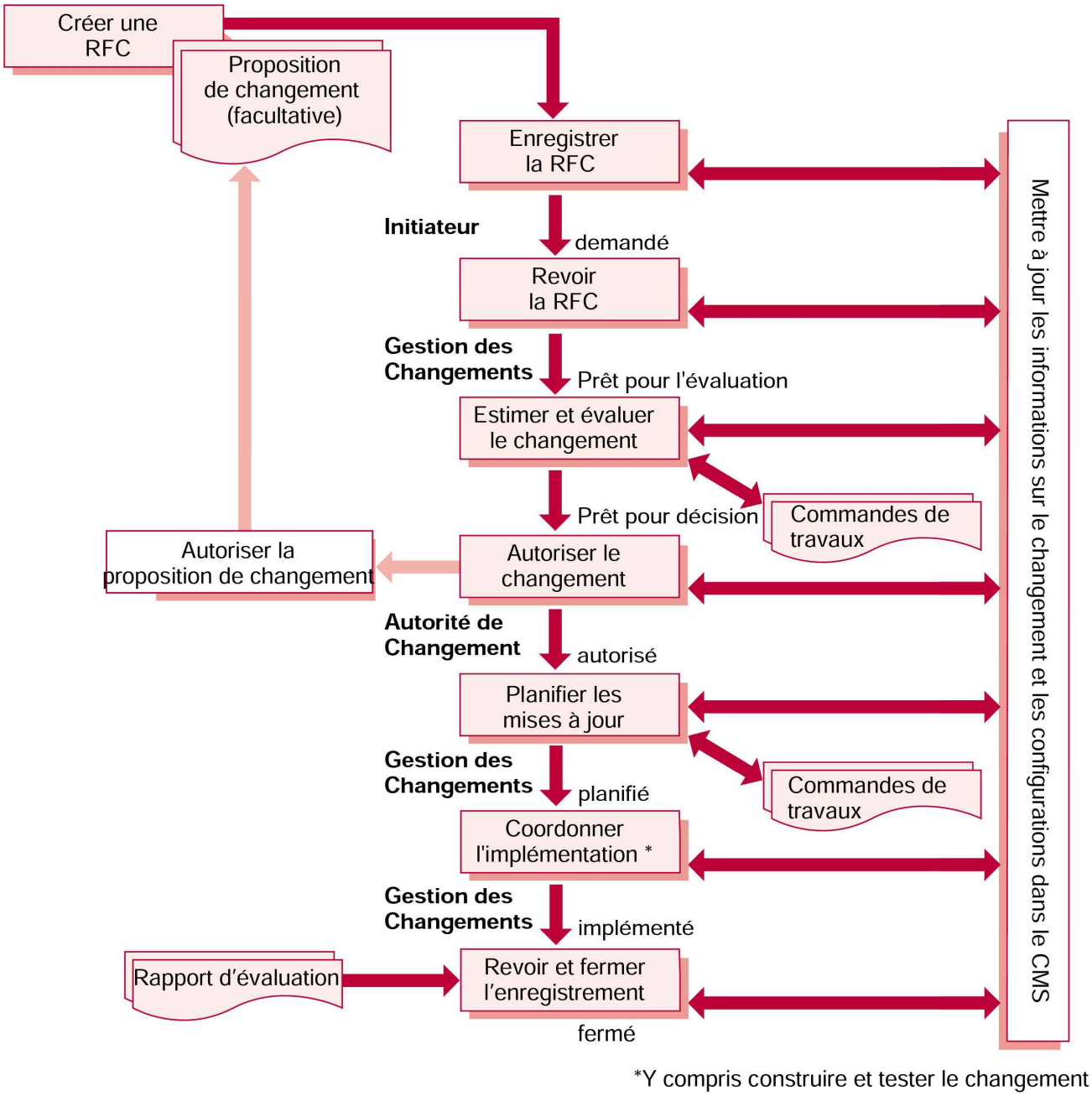


Figure 4.2 Exemple de flux pour un changement normal

fournisseur de services. Des exemples des états de la RFC sont donnés en italique. Les informations de changement et de configuration sont mises à jour au cours des différentes activités. Les figures 4.3 et 4.4 montrent les flux de processus équivalents pour des exemples de flux de changement standards.

4.2.6.1 Procédure de changement normal

Cette section détaille les aspects abordés dans un changement normal. Les principes généraux présentés s'appliquent à tous les changements; les modifications susceptibles d'être apportées à la procédure de changement normal, c.-à-d. pour les changements standards ou urgents, sont abordées après l'explication de la procédure de changement normal.

4.2.6.2 Créer et enregistrer les demandes de changement

Le changement est transmis par une demande de l'initiateur – la personne ou le groupe organisationnel qui a besoin du changement, par exemple, une Unité Business a besoin d'équipements additionnels, ou le personnel de

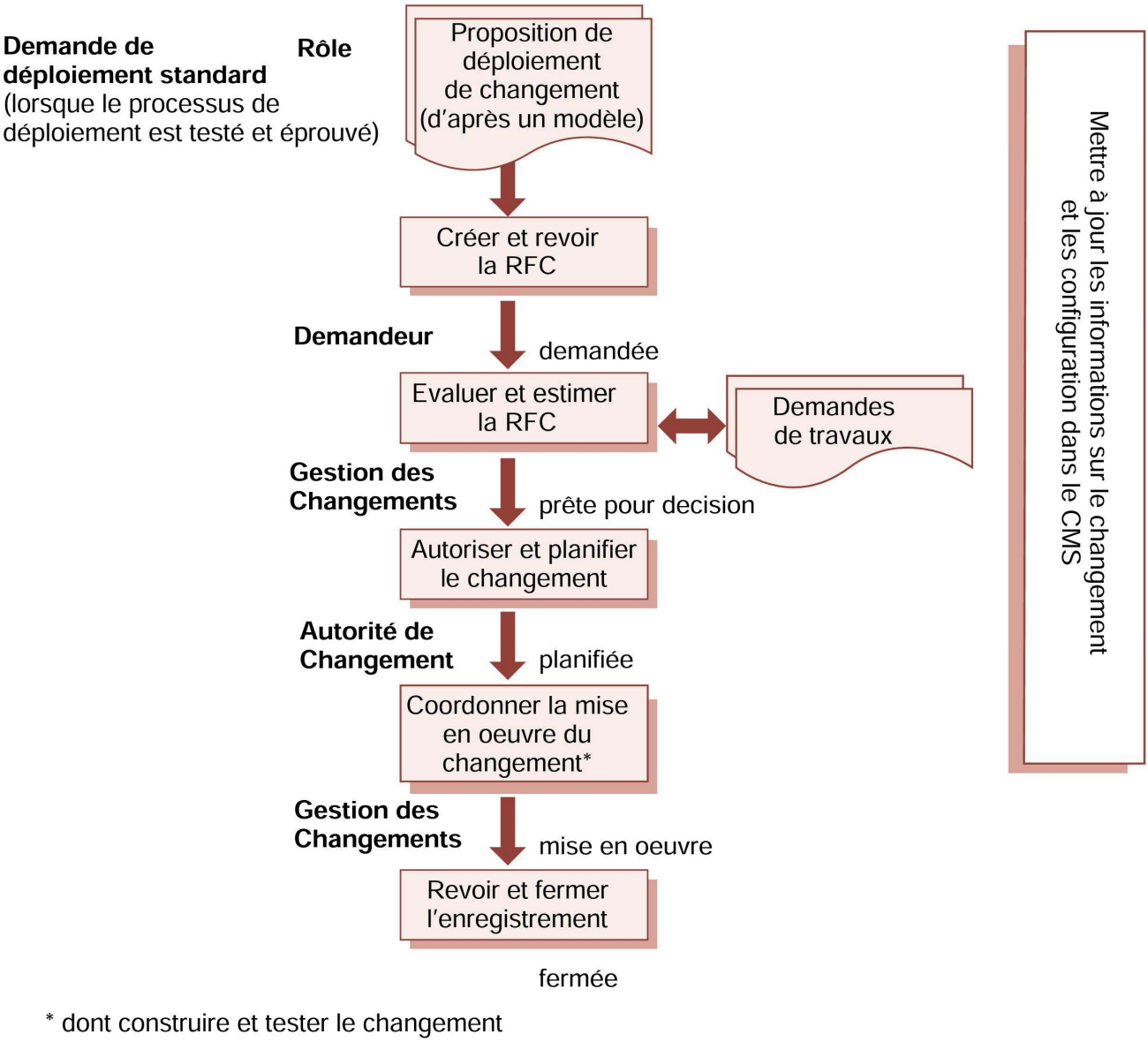


Figure 4.3 Exemple de flux pour une demande de déploiement standard

Gestion des Problèmes cherche à inciter d'autres acteurs à résoudre une erreur.

Pour un changement important avec des implications d'organisation et/ou financières significatives, une proposition de changement peut être nécessaire, avec une description complète du changement ainsi qu'une justification financière et business pour le changement proposé. La proposition de changement comprendra l'approbation par les niveaux appropriés du management de l'entreprise.

Le tableau 4.4 montre un exemple des informations enregistrées pour un changement ; le niveau de détail dépend de la taille et de l'impact du changement. Des informations sont enregistrées à la création du document et certaines informations seront mises à jour à mesure que le changement progresse dans son cycle de vie. Certaines informations sont enregistrées directement dans le formulaire de demande de changement, alors que les détails du changement et les actions à mener peuvent être enregistrés dans d'autres documents et avec une référence dans la RFC, par exemple le dossier business, le rapport d'évaluation d'impact.

L'enregistrement du changement contient l'historique complet du changement, intégrant les informations initiales issues de la RFC et enregistrant par la suite les paramètres convenus tels que la priorité et les informations d'autorisation, de mise en œuvre et de revue. Il peut exister différents types d'enregistrement de

Tableau 4.4 Exemple de contenu de documentation de changement

Attribut sur l'enregistrement du changement	RFC	Proposition de changement (si approprié)	Actifs/CIs liés
Numéro unique	✓		
Déclencheur (par exemple une commande, une référence de rapport de problème, des enregistrements d'erreur, un besoin business, la législation)	✓		
Description	Résumé	Description complète	
Identité des éléments à changer – description du changement souhaité	Résumé	Description complète	Service (pour les améliorations) ou CI avec erreurs (changements correctifs)
Raison du changement, par exemple dossier business	Résumé	Justification complète	
Conséquences d'une non-implémentation du changement (business, technique, financier, etc.)	✓		
Eléments de configuration et versions de référence à changer	✓	Base de référence/mise en production affectées	Détails des CIs dans la base de référence/mise en production
Contact et coordonnées de la personne proposant le changement	✓		
Date et heure à laquelle le changement a été proposé	✓		
Catégorie de changement, par exemple mineur, significatif, majeur	Proposé		
Calendrier, ressources, coûts et qualité du service prévisionnels	Résumé/référence	Complète	
Priorité du changement	Proposé		
Evaluations des risques et plan de gestion des risques	Résumé/référence	Complète	
Retour arrière ou plan de rattrapage	Possible	Complète	
Évaluation et estimation d'impact – ressources et capacité, coûts, bénéfices	Temporaire	Impact initial	✓
Est-ce que le changement implique une modification du plan de Gestion de la Continuité des Services Informatiques (ITSCM), du plan de capacité, du plan de sécurité, du plan de tests	✓		Plans affectés
Organe de décision pour le changement	✓		
Décision et recommandations accompagnant la décision	✓		
Signature d'autorisation (peut être électronique)	✓		
Date et heure d'autorisation	✓		
Base de référence cible ou mise en production à intégrer au changement	✓		
Plan(s) de changement cible pour les changements à intégrer	✓		
Mise en œuvre planifiée (fenêtre des changements, fenêtre de mise en production ou date et heure)	✓		
Emplacement/référence au plan de mise en production/mise en œuvre	✓		

Tableau 4.4 Exemple de contenu de documentation de changement (continué)

Attribut sur l'enregistrement du changement	RFC	Proposition de changement (si approprié)	Actifs/CIs liés
Coordonnées de la personne qui met en œuvre le changement	✓		
Détails de mise en œuvre du changement (succès/échec/rattrapage)	✓		✓
Date et heure de mise en oeuvre effective	✓		
Date(s) de revue	✓		
Résultats de revue (y compris références croisées à la nouvelle RFC en cas de besoin)	Résumé		
Fermeture	Résumé		

changement utilisés pour enregistrer différents types de changement. La documentation doit être définie pendant les étapes de conception et de planification de processus.

Les différents types de document de changement auront différents ensembles d'attributs à mettre à jour au cours du cycle de vie. Ceci dépend de facteurs divers tels que le modèle de processus de changement et la catégorie du changement. Il est toutefois recommandé, dans la mesure du possible, de standardiser les attributs afin de faciliter le reporting.

Certains systèmes utilisent les demandes de travaux pour procéder au changement dans la mesure où elles permettent de conserver une traçabilité complète du changement. Par exemple, des demandes de travaux peuvent être adressées à des personnes ou à des équipes pour une évaluation d'impact ou pour terminer des travaux nécessaires pour un changement planifié à un moment bien précis ou lorsque le travail doit être fait rapidement.

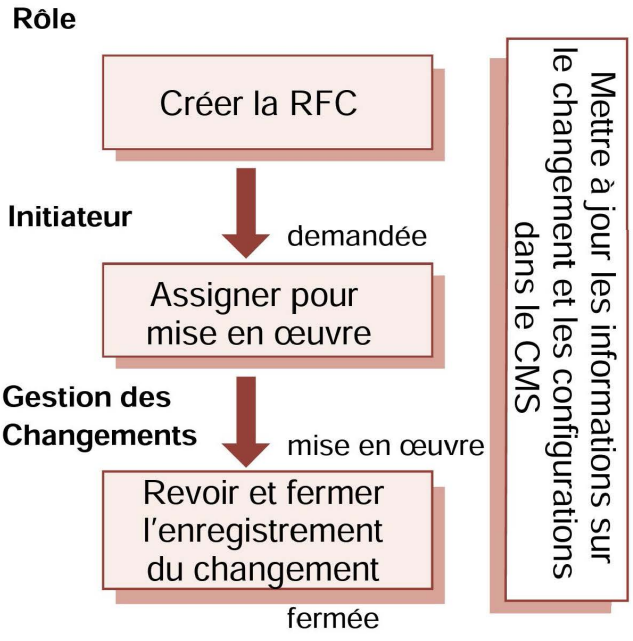


Figure 4.4 Exemple de flux pour une demande opérationnelle de changement standard

A mesure qu'une RFC avance dans son cycle de vie, le document de changement, les enregistrements connexes (tels que des demandes de travaux) et les Éléments de Configuration connexes sont mis à jour dans le CMS, de sorte que son statut soit connu. Les évaluations et les ressources, les coûts et les résultats réels (succès ou échec) sont enregistrés pour permettre de produire les rapports de gestion.

Enregistrement des changements

Les procédures pour l'enregistrement et la documentation de RFC doivent être décidées. Les RFCs doivent pouvoir être soumises par formulaire papier, email ou par une interface web, par exemple. Le format peut être restreint lorsqu'un outil de support informatique est utilisé.

Toutes les RFCs reçues doivent être enregistrées et recevoir un numéro d'identification (par ordre chronologique). Lorsque les demandes de changement sont soumises en réponse à un déclenchement tel qu'une résolution, il est important que le numéro de référence du document de déclenchement soit conservé afin de garantir la traçabilité.

Pour l'enregistrement des RFCs, il est recommandé d'utiliser un outil intégré de Gestion des Services, capable de stocker des données sur tous les actifs et CIs, et surtout les relations entre eux. Ceci contribuera considérablement à l'évaluation de l'impact probable d'un changement sur un composant sur les autres composants du système. Toutes les actions doivent être enregistrées, lorsqu'elles sont effectuées, dans la base de Gestion des Changements. Si ce n'est pas possible pour une raison ou pour une autre, elles doivent être consignées manuellement pour être enregistrées dès que possible.

Les procédures spécifieront les niveaux d'accès et les personnes habilitées à accéder au système d'enregistrement. Alors que n'importe quelle personne autorisée peut créer, ou ajouter des rapports

d'avancement (avec notification au personnel de Gestion des Changements par le biais de l'outil), seul le personnel de Gestion des Changements pourra de fermer une RFC.

4.2.6.3 Revoir la demande de changement

Les procédures devraient stipuler que, lorsque des changements sont enregistrés, un premier filtre soit appliqué pour écarter ce qui semble être :

- Totalement irréaliste
- Une répétition de RFCs précédentes, admises, refusées ou toujours à l'étude
- Une soumission incomplète, par exemple lorsque la description est insuffisante, ou en l'absence d'une approbation budgétaire nécessaire.

Ces demandes doivent être retournées à l'initiateur, avec une indication succincte de la raison du refus; l'enregistrement doit faire état de ce refus. Une possibilité de faire appel de ce refus doit exister, par l'intermédiaire des canaux normaux de management, et doit être intégrée dans les procédures.

4.2.6.4 Estimer et évaluer le changement

L'impact potentiel sur les services des changements échoués et leur impact sur les actifs et les configurations de service doivent être considérés. Les questions génériques (par exemple les 'sept Rs') fournissent un bon point de départ.

Les sept Rs de la Gestion des Changements

Une réponse aux questions suivantes doit être apportée pour chaque changement. Sans ces informations, l'évaluation d'impact ne peut être faite, et l'évaluation risques-bénéfices pour le service en production ne sera pas correcte. Il peut en résulter qu'un changement ne fournisse pas tous les bénéfices business possibles ou prévus, ou pire, qu'il ait un effet néfaste et inattendu sur le service en production.

- *[Who **R**AISED]* : Qui a REQUIS le changement?
- *[What is the **R**EASON]* : Quelle est la RAISON de ce changement ?
- *[What is the **R**ETURN]* : Quel est le RETOUR attendu de ce changement?
- *[What are the **R**ISKS]* : Quels sont les RISQUES de ce changement ?
- *[What resources are **R**EQUIRED]* : Quelles sont les RESSOURCES nécessaires pour réaliser ce changement ?
- *[Who is **R**ESPONSIBLE]* : Qui est RESPONSABLE de la construction, des tests et de la mise en œuvre de ce changement ?
- *[What is the **R**ELATIONSHIP]* : Quelles RELATIONS existent entre ce changement et les autres ?

De nombreuses organisations développent des formulaires d'évaluation d'impact spécifiques pour signaler aux assesseurs d'impact les types spécifiques de changement. Ceci peut contribuer à faciliter l'apprentissage, en particulier pour l'introduction de nouveaux services ou lors de la première mise en œuvre d'une étape formelle d'évaluation d'impact.

La responsabilité pour l'évaluation d'un changement majeur doit être définie. Cette question ne relève pas des meilleures pratiques car les organisations sont extrêmement diverses par leur taille, leur structure et leur complexité; il n'existe pas de solution universelle adaptée à toutes les organisations. Il est toutefois recommandé d'évoquer les changements majeurs au départ avec toutes les parties prenantes afin d'identifier les limites sensées de responsabilité et d'améliorer la communication.

Bien que la Gestion des Changements soit responsable de s'assurer que les changements sont évalués et, une fois autorisés, développés, testés, mis en œuvre et passés en revue, la responsabilité finale du service informatique – y compris pour les changements qui le concerne – est clairement attribuée au gestionnaire de service et au propriétaire du service. Ils contrôlent le financement disponible et auront été impliqués dans le processus de changement par une participation directe ou déléguée au CAB.

Lors de l'évaluation de l'impact et l'estimation des ressources nécessaires pour les RFCs, la Gestion des Changements, le CAB, l'ECAB ou toute autre entité (désignée par la Gestion des Changements ou les membres du CAB) impliquée dans ce processus doivent considérer les éléments suivants :

- l'impact que le changement aura sur l'exploitation commerciale du client
- les conséquences sur le service client ou sur l'infrastructure, tel que défini dans les bases de référence des besoins de service, le modèle de service et le SLA, ainsi que les conséquences sur la capacité et la performance, la fiabilité et la résilience, les plans d'urgence, et la sécurité
- l'impact sur les autres services qui fonctionnent sur la même infrastructure (ou sur les projets)
- l'impact sur les infrastructures non-informatiques de l'organisation – par exemple, la sécurité, les services de bureau, les transports, le centre d'assistance aux clients
- les conséquences d'une non mise en œuvre du changement

- l'informatique, le business et les autres ressources nécessaires pour mettre en œuvre le changement, tels que les coûts probables, le nombre et la disponibilité des personnes requises, le temps total, et les nouveaux éléments d'infrastructure nécessaires
- le Calendrier des changements (SC) actuel et l'Interruption projetée du service (PSO)
- les ressources additionnelles courantes nécessaires si le changement est mis en œuvre
- l'impact sur le plan de continuité, sur le plan de capacité, sur le plan de sécurité, sur les scripts de tests de non régression et sur les données et environnements de tests, ainsi que l'impact sur les pratiques d'exploitation des services.

Aucun changement n'est sans risque

Les changements simples peuvent sembler inoffensifs. Ils peuvent toutefois causer des dommages d'une ampleur et d'une complexité sans rapport avec la relative simplicité du changement. Il existe des exemples récents d'impact business important et extrêmement coûteux provoqués par l'inclusion, l'exclusion ou le mauvais positionnement d'un '.' dans le code d'un logiciel.

L'utilisation d'évaluations orientées risques pendant l'évaluation d'impact d'un changement, ou d'un ensemble de changements, fait partie des meilleures pratiques. Par exemple les risques liés à :

- Un changement individuel
- Un ensemble de changements mis en œuvre en même temps
- L'impact sur les calendriers de changements et de mises en productions des modifications des échéances de changements autorisés

L'accent doit être mis sur l'identification des facteurs qui peuvent perturber le business, empêcher le respect de la garantie de service ou impacter les objectifs et les politiques d'entreprise. Les techniques utilisées pour la gestion des risques d'entreprise ou pour la gestion de projets peuvent être adoptées et adaptées.

Catégorisation des risques

La question des risques pour le business doit être considérée pour tout changement avant son autorisation éventuelle. De nombreuses organisations utilisent une matrice simple comme celle présentée dans le tableau 4.5 pour classer les risques par catégorie, et en déduire le niveau d'évaluation et d'autorisation de changement requis.

Les risques à considérer sont les risques pour le business et les changements exigent l'évaluation complète, une communication étendue, et le bon niveau d'autorisation par la ou les personnes responsables pour ce service business. L'évaluation des risques vue du business peut conduire à un déroulement très différent de ce qui aurait été retenu avec une perspective informatique, en particulier dans les secteurs de marché à risques élevés.

Tableau 4.5 Exemple d'une matrice de catégorisation d'impact et de risque de changement

	Matrice de catégorisation d'impact/risques de changement	
Impact du changement	IImpact élevé Probabilité faible Catégorie de risques : 2	Impact élevé Probabilité élevée Catégorie de risques : 1
	Impact faible Probabilité faible Catégorie de risques : 4	Impact faible Probabilité élevée Catégorie de risques : 3
	Probabilité	

Secteurs de marché à risques élevés

Dans un environnement business volatil et concurrentiel, le secteur de la téléphonie mobile, les clients ont demandé à l'informatique si elle était en mesure de mettre en œuvre immédiatement un changement vraiment nécessaire sur une application business. La réponse de l'informatique fut qu'elle ne pourrait procéder au changement avant la prochaine fenêtre de changement parce qu'il subsistait toujours un risque d'échec de 30%. La réaction du business fut d'insister pour la mise en œuvre, car, à leurs yeux, les chances de succès étaient de 70% ce qui, associé aux avantages business qui en découlaient, ne laissait aucun doute sur le fait qu'il fallait le faire. En effet, très peu de leurs initiatives business n'avaient une probabilité de succès aussi élevée.

Le point est que les risques et les enjeux de l'environnement business (la vente de téléphones mobiles) n'avaient pas été compris par l'informatique, et des règles inadaptées (c.-à-d. informatiques) avaient été appliquées.

Les risques dominants sont ceux du business; ils doivent avoir été identifiés, établis, compris et pris en compte par le fournisseur de services. Ceci peut donner lieu à une documentation des prises de décisions basées sur les risques, tout en restant raisonnable. Le besoin reste de bien comprendre la perspective du business et d'agir en conséquence.

Évaluation du changement

Basé sur les évaluations d'impact et de risques, et les bénéfices potentiels du changement, chacun des assesseurs doit évaluer les informations et indiquer s'il est favorable à une approbation du changement. Tous les membres de l'autorité de changement devraient évaluer le changement en fonction de son impact, du degré d'urgence, des risques, des bénéfices et des coûts. Chacun indiquera s'il est favorable à une approbation et devra être prêt à débattre de la ligne de conduite qu'il envisage en fonction de ce qu'il estime nécessaire.

Attribution des priorités

La priorisation est utilisée pour établir l'ordre dans lequel les changements proposés doivent être considérés.

Chaque RFC comprendra l'évaluation du rédacteur en ce qui concerne l'impact et l'urgence du changement.

La priorité d'un changement est dérivée de l'impact et de l'urgence convenus. L'impact et l'urgence initiaux, proposés par l'initiateur du changement, peuvent être modifiés au cours du processus d'autorisation de changement. L'évaluation des risques est cruciale à ce stade. Le CAB aura besoin d'informations sur les conséquences business afin d'évaluer efficacement les risques d'une mise en œuvre ou d'un refus du changement.

L'impact est basé sur le changement bénéfique pour le business qui suivra une mise en œuvre réussie du changement, ou sur le degré de dommages et les coûts pour le business engendrés par l'erreur que le changement corrigera. L'impact peut ne pas être exprimé en termes absolus mais peut dépendre de la probabilité d'un événement ou d'une circonstance ; par exemple un service peut être acceptable aux niveaux normaux d'utilisation, mais se détériorer dans le cas d'utilisation intensive, qui peut être provoquée par des facteurs externes imprévisibles.

L'urgence du changement est basée sur le délai de report acceptable de la mise en œuvre.

Le tableau 4.6 donne des exemples de priorités de changement pour les changements correctifs (qui corrigent des erreurs identifiées affectant le business) et pour les perfectionnements (qui apportent des bénéfices additionnels). D'autres types de changement existent, par exemple ceux qui permettent de maintenir les bénéfices actuels; les types indiqués ci-avant ne sont pas exhaustifs et ne sont utilisés que pour illustrer le concept abordé ici.

Planification et ordonnancement du changement

La planification soigneuse des changements s'assurera qu'il n'existe aucune ambiguïté au sujet des tâches du processus de Gestion des Changements et des tâches comprises dans les autres processus et garantira la manière dont les processus s'interfacent aux fournisseurs ou projets qui effectuent un changement ou une mise en production.

De nombreux changements peuvent être groupés dans une mise en production et peuvent être conçus, testés et mis en production ensemble, à condition que le business, le fournisseur de services et ses clients puissent traiter le nombre de changements concernés. Toutefois, le fait de grouper de nombreux changements indépendants dans une mise en production peut créer des dépendances inutiles, difficiles à gérer. D'un autre côté, ne pas grouper suffisamment de changements dans une mise en production augmente considérablement les frais de gestion, le temps de traitement et gaspille des ressources, car il faut gérer de plus nombreuses mises en production (voir le paragraphe 4.4.5.1 sur la planification des mises en production et du déploiement).

Tableau 4.6 Exemples de priorités de changement

Priorité	Changement correctif	Changement de perfectionnement
Immédiat Traitement identique à celui des changements urgents (voir le paragraphe 4.2.6.9)	Met la vie en danger Provoque des pertes de revenus significatives ou dégrade l'aptitude à fournir des services publics importants Action immédiate requise	Non applicable pour les changements de perfectionnement
Elevé La priorité la plus élevée doit être attribuée pour la conception du changement, les tests et la mise en œuvre des ressources	Affecte sévèrement certains utilisateurs clés, ou impacte un grand nombre d'utilisateurs	Réponse à des obligations légales Réponse à des opportunités de marché à court terme ou à des besoins publics Contribue aux initiatives business visant à améliorer la position de l'entreprise sur le marché
Intermédiaire	Pas d'impact grave, mais la correction ne peut être reportée à la prochaine mise en production ou mise à niveau planifiée	Garantit la viabilité du business Soutien les initiatives business planifiées
Faible	Un changement est justifié et nécessaire, mais peut attendre la prochaine mise en production ou mise à niveau planifiée	Facilite l'utilisation d'un service Ajoute de nouvelles possibilités

Il est très fortement recommandé que les programmes de Gestion des Changements soient établis en fonction des besoins business plutôt qu'en fonction des besoins informatiques, par exemple en évitant les périodes critiques pour le business.

L'existence de fenêtres de changements et de mises en production pré-convenues et établies aide considérablement une organisation à améliorer la planification et le débit de traitement des changements et des mises en production. Par exemple, une fenêtre de mise en production dans une période de maintenance d'une heure chaque semaine peut être suffisante pour installer uniquement les mises en production mineures. Certaines mises en production majeures peuvent devoir être planifiées avec le business et les parties prenantes à un moment précis. Cette approche est particulièrement appropriée dans les environnements où le nombre de changements est élevé, et où les mises en production constituent un goulot d'étranglement, ou encore les environnements de services à haute disponibilité dans lesquels l'accès aux systèmes de production pour les mises en production est restreint. Dans de nombreux cas, le changement ou la mise en production peut devoir être 'ajusté en cours de route', et donc une utilisation efficace des fenêtres de mise en production exigera :

- Une liste des substitutions possibles utilisée pour combler une plage qui se libèrerait inopinément
- Habilitation pour prendre et mettre en œuvre des décisions de mise en production
- Métriques internes qui surveillent les fenêtres de changement et de mise en production (et reflètent et encouragent une meilleure utilisation)
- Une compréhension claire de toutes les dépendances séquentielles et de l'impact sur les utilisateurs.

Dans la mesure du possible, la Gestion des Changements devrait ordonnancer les changements autorisés dans des packages de mise en production ou de déploiement cibles et recommander l'allocation des ressources en conséquence.

La Gestion des Changements coordonne la production et la distribution d'un Calendrier des changements (SC) et de l'interruption projetée du service (PSO). Le Calendrier des changements contient les détails de tous les changements autorisés pour mise en œuvre et leurs dates de mise en œuvre proposées. L'interruption projetée du service contient les détails des changements sur les SLAs et sur la disponibilité de service convenus, du fait du Calendrier des changements actuellement prévu en plus du temps d'indisponibilité prévu pour d'autres raisons comme la maintenance planifiée et la sauvegarde de données. Ces documents sont étés convenus avec les clients appropriés au sein du business, avec la Gestion des Niveaux de Service, avec le Centre de Services et avec la Gestion de la Disponibilité. Une fois convenu, le Centre de Services doit communiquer toute nouvelle indisponibilité prévue à l'ensemble de la communauté des utilisateurs, par le biais des méthodes disponibles les plus efficaces.

Les versions les plus à jour de ces documents seront à la disposition des parties prenantes au sein de l'organisation, de préférence sur un serveur Internet ou Intranet. Ceci peut être utilement renforcé par un programme proactif de sensibilisation où l'impact spécifique peut être détecté.

Evaluation du rattrapage

Il est important de développer un plan de rattrapage pour traiter le cas d'un changement ou d'une mise en production qui ont avorté bien avant leur mise en œuvre. Très souvent, le rattrapage est la dernière chose considérée ; les risques peuvent être évalués et les plans de réduction gravés dans la pierre. La manière de revenir au point de départ initial est souvent ignorée ou n'est considérée que lorsque la régression est le dernier recours restant.

4.2.6.5 Autorisation des changements

L'autorisation formelle est obtenue, pour chaque changement, d'une autorité de changement qui peut être un rôle, une personne ou un groupe de personnes. Les niveaux d'autorisation pour un type particulier de changement devraient être définis selon le type, la taille ou le risque de changement, par exemple les changements au sein d'une grande entreprise qui affectent plusieurs sites distribués ont peut être besoin d'être autorisés par une autorité de changement de niveau élevé comme un CAB global ou le Comité de Direction.

La culture de l'organisation dicte, en grande partie, la façon dont les changements sont autorisés. Les structures hiérarchisées peuvent imposer de nombreux niveaux d'autorisation de changement, alors que des structures plus plates peuvent permettre une approche plus flexible.

Une certaine forme de délégation d'autorité peut également exister pour un niveau d'autorisation, par exemple en déléguant l'autorité à un gestionnaire des changements selon des critères pré-établis concernant :

- Les risques business prévus
- Les implications financières
- Le périmètre du changement (par exemples, effets internes uniquement, pour le service financier, services externalisés spécifiques).

Un exemple de hiérarchie d'autorisation des changements est donné dans la figure 4.5.

Si l'évaluation du changement aux niveaux 2, 3, ou 4 détecte des niveaux de risques plus élevés, la demande d'autorisation est escaladée au plus haut niveau approprié pour le niveau de risques évalué. L'utilisation de la délégation d'autorité des niveaux plus élevés vers des niveaux locaux doit être accompagnée d'une confiance dans le jugement, de l'accès aux bonnes informations et être soutenue par le management. Le niveau où le changement a été autorisé devrait être celui où se trouve l'autorité pour accepter les risques et les rattrapages

Si des différends surviennent quant à l'autorisation ou au refus d'un changement, il devrait exister un droit de recours auprès du niveau supérieur.

4.2.6.6 Coordination de la mise en œuvre des changements

Les RFCs autorisées devraient être transférées aux groupes techniques appropriés pour la construction des

changements. Suivant les meilleures pratiques, il faut le faire d'une manière qui puisse être suivie en utilisant, par exemple, des ordres de travail. La construction des changements est décrite dans la section 4.4.5.3.

La Gestion des Changements a la responsabilité de s'assurer que les changements sont mis en œuvre conformément à la planification. C'est en grande partie un rôle de coordination car la mise en œuvre réelle sera sous une autre responsabilité (par exemple les spécialistes du matériel mettront en œuvre les changements matériels).

Des procédures de rattrapage doivent être préparées et documentées à l'avance, pour chaque changement autorisé, de sorte que si des erreurs se produisent pendant ou après l'exécution, ces procédures puissent être rapidement activées avec un impact minimum sur la qualité de service. L'autorité et la responsabilité de procéder à un rattrapage est mentionnée explicitement dans la documentation de changement.

La Gestion des Changements joue un rôle de supervision pour s'assurer que tous les changements potentiels sont testés méticuleusement. Dans les cas où les changements n'ont pas été entièrement testés, une attention particulière sera apportée lors de la mise en œuvre.

Les tests peuvent se poursuivre parallèlement à l'utilisation en début de vie d'un service – recherchant les situations peu communes, inattendues ou futures de sorte que d'autres actions correctives puissent être prises avant que les erreurs détectées ne deviennent évidentes en production.

La mise en œuvre de tels changements doit être planifiée à un moment où la probabilité d'impact sur les services est la plus faible. Le personnel de support doit être prêt à traiter rapidement tous les incidents qui pourraient survenir.

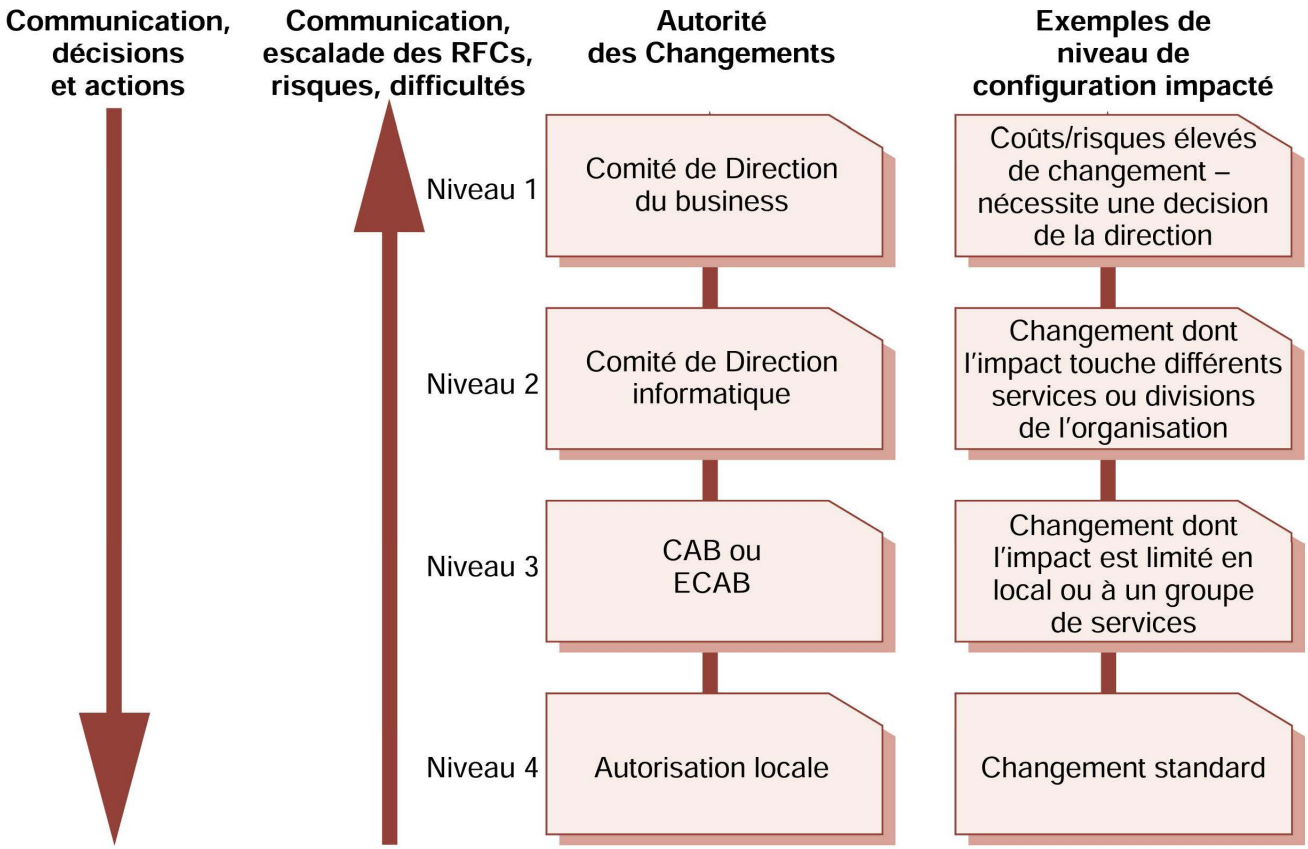


Figure 4.5 Exemple de modèle d'autorisation des changements

4.2.6.7 Revoir et fermer l'enregistrement de changement

Dès l'achèvement du changement, les résultats doivent être rapportés pour évaluation, et soumis, en tant que changement complété, pour accord des parties prenantes (avec fermeture des incidents, des problèmes ou des erreurs connues liés). Il est clair que pour les changements majeurs, la participation des clients et des parties prenantes sera plus importante tout au long du processus.

Une revue devrait également inclure tous les incidents résultant du changement (s'ils sont connus à ce stade). Si le changement fait partie d'un service géré par un fournisseur externe, les détails de toutes les cibles contractuelles de service seront nécessaires (par exemple aucun incident de priorité 1 durant la première semaine qui suit la mise en œuvre).

Une revue de changement (par exemple une revue post implémentation, PIR) devrait être effectuée pour confirmer que le changement a atteint ses objectifs, que l'initiateur et les parties prenantes sont satisfaits des résultats ; et qu'il n'existe aucun effet secondaire inattendu. L'expérience acquise devrait servir pour les changements futurs. Les petites organisations peuvent choisir de procéder à une vérification immédiate des changements plutôt que de faire une PIR à grande échelle ; dans les organisations plus grandes, l'échantillonnage peut être bénéfique lorsqu'il existe de nombreux changements similaires.

Il existe une approche et un profil sensiblement différents pour :

- L'examen d'un changement de service – immédiatement visible pour le client et planifié pour discussion lors de la prochaine réunion de revue de Gestion des Niveaux de Service
- Un changement d'infrastructure – qui concerne plus la façon dont l'informatique livre, ce qui sera invisible (ou presque) du client.

La Gestion des Changements doit passer en revue les services nouveaux ou modifiés à l'issue d'une période prédéfinie. Ce processus fera participer les membres du CAB, puisque les revues de changement sont un des points de l'ordre du jour d'une réunion standard de CAB. Le but de telles revues est d'établir si :

- Le changement a eu l'effet souhaité et a atteint ses objectifs
- Les utilisateurs, les clients et les autres parties prenantes sont satisfaits des résultats, ou, à défaut, identifier les points faibles
- Il n'existe aucun effet secondaire inattendu ou indésirable lié aux fonctionnalités, aux niveaux de service, aux garanties, par exemple disponibilité, capacité, sécurité, performances et coûts
- Les ressources utilisées pour mettre en œuvre le changement sont conformes aux prévisions
- Le plan de mise en production et de déploiement a fonctionné correctement (inclure également les commentaires des responsables de la mise en œuvre)
- Le changement a été mis en œuvre dans les temps et aux coûts prévus
- Le plan de rattrapage, si nécessaire, a fonctionné correctement.

D'autres éléments sur la manière de procéder à une évaluation formelle sont détaillés dans la section 4.6. Tous les problèmes et écarts doivent être retournés aux membres du CAB (lorsqu'ils ont été consultés ou lorsqu'un comité a été convoqué), aux responsables de l'évaluation d'impact, aux autorités de produit et aux autorités de mise en production, afin d'améliorer les processus à l'avenir.

Lorsqu'un changement n'a pas atteint ses objectifs, la Gestion des Changements (ou le CAB) devrait décider des actions de suivi qui sont nécessaires. Par exemple, une action de suivi pourrait être l'ouverture d'une RFC révisée. Si la revue est satisfaisante ou si le changement initial est abandonné (par exemple les circonstances qui ont conduit au changement ne sont plus d'actualité et le besoin à l'origine du changement n'existe plus) la RFC devrait être formellement fermée dans le système d'enregistrement.

4.2.6.8 Comité consultatif sur les changements

Le Comité consultatif sur les changements est une instance qui existe pour soutenir l'autorisation des changements et pour assister la Gestion des Changements dans l'évaluation et la priorisation des changements. Lorsqu'un CAB est convoqué, les membres devraient être choisis en fonction de leur aptitude à vérifier que tous les changements dans le périmètre du CAB sont correctement évalués à la fois d'un point business et d'un point de vue business et technique.

Le CAB peut être amené à considérer et recommander l'adoption ou le refus des changements appropriés pour une autorisation à un niveau plus élevé ; les recommandations seront alors soumises à l'autorité appropriée de changement.

Pour y parvenir, le CAB doit être composé de personnes ayant une compréhension claire de l'ensemble des besoins des parties prenantes. Le gestionnaire des changements présidera normalement le CAB, et les membres potentiels seront :

- Client(s)
- Responsable(s) utilisateurs
- Représentant(s) de *groupes d'utilisateurs*
- Responsable(s) du développement / de la maintenance des applications
- Consultants techniques / spécialistes
- Personnel de services et des opérations, par exemple Centre de Services, gestion des tests, Gestion de la Continuité des Services Informatiques, sécurité, capacité
- Personnel des moyens généraux / des services de bureau (lorsque les changements peuvent affecter les déplacements / hébergement et inversement)
- Représentants des sous-traitants ou des tierces parties, par exemple en situation d'externalisation
- D'autres acteurs, en fonction des circonstances spécifiques (par exemple la police en cas de coupure probable de la circulation, le marketing si des produits publics sont affectés).

Il est important de souligner que le CAB :

- Sera constitué en fonction des changements à traiter
- Peut varier considérablement dans sa forme même lors d'une simple réunion
- Devrait faire participer les fournisseurs lorsque ca peut être utile
- Devrait refléter les points de vue des clients et des utilisateurs
- Peut vraisemblablement inclure, ponctuellement, le gestionnaire des problèmes, le gestionnaire des niveaux de services et le personnel des relations clients.

Quand un besoin de changement urgent se présente, c.-à-d. que l'on manque peut être de temps pour convoquer le CAB complet, il est nécessaire d'identifier une plus petite organisation ayant l'autorité pour prendre les décisions urgentes. Cette instance est le Comité

consultatif sur les changements urgents (ECAB). Les procédures de changement devraient préciser comment seront composées chacune des instances du CAB et ECAB, en fonction des critères énumérés ci-dessus et de tous les autres critères qui peuvent être pertinents pour le business. Ceci afin de s'assurer que la composition du CAB sera flexible, et donc de représenter correctement les intérêts du business lorsque des changements majeurs sont proposés. Il s'assurera également que la composition de l'ECAB permettra, d'un point de vue business et technique, des prises des décisions appropriées quelle que soit l'éventualité.

Un conseil pratique intéressant à garder à l'esprit est que le CAB devrait, au préalable, avoir énoncé et convenu des critères d'évaluation. Ceci contribuera aux activités d'évaluation des changements, en servant de modèle ou de référentiel à partir duquel les membres pourront évaluer chaque changement.

Réunions du CAB

De nombreuses organisations utilisent des CABs électroniques, sans tête à tête fréquents. Cette approche a ses avantages et ses inconvénients : une grande partie des activités d'évaluation et de consultation peut être traitée électroniquement par les outils de support ou la messagerie électronique. Dans les cas complexes, à haut risque ou à impact important, des réunions formelles du CAB peuvent être nécessaires.

Le traitement électronique est moins consommateur de temps pour les membres du CAB, mais s'avère particulièrement inefficace lorsque des questions ou des inquiétudes sont soulevées, provoquant alors de nombreux échanges. Une réunion en tête à tête est généralement plus efficace, mais pose le problème de la planification et des conflits d'agenda entre les membres du CAB, et génère des frais de déplacements significatifs pour les organisations largement dispersées.

L'expérience pratique prouve que des réunions régulières combinées à une automatisation électronique constituent une approche viable pour de nombreuses organisations. Par ailleurs, il peut être salutaire de prévoir une réunion régulière, ou lorsque les projets majeurs sont sur le point de livrer des mises en production. Les réunions peuvent alors être utilisées pour formellement revoir et entériner les changements autorisés, pour revoir les changements exceptionnels, et, naturellement, pour discuter des changements majeurs imminents. Lorsque des réunions sont organisées, leur ordre du jour devrait être standard.

Un ordre du jour de CAB standard devrait comprendre :

- Les changements qui ont échoués, non autorisés, qui ont donné lieu à un retour arrière, ou les changements réalisés, sans passer par le CAB, par la Gestion des Incidents, la Gestion des Problèmes ou la Gestion des Changements.
- Les RFCs à évaluer par les membres du CAB – de manière structurée et priorisée
- Les RFCs qui ont été évalués par les membres du CAB
- Le Calendrier des changements et les mises à jour du Calendrier des changements (CS) et des interruptions projetées du service (PSO)
- Revues de changement
- Le processus de Gestion des Changements, avec tous les amendements qui lui sont apportés sur la période considérée, ainsi que les changements proposés
- Les succès/réalisations de la Gestion des Changements sur la période considérée, c.-à-d. une revue des bénéfices business apportés par le processus de Gestion des Changements
- Changements exceptionnels et changements en construction
- Communication préalable des RFCs à revoir lors du prochain CAB
- Revue des changements non autorisés détectés par la Gestion des Configurations.

Les réunions du CAB sont, potentiellement, très consommatrices de temps pour les membres. Par conséquent, les RFCs ainsi que le Calendrier des changements (CS) et les interruptions projetées du service (PSO), devraient être distribués à l'avance ; une certaine flexibilité doit être également accordée aux membres du CAB pour qu'ils puissent assister en personne aux réunions, déléguer un adjoint, ou envoyer leurs commentaires. Les documents pertinents doivent être distribuées à l'avance pour permettre aux membres du CAB (et aux autres personnes sollicitées par la Gestion des Changements ou les membres du CAB) d'effectuer des évaluations d'impact et de ressources.

Dans certaines circonstances il sera souhaitable d'ajourner des RFCs lors d'une réunion de CAB afin d'obtenir des explications plus détaillées ou une clarification pour que les membres du CAB les prennent en considération à temps pour une réunion ultérieure. Une 'révision structurée' des changements majeurs peut être faite lors d'une réunion de CAB avant la soumission formelle de la RFC.

Les membres du CAB devraient venir aux réunions en étant prêts et habilités à exprimer leurs points de vue

et à prendre des décisions, au nom du domaine qu'ils représentent, sur les RFCs soumises, basé sur l'évaluation antérieure des RFCs.

Le CAB devrait être informé de tous les changements urgents ou des changements qui ont été mis en œuvre comme solution de contournement à des incidents et devrait pouvoir recommander des actions de suivi les concernant.

Notez bien que le CAB n'est qu'une instance consultative. Si le CAB ne peut se mettre d'accord sur une recommandation, la décision finale d'autoriser un changement, et d'engager les dépenses impliquées, incombe au management (normalement le directeur informatique ou les directeurs de services, le Gestionnaire de Services ou le gestionnaire des changements ou leurs représentants). Le plan d'autorisation de la Gestion des Changements doit explicitement préciser le nom des personnes autorisées à finaliser les RFCs.

4.2.6.9 Changements urgents

Il est parfois nécessaire de mettre en œuvre des changements dans l'urgence; ces changements doivent être conçus soigneusement et testés avant utilisation, faute de quoi le risque induit par un changement urgent peut être plus grand que celui de l'incident qu'il corrige. Certains détails des changements urgents peuvent cependant n'être documentés qu'après leur mise en production.

Le nombre de changements urgents proposés doit rester à un niveau strictement minimum, car ils sont généralement plus enclins à provoquer des pannes et interruptions de service. Tous les changements pouvant être nécessaires, doivent généralement être anticipés et planifiés, en considérant la disponibilité des ressources pour concevoir et tester ces changements. Néanmoins, dans certains cas des changements urgents seront essentiels, c'est pourquoi des procédures doivent être mises en place au préalable pour les traiter rapidement, sans sacrifier les contrôles managériaux normaux.

Le processus de traitement des changements urgents doit être réservé à la réparation de services ayant un impact fortement négatif sur le niveau de service. Les changements prévus pour apporter immédiatement des améliorations business nécessaires sont traités en tant que changements normaux, considérés avec le niveau d'urgence le plus élevé.

Autorisation des changements urgents

Des niveaux définis d'autorisation existeront pour un changement urgent, et les niveaux de l'autorité déléguée doivent être clairement documentés et maîtrisés par tous les acteurs. En cas situation d'urgence, il peut ne pas être possible de convoquer une session plénière du CAB. Lorsqu'une approbation du CAB est exigée, celle-ci sera fournie par le Comité consultatif sur les changements urgents (ECAB).

Tous les changements urgents ne nécessiteront pas la participation de l'ECAB ; nombre de cas peuvent être prévus à la fois en termes d'occurrence et de résolution et des modèles de changements bien maîtrisés peuvent être formalisés à l'avance, avec délégation d'autorité, par exemple aux équipes d'exploitation qui agiront, documenteront et établiront les rapports sur le changement urgent en question.

Conception, test et mise en œuvre des changements urgents

Les changements autorisés sont affectés au groupe technique approprié pour leur préparation. Lorsque le calendrier l'exige, la Gestion des Changements, en collaboration avec le responsable technique compétent, s'assure que le personnel et les ressources en nombre suffisant (temps machine, etc.) sont disponibles pour effectuer ce travail. Les procédures et les accords – approuvés et soutenus par le management – doivent être en place pour en tenir compte. La remédiation des dysfonctionnements doit également être prise en compte.

Le maximum de tests possibles doit être fait pour valider les changements urgents. Les changements complètement non testés ne doivent pas être mis en œuvre, à moins de ne pouvoir faire autrement. Il est clair que, si un changement se passe mal, les coûts de correction engendrés sont habituellement plus élevés que ceux des tests adéquats. Dans ce contexte, il faut considérer combien coûterait les tests complets de tous les changements au regard du coût des échecs de changements, pondéré par la probabilité estimée de ces échecs.

Ceci signifie que moins un changement urgent est susceptible d'échouer, plus il est raisonnable de réduire le niveau de test. (Se rappeler qu'il reste intéressant de compléter les tests même après la mise en œuvre d'un changement.) Lorsque seuls des tests limités sont possibles – avec l'hypothèse que le développement de versions plus robustes se poursuit en parallèle du changement urgent – alors ces tests doivent cibler :

- Les aspects du service utilisés immédiatement (par exemple saisies quotidiennes, pas les traitements de fin de mois)

- Les éléments qui provoqueraient le plus de dérangement à court terme.

Le business doit être informé des risques associés et être responsable, au final, d'accepter ou de rejeter le changement, sur la base des informations présentées.

La Gestion des Changements avertira le Centre de Services et les autres parties prenantes dès que possible, et organise la disponibilité d'une présence technique adaptée, pour apporter un support à l'exploitation des services.

Si, une fois mis en œuvre, un changement ne rectifie pas l'erreur exceptionnelle urgente, il peut être nécessaire de procéder à des tentatives itératives de correction. La Gestion des Changements doit, à ce stade, s'assurer que les besoins business demeurent le souci principal et que chaque itération est contrôlée de la manière décrite dans cette section. La Gestion des Changements doit s'assurer que des changements infructueux donnent rapidement lieux à des retours arrière.

Si de trop nombreuses tentatives de changement s'avèrent infructueuses, les questions suivantes doivent être posées :

- L'erreur a-t-elle été correctement identifiée, analysée et diagnostiquée ?
- La résolution proposée a-t-elle été testée de manière appropriée ?
- La solution a-t-elle été correctement mise en œuvre ?

Dans de telles circonstances, il peut être préférable de fournir un service partiel, avec le retrait de certaines fonctionnalités pour les utilisateurs, afin de permettre au changement d'être complètement testé, voire de suspendre temporairement le service en attendant de mettre en œuvre le changement.

Documentation des changements urgents

Il peut ne pas être possible de mettre à jour tous les enregistrements de Gestion des Changements en même temps que des actions d'urgence sont effectuées (par exemple pendant la nuit ou le week-end). Il est cependant indispensable d'enregistrer provisoirement toutes les actions effectuées au cours de telles périodes, et que tous les enregistrements soient complétés a posteriori, le plus tôt possible.

Le personnel de gestion d'incidents, d'exploitation des services et de gestion du réseau peuvent avoir délégué l'autorité pour contourner certains types d'incidents (par exemple une panne matérielle) sans autorisation préalable par la Gestion des Changements. De telles solutions de contournement doivent être limitées aux actions qui ne modifient pas les spécifications des actifs de service et qui n'essayent pas de corriger des erreurs logicielles. Pour contourner des incidents provoqués par des erreurs logicielles, il est préférable de revenir à l'état ou à la version fiable précédente, si c'est pertinent, plutôt que de tenter un changement non planifié et potentiellement dangereux. L'approbation du changement reste un pré-requis.

En réalité, la procédure de changement urgent suivra la procédure de changement normal, à l'exception des éléments suivants :

- L'approbation sera donnée par l'ECAB plutôt que d'attendre une réunion de CAB
- Les tests peuvent être réduits, voire complètement négligés dans les cas extrêmes, si la mise en œuvre immédiate représente un risque acceptable
- La documentation, c.-à-d. la mise à jour des enregistrements de changement et les données de configuration, peut être reportée, typiquement jusqu'aux heures de travail normales.

4.2.7 Déclencheurs, entrées et sorties, et interfaces interprocessus

Les demandes de changement peuvent être déclenchées tout au long du cycle de vie du service et aux interfaces avec les autres organisations, par exemple clients et fournisseurs. D'autres parties prenantes, telles que des partenaires de service, peuvent être impliqués dans les processus de Gestion des Changements.

Des exemples classiques des types de changement qui déclenchent le processus de Gestion des Changements sont décrits ci-dessous.

Changements stratégiques

Des stratégies de service nécessitent la mise en œuvre de changements pour atteindre des objectifs spécifiques tout en réduisant au minimum les coûts et les risques. Il n'existe aucun plan ou initiative stratégique sans coûts ou risques. Des coûts et des risques sont toujours associés aux décisions telles l'introduction de nouveaux services, l'entrée sur un nouveau marché, ou la signature de contrats avec de nouveaux clients. Les exemples de programmes et d'initiatives qui suivent mettent en œuvre des changements stratégiques :

- Changement légal/réglementaire
- Changement d'organisation
- Changement de politique et de standards
- Changement après analyse des modèles d'activité business, clients et utilisateurs

- Introduction d'un nouveau service sur un segment de marché
- Mises à jour du portefeuille de services, du portefeuille des clients ou du portefeuille des contrats
- Changement de modèle d'approvisionnement
- Innovation technologique.

Changement sur un ou plusieurs services

Les changements sur les services prévus (dans le portefeuille de services) et les changements sur les services du catalogue de service déclencheront le processus de Gestion des Changements. Ceux-ci comprennent des changements sur :

- le Catalogue de service
- le Package de service
- La définition et les caractéristiques de service
- Le package de mise en production
- Les besoins de capacité et de ressources
- Les exigences de niveau de service
- La garantie
- L'utilité
- Les coûts d'utilisation
- Les actifs de service
- Les critères d'acceptation
- La qualité du service prévue
- La performance prévue
- La valeur prévue
- La conception de l'organisation
- Les parties prenantes et les plans de communication
- Les changements physiques dans l'environnement, par exemple bâtiments
- Le système de mesure
- Les plans, par exemple, les plans de capacité, d'ITSCM, de changement, de transition, de tests, de mise en production et de déploiement
- L'arrêt/le retrait de services
- Les procédures, manuels, scripts du Centre de Services.

Changement opérationnel

Il est important de connaitre la distinction entre les différents types de demandes initiées par les utilisateurs. Les types de demande dépendront de la nature et des services de l'organisation ; ils peuvent concerner des demandes comme la réinitialisation de mot de passe, la demande d'accès ou la demande de déménagement d'actifs informatiques.

Le personnel d'exploitation des services mettra également en œuvre les changements correctifs et préventifs, par l'intermédiaire de la procédure des changements standards, qui sont gérés par la Gestion des Changements, par exemple le redémarrage d'un serveur, qui peut impacter un service partagé.

Changements pour permettre l'amélioration continue

Quand la CSI (amélioration continue des services) détermine qu'une amélioration à un service est justifiée, une RFC doit être soumise à la Gestion des Changements. Les changements tels que les changements sur les processus peuvent avoir des effets sur la fourniture de service et peuvent également affecter d'autres initiatives de la CSI.

Certains changements de stratégie et de service seront lancés par la CSI.

4.2.7.1 Entrées

Les changements peuvent être soumis sous la forme d'une RFC, souvent avec une proposition de changement associée qui donnera le détail sur la façon dont le changement est prévu, par exemple l'approche pour mettre en œuvre un changement législatif. La proposition de changement sera basée sur un modèle de changement et fournira plus de détails au sujet du changement spécifique proposé. Les entrées sont :

- Politique et stratégies pour le changement et la mise en production
- Demande de changement
- Proposition de changement
- Plans – changement, transition, mise en production, déploiement, tests, évaluation et rattrapage
- Calendrier des changements et interruption projetée du service
- Actifs et Éléments de Configuration actuels, par exemple base de référence, package de service, package de mise en production
- Configuration de référence telle que prévue
- Résultats des tests, rapport des tests et rapport d'évaluation.

4.2.7.2 Sorties

Les sorties du processus seront :

- RFCs rejetées
- RFCs approuvées
- Modifications sur le ou les services et sur l'infrastructure résultant des RFCs approuvées
- Actifs ou Éléments de Configuration nouveaux, changés ou retirés, par exemple base de référence, package de service, package de mise en production

- Calendrier des changements
- Interruption projetée du service révisée (PSO)
- Plans des changements autorisés
- Décisions et actions de changement
- Documents et enregistrements des changements
- Rapports de Gestion des Changements.

4.2.7.3 Interfaces

Afin de pouvoir définir clairement les frontières, les dépendances et les règles, la Gestion des Changements et la Gestion des Mises en Production doivent être intégrées avec les processus utilisés pour les programmes ou projets d'organisation, pour la Gestion des Fournisseurs et également avec les processus et procédures des fournisseurs. Dans certains cas, un changement proposé aura potentiellement un impact plus large sur d'autres parties de l'organisation (par exemple des équipements ou des opérations business), ou inversement. Le processus de Gestion des Changements de service doit par conséquent s'interfacer convenablement aux autres processus concernés.

Intégration avec les processus de changement business

Le cas échéant, la Gestion des Changements devra être impliquée dans les équipes de gestion des programmes et des projets business pour s'assurer que les soucis, les objectifs, les impacts et les développements sont échangés et transmis vers toutes les parties concernées de l'organisation. Ceci signifie que les changements sur les livrables business ou sur les projets qui n'affectent pas les services ou les composants de service sont soumis aux procédures de Gestion des Changements business ou de projet plutôt qu'aux des procédures de Gestion des Changements de service informatique. Une attention particulière sera néanmoins accordée à la vérification que les changements sur les configurations de référence et sur les mises en production des services suivent bien le processus de Gestion des Changements. L'équipe de Gestion des Changements communiquera étroitement avec les projets pour assurer une mise en œuvre sans encombre et la cohérence dans les environnements gérés en changement.

Gestion de programme et de projets

La gestion de programme et de projets doit travailler en partenariat pour aligner tous les processus et toutes les personnes impliquées dans les initiatives de changement de service. Plus elles sont alignées, plus la probabilité que la mise en œuvre se fasse juste dans le temps nécessaire est élevée. Les représentants de la Gestion des Changements peuvent participer aux réunions de pilotage de projet, lorsque c'est pertinent.

L'approvisionnement et les accords de partenariat définissent explicitement le niveau d'autonomie qu'un partenaire peut avoir pour effectuer un changement dans son domaine de service, sans référence au fournisseur de services global.

Un élément clé est le niveau d'intégration des processus et des outils de Gestion des Changements avec l'organisation du fournisseur et inversement, ainsi que l'endroit où le blocage d'une mise en production peut être décidé. Si le fournisseur a la responsabilité de la disponibilité du service opérationnel, des conflits peuvent apparaitre.

Approvisionnement et partenariat

L'approvisionnement et le partenariat concernent les fournisseurs internes et externes qui fournissent un nouveau service, ou un service existant, à l'organisation. Des pratiques et des principes efficients de Gestion des Changements doivent être mis en place pour gérer les relations efficacement et garantir la fourniture sans heurt du service. Il est indispensable de comprendre comment les futurs partenaires gèrent les changements et de choisir ses partenaires et ses sources d'approvisionnement en conséquence.

Il est important de s'assurer que les fournisseurs de service (externes ou internes) fournissent une fonction et des processus de Gestion des Changements qui satisfont les besoins du business et des clients. Certaines organisations en situation d'externalisation transmettent les RFCs à leurs fournisseurs pour évaluation avant l'approbation des changements. Pour de plus amples informations, se référer au livre Conception des Services d'ITIL et aux recommandations sur la Gestion des Fournisseurs.

4.2.7.4 Interfaces dans la Gestion des Services

Le processus de gestion de services peut exiger des changements et des améliorations.

De nombreuses personnes seront également impliquées dans l'évaluation d'impact et la mise en œuvre des changements de service, tel que nous allons le voir ci-dessous.

Actifs et Gestion des Configurations

Le Système de Gestion des Configurations (CMS) fournit un accès fiable, rapide et simple aux informations précises de configuration pour permettre aux parties prenantes et au personnel d'évaluer l'impact des changements proposés et de suivre les flux de travail de changements.

Ces informations permettent de fournir les versions correctes des actifs ou des composants de services à la bonne entité ou dans le bon environnement. A mesure que les changements sont mis en œuvre, les informations de Gestion des Configurations sont mises à jour.

Le CMS permet également d'identifier les actifs et CIs liés qui seront affectés par le changement, mais qui ne sont pas compris directement dans la demande initiale, ou encore les actifs et CIs similaires qui pourraient bénéficier d'un changement équivalent.

Une vue d'ensemble de la façon dont les processus de Gestion des Changements et de Gestion des Configurations fonctionnent ensemble pour un changement unitaire, est présentée dans la figure 4.6.

Gestion des Problèmes

La Gestion des Problèmes est un autre processus clé dans la mesure où des changements sont souvent nécessaires pour mettre en œuvre des solutions de contournement et pour corriger les erreurs connues. La Gestion des Problèmes est une des sources majeures des RFCs et constitue fréquemment un contributeur majeur aux discussions du CAB.

Continuité des Services Informatiques

Les nombreux plans et procédures de la Continuité des Services Informatiques doivent être mis à jour par l'intermédiaire de la Gestion des Changements pour s'assurer qu'ils sont fiables et à jour et que les parties prenantes sont informées des changements.

Gestion de la Sécurité

La Gestion de la Sécurité s'interface à la Gestion des Changements dans la mesure où les changements nécessaires pour la sécurité se feront par l'intermédiaire du processus de Gestion des Changements. La sécurité constituera également un contributeur majeur aux discussions du CAB pour de nombreux services. Chaque changement significatif sera évalué par rapport à son impact potentiel sur le plan de sécurité.

Gestion de la Capacité et Gestion de la Demande

La Gestion de la Capacité et la Gestion de la Demande sont critiques pour la Gestion des Changements. Une mauvaise Gestion de la Demande est en effet une source de coûts et de risques pour les fournisseurs de services parce qu'il existe toujours un niveau d'incertitude associé à la demande de services. La Gestion de la Capacité joue un rôle important dans l'évaluation des changements proposés – non seulement pour les changements unitaires mais également pour l'impact total des changements sur la capacité de service. Les changements résultants de la Gestion de la Capacité, y compris ceux présentés dans le plan de capacité, seront lancés par des RFCs en utilisant le processus de changement.

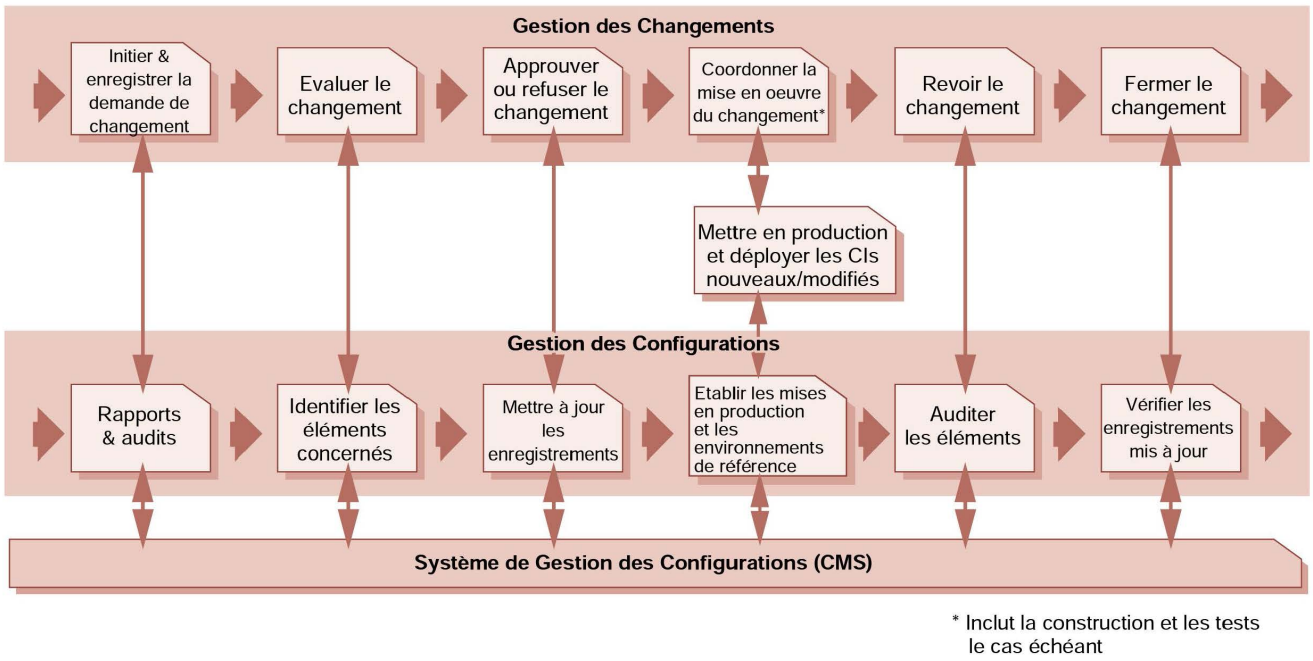


Figure 4.6 Flux d'une demande de changement et interfaces principales avec la Gestion des Configurations

4.2.8 Indicateurs clés de performance et métriques

La Gestion des Changements doit s'assurer que les métriques ont une signification particulière. Alors qu'il est relativement facile de compter le nombre d'incidents qui donnent éventuellement lieu à des changements, il est infiniment plus intéressant de considérer la cause sous-jacente de ces changements, et d'identifier des tendances. Il est encore mieux de pouvoir mesurer l'impact des changements et de pouvoir démontrer que les interruptions sont réduites dans le temps du fait de l'introduction de la Gestion des Changements, et de mesurer la vitesse et l'efficacité avec lesquelles le fournisseur de services répond aux besoins business identifiés.

Les mesures effectuées doivent être mises en relation avec les objectifs business lorsque c'est possible – ainsi qu'avec les coûts, la disponibilité, et la fiabilité des services. Toutes les prévisions seront comparées aux mesures réelles.

Les indicateurs clés de performance de la Gestion des Changements sont :

- Le nombre de changements mis en œuvre sur les services qui ont satisfait les besoins convenus du client, par exemple qualité/coûts/délais (exprimé en pourcentage de tous les changements)
- Les bénéfices du changement exprimés en tant que 'valeur des améliorations apportées' + 'impacts négatifs empêchés ou auxquels le changement a mis fin' comparés aux coûts du processus de changement
- Réduction du nombre d'interruptions, de défauts et de reprise de services provoqués par des spécifications inadaptées, ou une évaluation insuffisante ou inachevée de l'impact
- Réduction du nombre de changements non autorisés
- Réduction de l'arriéré des demandes de changements
- Réduction du nombre et du pourcentage de changements et de correctifs urgents non planifiés
- Taux de succès des changements (pourcentage des changements considérés réussis lors de la revue/ nombre de RFCs approuvés)
- Réduction du nombre de changements où un rattrapage a été mise en œuvre
- Réduction du nombre de changements ayant échoué
- Temps moyen de mise en œuvre, par urgence/priorité/ type de changement
- Incidents imputables aux changements
- Taux de précision dans l'évaluation de changements.

Naturellement il existe d'autres informations de gestion nécessaires autour des changements et des statistiques à recueillir et à analyser pour garantir que le processus sera efficace et efficient, mais pour les organisations qui utilisent une approche de reporting de type 'tableau de bord', les indicateurs ci-dessus sont de bonnes métriques à utiliser.

Les métriques significatives sont celles à partir desquelles le management peut prendre des décisions opportunes et précises qui seront mises en oeuvre. Par exemple, rendre compte du nombre de changements est sans intérêt. En revanche, rendre compte du pourcentage des changements mis en œuvre par rapport aux RFCs reçues fournit une indication de l'efficience. Si cette notation est basse, le management peut facilement constater que des changements ne sont pas traités d'une façon efficace ou efficiente, puis prendre des mesures adéquates pour éliminer les insuffisances qui causent cette situation.

4.2.8.1 Exemples des types de mesures pour le changement

Quelques exemples des types de mesures utilisés dans les organisations sont énumérés ici ; ceux qui sont jugés les plus pertinents dépendront des circonstances et des organisations et changeront dans le temps, à mesure que le processus de changement (et les autres éléments d'ITSM) deviennent plus matures. La plupart des mesures listées peuvent être utilement décomposées par catégorie, division organisationnelle, géographie, fournisseur, etc.

Mesures des résultats

- Nombre d'interruptions, d'incidents, de problèmes/ d'erreurs provoquées par des changements et des mises en production non réussis
- Spécifications de changement inadaptées (par exemple technique, client, business)
- Évaluation de l'impact incomplète
- Changement business/client non autorisé par type d'actifs ou d'Éléments de Configuration business/ informatique/client/utilisateur, par exemple données d'application
- Réduction en pourcentage des délais, des efforts et des coûts de mise en œuvre des changements et des mises en production (par exemple par service, type de changement, type d'actifs)
- Reprise de service ou d'application provoquée par des spécifications de changement inadaptées
- Amélioration en pourcentage des prévisions de délais, de qualité, de coûts, de risques, de ressources et de l'impact business
- Amélioration en pourcentage de l'analyse d'impact et de la planification des changements faite de

manière sûre, efficace et efficiente qui ont permis de réduire le risque que les changements n'affectent l'environnement de production
- Réduction en pourcentage des changements non autorisés.

Charges

- Fréquence des changements (par service, secteur d'activité, etc.)
- Volume des changements.

Mesures du processus

- Satisfaction des personnes en ce qui concerne la rapidité, la clarté, la simplicité d'utilisation
- Nombre et pourcentage des changements qui suivent des procédures formelles de Gestion des Changements
- Rapport entre changements planifiés et non planifiés (pressants, urgents)
- Rapport entre changements acceptés et rejetés
- Nombre de changements enregistrés et suivis à l'aide des outils automatisés
- Temps de mise en œuvre d'un changement (pour chaque étape du cycle de vie d'un changement, de l'enregistrement à la clôture) :
  - Par étape de cycle de vie
  - Par service
  - Par plate-forme d'infrastructure
- Utilisation du personnel
- Coûts par rapport au budget.

4.3 GESTION DES ACTIFS DE SERVICE ET DES CONFIGURATIONS

Cette section traite du processus de Gestion des Actifs de Service et des Configurations (SACM) dans la Gestion des Services Informatiques. Aucune organisation ne peut être entièrement efficace et efficiente si elle ne gère pas ses actifs correctement, en particulier les actifs essentiels au fonctionnement du business du client ou de l'organisation. Ce processus gère les actifs de service pour soutenir les autres processus de gestion de services.

4.3.1 Objet, but et objectifs

L'objet de la SACM est de :

- Identifier, contrôler, enregistrer, rapporter, auditer et vérifier les actifs de service et les Éléments de Configuration, notamment les versions, les bases de référence, les composants, leurs attributs, et leurs relations
- Rendre compte, gérer et protéger l'intégrité des actifs de service et des Éléments de Configuration (et, le cas échéant, ceux des clients) tout au long du cycle de vie du service en assurant que seuls les composants autorisés sont utilisés et seuls les changements autorisés sont faits
- Assurer l'intégrité des actifs et des configurations nécessaires pour contrôler les services et l'infrastructure informatique en établissant et en maintenant un Système de Gestion des Configurations fiable et complet.

Les buts de la Gestion des Configurations sont de :

- Soutenir les besoins et les objectifs de contrôle du business et des clients
- Soutenir des processus de Gestion des Services efficaces et efficients en fournissant des informations fiables sur les configurations pour permettre au personnel de prendre les décisions au bon moment, par exemple pour autoriser les changements et les mises en production, et pour résoudre les incidents et les problèmes plus rapidement.
- Réduire au minimum le nombre de questions de qualité et de conformité causées par une configuration inadaptée des services et des actifs
- Optimiser les actifs de service, les configurations informatiques, les aptitudes et les ressources.

L'objectif est de définir et de contrôler les composants de service et d'infrastructure et de maintenir un historique des informations de configuration précis sur les services et sur l'infrastructure actuels et prévus.

4.3.2 Périmètre

La Gestion des Actifs couvre les actifs de service tout au long du cycle de vie des services. Elle fournit un inventaire complet des actifs et des responsables de leur contrôle. Elle comprend :

- La gestion complète du cycle de vie des actifs informatiques et de service, depuis l'acquisition jusqu'au retrait
- La maintenance de l'inventaire des actifs.

La Gestion des Configurations assure que les composants sélectionnés d'un service, d'un système ou d'un produit complet (la configuration) sont identifiés, pris en compte dans la configuration de référence et que les changements qui les concernent sont contrôlés. Elle assure également que les mises en production dans les environnements contrôlés donnent lieu à des approbations formelles. Elle fournit un modèle de configuration des services, des actifs et de l'infrastructure en enregistrant les relations entre les

actifs de service et les Éléments de Configuration. La SACM peut couvrir des actifs non informatiques, des produits utilisés pour développer les services et des Éléments de Configuration nécessaires au support des services qui ne sont pas formellement classifiés comme actifs.

Le périmètre couvre les interfaces avec les fournisseurs de services internes et externes lorsqu'il y a des actifs et des Éléments de Configuration qui doivent être contrôlés, par exemple des actifs partagés.

4.3.3 Valeur pour le business

Optimiser la performance des actifs et des configurations de service améliore la performance globale du service et optimise les coûts et les risques causés par des actifs mal gérés, par exemple pannes de service, pénalités, droits de licence corrects et échecs d'audits.

La SACM donne de la visibilité sur les représentations précises d'un service, d'une mise en production, ou d'un environnement, ce qui permet de:

- Mieux prévoir et planifier plus précisément les changements
- Évaluer, planifier et livrer les changements et mises en production avec succès
- Résoudre les incidents et les problèmes dans les cibles des niveaux de services
- Assurer les niveaux de service et la garantie de service
- Mieux se conformer aux normes et aux obligations légales et réglementaires (moins de non conformités)
- Fournir plus d'opportUnité Business en étant capable de démontrer le contrôle des actifs et des services
- Tracer les changements depuis l'expression de besoins
- Donner la possibilité d'identifier les coûts pour un service.

4.3.4 Politiques, principes et concepts de base

Dans les environnements distribués et pour des services partagés, les composants de service unitaires sont utilisés dans de nombreux services et structures de configuration différents. Par exemple, une personne peut utiliser un ordinateur de bureau connecté au réseau pour un dossier qui exploite un système financier central, relié à une base de données de l'autre côté du monde. Un changement sur le réseau ou sur le système financier peut avoir un impact pour cette personne et son processus business. Pour les services Web, il peut y avoir des échanges et des interfaces de données depuis et vers des services d'autres organisations. Des changements sur ces interfaces doivent être gérés et il est important d'identifier l'interface, les échanges de données et leur propriétaire/garant. Les changements sur les éléments d'interface doivent être gérés par la Gestion des Changements.

4.3.4.1 Politiques de Gestion des Actifs de Service et des Configurations

La première étape est de développer et de maintenir les politiques de SACM qui définissent les objectifs, le périmètre, les principes et les facteurs clés de succès de ce qui doit être réalisé par le processus. Ces politiques sont souvent considérées avec les politiques de Gestion des Changements et de Gestion des Déploiements et des Mises en Production car elles sont étroitement liées. Les politiques seront basées sur les facteurs influents du business, les besoins contractuels, les besoins de Gestion des Services et sur la conformité aux lois, aux règlements et aux normes applicables.

Les politiques d'actifs peuvent s'appliquer pour des types d'actifs ou de services particuliers, par exemple politique pour les ordinateurs de bureau.

La mise en œuvre de la SACM a des implications significatives en terme de coûts et de ressources; c'est pourquoi, il est essentiel de faire des choix stratégiques quant aux priorités à aborder. De nombreux Fournisseurs de Services Informatiques se concentrent au départ sur les actifs informatiques élémentaires (matériel et logiciel) et sur les services et les actifs qui sont critiques ou soumis à des contraintes de conformité légale et réglementaire, par exemple Sarbanes-Oxley, licences logicielles, etc.

Principes de Gestion des Actifs de Service et des Configurations

La politique principale fournit le cadre et les principes clés pour le développement et la maintenance des actifs et des configurations. Des principes typiques incluent :

- S'assurer que les coûts et les ressources d'exploitation de la Gestion des Actifs de Service et des Configurations sont proportionnés par rapport aux risques potentiels sur les services
- Se conformer aux besoins de gouvernance d'entreprise, par exemple la gestion des actifs logiciels, Sarbanes-Oxley
- Fournir les aptitudes, les ressources et les garanties de service telles que définies par les accords et les contrats sur les niveaux de service
- Prendre en compte le besoin de fournir des services disponibles, fiables et à moindre coût
- Prendre en considération des critères économiques et de performance clairs pour les interventions qui réduisent les coûts ou optimisent la fourniture des

services, par exemple des coûts de maintenance réduits
- Utiliser des méthodes d'évaluation des coûts sur l'ensemble du cycle de vie
- Privilégier le passage d'une gestion réactive de type 'détecter et corriger' à une gestion pro-active de type 'prévoir et prévenir'
- Prendre en compte le besoin de maintenir des informations pertinentes sur les actifs et les configurations pour les parties prenantes internes et externes
- Considérer le niveau de contrôle et les besoins en matière de traçabilité et d'auditabilité
- Mettre en œuvre des méthodes d'amélioration continue pour optimiser les niveaux de service, les actifs et les configurations
- Fournir des informations précises sur les actifs et les configurations aux autres processus business et de gestion de services
- Relier la Gestion des Actifs de Service et des Configurations aux autres processus
- Migrer vers une architecture commune d'actifs et de CMS
- Automatiser pour réduire les erreurs et les coûts.

4.3.4.2 Concepts fondamentaux

Le modèle de configuration

La Gestion des Configurations fournit une modélisation des services, des actifs et de l'infrastructure en enregistrant les relations entre les Éléments de Configuration tel que présenté dans la figure 4.7. Ceci permet aux autres processus de disposer d'informations de valeur, par exemple :

- Pour évaluer l'impact et la cause des incidents et des problèmes
- Pour évaluer l'impact des changements proposés
- Pour prévoir et concevoir de nouveaux services, adapter des services existants
- Pour planifier le renouvellement technologique et les mises à niveau logicielles
- Pour planifier les packages de mise en production et de déploiement ou pour déplacer des actifs de service vers différents endroits et centres de services
- Pour optimiser l'utilisation et les coûts d'actifs, par exemple consolider des centres de traitement de données, réduire des écarts et réutiliser des actifs.

La vraie puissance du modèle logique de la Gestion des Configurations des services et de l'infrastructure réside dans le fait que c'est LE modèle – une représentation commune unique utilisée par toutes les parties de la Gestion des Services Informatiques, et au delà, comme

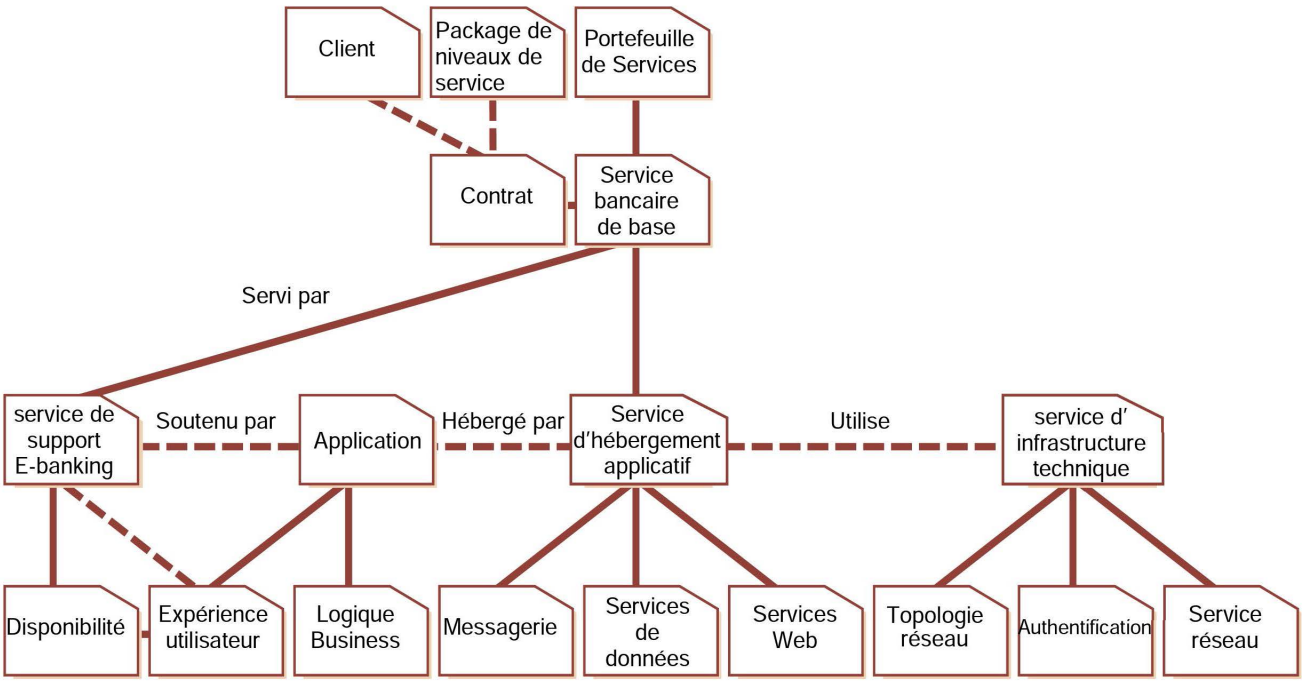


Figure 4.7 Exemple d'un modèle logique de configuration

les ressources humaines, la finance, les fournisseurs et les clients.

'Horloge danoise'

Un proverbe traditionnel danois dit 'Quand vous avez une horloge dans votre maison, vous connaissez l'heure – à partir du moment où vous en avez deux vous n'en êtes plus certain.' La SACM fournit cette horloge unique pour tous les processus et ainsi les assemble, assure la cohérence et contribue à la réalisation de buts communs. (De Hans Dithmar)

Les Éléments de Configuration et les informations de configuration associées peuvent avoir des niveaux de détail différents, par exemple une vue d'ensemble de tous les services ou une vue à un niveau détaillé pour visualiser les spécifications pour un composant de service.

La Gestion des Configurations doit être appliquée avec un niveau plus détaillé lorsque le fournisseur de services exige un contrôle, une traçabilité et des rapprochements d'informations de configuration renforcés pendant le cycle de vie des services.

Éléments de Configuration

Un Élément de Configuration est un actif, un composant de service ou tout autre élément qui est, ou qui sera, sous le contrôle de la Gestion des Configurations. Les Éléments de Configuration peuvent varier considérablement dans la complexité, la taille et le type, allant d'un service ou d'un système complet avec le matériel, les logiciels, la documentation et le personnel de support, à un module de logiciel unique ou à un composant matériel élémentaire. Les Éléments de Configuration peuvent être groupés et gérés ensemble, par exemple un ensemble de composants peut être groupé dans une mise en production. Les Éléments de Configuration doivent être choisis en utilisant des critères de sélection établis, et être groupés, classifiés et identifiés de telle manière qu'ils puissent être gérés et traçables tout au long du cycle de vie des services.

Il existe une grande variété de CIs ; les catégories suivantes peuvent aider à les identifier.

- **Les CIs de cycle de vie de service** tels que le dossier business, les plans de Gestion des Services, les plans de cycle de vie de service, les plans de Package de conception de service, de mise en production et de changement, et les plans de tests. Ils donnent une représentation des services du fournisseur de services, de la manière dont ces services sont fournis, et des bénéfices prévus, avec leurs coûts, et leur date de réalisation.
- **Les CIs de Service** comme :
  - Les actifs d'aptitude de service : management, organisation, processus, connaissance, personnes
  - Actifs de ressources de service : capital financier, systèmes, applications, informations, données, infrastructure et moyens généraux, personnes
  - Modèle de service
  - Package de service
  - Package de mise en production
  - Critères d'acceptation de service.
- **Les CIs Organisation** – Une partie de la documentation définira les caractéristiques d'un CI tandis qu'une autre partie de la documentation sera un CI en tant que tel et devra être contrôlée, par exemple la stratégie business de l'organisation ou d'autres politiques qui sont internes à l'organisation et indépendantes du fournisseur de services. Les besoins réglementaires ou statutaires constituent également des produits externes qui doivent être suivis, de la même façon que les produits partagés entre plusieurs groupes.
- **Les CIs internes** comprenant ceux livrés par des projets uniques, y compris les biens matériels (centre de traitement de données) et incorporels tels que les logiciels nécessaires pour la fourniture et le maintien du service et de l'infrastructure.
- **Les CIs externes** tels que les besoins et les accords des clients externes, les mises en production des fournisseurs et des sous-traitants et les services externes.
- **Les CIs Interface** qui sont nécessaires pour fournir le service de bout en bout au travers d'une interface de fournisseur de services.

4.3.4.3 Système de Gestion des Configurations

Pour gérer des services et des infrastructures informatiques vastes et complexes, la Gestion des Actifs de Service et des Configurations exige l'utilisation d'un système de soutien, connu sous le nom de Système de Gestion des Configurations (CMS).

Le CMS contient toute les informations sur les CIs dans le périmètre indiqué. Certains de ces éléments sont associés à des spécifications ou à des fichiers qui contiennent le détail de l'élément, par exemple logiciel, document ou photographie. Par exemple, un CI service contient des détails tels que le fournisseur, les coûts, la date d'achat et la date de renouvellement des licences et des contrats

de maintenance et la documentation associée comme les SLAs et les contrats de sous-traitance.

Le CMS est également utilisé pour des objets très variés, par exemple les données d'actifs contenues dans le CMS peuvent être rendues disponibles pour des systèmes financiers externes de gestion des actifs afin de pouvoir produire des rapports de gestion des actifs en dehors de la Gestion des Configurations.

Le CMS maintient les relations entre les composants de service et les éléments relatifs tels que les incidents, les problèmes, les erreurs connues, la documentation des changements et des mises en production et peut également contenir des données d'entreprise concernant les employés, les fournisseurs, les sites et les Unité Business, les clients et les utilisateurs.

La figure 4.8 montre comment le CMS couvre les couches données et informations de la hiérarchie de la connaissance/informations/connaissance expliquée dans la section 4.7, Gestion des Connaissances.

Au niveau des données, le CMS peut recueillir des données de plusieurs CMDB physiques, qui constituent ensemble une CMDB fédérée. D'autres sources de données pourront également être reliées au CMS comme les bibliothèques des supports définitifs. Le CMS permettra d'accéder aux données dans les inventaires d'actifs dans la mesure du possible plutôt que dupliquer les données.

Exemple de bases de données multiples de Gestion des Configurations

Dans les cas fréquemment rencontrés de fourniture de services partiellement externalisés, certains éléments de la Gestion des Services seront externalisés tandis que d'autres resteront en interne, et différents éléments peuvent être externalisés chez différents fournisseurs externes. Par exemple le réseau et le support matériel peuvent être traités par le fournisseur A, la gestion de l'environnement et des moyens généraux par le fournisseur B, et la gestion des multiples applications, ainsi que la Gestion des Incidents être traitées en interne. Pour les assister, le Centre de Services accède aux informations du CMS, mais ce système tirera ses entrées de données contenues à des endroits différents – chacun d'entre eux étant une CMDB – détenus et maintenus par les trois parties et travaillant ensemble pour assurer un ensemble d'informations unique et cohérent.

Les informations de configuration évoluent à mesure que le service est développé tout au long de son cycle de vie. Il existe souvent des mécanismes séparés pour la gestion des différentes étapes du cycle de vie des services, ainsi que différents moyens pour gérer les différentes applications et plates-formes.

Le CMS contient typiquement les données et les informations de configuration qui sont présentées au travers d'un ensemble intégré de vues pour les différentes parties prenantes tout au long du cycle de vie comme illustré dans la figure 4.8. Il doit donc être basé sur des technologies Web, de reporting et de base de données adaptées qui fournissent des outils flexibles et puissants de visualisation et de cartographie, d'interrogation et de production de rapports.

De nombreuses organisations utilisent déjà certains éléments de la SACM, conservant généralement les enregistrements dans des documents, des tableaux ou des bases de données locales, dont certains peuvent être utilisés dans le CMS global.

Des processus automatisés pour charger et mettre à jour la base de données de Gestion des Configurations doivent être développés dans la mesure du possible afin de réduire les erreurs et optimiser les coûts. Les outils de découverte, les outils d'inventaire et d'audit, les systèmes d'entreprise et les outils de gestion de réseau peuvent être interfacés au CMS. Ces outils peuvent être utilisés initialement pour peupler une CMDB, puis, par la suite, pour comparer les configurations de production opérationnel avec les informations et les enregistrements stockés dans le CMS.

Bibliothèques et réserves sécurisées

Une bibliothèque sécurisée est une collection de logiciels, de CIs électroniques ou papier de type et de statut connus. L'accès aux éléments dans une bibliothèque sécurisée est restreint. Les bibliothèques sont utilisées pour contrôler et mettre en production des composants tout au long du cycle de vie des services, par exemple dans la conception, la construction, les tests, le déploiement et les opérations.

Une réserve sécurisée est un endroit où sont entreposés des actifs informatiques. Il est identifié dans la SACM, par exemple une réserve sécurisée utilisée pour le déploiement de PC de bureau. Les réserves sécurisées jouent un rôle important pour la sécurité et la continuité – en assurant un accès fiable à des équipements d'une qualité connue.

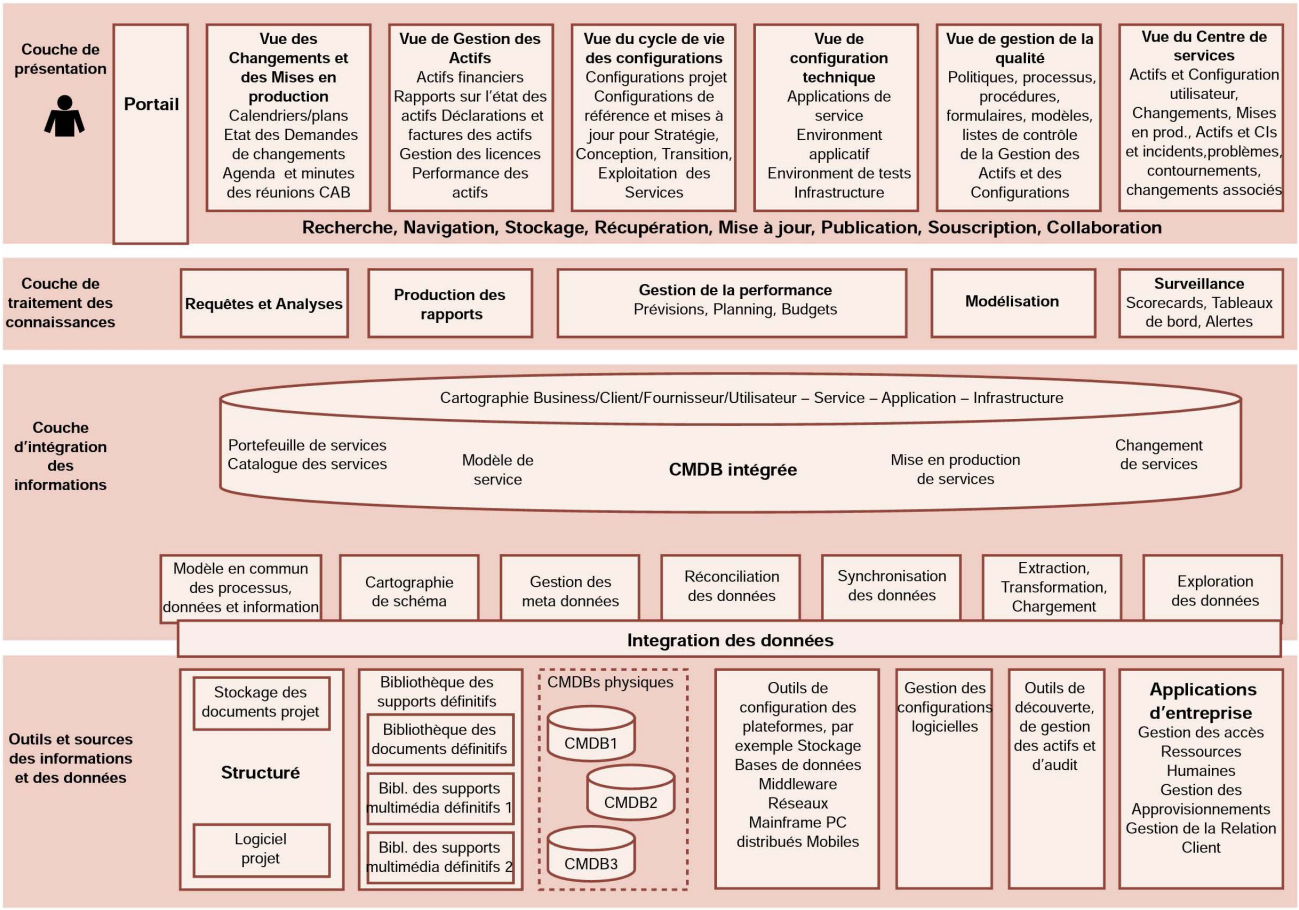


Figure 4.8 Exemple d'un Système de Gestion des Configurations

La Bibliothèque des supports définitifs

La Bibliothèque des supports définitifs (DML) est la bibliothèque sécurisée dans laquelle les versions autorisées définitives de tous les CIs supports sont stockés et protégés. Elle stocke les sources des versions qui ont passé les contrôles d'assurance qualité. Cette bibliothèque peut en réalité se composer d'une ou plusieurs bibliothèques logicielles ou d'espaces de stockage de fichiers, séparés du développement, des tests ou des espaces de stockage de fichiers de production. Elle contient les sources de tous les logiciels contrôlés dans une organisation. La DML doit comprendre les sources définitives des logiciels achetés (avec les documents ou les informations de licence), ainsi que les logiciels développés en interne. Les originaux de la documentation contrôlée pour un système sont également stockés dans la DML sous forme électronique.

La DML comprendra également un stockage physique pour conserver les originaux, par exemple un coffre-fort ignifuge. Seuls les supports autorisés doivent être acceptés dans la DML, contrôlée de manière stricte par la SACM.

La DML constitue une base pour la Gestion des Déploiements et des Mises en Production (voir la section 4.4 sur le processus de Déploiements et des Mises en Production).

La configuration exacte de la DML est définie pendant les activités de planification. La définition comprend :

- Le support, la localisation physique, les matériel et logiciel à utiliser. Pour les médias incorporels, certains outils de support à la Gestion des Configurations intègrent des bibliothèques de document ou de logiciel, qui peuvent être considérées comme une partie logique d'une DML.
- Les conventions de nommage pour les espaces de stockage de fichiers et les supports physiques
- Les environnements couverts par le support, par exemple environnements de tests et de production
- Les dispositifs de sécurité pour soumettre les changements, émettre les documentations et les logiciels, ainsi que les procédures de sauvegardes et de secours

- Le périmètre de la DML, par exemple code source, code objet depuis des modules contrôlés et la documentation associée
- Les périodes d'archivage et de rétention
- Les plans de capacité pour la DML et les procédures pour surveiller l'évolution de la taille
- Les procédures d'audit
- Les procédures pour s'assurer que la DML est protégée des changements incorrects ou non autorisés (par exemple les critères d'entrée et de sortie pour les éléments).

La figure 4.9 montre les relations entre la DML et la CMDB.

Pièces de rechange définitives

Un espace séparé doit être réservé pour le stockage sécurisé des pièces de rechange définitives du matériel. Ce sont des composants et des ensembles disponibles qui sont maintenus au même niveau que les systèmes relatifs dans les environnements de tests ou de production contrôlés. Les détails de ces composants, leur localisation et leurs constructions et contenu respectifs devraient être enregistrés explicitement dans le CMS. Ceux-ci peuvent alors être utilisés d'une façon contrôlée si nécessaire pour des systèmes additionnels ou lors du rétablissement suite à incident. Une fois leur utilisation (temporaire) terminée, ils retournent dans l'espace de stockage des pièces de rechange ou sont remplacés.

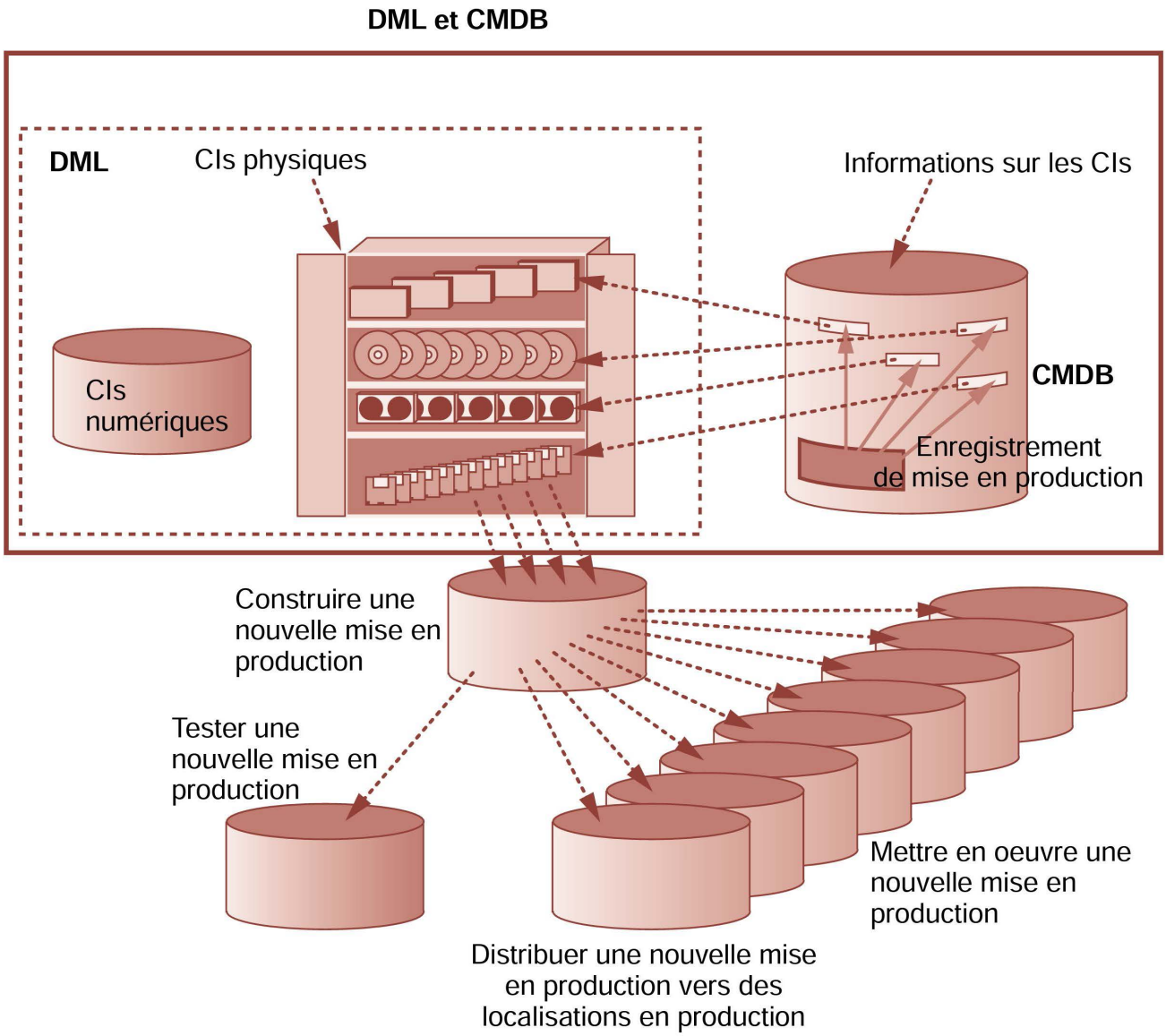


Figure 4.9 Les relations entre la Bibliothèque des supports définitifs (DML) et la base de données de Gestion des Configurations (CMDB)

Configuration de référence

Une configuration de référence est la configuration d'un service, d'un produit ou d'une infrastructure qui a été officiellement passée en revue et validée, et qui sert ensuite de base pour d'autres activités; elle ne peut être modifiée que par des procédures formelles de changement. Elle couvre la structure, le contenu et les détails d'une configuration et représente un ensemble d'Éléments de Configuration qui sont liés entre eux.

L'établissement d'une configuration de référence permet de :

- Marquer un jalon dans le développement d'un service, par exemple configuration de référence de conception des services
- Construire un composant de service à l'aide d'un ensemble défini d'entrées
- Changer ou reconstruire ultérieurement une version spécifique
- Assembler tous les composants appropriés pour un changement ou une mise en production
- Constituer la base pour un audit de configuration ou un retour arrière, par exemple après un changement.

Instantané

Un instantané de l'état actuel d'un Élément de Configuration ou d'un environnement, par exemple à l'aide d'un outil de découverte. Cet instantané est enregistré dans le CMS et constitue un enregistrement historique fixe. Il est parfois désigné sous le terme 'empreinte'. Un instantané n'est pas nécessairement officiellement revu et validé – c'est juste la documentation d'un état, qui peut contenir des erreurs et des CIs non autorisés. Un exemple d'instantané est l'établissement d'un état actuel après une installation, à l'aide d'un outil de découverte par exemple, qui sera plus tard comparé à la configuration de référence initiale.

L'instantané :

- Permet à la Gestion des Problèmes d'analyser les faits dans la configuration où se sont produits les incidents
- Facilite la restauration de système pour supporter les logiciels de scan de sécurité.

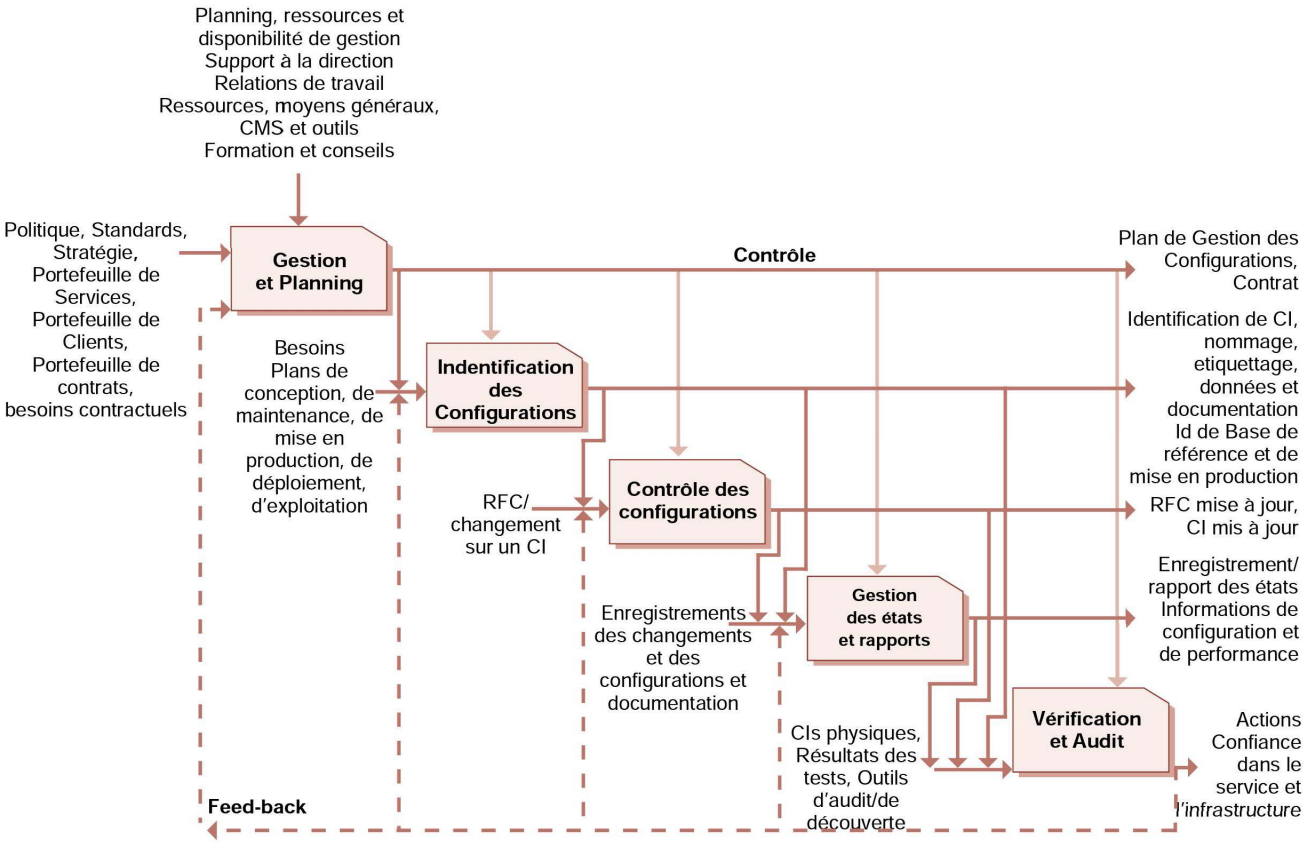


Figure 4.10 Modèle d'activité type de Gestion des Configurations

4.3.5 Activités, méthodes et techniques de processus

4.3.5.1 Activités de Gestion des Actifs et des Configurations

Les macro-activités de la Gestion des Actifs et des Configurations sont présentées au travers d'un exemple de modèle d'activité dans la figure 4.10

Le modèle d'activité illustré dans la figure 4.10 est souvent utilisé lorsqu'il existe de nombreux acteurs ou fournisseurs et qu'il faut réaliser certaines activités pour obtenir les informations et les données de configuration des tiers.

4.3.5.2 Gestion et planification

Il n'existe aucun modèle standard pour déterminer l'approche optimale pour la gestion des actifs de service et des configurations (SACM). L'équipe de management et la Gestion des Configurations doivent décider du niveau nécessaire de Gestion des Configurations pour effectuer des changements sur un service ou un projet et de la manière de les réaliser. Ceci est documenté dans un plan de Gestion des Configurations. Il y aura fréquemment un plan de Gestion des Configurations pour un projet, un service ou des groupes de services, par exemple les services réseau. Ces plans définissent les activités spécifiques de Gestion des Configurations dans le contexte de la stratégie globale de Gestion des Actifs de Service et des Configurations.

Un exemple du contenu d'un plan de gestion des actifs ou des configurations est donné ci-dessous.

Exemple de contenu de plan de gestion des actifs ou des configurations

Contexte et objet

Périmètre :

- Services applicables
- Environnements et infrastructure
- Localisations géographiques.

Besoins :

- Relation à la politique, à la stratégie
- Relation au business, à la Gestion des Services et aux conditions contractuelles
- Synthèse des besoins en matière de responsabilité, traçabilité, auditabilité
- Relation aux besoins pour le Système de Gestion des Configurations (CMS).

Politiques et standards applicables :

- Politiques
- Normes de marché, par exemple ISO/IEC 20000, ISO/IEC 19770–1
- Standards internes pertinents pour la Gestion des Configurations, par exemple standards de matériel, standards PC.

Organisation pour la Gestion des Configurations :

- Rôles et responsabilités
- Comités de contrôle des changements et des configurations
- Autorisations – pour établir la base référence, les changements et les mises en production.

Système et outils de Gestion des Actifs et des Configurations

Choix et mise en place des processus et des procédures pour mettre en œuvre les activités de Gestion des Actifs et des Configurations, par exemple :

Identification des configurations

- Gestion des versions
- Gestion des interfaces
- Gestion des Fournisseurs
- Gestion des Changements de configuration
- Mises en production et déploiement
- Gestion des constructions
- Établissement et mises à jour des configurations de référence
- Mises à jour du CMS
- Revue de l'intégrité des configurations et du CMS (vérification et audit).

Plan de mise en œuvre de référence, par exemple plan de migration et de chargement des données, plan de formation et plan de transfert des connaissances.

Gestion des relations et contrôle des interfaces, par exemple :

- Avec la Gestion Financière des actifs
- Avec les projets
- Avec le développement et les tests
- Avec les clients
- Avec les interfaces avec les fournisseurs de services (SPI)
- Avec les opérations, y compris le Centre de service.

Gestion des relations et contrôle des fournisseurs et des sous-traitants.

4.3.5.3 Identification des configurations

Lors de la préparation pour l'identification des configurations, il est important de :

- Définir comment les classes et les types d'actifs et d'Éléments de Configuration doivent être choisis, groupés, classifiés et définis par des caractéristiques appropriées, par exemple la garantie pour un service, pour s'assurer qu'elles sont gérées et tracées tout au long de leur cycle de vie
- Définir l'approche pour l'identification, le nommage sans doublons et la labellisation des actifs ou composants de service concernés tout au long du cycle de vie de service et les relations entre eux
- Définir les rôles et les responsabilités du propriétaire ou du garant du type d'Élément de Configuration à chaque étape de son cycle de vie, par exemple le propriétaire de service d'un package ou d'une mise en production de service pour chaque étape de son cycle de vie.

Les activités du processus d'identification des configurations doivent :

- Définir et documenter les critères pour sélectionner les Éléments de Configuration et leurs composants
- Sélectionner les Éléments de Configuration et leurs composants, sur la base des critères documentés
- Assigner un identifiant unique aux Éléments de Configuration
- Spécifier les attributs pertinents pour chaque Élément de Configuration
- Spécifier à quel moment un Élément de Configuration est placé sous la Gestion des Configurations
- Identifier le propriétaire responsable de chaque Élément de Configuration.

Structures de configuration et sélection des Éléments de Configuration

Le modèle de configuration devrait décrire les relations et la position des CIs dans chaque structure. Il devrait y avoir des structures de configuration de service qui identifient tous les composants d'un service particulier (par exemple le service de vente au détail).

Une partie importante de la Gestion des Configurations se trouve dans la décision du niveau auquel le contrôle doit être exercé, avec des CIs supérieurs décomposés en composants, eux-mêmes des CIs, et ainsi de suite.

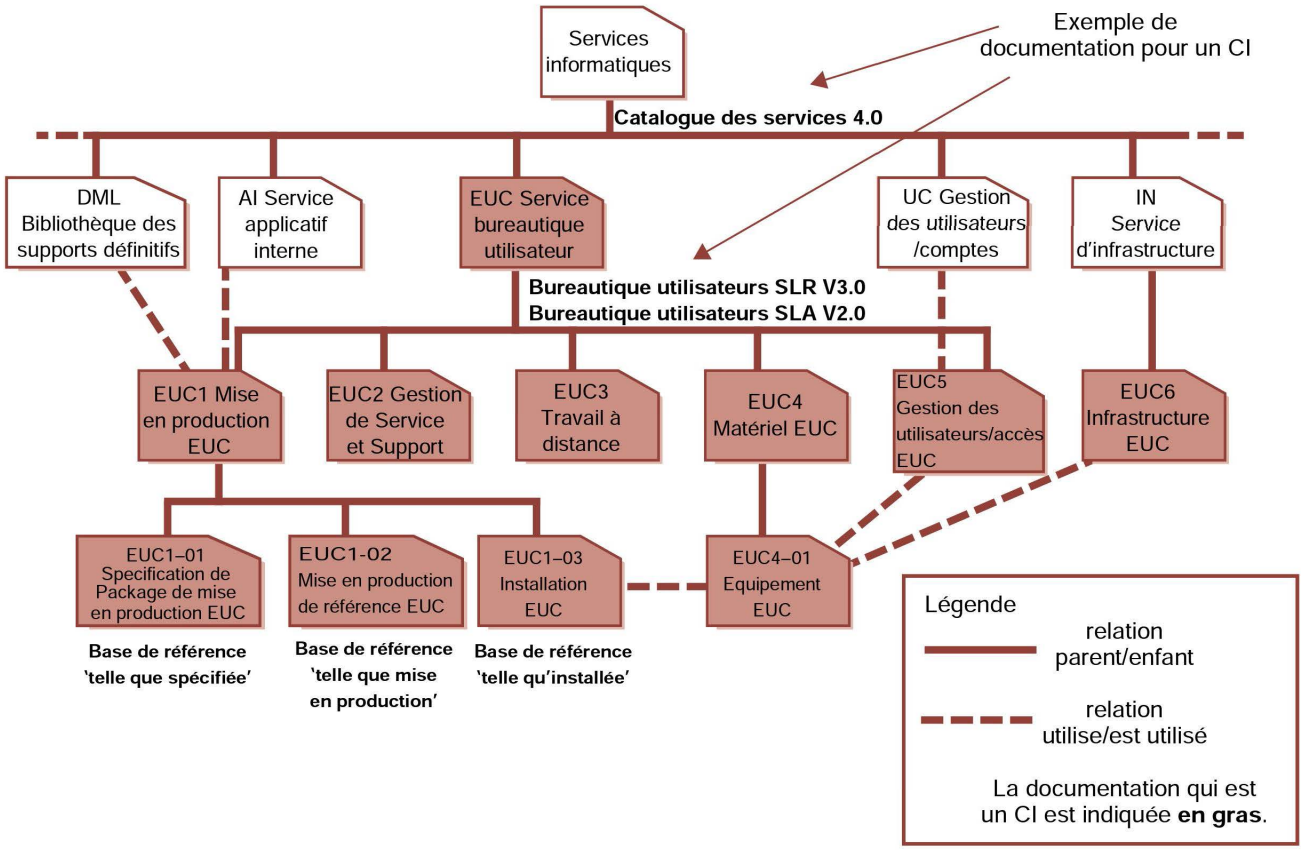


Figure 4.11 (a) Exemple de décomposition de configuration pour un service bureautique à destination des utilisateurs

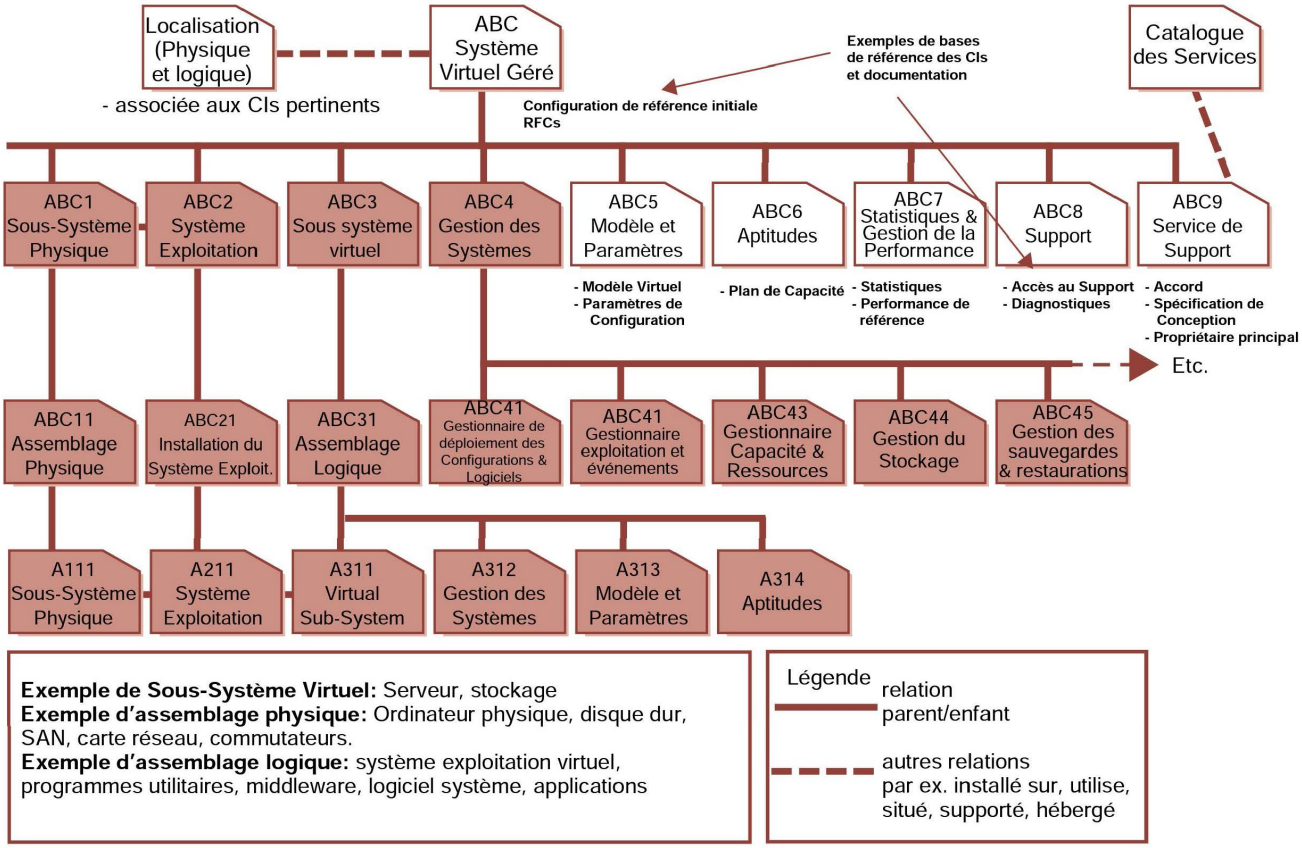


Figure 4.11 (b) Exemple de décomposition de configuration pour un système virtuel géré

Les CIs doivent être choisis en utilisant une approche de type 'top-down', en considérant s'il est utile de décomposer un CI en CIs composants. Un CI peut exister en même temps en tant qu'élément de différents CIs ou groupes de CIs. Par exemple, un produit base de données peut être utilisé par de nombreuses applications. Des liens d'utilisation vers des composants réutilisables et communs du service doivent être définis – par exemple, une structure de configuration pour un service au détail utilise des CIs d'infrastructure tels que des CIs serveurs, réseau et logiciels. La possibilité de disposer de points de vues multiples pour différentes structures de configuration améliore l'accessibilité, l'analyse d'impact et le reporting.

La Gestion des Configurations des produits de travail et des composants de service du cycle de vie de service peut être effectuée avec des niveaux différents de granularité. Les éléments placés sous la Gestion des Configurations comprendront typiquement des ensembles de service, des assemblages de service, des composants de service, des assemblages de mise en production et des produits qui sont livrés au client, des produits internes de travail, des services achetés, des produits, des outils, des systèmes et d'autres éléments qui sont utilisés pour créer et décrire les configurations nécessaires pour concevoir, effectuer la transition et exploiter le service.

Les figures 4.11 (a) et (b) donnent des exemples de représentations schématiques de la façon dont une structure de CI pour un service bureautique utilisateur et un système virtuel géré pourrait être décomposés.

Le choix du juste niveau de CI est une question d'équilibre entre la disponibilité des informations, le bon niveau de contrôle, et les ressources et les efforts nécessaires pour le support. Les informations concernant un CI de bas niveau peuvent s'avérer sans grande valeur – Bien qu'un clavier soit généralement échangé indépendamment du reste, l'organisation le voit comme un consommable, et ne gère donc aucune donnée à son sujet. Les informations de CI ne sont pertinentes que si elles facilitent la gestion du changement, le contrôle des incidents et des problèmes, ou le contrôle des actifs qui peuvent être indépendamment déplacés, copiés ou changés.

Facteurs qui influencent le niveau d'enregistrement des Éléments de Configuration

Les facteurs qui affectent le choix du niveau le plus bas de CI ne sont pas simplement financiers. Comme mentionné précédemment, la plupart des organisations ne stockent aucune donnée sur les claviers, parce qu'elles les considèrent comme des consommables, que l'on jette lorsqu'ils ne fonctionnent plus, de la même manière qu'un un stylo cassé. Toutefois, certaines organisations trouvent intéressant de maintenir des données concernant les claviers – par exemple au siège des Nations Unies, qui assure un support pour de très nombreuses langues différentes dans ses bureaux, l'enregistrement de la langue utilisée est un facteur important pour la résolution rapide des incidents lorsque les claviers tombent en panne, c.-à-d. qu'ils sont capables de déterminer quel est le type de clavier de rechange qu'il faut envoyer en fonction de l'utilisateur concerné.

L'organisation devrait prévoir de revoir les niveaux des CIs régulièrement – pour confirmer (ou infirmer) que les informations jusqu'au niveau le plus bas présentent toujours un intérêt, sont toujours utiles, et que le traitement des changements et des problèmes et lagestion des actifs ne sont pas déficients du fait d'un manque de détail dans la CMDB.

Chaque actif et chaque CI doit être identifié de manière unique, qu'il soit généré en interne ou à l'extérieur de l'organisation. L'identification doit également permettre de différencier des versions successives et permettre que les éléments sous contrôle puissent être tracés sans ambiguïté par rapport à leurs spécifications, ou de manière équivalente, à leurs descriptions documentées. Les descriptions et les données de configuration doivent se conformer, dans la mesure du possible, aux standards de service, de produit ou de technologie. Les données de configuration doivent permettre une traçabilité par rapport aux configurations de référence précédentes ou suivantes, si nécessaire.

Nommage des Éléments de Configuration

Des conventions de nommage devraient être établies et appliquées pour l'identification des CIs, des documents de configuration et des changements, ainsi que pour les bases de référence, les constructions, les mises en production et les assemblages.

Chaque CI doit être identifiable de manière unique au moyen d'un identifiant et d'une version. La version identifie une instance mise à jour de ce qui peut être considéré comme le même CI. Plusieurs versions d'un même CI peuvent coexister à un moment donné. Les conventions de nommage doivent être uniques et tenir compte des structures de nommage/référencement existantes au sein de l'entreprise ou chez les fournisseurs. Les conventions de nommage ou le système de gestion des informations doivent prendre en compte la gestion des :

- Relations hiérarchiques entre les CIs dans une structure de configuration
- Relations hiérarchiques ou subordonnées dans chaque CI
- Relations entre les CIs et leurs documents associés
- Relations entre les CIs et les changements
- Relations entre les CIs, les incidents, les problèmes et les erreurs connues.

La Gestion des Configurations doit faire en sorte qu'une convention de nommage soit établie pour tous les documents, par exemple pour les RFCs. Les modèles de document sont une bonne méthode pour standardiser la documentation des configurations. Sans modèles, de trop nombreux documents risquent d'être produits avec un contenu redondant, ce qui peut rendre les changements extrêmement difficiles.

Chaque type de modèle et de formulaire doit être identifiable de manière unique avec un numéro de version. Une méthode typique d'identification est <Type de formulaire>_nnnn où nnnn est un numéro séquentiel assigné pour chaque nouvelle instance du formulaire.

Lorsque la convention de nommage est préparée, il est très important de considérer une possible future croissance. Les identifiants doivent être relativement courts, mais significatifs, et doivent suivre des conventions existantes dans la mesure du possible. Pour le matériel, si les conventions de nommage de CI ne sont pas basées sur les noms et modèles des équipements des fournisseurs, un mécanisme doit être prévu pour mettre en relation les identifiants de la Gestion des Configurations et ceux des fournisseurs, par exemple, pour le confort du personnel des achats et des ingénieurs matériel. La terminologie et les abréviations standards doivent être utilisées dans toute l'organisation, aussi largement que possible (par exemple NYC plutôt que parfois NY ou N York). Ne pas le faire aura comme conséquence une incapacité à associer les incidents identiques, les problèmes etc. Les attributs qui sont susceptibles de changer ne doivent jamais être utilisés dans le nom des CIs.

Etiquetage des Éléments de Configuration

Tous les CIs d'équipements physiques doivent être étiquetés avec l'identifiant de configuration de sorte qu'ils

puissent être facilement identifiés. Des plans doivent être faits pour étiqueter les CIs et pour maintenir l'exactitude de leurs étiquettes.

Les éléments doivent être distingués par une identification unique et durable, par exemple des étiquettes ou, le cas échéant, des inscriptions qui respectent les standards appropriés. Des marques physiques inamovibles sur les actifs (étiquettes) doivent être fixées sur les tous CIs matériel ; les câbles/lignes doivent être identifiés clairement à chaque extrémité et à tous les points d'inspection. Il est recommandé d'utiliser un format et une couleur standard pour toutes les étiquettes, afin de faciliter l'identification et la mise en référence, par exemple lors d'un appel au Centre de Services pour déclarer une panne. Des étiquettes à Codes barres améliorent l'efficacité des audits physiques. Une politique standard sur l'étiquetage du matériel est également bénéfique pour le Centre de service, par exemple si tout le matériel est marqué dans le coin inférieur gauche du côté gauche, il sera beaucoup plus aisé et plus rapide d'expliquer aux utilisateurs où trouver les informations demandées.

Attributs des Éléments de Configuration

Les attributs décrivent les caractéristiques d'un CI dont l'enregistrement présente un intérêt et qui supportent la SACM et les processus de l'ITSM qu'elle supporte.

Le plan de SACM fait référence aux informations de configuration et l'architecture des données. Ceci comprend les attributs à enregistrer pour chaque type d'actif ou de CI. Les attributs typiques sont :

- Identifiant unique
- Type de CI
- Nom/description
- Version (par exemple dossier, construction, base de référence, mise en production)
- Localisation
- Date de livraison
- Détails de licence, par exemple date d'expiration
- Propriétaire/garant
- État
- Fournisseur/source
- Documents associés
- Sources des logiciels associés
- Données historiques, par exemple enregistrement d'audit
- Type de relation
- SLA applicable.

Ces attributs définiront les caractéristiques fonctionnelles et physiques spécifiques pour chaque type d'actif et de CI, par exemple la taille ou la capacité, ainsi que l'ensemble de la documentation ou des spécifications.

Définition de la documentation de configuration

Les caractéristiques d'un CI sont souvent contenues dans des documents. Par exemple, la définition de service, les spécifications des besoins et l'accord sur les niveaux de service décrivent les caractéristiques d'un CI service. De nombreuses organisations spécifient explicitement les documents obligatoires et les documents facultatifs qui décrivent un CI, ainsi que les modèles de document à utiliser pour garantir que les informations fournies seront cohérentes. Le tableau 4.7 est un diagramme de type RACI [*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*], qui illustre les types de documentation pour les actifs de service ou les Éléments de Configuration qui sont sous la responsabilité de différentes étapes du cycle de vie de service, ainsi que la documentation typique.

La collecte des données d'attributs des CIs peut faciliter l'utilisation/la réutilisation/la référence aux documents, aux données, aux dossiers, aux fichiers, aux tableaux existants etc. Ceci aidera les utilisateurs lors de la mise en œuvre et contribuera à la détermination de la bonne approche pour collecter des données.

Tableau 4.7 Documentation de configuration pour les actifs et les responsabilités tout au long du cycle de vie de service

Étape de cycle de vie de service	Exemples des actifs de cycle de vie de service et des CIs impactés	Stratégie des Services	Conception des Services	Transition des Services	Exploitation des Services	Amélioration Continue des Services
Stratégie des Services	Portefeuilles – Contrats de services, Clients Besoins de stratégie des services Modèle de cycle de vie des services	A	C	C	R	C
Conception des Services	Assemblage de services (avec le SLA) Assemblage de conception des services, par exemple modèle de service, contrat, plan de Gestion des Services du fournisseur, définition des interfaces de processus, plan d'engagement Client Politique de mise en production Définition de l'assemblage de mise en production	I	A	C	R	C
Transition des Services	Modèle de transition des services Plan de tests Environnements contrôlés Plan de construction d'installation Spécifications de construction Plan de mise en production Plan de déploiement CMS SKMS Assemblage de mise en production Configuration de référence Documentation de mise en production Rapport d'évaluation Rapport de tests	I	C	A	R	C
Exploitation des Services	Modèle d'exploitation des services Modèle de support des services Centre de Services Actifs utilisateur Documentation utilisateur Documentation d'exploitation Documentation de support	I	C	C	A/R	R
Amélioration Continue des Services	Modèle de CSI Plan d'amélioration de service Processus de reporting de service	A/c	A/c	A/c	R	A

R=Responsable, A=Autorité, C=Consulté, I= Informé

Relations

Les relations décrivent la manière dont les Éléments de Configuration fonctionnent ensemble pour fournir les services. Ces relations sont conservées dans le CMS – ceci est la différence principale entre ce qui est enregistré dans le CMS et ce qui est conservé dans un registre des actifs.

Les relations entre les CIs sont maintenues afin de fournir des informations de dépendance. Par exemple :

- Un CI est une partie d'un autre CI, par exemple un module de logiciel fait partie d'un programme ; un serveur fait partie d'une infrastructure de site – c'est une relation de type 'parent-enfant'.
- Un CI est connecté à un autre CI, par exemple un ordinateur de bureau est connecté à un réseau local LAN.
- Un CI utilise un autre CI, par exemple un programme utilise un module d'un autre programme ; un service business utilise un serveur d'infrastructure.
- Un CI est installé sur un autre, par exemple MS Project est installé sur un PC de bureau.

Bien qu'un CI 'enfant' ne puisse 'appartenir' qu'à un 'parent', il peut être 'utilisé par' de nombreux autres CIs. Si un même PC de bureau standard est fourni et installé sur l'ensemble d'une division ou d'une localisation, alors cette construction, avec tous les CIs logiciels, sera un CI lié par une relation avec les PCs. Les logiciels inclus feront 'partie de' la construction. Ceci peut considérablement réduire le nombre de relations nécessaires, comparativement au nombre de relations des CIs logiciels individuels.

Les relations sont également le mécanisme pour associer les RFCs, les enregistrements d'incidents, les enregistrements de problèmes, les enregistrements d'erreurs connues et les enregistrements des mises en production avec les CIs services et d'infrastructure informatique auxquels ils se réfèrent. Toutes ces relations doivent être comprises dans le CMS. Les RFCs et les enregistrements des changements et des mises en production permettront d'identifier les CIs affectés.

Certaines de ces relations sont présentées dans la figure 4.11. Par exemple, EUC est le CI parent d'EUC1 à EUC5 et EUC1 est à son tour le parent de trois CIs, EUC1_01 à EUC1_03, montrés dans le niveau hiérarchique inférieur. EUC1 utilise la DML et le service interne d'application.

Les relations peuvent être de type un-pour-un, un-vers-plusieurs et plusieurs-vers-un. Le placement des portefeuilles sous le contrôle du CMS en est un bon exemple. La combinaison des portefeuilles de services et des portefeuilles de clients donne lieu au portefeuille de contrat. En d'autres termes, chaque élément dans le portefeuille de contrat est lié à au moins un élément dans le portefeuille de services et à au moins un élément dans le portefeuille de client.

Types d'Éléments de Configuration

Les composants devraient être classifiés selon des types d'actifs ou de CIs afin de faciliter l'identification et la documentation de ce qui est en service, le statut des éléments et leur localisation. Les types classiques de CIs sont service, matériel, logiciel, documentation et personnel.

Identification des bibliothèques de supports

Les bibliothèques des supports physiques et électroniques doivent être identifiées de manière unique et enregistrées dans le CMS avec les informations suivantes :

- Contenu, localisation et support de chaque bibliothèque
- Conditions pour entrer un élément, y compris le statut minimum compatible avec le contenu de la bibliothèque
- Manière de protéger les bibliothèques contre les préjudices et détériorations malveillantes ou accidentelles, ainsi que des procédures de secours efficaces
- Conditions et contrôles des accès pour les groupes ou les types de personnes pour l'enregistrement, la lecture, la mise à jour, la copie, le retrait et la suppression de CIs
- Périmètre d'applicabilité, par exemple applicable depuis les environnements de 'test systèmes' jusqu'aux environnements de 'production'.

Identification des configurations de référence

Des configurations de référence doivent être établies par un accord formel à des moments précis et être utilisées comme points de départ pour le contrôle formel d'une configuration. Les configurations de référence plus les changements approuvés faits sur ces bases constituent ensemble la configuration actuellement approuvée. Des exemples spécifiques de bases de référence qui peuvent être identifiées sont :

- un CI particulier 'standard' nécessaire lors de l'achat de nombreux éléments du même type (par exemple ordinateur de bureau) sur une période prolongée ; le cas où certains élément intègrent des composants additionnels (par exemple un graveur de DVD) pourrait correspondre à une 'base de référence plus' ; si l'ensemble des futurs ordinateurs de bureau possède

le dispositif, alors une nouvelle base de référence est créée

- Une mise en production d'application et sa documentation associée.

Plusieurs bases de référence correspondant à différentes étapes dans la vie d'un élément d'une base de référence peuvent exister à un moment donné – par exemple, la base de référence pour la mise en production d'une application qui est actuellement en production, celle qui était en production avant et qui a été archivée, celle qui doit être installée (sujet au changement sous le contrôle de Gestion des Configurations), et une ou plusieurs autres en test. En outre, si par exemple le nouveau logiciel est introduit graduellement au niveau régional, plus d'une version de base de référence peut se trouver 'en production' en même temps. Il est donc préférable d'y faire référence par un numéro de version unique, plutôt que par un qualificatif comme 'en production', le 'prochain' ou le 'précédent'.

La Gestion des Configurations sera plus efficace et plus efficiente si l'on consolide les états des configurations en évolution pour les Éléments de Configuration afin de former des bases de référence documentées à des points ou à des moments précis. Chaque base de référence est un ensemble de CIs mutuellement cohérents qui peuvent être déclarés aux étapes clés. Un exemple d'une base de référence est une description approuvée d'un service qui comprend des versions cohérents de besoins internes, des matrices de traçabilité des besoins, la conception, des composants de service spécifiques et la documentation utilisateur.

Chaque base de référence constitue un cadre de référence pour le cycle de vie des services dans son ensemble. Les bases de référence constituent la base pour évaluer l'avancement et entreprendre la suite des activités de façon cohérente et stable. Par exemple, le portefeuille de services et le dossier business pour un service doivent présenter une définition cohérente et précise de ce que le package de service est sensé fournir. Ceci peut former la 'base de référence du périmètre' pour les services et fournir aux acteurs internes et externes une base claire pour les analyses et les développements à venir. Un exemple des points d'une base de référence est montré dans la figure 4.12.

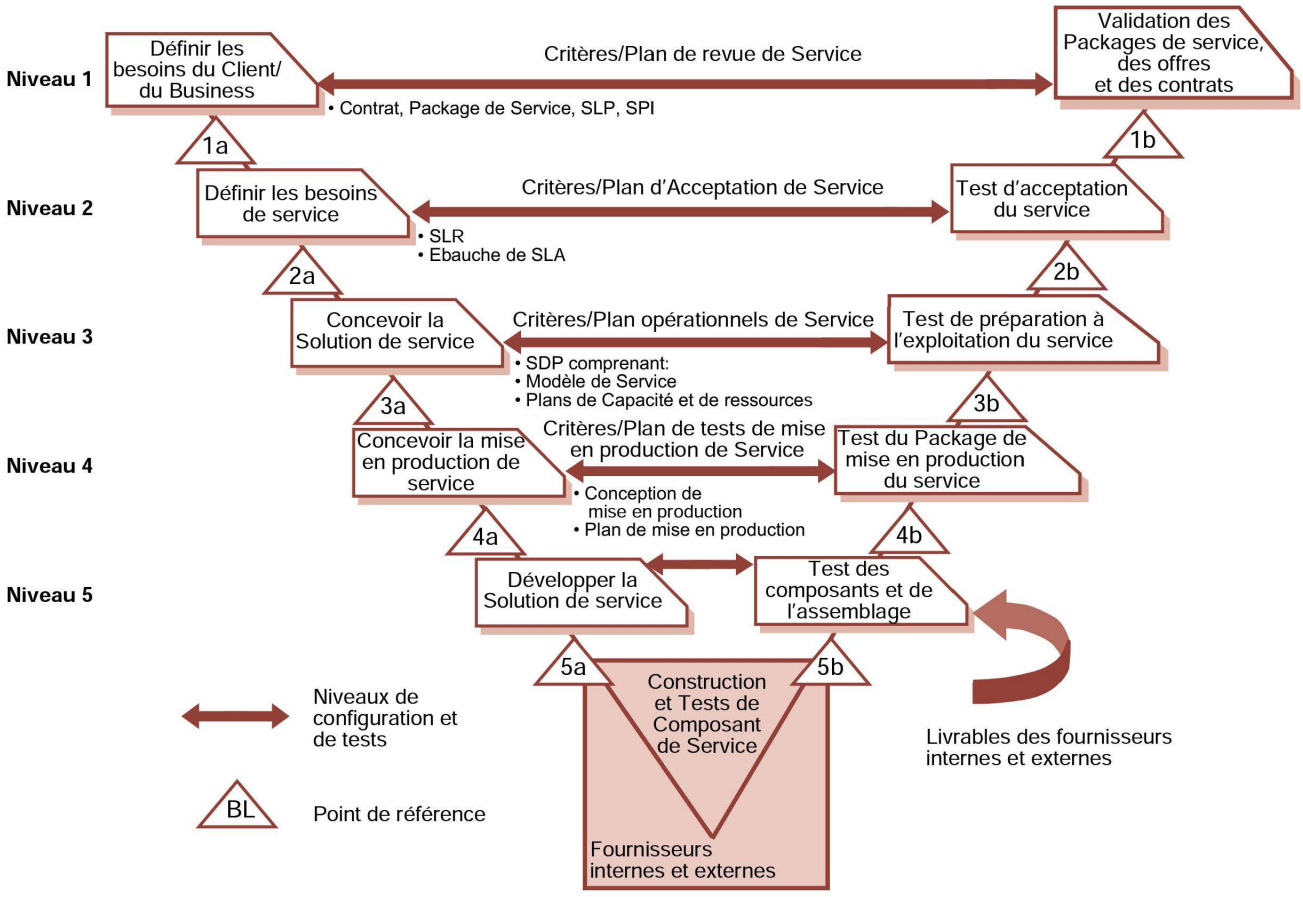


Figure 4.12 Exemple des niveaux de configuration du cycle de vie des services et des points de référence, représentés par les triangles numérotés

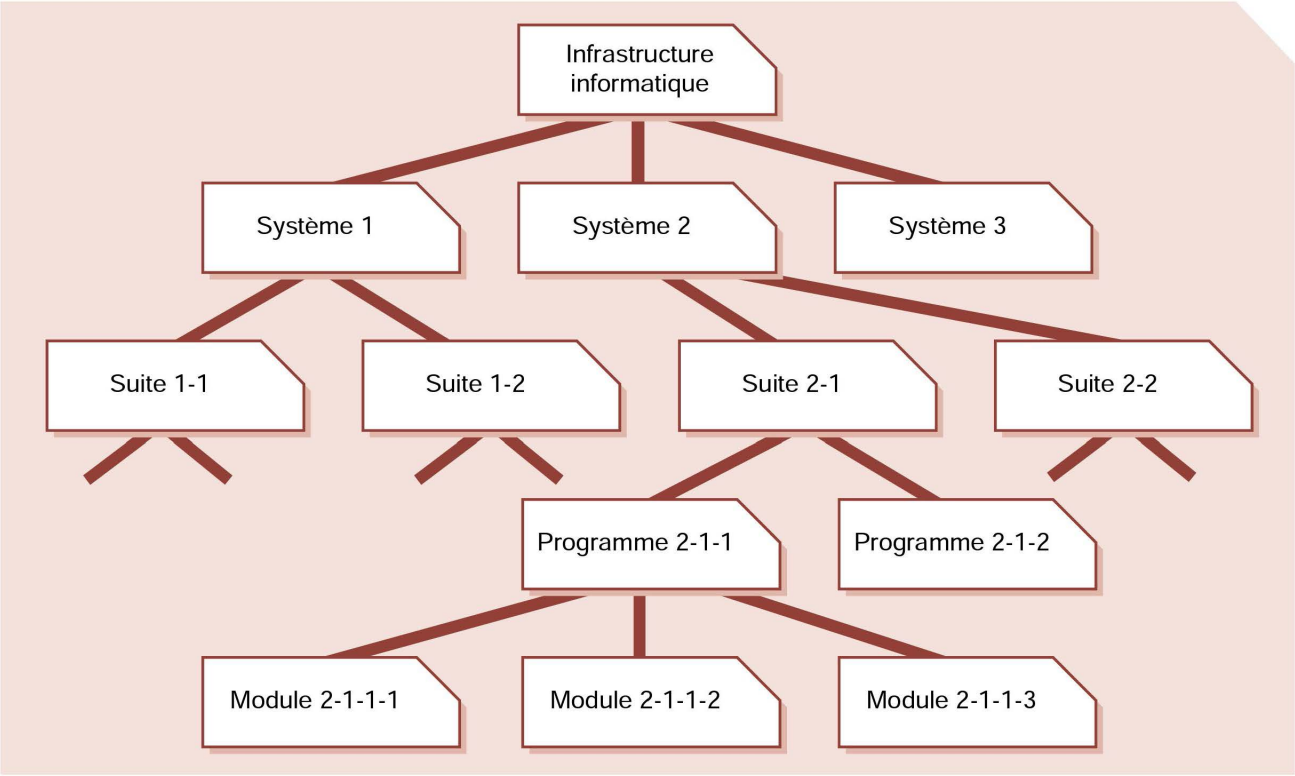


Figure 4.13 Exemple simplifié d'une infrastructure informatique

Les bases de référence sont ajoutées au CMS lorsqu'elles sont développées. Les changements sur les bases de références et sur les mises en production des produits de travail construits à partir du CMS sont systématiquement contrôlés et surveillés par l'intermédiaire du contrôle des configurations, de la Gestion des Changements et des fonctions d'audit de la SACM. Dans l'identification des configurations, définir et enregistrer la logique de chaque base de référence et les autorisations associées nécessaires pour approuver les données de la base de référence.

A mesure qu'un service progresse dans son cycle de vie, chaque base de référence fournit progressivement des niveaux de plus en plus détaillés en ce qui concerne les sorties finales à livrer. En outre, cette hiérarchie des bases de référence permet aux sorties finales d'être tracées par rapport aux besoins initiaux.

Il faut garder à l'esprit que les bases de référence précédentes peuvent ne pas intégrer totalement tous les changements qui ont été faits par la suite, par exemple 'les corrections en cours de route' apportées à la documentation des besoins peuvent n'être reflétées que dans la documentation finale de mise en production.

Identification des unités de mise en production

'L'unité de mise en production' décrit les parties du service ou de l'infrastructure qui sont normalement mises en production ensemble selon la politique des mises en production d'une organisation. L'unité peut varier, selon les types ou les éléments logiciels et matériels.

La figure 4.13 donne un exemple simplifié d'infrastructure informatique composée de systèmes, qui se composent à leur tour de suites, comprenant des programmes, décomposés en modules.

Les informations de mise en production sont enregistrées dans le CMS, soutenant le processus de mise en production et de déploiement. Les mises en production sont identifiées de manière unique selon un schéma défini dans la politique des mises en production. L'identification des mises en production contient une référence au CI qu'elle représente et un numéro de version divisé souvent en deux ou trois parties. Des exemples de noms de mise en production sont :

- Mises en production majeures : Système_paye v.1, v.2, v.3 etc.
- Mises en production mineures : Système_paye v.1.1, v.1.2, v.1.3 etc.
- Mises en production de correctifs urgents : Système_paye v.1.1.1, v.1.1.2, v.1.1.3 etc.

4.3.5.4 Contrôle des configurations

Le contrôle des configurations s'assure qu'il existe des mécanismes de contrôle adaptés pour les CIs tout

en conservant un enregistrement des changements sur les CIs, sur les versions, sur la localisation et sur la responsabilité/propriété. Sans contrôle des actifs et des composants physiques ou électroniques, les données et les informations de configuration risquent de ne pas refléter la réalité.

Aucun CI ne devrait être ajouté, modifié, remplacé ou enlevé sans suivre une documentation ou une procédure de contrôle appropriée. Des politiques et des procédures doivent être en place pour couvrir :

- Contrôle les licences, pour s'assurer que le bon nombre de personnes utilise des licences, qu'il n'existe aucune utilisation illicite et qu'aucune licence achetée n'est gaspillée
- Gestion des Changements
- Contrôle des versions des actifs de service, des versions de logiciel et de matériel, des images/constructions et des mises en production
- Contrôle des accès, par exemple dans les bâtiments, dans les zones de stockage et au CMS
- Contrôle des constructions, avec utilisation des spécifications de construction du CMS lors d'une construction
- Distribution et migration des données et des informations électroniques
- Prise en considération d'une configuration de référence des actifs ou des CI avant d'effectuer une mise en production (sur un système, sur les environnements de tests d'acceptation et de production) d'une manière telle qu'il est possible de vérifier par rapport au déploiement réel
- Contrôle des déploiements, y compris la distribution
- Installation
- Maintien de l'intégrité de la DML.

Il existe souvent de nombreuses procédures qui peuvent modifier un CI. Celles-ci doivent être revues et si possible alignées avec les types de CIs car la standardisation permet d'éviter les erreurs. Pendant l'étape de planification il est important de concevoir un modèle efficace de contrôle des configurations et de le mettre en œuvre d'une manière qui permette au personnel de trouver et d'utiliser facilement les supports et les procédures associés de formation.

Lorsque de nombreux outils de Gestion des Configurations sont utilisés, il est fréquent qu'il existe un plan de contrôle pour chaque outil, aligné avec le modèle global de contrôle des configurations.

Le contrôle doit être transféré du projet ou du fournisseur vers le fournisseur de services au moment prévu avec des informations, une documentation et des enregistrements de configuration fiables. Une liste de contrôle globale, couvrant les besoins d'informations du fournisseur de services, les informations du fournisseur et les informations organisationnelles nécessaires, peut être établie et validée. Des dispositions pour le pilotage des besoins de SACM doivent être établies dans les accords de fournisseur. Des méthodes pour s'assurer que les données de configuration sont complètes et cohérentes doivent être établies et maintenues. De telles méthodes peuvent couvrir la base de référence pour la transition, les politiques d'audit et les intervalles d'audit définis. Il est important que les besoins pour ces informations et méthodes de contrôle soient établis le plus tôt possible pendant le cycle de vie de développement et intégrés en tant que livrable du nouveau service, ou du service modifié.

4.3.5.5 Comptabilisation et reporting des états

Chaque actif ou CI peut passer par un ou plusieurs états différents. La signification de chaque état doit être définie par rapport à l'utilisation qui peut être faite de l'actif ou du CI dans cet état. Il existe typiquement des états variés concernant les différents actifs ou CIs.

Un exemple simple d'un cycle de vie est :

- Développement ou ébauche – indique que le CI est en cours de développement et qu'aucune confiance particulière ne doit lui être accordée
- Approuvé – signifie que le CI peut être utilisé comme base pour des activités futures
- Retiré – signifie que le CI est retiré de l'utilisation, soit parce que le CI n'est plus adapté au besoin, soit parce qu'il n'existe plus aucune raison de l'utiliser.

La manière dont les CIs passent d'un état à un autre doit être définie, par exemple une mise en production d'application peut être enregistrée, acceptée, installée ou retirée. Un exemple d'un cycle de vie pour une mise en production d'un package applicatif est donné dans la figure 4.14. Ceci comprendra la définition du type de revue et d'approbation exigées et le niveau d'autorité nécessaire pour donner cette approbation. Dans la figure 4.12 le rôle qui peut modifier le statut du CI d'Accepté à Installé est celui de la 'Gestion des Mises en Production'. À chaque changement de statut du cycle de vie, le CMS doit être mis à jour en indiquant la raison, la date et l'heure et la personne qui a fait le changement de statut. Les activités de planification doivent également établir tous les attributs qui doivent être mis à jour à chaque état.

La comptabilisation et le reporting des statuts de configuration doit s'assurer que toutes les données et que la documentation de configuration sont enregistrées

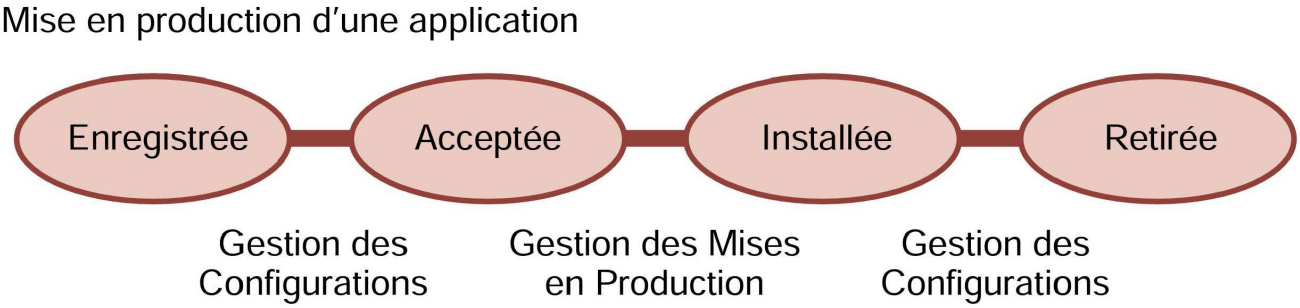


Figure 4.14 Exemple de cycle de vie des actifs et des Éléments de Configuration

à mesure que chaque actif ou CI progresse dans son cycle de vie. Elles fournissent le statut de la configuration d'un service et de son environnement à mesure que la configuration évolue dans son cycle de vie.

Le reporting d'état fournit les données historiques et actuelles concernant chaque CI, ce qui permet ensuite de suivre les changements sur les CIs et leurs enregistrements, c.-à-d. en suivant les changements de statut lorsqu'un CI passe d'un état à un autre, par exemple 'développement', 'test', 'production' ou 'retiré'.

L'organisation doit comptabiliser les statuts des configurations et produire des rapports tout au long du cycle de vie du service pour supporter et permettre un processus efficient de Gestion des Configurations. Les activités typiques comprennent :

- Mise à jour des enregistrements de configuration tout au long du cycle de vie et archivage en fonction des accords, de la législation ou des meilleures pratiques du marché, des standards et des normes, par exemple ISO 9001, Système de Gestion de la Qualité
- Gestion des enregistrements, de la récupération et de la consolidation du statut actuel des configurations et du statut de toutes les configurations précédentes pour confirmer l'exactitude, l'à-propos, l'intégrité et la sécurité des informations
- Mise à disposition du statut des éléments sous la Gestion des Configurations tout au long du cycle de vie, par exemple pour assurer que des contrôles appropriés sur les accès, les changements, les constructions et les mises en production sont suivis, par exemple des spécifications de construction
- Enregistrer les changements sur les CIs de la réception au retrait
- Assurer que les changements sur les configurations référence sont correctement documentés. Ceci peut être réalisé en consolidant les états des Éléments de Configurations en évolution pour former les bases de référence documentées à des moments convenus ou dans des circonstances définies.

Enregistrements

Pendant les activités d'identification et de contrôle des configurations, des enregistrements des statuts de configuration seront réalisés. Ces enregistrements favorisent la visibilité, la traçabilité et la gestion efficiente des évolutions de configurations. Ils contiennent typiquement des détails sur :

- Les informations de configuration du service (comme le numéro d'identification, le titre, les dates effectives, la version, le statut, l'historique des changements et son appartenance à une base de référence)
- La configuration produit ou service (comme le statut de conception ou de construction)
- Le statut de mise en production de nouvelles informations de configuration
- Changements mis en œuvre et en cours
- Collecte des résultats de tests d'assurance qualité pour mettre à jour les enregistrements de configuration.

Les informations sur les évolutions de configuration de service doivent être enregistrées de manière à pouvoir identifier les références croisées et établir les corrélations nécessaires afin de produire les rapports requis.

Rapports sur les actifs et les configurations de service

Des rapports de divers types seront nécessaires pour la Gestion des Configurations. De tels rapports peuvent concerner des Éléments de Configuration unitaires, un service complet ou le portefeuille de services dans son ensemble. Les rapports typiques contiennent :

- Une liste des informations de configuration des produits appartenant à une configuration de référence spécifique
- Une liste des Éléments de Configuration avec leur configuration de référence
- Des détails concernant le statut actuel et l'historique des changements

- Des rapports sur les statuts des changements, des dérogations et des écarts
- Des détails sur le statut des produits livrés et maintenus avec identifiants matériels et de traçabilité
- Statut de révision
- Rapport sur l'utilisation non autorisée du matériel et des logiciels
- CIs non autorisés détectés
- Ecarts entre le CMS et les rapports d'audits physiques.

Des rapports d'état sur les actifs d'une Unité Business ou sur la possession de licences logicielles sont souvent exigés par le management financier pour la budgétisation, la comptabilité et la facturation.

4.3.5.6 Vérification et audit

Les activités incluent une série de revues ou d'audits :

- Assurer qu'il y a conformité entre les bases de référence documentées (par exemple accords, documents de contrôle d'interface) et l'environnement business réel auquel elles se réfèrent
- Vérifier l'existence physique des CIs dans l'organisation ou dans la DML et les stocks de pièces de rechange, les caractéristiques fonctionnelles et opérationnelles des CIs et vérifier que les enregistrements dans le CMS correspondent à l'infrastructure physique
- Vérifier que la documentation de mise en production et de configuration existe avant de faire une mise en production.

Avant une mise en production ou un changement important, un audit d'une configuration spécifique peut être exigé pour s'assurer que l'environnement du client correspond bien au CMS. Avant l'acceptation dans l'environnement de production, les nouvelles mises en production, les constructions, les équipements et les standards doivent être vérifiés par rapport aux besoins contractualisés ou spécifiés. Un certificat de tests, ou un autre document approprié (par exemple une RFC), devrait exister afin de pouvoir prouver que les besoins fonctionnels du nouveau CI, ou du CI mis à jour, ont été vérifiés.

Des plans d'audits réguliers des configurations doit être établis afin de vérifier que la CMDB et les informations de configuration connexes sont cohérentes par rapport à l'état physique de tous les CIs, et réciproquement. Des audits de configurations physiques doivent être faits pour vérifier que les configurations 'mises en place' sont conformes aux configurations 'prévues', ainsi qu'aux documents associés. Des fonctionnalités de requêtes sont nécessaires pour vérifier que la CMDB et l'état physique des CIs sont cohérents.

Ces audits doivent vérifier que des versions correctes et autorisées des CIs existent, que seuls de tels CIs existent, et qu'ils sont utilisés dans l'environnement opérationnel. Dès le départ, tous les outils ad-hoc, équipements de tests, ordinateurs individuels et autres éléments non enregistrés doivent être enlevés ou enregistrés formellement par la Gestion des Configurations. L'enregistrement ou le retrait se fera par le biais du processus de Gestion des Changements qui empêchera l'autorisation de CIs non-acceptables ou le déplacement de CIs qui soutiennent des processus business. Les éléments non enregistrés et non autorisés découverts lors des audits de configuration doivent être vérifiés, et des actions correctives doivent être menées pour déceler des difficultés possibles au niveau des procédures et du comportement du personnel. Toutes les exceptions sont enregistrées et font l'objet de rapports.

Les audits de configuration vérifient en outre que les enregistrements de changement et de mise en production ont été correctement autorisés par la Gestion des Changements et que les changements mis en œuvre sont également autorisés. Des audits de configuration sont opportuns aux moments suivants :

- Peu de temps après des changements sur le CMS
- Avant et après des changements sur des services informatiques ou sur l'infrastructure informatique
- Avant une mise en production ou une installation pour s'assurer que l'environnement est conforme à ce qui est attendu
- À la suite d'une reprise suite à un désastre et après un 'retour à la normale' (cet audit doit faire partie des plans de contingence)
- À intervalles prévus
- À intervalles aléatoires
- En réponse à la détection de CIs non autorisés.

Des outils d'audit automatisés permettent de faire des contrôles à intervalles réguliers, par exemple une fois par semaine. Les outils d'audit de PC de bureau comparent, par exemple, la construction d'un ordinateur de bureau donné à la construction originelle qui a été installée. Lorsque des différences sont trouvées, certaines organisations remettent la construction dans son état original.

Un programme de rotation des audits de configuration peut contribuer à utiliser les ressources de manière plus efficace. Le Centre de service et les groupes de support vérifieront que les CIs portés à leur connaissance, par exemple les logiciels qu'utilise un appelant, sont

conformes à ce qui est enregistré dans le CMS. Les écarts sont rapportés à la Gestion des Configurations pour investigation.

Si le taux de CIs non autorisés détectés est élevé, la fréquence des audits de configuration doit être augmentée, en particulier pour les parties des services ou de l'infrastructure informatique concernées par ce problème. Il est à noter que les installations non autorisées sont découragées quand l'équipe de Gestion des Configurations est perçue dans un rôle de contrôle et effectue des audits réguliers et fréquents. Si une épidémie de CIs non autorisés est détectée, des audits sélectifs ou généraux des configurations doivent être lancés pour déterminer l'étendue du problème, régler la situation, et pour empêcher une prolifération de CIs non autorisés. Une communication ciblée contribuera à réduire le nombre d'occurrences futures. Le personnel de conception des services et d'exploitation des services doit être notifié et impliqué dans les investigations qui suivent la découverte de CIs non autorisés.

4.3.6 Déclencheurs, entrée et sorties, et interfaces interprocessus

Les mises à jour des actifs et des informations de configuration sont déclenchées par des demandes de changement, des commandes, des achats et des demandes de service.

4.3.6.1 Relations entre processus

De par sa nature – comme stockage virtuel unique des données et des informations de configuration pour la Gestion des Services Informatiques – la SACM supporte et s'interface plus ou moins avec tous les autres processus et activités. Certaines des interfaces les plus remarquables sont :

- Gestion des Changements – identification de l'impact des changements proposés
- Gestion Financière – collecte d'informations financières clés comme les coûts, les méthodes de dépréciation, le propriétaire et l'utilisateur (pour la budgétisation et l'allocation des coûts), la maintenance et les coûts de réparation
- ITSCM – sensibilisation aux actifs dont les services business dépendent, contrôle des pièces de rechange et logiciels clés
- Incident/problème/erreur – fourniture et mise à jour des informations de diagnostic clés ; maintenance et fourniture de données au Centre de service
- Gestion de la Disponibilité avec l'aide à la détection des points de défaillance.

Les relations avec la Gestion des Changements, la Gestion des Mises en Production et la gestion des déploiements permettent de nombreuses synergies, dans la mesure où ces processus tirent pleinement profit d'une approche de planification coordonnée unique. Le contrôle des configurations est synonyme de contrôle des changements – la compréhension et la collecte des mises à jour sur l'infrastructure et sur les services.

4.3.7 Gestion des informations

Des copies de sauvegarde du CMS doivent être faites régulièrement et stockées de manière sécurisée. Il est recommandé qu'une copie soit stockée sur un site distant pour pouvoir l'utiliser en cas de sinistre. La fréquence des copies et la politique de rétention dépendront de la taille et de la volatilité du l'infrastructure informatique et du CMS. Certains outils permettent la copie sélective des enregistrements de CIs qui ont été ajoutés ou modifiés.

Le CMS contient les informations sur les copies de sauvegarde des CIs. Il contiendra également les enregistrements historiques des CIs et des versions de CIs qui sont archivées, et si possible également les CIs ou les versions de CIs supprimés. La quantité d'informations historiques à maintenir dépend de son utilité pour l'organisation. La politique de rétention sur les enregistrements historiques des CIs doit être régulièrement revue, et adaptée si besoin. Lorsque les coûts pour l'organisation de maintien des informations sur les CIs est plus grand que la valeur actuelle ou potentielle, il est préférable de ne pas les maintenir, sous réserve toutefois des besoins règlementaires et statutaires qui concernent la rétention des enregistrements.

Typiquement, le CMS ne devrait contenir que des enregistrements pour des éléments qui sont physiquement disponibles ou facilement créés en utilisant des procédures connues et sous contrôle de la Gestion des Configurations. Après une période significative d'exploitation de la Gestion des Configurations, il faudra veiller à procéder à un nettoyage régulier afin d'assurer que les enregistrements de CIs redondants sont systématiquement archivés.

4.3.8 Indicateurs clés de performance et métriques

Comme pour les autres processus, la performance de la SACM doit faire l'objet d'une surveillance, de rapports et de plans d'actions pour l'améliorer.

La SACM est le processus central de support qui facilite les échanges d'informations avec les autres processus; ce processus n'a donc que très peu de mesures orientées client. Toutefois, en tant que moteur sous-jacent pour

les autres processus dans le cycle de vie, la SACM doit être mesurée pour sa contribution à ces autres parties du cycle de vie et aux KPIs globaux qui affectent le client directement.

Afin d'optimiser le coût et la performance des actifs et des configurations de service les mesures suivantes sont pertinentes :

- Pourcentage d'amélioration des planifications de maintenance au cours de la vie des actifs (pas trop, pas trop tard)
- Degré d'alignement entre la maintenance et le support business
- Actifs identifiés comme cause des pannes de service
- Vitesse améliorée pour l'identification des CIs défectueux et le rétablissement du service dans le cadre de la Gestion des Incidents
- Impact des incidents et des erreurs affectant des types particuliers de CIs, par exemple provenant de fournisseurs ou de groupes de développement particuliers, afin de les utiliser pour l'amélioration des services informatiques
- Pourcentage de réutilisation et de redistribution des ressources et des actifs sous utilisés
- Degré d'alignement des primes d'assurance avec les besoins business
- Rapport entre les licences utilisées et les licences payées (devrait être proche de 100%)
- Coût moyen par utilisateur pour les licences (c.-à-d. options de refacturation plus efficaces en place)
- Précision obtenue dans les budgets et les factures concernant les actifs utilisés par chaque client ou chaque Unité Business
- Réduction de l'impact business des interruptions et des incidents provoqués par une Gestion insuffisante des Actifs et des Configurations
- Conformité améliorée lors des audits.

D'autres mesures sont :

- Qualité et fiabilité des informations sur les actifs et les configurations améliorées
- Réduction du nombre d'erreurs provoquées par des personnes travaillant avec des informations 'périmées'
- Réduction des temps d'audits, puisque les informations sur les actifs et les configurations sont de qualité et sont facilement accessibles
- Réduction de l'utilisation de matériel et de logiciels non autorisés, de constructions non standards et de variantes qui augmentent la complexité, les coûts de support et les risques pour les services business
- Réduction du temps moyen et des coûts de diagnostic et de résolution des incidents et des problèmes (par type)
- Réduction du temps nécessaire pour identifier les actifs de mauvaise qualité et qui ne fonctionnent pas bien
- Cas où la 'configuration' n'est pas conforme à ce qui a été autorisé
- Changements qui n'ont pas été accomplis avec succès ou qui ont provoqué des erreurs du fait d'une évaluation insuffisante de l'impact, de données incorrectes dans le CMS, ou d'un contrôle de version insuffisant
- Rapport des écarts recensés lors des audits de configuration
- Valeur des composants informatiques détectés en service
- Réduction des risques dus à une identification précoce d'un changement non autorisé.

4.3.9 Enjeux, facteurs clés de succès et risques

Les enjeux de la SACM sont :

- Persuader le personnel de support technique d'adopter une politique de vérification des entrées/sorties – ceci peut être perçu comme un obstacle à un support rapide et réactif ; si les bénéfices d'un tel système ne sont pas véhiculés correctement, le personnel peut être enclin à tenter de ne pas le faire, voire même montrer une certaine résistance ; une manière efficace de promouvoir cette politique est d'ajouter cette disposition aux objectifs de l'évaluation annuelle
- Obtenir et justifier le financement de la SACM, puisqu'elle est typiquement hors de vue des unités des clients qui assurent le contrôle du financement ; dans la pratique elle est typiquement financée par la Gestion des Changements, comme élément 'invisible', et par d'autres processus de l'ITSM, avec un peu plus de visibilité business
- Ne pas laisser s'installer une attitude du type 'simplement collecter des données parce qu'il est possible de le faire' ; ceci submerge la SACM de données qu'il est impossible de maintenir, à moins de générer des coûts disproportionnés,
- L'engagement et le support du management qui peut ne pas comprendre le rôle clé que joue ce processus dans le soutien aux autres processus.

Les facteurs clés de succès sont:

- Se concentrer sur l'établissement d'une justification valide pour la collecte et la mise à jour des données au niveau de détail convenu
- Démontrer une approche de type 'top-down' – qui se concentre sur l'identification des CIs services, puis ensuite sur les CIs qui supportent ces services, permettant ainsi une démonstration rapide et claire des points potentiels de panne pour un service donné
- Définir un niveau justifié de précision, c.-à-d. la corrélation entre le modèle logique dans la SACM et 'le monde réel'
- Utiliser des technologies adaptées pour automatiser les pratiques en matière de CMS et imposer les politiques de la SACM.

Les risques pour la réussite de la SACM sont :

- La tentation de la considérer comme étant orientée technique, plutôt qu'orientée service et business, dans la mesure où les compétences techniques sont essentielles à la réussite de sa mise en œuvre
- Dégradation dans le temps de l'exactitude des informations de configuration, ce qui peut causer des erreurs, et être difficile et coûteux à corriger
- Le CMS se périme du fait de déplacements d'actifs matériels par un personnel non-autorisé ; des audits physiques semestriels devraient être conduits avec mise en évidence des anomalies et investigations ; les responsables doivent être au courant des incohérences dans leurs domaines.

4.4 GESTION DES DÉPLOIEMENTS ET DES MISES EN PRODUCTION

La Gestion des Déploiements et des Mises en Production vise à construire, tester et fournir les aptitudes pour livrer les services qui sont spécifiés par la conception des services, qui répondent aux besoins des parties prenantes et qui permettent d'atteindre les objectifs visés.

4.4.1 Objet, but et objectif

L'objet de la Gestion des Déploiements et des Mises en Production est de :

- Définir et valider les plans de mise en production et de déploiement avec les clients et les parties prenantes
- S'assurer que chaque package de mise en production se compose d'un ensemble d'actifs et de composants de service relatifs qui sont compatibles les uns avec les autres
- S'assurer que l'intégrité d'un package de mise en production et de ses composants constitutifs est maintenue pendant toutes les activités de transition et que les enregistrements se font bien dans le CMS
- S'assurer que tous les packages de mise en production et de déploiement peuvent être suivis, installés, testés, vérifiés, et/ou désinstallés ou encore faire l'objet d'un retour arrière si besoin
- S'assurer que les changements de l'organisation et des parties prenantes sont gérés pendant les activités de mise en production et de déploiement (voir la section 5).
- Enregistrer et gérer les écarts, les risques, les difficultés liés au nouveau service, ou au service modifié, et prendre les mesures correctives nécessaires
- S'assurer qu'il y a un transfert de connaissances pour permettre aux clients et aux utilisateurs d'optimiser leur utilisation du service pour soutenir leurs activités business
- S'assurer que les compétences et les connaissances sont transférées aux opérations et au personnel de support pour leur permettre de fournir, supporter et maintenir le service de manière efficace et efficiente conformément aux garanties et aux niveaux de service exigés.

Le but de la Gestion des Déploiements et des Mises en Production est de déployer les mises en production dans les environnements de production et d'établir une utilisation efficace du service pour fournir de la valeur au client et pouvoir transférer la responsabilité aux opérations du service.

L'objectif de la Gestion des Déploiements et des Mises en Production est d'assurer que :

- des plans clairs et complets de mise en production et de déploiement existent qui permettent d'aligner les activités des projets de changement du client et du business avec ces plans
- un package de mise en production peut être construit, installé, testé et déployé, avec succès, dans les délais et de manière efficiente, sur un groupe de déploiement ou un environnement cible
- un nouveau service, ou un service modifié, et ses systèmes, technologies et organisation de soutien sont aptes à répondre aux besoins convenus pour le service, c.-à-d. utilité, garantie et niveaux de service
- l'impact non prévu est minimum sur les services en production, les opérations et l'organisation de support
- les clients, les utilisateurs et le personnel de Gestion des Services sont satisfaits des pratiques et des livrables en matière de transition des services, par exemple la documentation et la formation utilisateur.

4.4.2 Périmètre

Le périmètre de la Gestion des Déploiements et des Mises en Production comprend les processus, les systèmes et les fonctions pour packager, construire, tester et déployer une mise en production, et pour établir le service spécifié dans le package de conception des services avant transfert final aux opérations de service.

4.4.3 Valeur pour le business

Une Gestion des Déploiements et des Mises en Production efficace permet au fournisseur de services d'apporter de la valeur au business par :

- la mise en œuvre des changements, plus rapidement, à un coût optimum et avec des risques réduits au minimum
- l'assurance que les clients et les utilisateurs peuvent utiliser le nouveau service, ou le service modifié, d'une manière qui permette de soutenir les objectifs business
- l'amélioration de la cohérence de l'approche de mise en œuvre pour l'ensemble des changements business, des équipes services, des fournisseurs et des clients
- une contribution aux besoins d'audit de la traçabilité tout au long de la transition des services

Des mises en production et des déploiements bien planifiés et mis en œuvre apporteront une différence significative sur les coûts des services d'une organisation. Une mise en production ou un déploiement mal conçu obligera, dans le meilleur des cas, le personnel informatique à passer beaucoup plus de temps pour résoudre les problèmes et gérer la complexité. Dans les cas les plus défavorables, l'environnement peut se trouver paralysé et les services en production dégradés.

4.4.4 Politiques, principes et concepts de base

4.4.4.1 Unité de mise en production et identification

Une 'unité de mise en production' décrit les parties d'un service ou de l'infrastructure informatique qui sont normalement livrées ensemble selon la politique des mises en production de l'organisation. L'unité peut varier, en fonction du type ou des éléments des actifs de service ou des composants de service comme les logiciels et le matériel. La figure 4.15 montre un exemple simplifié de service composé de systèmes et d'actifs de service, qui se décomposent à leur tour en composants de service.

Le but global est de décider quel est le niveau d'unité de mise en production le plus adapté pour chaque actif ou composant de service. Une organisation peut, par exemple, décider que l'unité de mise en production pour les applications business critiques est l'application entière afin de s'assurer que les tests seront complets. La même organisation peut décider qu'une unité plus appropriée de mise en production pour un site Web est au niveau de la page.

Les facteurs suivants doivent être considérés lors du choix du niveau le mieux adapté pour les unités de mise en production :

- La facilité de changement et le nombre de changements nécessaires pour la mise en production et le déploiement d'une unité de mise en production

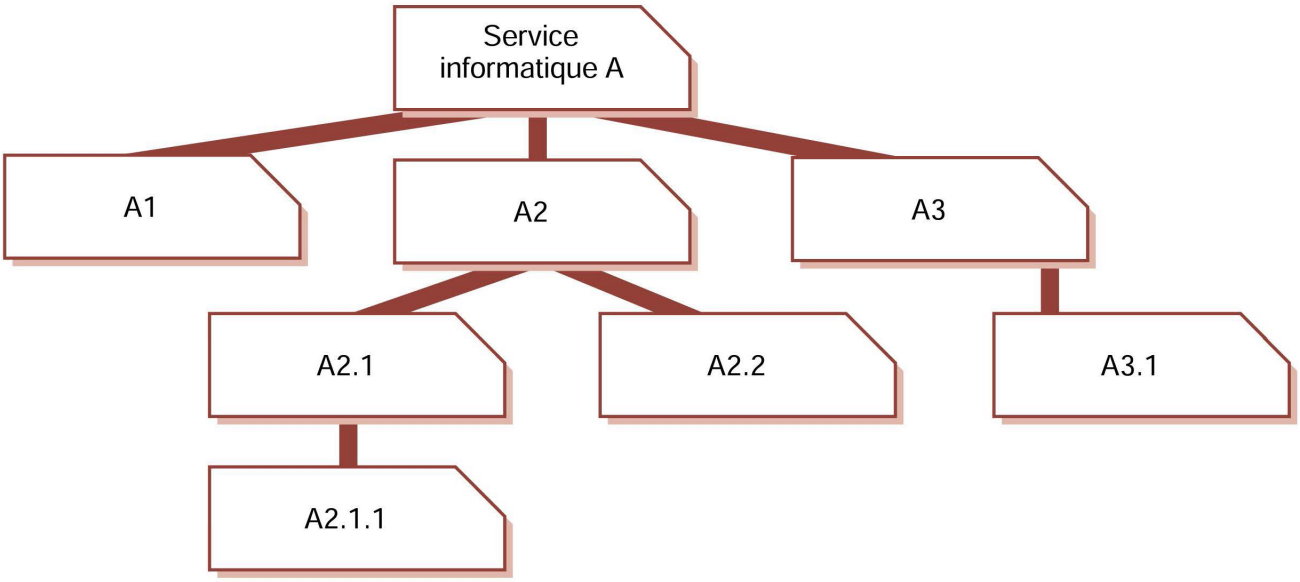


Figure 4.15 Exemple simplifié d'unités de mise en production pour un service informatique

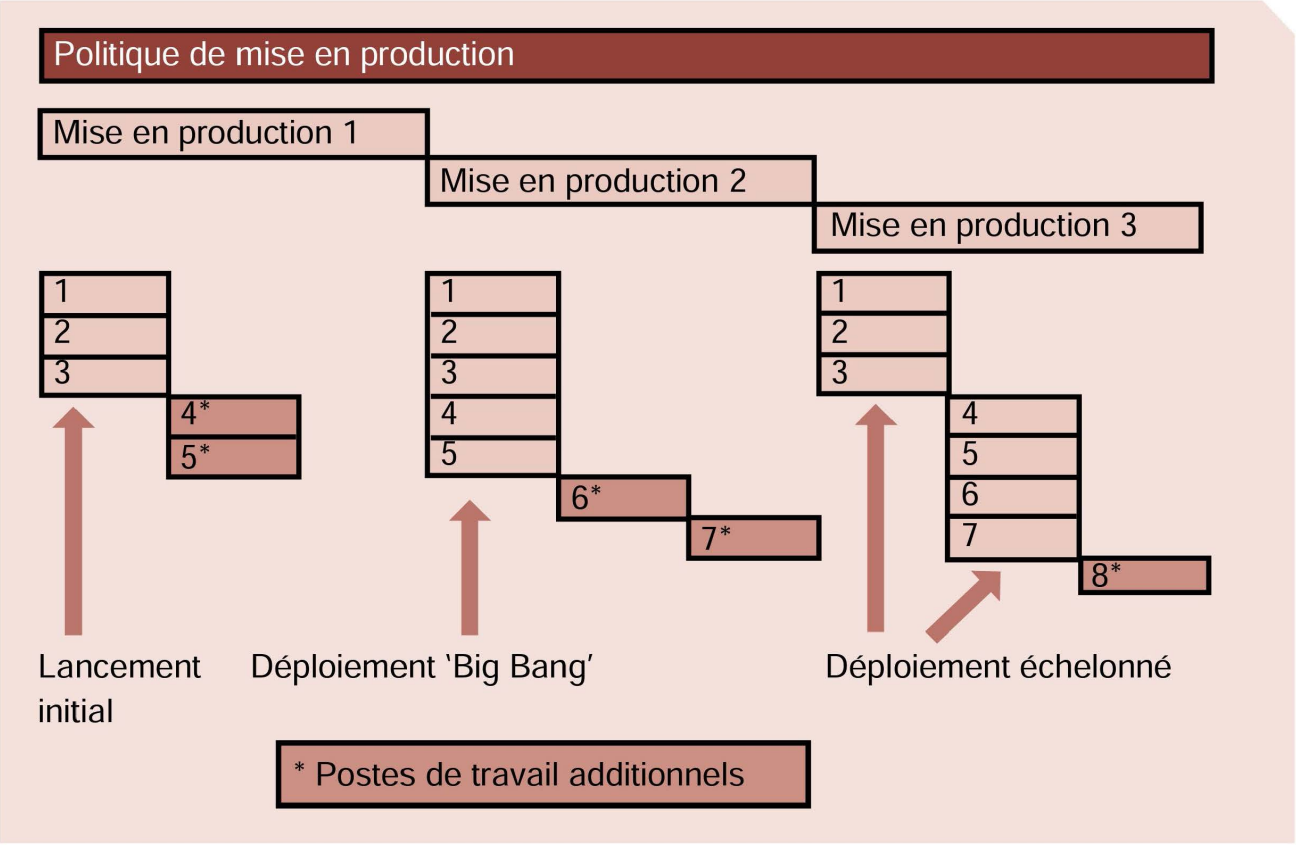


Figure 4.16 Options 'Big bang' et déploiement échelonné

- La quantité de ressources et le temps nécessaires pour construire, tester, distribuer et mettre en œuvre une unité de mise en production
- La complexité des interfaces entre l'unité proposée et le reste des services et de l'infrastructure informatique
- L'espace de stockage disponible dans les environnements de développement, de test, de distribution et de production

Les mises en production doivent être identifiées de manière unique selon un schéma défini dans la politique des mises en production, tel que présenté dans la section 4.1.4.2. L'identification des mises en production doit comprendre une référence aux CIs qu'elle représente et à un numéro de version composé souvent de deux ou trois parties, par exemple les mises en production de correction urgentes : Système_Paye v.1.1.1, v.1.1.2, v.1.1.3.

4.4.4.2 Options et considérations de conception des mises en production

La conception des services définira l'approche pour la transition du service actuel vers le nouveau service, la nouvelle offre de service, ou le service modifié. Le SDP définit les composants de conception de service et de solution qui font l'objet de la transition et fournit les packages de service et les packages de niveau de service nécessaires.

Les options courantes pour la mise en production et le déploiement considérées dans la conception des services sont abordées ci-dessous. L'option retenue aura un impact significatif non seulement sur les ressources de mise en production et de déploiement, mais aussi sur les résultats business. Il est donc important de comprendre les profils d'activité business (PBA) et les profils des utilisateurs lors de la planification et de la conception des mises en production.

Approche 'Big bang' versus 'échelonnée'

Les options pour déployer les nouvelles mises en production sur des localisations multiples sont illustrées dans la figure 4.16 et décrites ci-dessous :

- Approche 'Big bang' – le nouveau service, ou le service modifié, est déployé pour l'ensemble des utilisateurs en une seule fois. Cette option est souvent utilisée pour les changements sur les applications et lorsque la cohérence de service sur l'ensemble de l'organisation est considérée comme importante.

- Approche par étapes – le service est déployé pour une partie des utilisateurs au départ, puis cette opération est répétée pour les parties suivantes de la base des utilisateurs, avec un plan de déploiement. Ce sera le cas dans de nombreux scénarii comme pour les organisations de vente au détail lors de l'introduction de nouveaux services dans les magasins, avec un déploiement échelonné, beaucoup plus facilement gérable.

La figure 4.16 montre également une séquence possible dans le temps, avec :

- un premier lancement de la 'mise en production 1' du système sur trois postes de travail (1–3).
- deux postes de travail additionnels (4+5) sont alors ajoutés en même temps.
- La 'mise en production 2' du système est alors déployée avec une approche 'Big bang' sur tous les postes de travail (1–5) en même temps.
- deux postes de travail additionnels (6+7) sont alors ajoutés, dans une autre étape.
- Il y a une mise en œuvre échelonnée de la mise à niveau à la 'mise en production 3' du système, au départ en mettant à niveau uniquement trois postes de travail (1–3), puis les autres quatre (4–7).
- Un autre poste de travail (8) est alors ajouté au système.

Les variantes de l'approche par étapes sont :

- Des parties du service sont livrées à l'environnement de production par phases, mais tous les utilisateurs sont affectés simultanément (par exemple les changements incrémentaux sur une application partagée).
- Chaque mise en production est déployée graduellement sur la population totale des utilisateurs (par exemple pour une localisation géographique à la fois).
- Différents types d'élément de service sont déployés dans des phases séparées, par exemple les changements de matériel sont faits en premier, suivis de la formation des utilisateurs, puis du nouveau logiciel, ou du logiciel modifié.
- Une combinaison de toutes ces approches est généralement retenue, et les plans peuvent délibérément prendre en compte des variantes en fonction de l'expérience acquise lors des déploiements passés.

Il n'est possible d'utiliser la mise en œuvre échelonnée illustrée ci-dessus, que si le service a été conçu pour permettre à des versions différentes, ancienne et nouvelle, de coexister. Si ce n'est pas possible la seule alternative est alors de mettre à niveau toutes les parties affectées ensemble avec une mise en œuvre de type 'Big bang'. Pour des éléments tels que la documentation, c'est rarement un problème pour un personnel expérimenté ; par ailleurs, il est possible d'adopter cette approche y

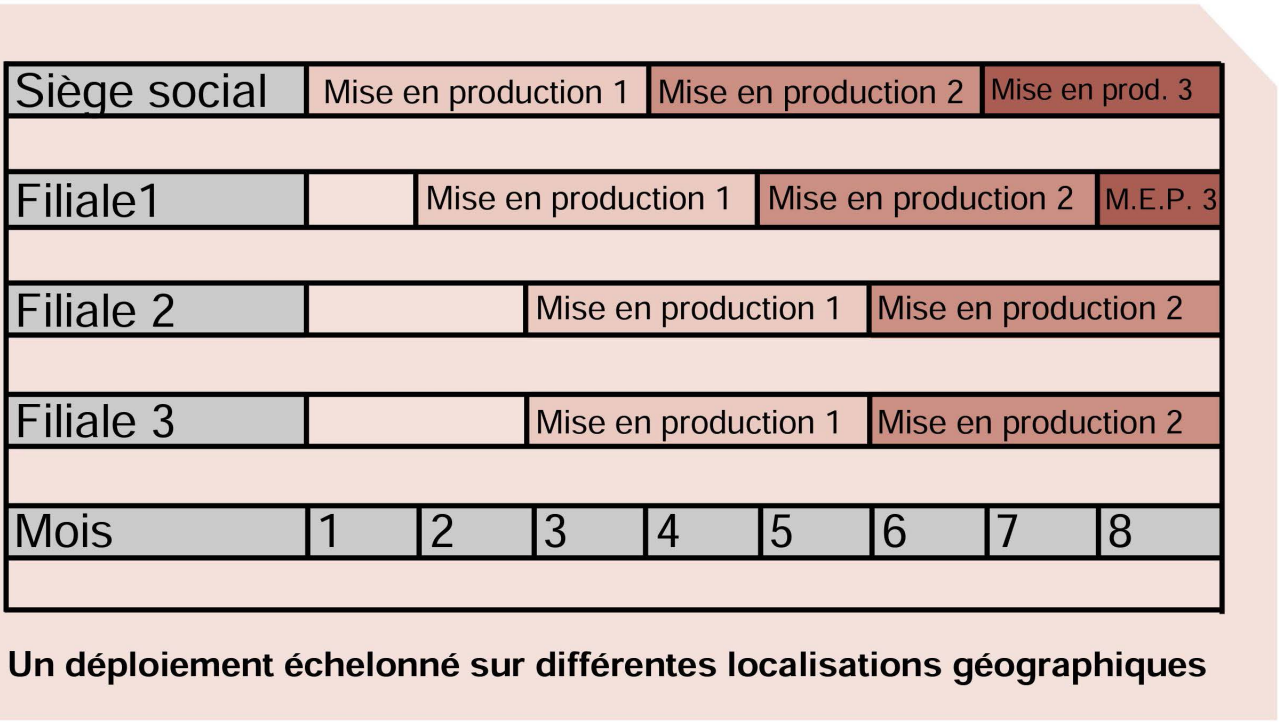


Figure 4.17 Déploiement par phases sur différentes localisations géographiques

compris pour de nombreuses instances de matériel et de logiciels, à condition que la préparation soit adaptée. Toutefois, pour certaines transitions, comme celles qui impliquent des changements majeurs de réseau, cette approche de type 'Big bang' peut être quasiment impossible à réaliser en pratique.

La figure 4.17 montre le déploiement échelonné pour un certain nombre de localisations géographiques différentes. Ceci suppose que les nouvelles versions fonctionneront en même temps que les précédentes. L'exemple utilisé suppose également que la nouvelle fonctionnalité est mise en œuvre en commençant par le siège social de l'organisation, puis dans une filiale pilote, et finalement dans les autres filiales. Lorsque le nombre de localisations à considérer est très important, la mise en œuvre du système, ou des mises à niveau ultérieures dans toutes les filiales, peut s'avérer très longue, ce qui renforce la nécessité de supporter plus d'une version du système en production à un moment donné.

Poussée [push] et traction [pull]

Une approche de type poussée est utilisée lorsque le composant de service est déployé depuis l'espace de dépôt et 'poussé' vers les localisations cibles. En termes de déploiement de service, fournir les composants de service mis à jour à tous les utilisateurs – soit par une approche de type 'Big bang', soit par une approche échelonnée – constitue 'une poussée', dans la mesure où le nouveau service, ou le service modifié, est livré dans l'environnement utilisateurs à un moment imposé.

Une approche de type traction est utilisée pour les mises en production de logiciel lorsque le logiciel est mis à disposition en central, laissant la possibilité aux utilisateurs de choisir de télécharger le logiciel à un moment qui leur convient ou lors du redémarrage de leur poste de travail. L'utilisation de la 'traction' pour les mises à jour par Internet a contribué à généraliser ce concept. Un bon exemple est celui de la mise à jour des signatures de virus, qui sont typiquement téléchargées pour mettre à jour les PCs et les serveurs au moment qui convient le mieux au client ; toutefois, lorsque les risques de virus deviennent extrêmes, cette disposition peut laisser place à une mise en production poussée prioritaire vers tous les utilisateurs connus.

Il est nécessaire, pour déployer par l'intermédiaire de l'approche 'poussée', de disposer de toutes les localisations où se trouvent des utilisateurs. Les approches de type 'traction' reposent beaucoup moins sur des données de configuration précises ; elles peuvent par ailleurs être utilisées pour mettre à jour les enregistrements sur les utilisateurs. Il peut arriver que de nouveaux utilisateurs apparaissent et demandent des téléchargements, ou que des utilisateurs attendus ne les fassent pas, déclenchant une recherche pour savoir s'ils existent toujours. Comme certains utilisateurs ne téléchargeront jamais la mise en production, il peut être pertinent de permettre une 'traction' pendant un certain temps, puis une fois le délai dépassé, de rendre la poussée obligatoire, par exemple pour une mise à jour d'antivirus.

Automatisation versus traitement manuel

Que ce soit par le biais de l'automatisation ou par d'autres moyens, les mécanismes de mise en production et de déploiement des composants de service correctement configurés doivent être établis dans la phase de conception des mises en production et être testés dans les étapes de construction et de tests.

L'automatisation contribuera à assurer la répétabilité et l'uniformité. Le temps nécessaire pour fournir un mécanisme automatisé bien conçu et efficient n'est pas toujours disponible. Lorsqu'un mécanisme manuel est utilisé, il est important de surveiller et mesurer l'impact des nombreuses activités manuelles répétitives car elles sont susceptibles d'être inefficientes et sont sources d'erreurs. De trop nombreuses activités manuelles ralentiront l'équipe de mise en production et seront à l'origine de soucis de ressource ou de capacité, ce qui affectera les niveaux de service.

Plusieurs des activités de mise en production et de déploiement peuvent être automatisées jusqu'à un certain point. Par exemple :

- Les outils de découverte contribuent à la planification des mises en production.
- Les logiciels de découverte et d'installation peuvent vérifier si les pré-requis et les conditions nécessaires sont en place avant l'installation des nouveaux composants logiciels, ou des composants logiciels modifiés.
- Les constructions automatisées peuvent, de manière significative, réduire les temps de construction et de rétablissement qui à leur tour peuvent résoudre des conflits et des retards de planning.
- Les procédures automatisées de configuration de référence permettent de gagner du temps et de réduire les erreurs en collectant le statut des configurations et des mises en production pendant la construction, les tests et le déploiement.
- Les comparaisons automatiques de la configuration réelle 'en production' avec la configuration attendue ou le CMS contribuent à identifier le plus tôt possible

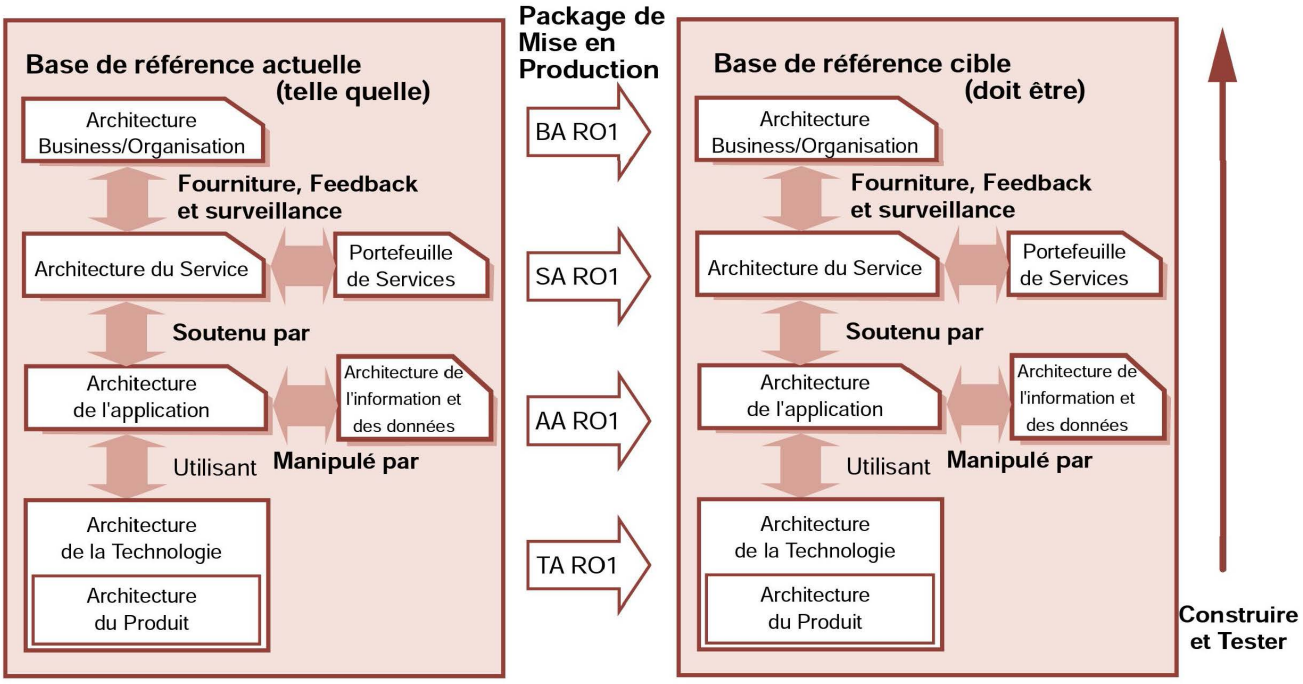


Figure 4.18 Eléments d'architecture à construire et à tester

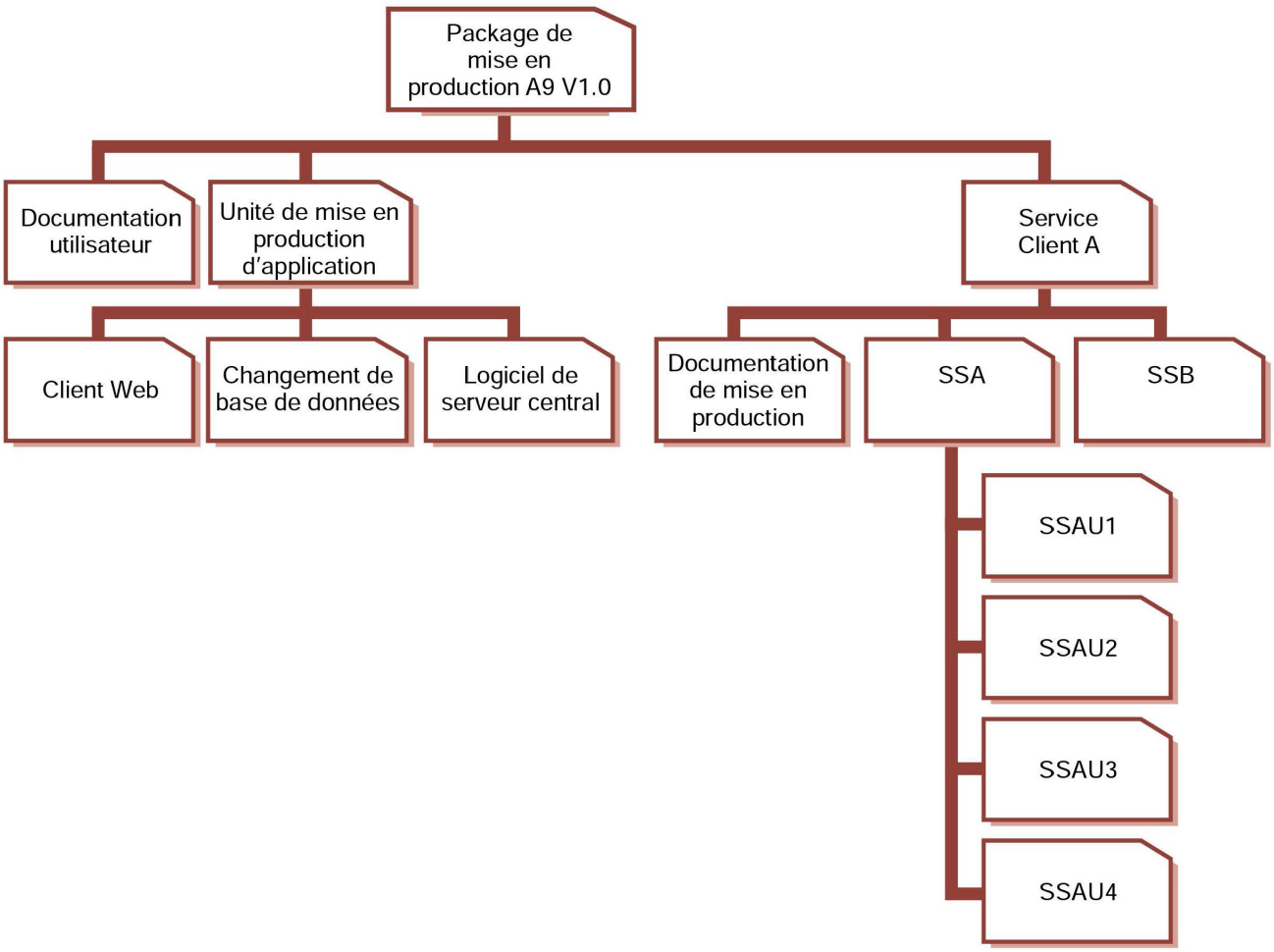


Figure 4.19 Exemple d'un package de mise en production

les difficultés qui pourraient entraîner des incidents et des retards pendant le déploiement.

- Les processus automatisés pour charger et mettre à jour les données du CMS contribuent à assurer que les enregistrements sont fiables et complets.
- Les procédures d'installation mettent à jour automatiquement les informations sur les utilisateurs et les licences dans le CMS.

Concevoir les mises en production et les packages de mise en production

La figure 4.18 fournit un exemple de la façon dont les éléments d'architecture d'un service peuvent être changés depuis la base de référence actuelle vers la nouvelle base de référence avec des mises en production à chaque niveau. Bien que l'architecture puisse être différente dans certaines organisations, une architecte typique est présentée dans cette section afin de positionner un contexte pour les activités de mise en production et de déploiement. Les équipes de mise en production et de déploiement doivent comprendre l'architecture adaptée pour pouvoir planifier, packager, construire et tester une mise en production qui soutienne le nouveau service, ou le service modifié. Ceci aide à prioriser les activités de mise en production et de déploiement et à gérer les dépendances, par exemple, avant l'installation d'une application, l'infrastructure de technologie doit être prête et le personnel des opérations doit être prêt à assurer le support avec des procédures nouvelles ou modifiées.

La figure 4.18 montre également comment les éléments d'architecture du service dépendent du portefeuille de services qui définit les offres de service et les packages de service. Les services dépendants doivent être construits et testés dans la transition des services. Par exemple un service financier informatique peut dépendre de plusieurs services internes de support et d'un service externe. Pour plus de détails au sujet de la structure des services, voir les livres Stratégie des Services et Conception des Services.

Il existe généralement des dépendances entre des versions particulières des composants de service nécessaires pour que le service fonctionne. Par exemple une nouvelle version d'une application peut exiger une mise à niveau du système d'exploitation et l'un ou l'autre de ces deux changements peut imposer un changement de matériel, par exemple un processeur plus rapide ou plus de mémoire. Dans certains cas, le package de mise en production peut être constitué d'un ensemble de documentations et de procédures. Celles-ci peuvent être déployées par l'intermédiaire d'une mise à jour manuelle ou par un mécanisme de publication automatique, par exemple sur le site web du SKMS.

Un package de mise en production peut être une unité de mise en production unique ou un ensemble structuré d'unités de mise en production comme celles présentées dans la figure 4.19.

L'exemple dans la figure 4.19 montre une application avec sa documentation utilisateur et une unité de mise en production pour chaque plate-forme technologique. Du côté droit, on trouve les actifs de service client qui sont soutenus par deux services de support – SSA pour le service d'infrastructure et SSB pour le service d'application. Ces unités de mise en production contiennent des informations sur le service, son utilité, sa garantie et la documentation de mise en production. Il existe souvent différentes manières de concevoir un package de mise en production et une attention particulière doit être accordée lors du choix de la méthode la plus adaptée aux circonstances, aux parties prenantes et aux possibilités.

Dans la mesure du possible, les packages de mise en production doivent être conçus de sorte que certaines unités de mise en production puissent être retirées si elles causent des soucis lors des tests.

Fenêtres de mise en production utiles

Un département du gouvernement Britannique est particulièrement bien placé pour faire plein usage de toutes les fenêtres de mise en production disponibles. Il évolue dans un environnement financier sécurisé et à faibles risques, avec des changements soigneusement planifiés bien à l'avance et alloués aux fenêtres de mises en production pré-arrangées, planifiées plusieurs mois à l'avance. Du fait de leur planification soigneuse et à long terme, lorsqu'un changement ne peut être mis en production, c.-à-d. les tests ont échoués, d'autres changements vérifiés d'un point de vue qualité sont généralement disponibles – ceux qui sont planifiés pour une mise en production ultérieure et qui sont prêts et testés, mais dont la priorité business est inférieure. Ces derniers peuvent alors être avancés pour tirer profit de la place inattendue créée par l'échec aux tests. Le processus de construction et de tests permet également à des éléments des mises en production planifiées plus tard d'être inclus dans la mise en production, ou à des composants réussis d'une mise en production défaillante d'être mis en œuvre, même si le produit complet n'est pas prêt. Ceci rend la mise en production suivante plus petite, ce qui permet de prévoir d'autres changements additionnels lors des futures fenêtres de mise en production.

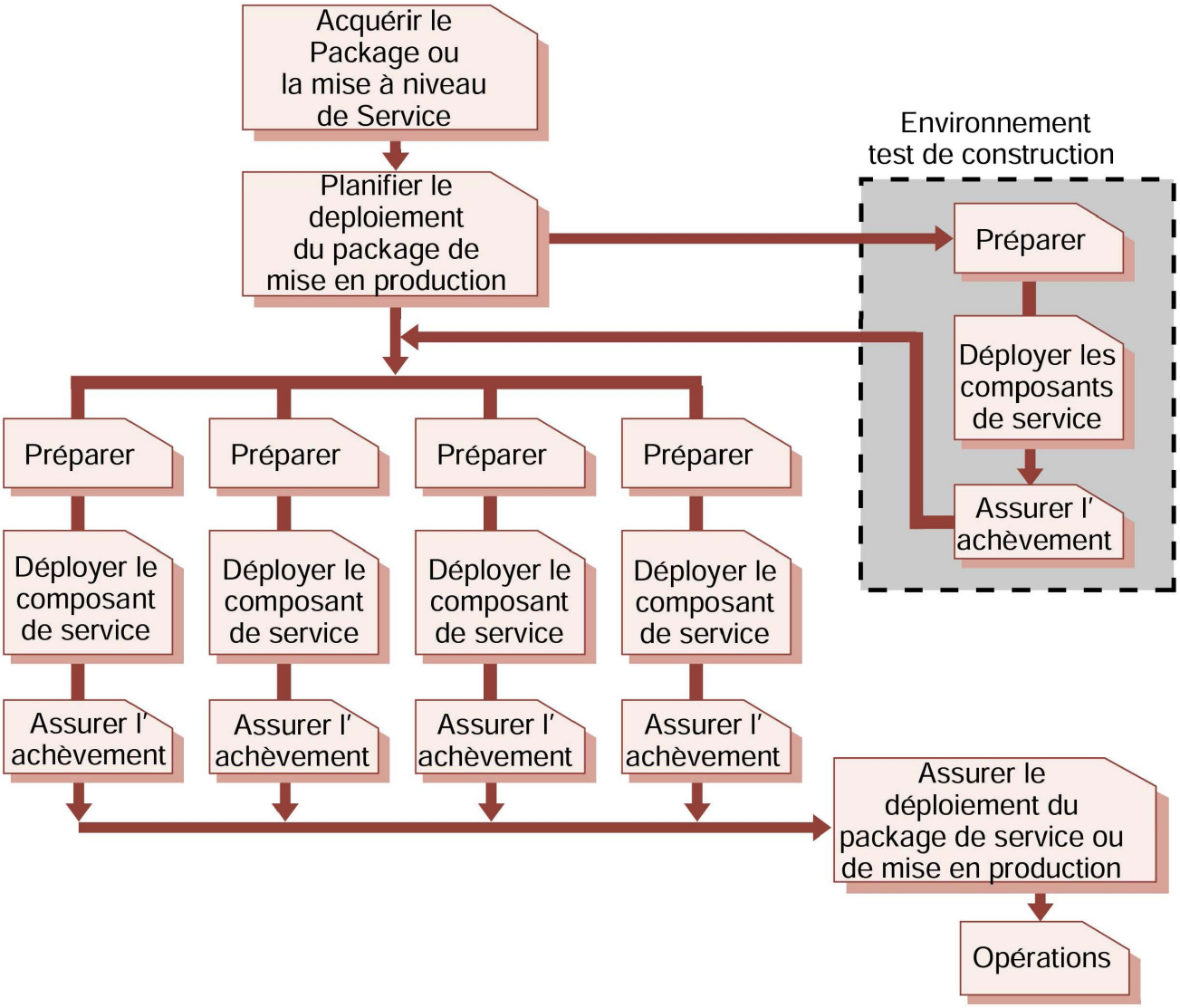


Figure 4.20 Coordonner le déploiement des composants de service

Un nouveau service ou un service modifié significativement, ou une nouvelle offre significative de service, imposera de considérer l'ensemble des éléments compris dans ce service – l'infrastructure, le matériel, les logiciels, les applications, la documentation, les connaissances etc. En pratique, ceci signifie que le déploiement contiendra des déploiements secondaires pour les éléments compris dans le service comme illustré dans la figure 4.20. La combinaison, les relations et les interdépendances de ces composants nécessiteront une planification posée et soigneuse. Les déploiements significatifs seront des projets complexes en eux-mêmes.

Pour comprendre les options de déploiement, une évaluation à un niveau macroscopique des unités de déploiement, des localisations et des environnements peut être nécessaire, par exemple :

- Évaluer les bases de référence – c'est un instantané de l'environnement, des services et de l'infrastructure concernés, y compris des éléments plus intangibles comme les niveaux de compétences et les attitudes qui doivent être pris en compte dans un premier temps, lorsque c'est possible.
- Identifier les composants – ceci peut comprendre la décision quant à la meilleure manière de décomposer un déploiement majeur en composants. Il existe souvent différentes manières de réaliser cette décomposition et une attention particulière doit être accordée pour établir la méthode la plus adaptée aux circonstances, aux parties prenantes et aux possibilités.
- Déterminer l'approche de déploiement la plus adaptée pour chaque déploiement.

4.4.4.3 Modèles de mise en production et de déploiement

Un service peut être déployé dans l'environnement de production de différentes manières. La conception des services choisira les modèles de mise en production et de déploiement les plus appropriés; ces modèles comprennent l'approche, les mécanismes, les processus, les procédures et les ressources nécessaires pour construire et déployer la mise en production dans les délais et dans le budget.

Les méthodes de mise en production pendant les étapes préliminaires de construction et de tests peuvent différer de manière significative des opérations de production ; il faut prévoir les méthodes de mise en production suffisamment à l'avance pour assurer que les bonnes méthodes seront adoptées au bon moment.

Les modèles de mise en production et de déploiement définissent :

- La structure de mise en production – la structure globale pour établir un package de mise en production et les environnements cibles
- Les critères de sortie et d'entrée, y compris les livrables obligatoires et facultatifs et la documentation pour chaque étape
- Les environnements contrôlés nécessaires pour construire et tester la mise en production pour chaque niveau de mise en production ; il existe des environnements logiques et physiques multiples pour les étapes de transition des services reliés aux différents environnements physiques disponibles pour l'équipe de transition
- Les rôles et les responsabilités de chaque Élément de Configuration pour chaque niveau de mise en production
- La distribution des mises en production et les modèles de configuration de référence
- Les modèles de calendriers de mise en production et de déploiement
- Les systèmes, outils et procédures de soutien pour documenter et suivre les activités de mise en production et de déploiement
- Les activités de passation et les responsabilités pour effectuer la passation et l'acceptation pour chaque étape de mise en production et de déploiement.

Les considérations lors de la conception des modèles de mise en production et de déploiement comprennent les activités suivantes :

- Vérifier qu'une mise en production est conforme au SDP, à l'architecture et aux standards associés
- Assurer que l'intégrité du matériel et des logiciels est protégée pendant l'installation, le traitement, l'assemblage et la fourniture
- Utiliser des procédures et des outils standards
- Automatiser les procédures de fourniture, de distribution, d'installation, de construction et d'audit des configurations, le cas échéant, pour réduire les étapes manuelles coûteuses
- Gérer et déployer/re-déployer/supprimer/retirer les licences logicielles
- Assembler et concevoir le package de mise en production de sorte qu'il puisse faire l'objet d'un retour arrière ou d'un rattrapage si nécessaire
- Utiliser des procédures de Gestion des Configurations, le CMS et la DML pour gérer et contrôler les composants pendant les activités de construction et de déploiement, par exemple vérifier les pré-requis, les conditions nécessaires et les demandes post-installation
- Documenter les étapes de mise en production et de déploiement
- Documenter le groupe de déploiement ou l'environnement cible qui recevra la mise en production
- Emettre des notifications de service.

4.4.5 Activités, méthodes et techniques de processus

4.4.5.1 Planification

Plans de mise en production et de déploiement

Les plans pour la mise en production et le déploiement seront intégrés dans le plan global de transition des services et suivront le modèle retenu pour les mises en production et les déploiements. L'approche consiste à déduire un ensemble clair de directives pour la mise en production et le déploiement qui peuvent s'adapter aux petites organisations comme aux multinationales. Bien que les petites organisations aient des environnements moins complexes, les thèmes détaillés ici peuvent s'appliquer. Au sein d'une organisation unique, les plans de mise en production et de déploiement doivent être adaptatifs car leur impact sur l'organisation peut varier d'un contexte à un autre. L'introduction d'un nouveau PC de bureau avec les services associés, ou le transfert de services vers différents fournisseurs peut n'affecter qu'une petite équipe de spécialistes sur un site, ou au contraire, impacter l'ensemble des utilisateurs au niveau international.

Les plans de mise en production et de déploiement doivent être validés par la Gestion des Changements. Ils doivent définir :

- Périmètre et contenu de la mise en production
- Evaluation des risques et profil de risques pour la mise en production
- Organisations et parties prenantes affectées à cette opération
- Parties prenantes qui ont approuvé la demande de changement et/ou le déploiement
- Équipe responsable de la mise en production
- Approche de collaboration avec les parties prenantes et les groupes de déploiement pour déterminer :
  - la stratégie de livraison et de déploiement
  - les ressources pour la mise en production et le déploiement
  - le nombre de changements qui peut être absorbé.

Les critères de Go/NoGo

La transition des services est responsable de prévoir les points de Go/NoGo. Au minimum ils doivent être définis en préalable des phases de mise en production et de déploiement. Il est important de rendre ces critères disponibles pour les parties prenantes suffisamment à l'avance afin de pouvoir déterminer les besoins correctement. Exemple de situation de Go avant les phases de construction et de tests:

- Tous les tests fonctionnels sont passés avec succès ; le rapport d'évaluation et la RFC pour la construction et les tests sont signés.

Des exemples de situations de NoGo sont :

- Ressources insuffisantes pour passer à l'étape suivante. Par exemple, une compilation automatisée n'est pas possible et ainsi les besoins de ressources deviennent sources d'erreurs, sont considérés comme trop pénibles ou sont trop coûteux ; les tests mettent en évidence qu'il n'y aura pas assez d'argent pour mettre en production le design proposé.
- L'exploitation des services ne dispose pas des aptitudes pour assurer certains aspects particuliers du service.
- La conception des services ne se conforme pas aux standards d'exploitation des services en ce qui concerne la technologie, les protocoles, la législation, etc.
- Le service ne peut pas être fourni dans les limites des contraintes de conception.
- Les critères d'acceptation de service ne sont pas remplis.
- Les documents obligatoires ne sont pas signés.
- Le SKMS et le CMS ne sont pas mis à jour, peut-être du fait d'un processus insuffisamment automatisé.
- Les incidents, les problèmes et les risques sont plus élevés que prévus, par exemple de plus de 5%.

Construction et tests préalables à la mise en production

La planification de la construction des tests établit les principes de déploiement, les tests et la maintenance des environnements avant la mise en production. Ces activités comprennent :

- Développement de plans de construction à partir du SDP, des spécifications de conception et des besoins de configuration de l'environnement
- Établissement de la logistique, des délais et des temps de construction pour mettre en place les environnements
- Tests de la construction et des procédures associées
- Planification des activités de construction et de tests
- Attribution des ressources, des rôles et des responsabilités pour effectuer les activités principales, par exemple :
  - Procédures et contrôles de sécurité
  - Support technique
  - Préparation des environnements de construction et de tests
  - Gestion des bases de données et données de tests
  - Gestion des actifs logiciels et des licences
  - Gestion des Configurations – gestion des audits de configuration, des masters de déploiements et des bases de référence
- Définition et validation des livrables de construction et des critères de validation

La figure 4.21 fournit un exemple de modèle qui peut être employé pour représenter les différents niveaux de configuration à construire et à tester pour livrer les fonctionnalités de service. La partie de gauche représente la spécification des besoins de service jusqu'à la conception des services détaillée. Les activités de validation et de tests (partie de droite) sont réalisées par rapport aux spécifications définies (partie de gauche). Pour chaque étape de la partie gauche, il y a participation directe de la partie droite équivalente. Ceci indique que la validation de service et la planification des tests d'acceptation doivent démarrer avec la définition des besoins de service. Par exemple, les clients qui signent les besoins attendus de service signeront également les critères d'acceptation et le plan de tests du service.

L'approche de modèle en V est traditionnellement associée au cycle de vie en cascade mais peut en fait s'appliquer à d'autres cycles de vie, y compris des cycles de vie itératifs tels que le prototypage, les

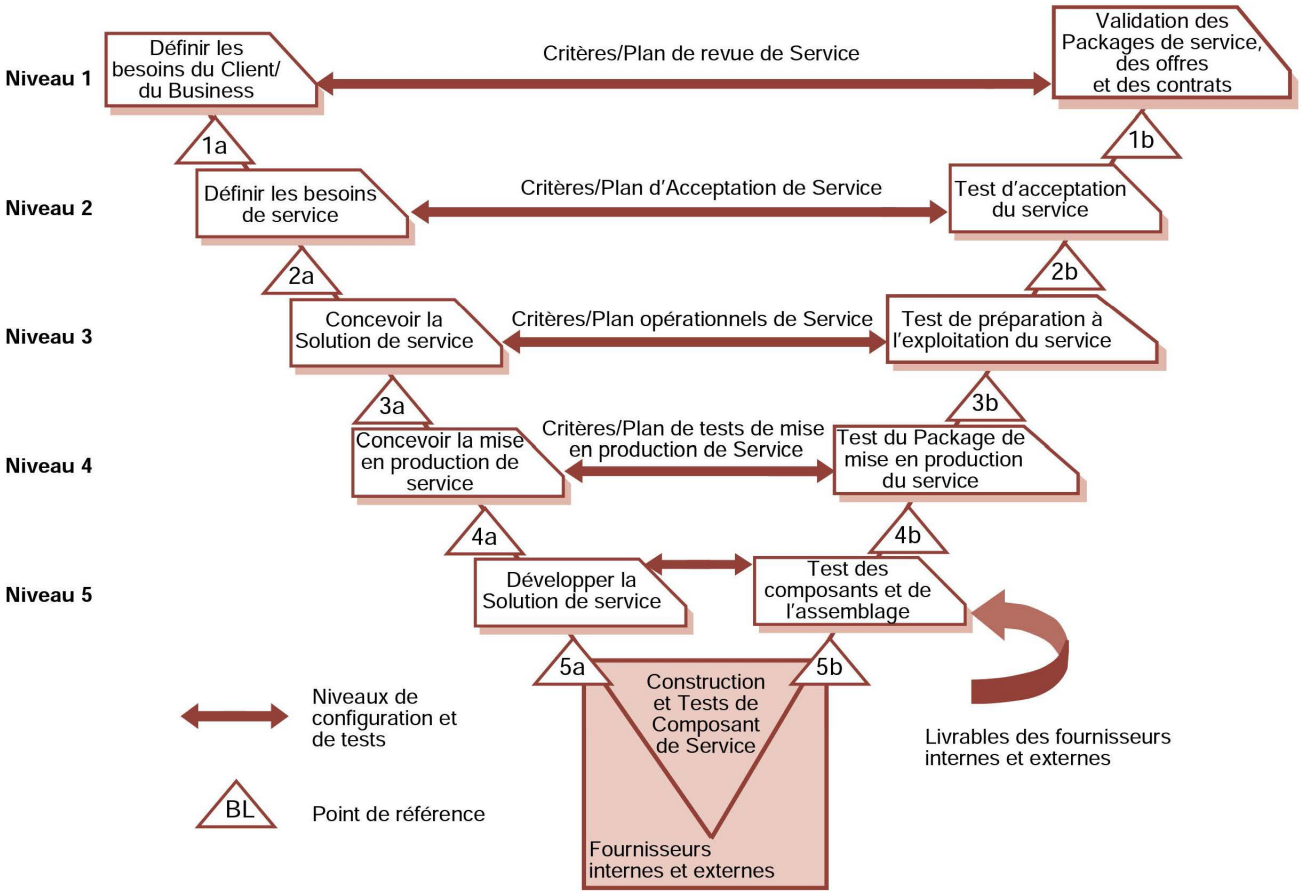


Figure 4.21 Modèle en V de service représentant les niveaux de configuration et les tests

approches RAD [NDT *Rapid Application Development* ou Développement Rapide d'Applications]. Dans chaque cycle de développement itératif, les concepts du modèle en V d'établir les besoins d'acceptation par rapport aux besoins et à la conception peuvent s'appliquer; chaque conception itérative étant considérée pour le degré d'intégrité et de compétence qui justifierait la mise en production pour tests et évaluation par le client.

Des détails complémentaires sur la validation, les tests et l'évaluation de service sont fournis dans les sections 4.5 et 4.6. La stratégie de test définit l'approche globale pour la validation et les tests. Elle comprend l'organisation des activités de validation et de tests et l'organisation des ressources et peut s'appliquer à l'ensemble de l'organisation, à un ensemble de services ou à un service particulier.

Les niveaux usuels de configuration pour la construction et les tests sont présentés dans le tableau 4.8.

Tableau 4.8 Niveaux de configuration pour la construction et les tests

Niveau	Besoins et conception	Construction/livrable	Validation et tests
Niveau 1 Besoins Client/ Business	Définition structurée des besoins contractuels	Contrat client (basé sur le portefeuille de services, SLP)	**Tests et évaluation de service** Détermine si un service permet aux utilisateurs et aux clients de répondre à leurs besoins business (est adapté aux besoins et à l'utilisation).
Niveau 2 Besoins de service	Spécifications des besoins de service et de SAC, traçables jusqu'aux besoins contractuels	Aptitude de service et ressources pour fournir le service conformément au SLA et aux besoins	**Tests de service** Tester que les critères de validation d'un service sont remplis. Comprend la validation du niveau de service par rapport aux besoins demandés et de SLA en phase pilote, de déploiement et de Support de début de vie.
Niveau 3 Solution de service	SDP, modèle de service, environnements de service	Solution/système nécessaire pour fournir le service ; comprend les systèmes et les systèmes de gestion et d'exploitation des Services	**Test de préparation opérationnelle du service** Pour évaluer l'intégration et l'exploitation des aptitudes et des ressources de service. Il permet de vérifier que l'organisation et les personnes sont prêtes à déployer et exploiter dans l'environnement de production le nouveau service, ou le service modifié. Exemple: Equipe de déploiement, exploitation des services, clients, utilisateurs et autres parties prenantes. Les tests comprennent des contrôles basés sur des scénarii de simulation et de tests à blanc
Niveau 4 Mise en production du service		Package de mise en production	**Tests de mise en production du service** Un test pour vérifier que les composants de service peuvent être intégrés correctement et que la mise en production peut être installée, construite et testée dans les environnements cibles. Les tests de mise en production du service comprennent les tests non fonctionnels qui peuvent être réalisés à ce niveau.
Niveau 5 Composants et assemblages	Spécification des tests de composants et d'assemblages	Composant ou assemblage de composants	**Tests des composants et assemblages** Tests pour vérifier qu'un composant de service ou un assemblage de composants répond bien à ses spécifications détaillées. Les composants ou les assemblages sont testés de manière isolée, en vue de leur livraison conformément à ce qui est spécifié, en termes d'entrées produisant les sorties prévues. La preuve de la qualité du composant ou que des tests ont été effectués doivent être apportés le plus tôt possible à la fois pour les fournisseurs externes et internes.

Divers environnements sous contrôle devront être construits et mis à disposition pour les différents types et niveaux de tests, ou toutes les autres activités de transition comme la formation. Les processus et les procédures de déploiement existants peuvent être utilisés pour construire des environnements de tests sous contrôle Les environnements doivent être sécurisés pour s'assurer qu'il n'y a aucun accès non autorisé et que les besoins de séparation des responsabilités sont bien respectés. Les types d'environnements, logiques et physiques, nécessaires pendant la mise en production et le déploiement sont les suivants :

- Environnements de construction – utilisés pour compiler ou assembler le package de mise en production ou les actifs de service
- Environnement de tests unitaires – utilisé pour vérifier les caractéristiques de fonctionnalité, de performance, de rétablissement et d'usage d'un composant de service individuel, par exemple une procédure en ligne
- Environnement des tests d'assemblage – utilisé pour vérifier les caractéristiques de fonctionnalité, de performance, de rétablissement et d'usage d'un ensemble de composants de service
- Environnement d'intégration – pour la construction et l'intégration des composants de service
- Environnement de tests système – utilisé pour tester tous les aspects de l'architecture de service intégrée, y compris l'application et l'infrastructure technique ; la majeure partie des tests d'acceptation par les utilisateurs se fait dans cet environnement
- Environnement de tests de mise en production de service – utilisé pour installer, construire et tester un package de mise en production dans un environnement contrôlé ; il est souvent combiné avec l'environnement de tests système
- Environnement de tests de préparation à l'exploitation des services – pour tester la capacité à rendre le service avant l'introduction en production ; peut comprendre les tests de validation de la Gestion des Services, certains tests d'acceptation opérationnels et les tests de validation du service de bout en bout par les utilisateurs
- Environnements de simulation business
- Environnements de simulation de Gestion des Services
- Environnements de formation – peuvent parfois comprendre une base de données de tests qui peut être utilisée comme environnement sécurisé et réaliste de formation
- Environnements pilotes, y compris les pilotes de salle de conférence
- Environnements de sauvegarde et de secours, par exemple environnement de reprise après sinistre.

Planification des pilotes

Les pilotes sont utiles pour tester le service sur un nombre limité d'utilisateurs avant de le déployer sur son ensemble. Il est important de déterminer le périmètre adapté d'un pilote (quelle partie du service est couverte dans ce pilote, la taille du département ou le nombre d'utilisateurs). C'est une étape clé lors de la prévision des charges. Si le périmètre est trop restreint, les variantes testées de fonctionnalités et de mise en œuvre seront insuffisantes et les risques de ne pas identifier des erreurs significatives avant la mise en production seront importants. Si le périmètre est au contraire trop grand, il ne permettra pas de fournir tous les bénéfices attendus du fait d'un manque de rapidité et de flexibilité; ce sera en fait équivalent à un premier déploiement ("test à blanc")

Un pilote peut être utilisé pour établir la viabilité de la plupart des aspects du service, voire de tous. La condition nécessaire est que toutes les parties prenantes soient impliquées activement dans le pilote et utilisent le service comme ce serait le cas dans un déploiement complet.

Le pilote doit prévoir des étapes de collecte de feed-back sur l'efficacité du plan de déploiement. Ces étapes comprennent:

- Des enquêtes de satisfaction :
  - des utilisateurs finaux
  - des Clients
  - des fournisseurs
  - Du Centre de service et autre personnel de support
- De la Gestion du réseau
- Des Données et de la Gestion des Connaissances – statistiques sur l'utilisation et l'efficacité
- De l'analyse des statistiques des appels au Centre de service, des fournisseurs, de capacité et de disponibilité.

Tous les acteurs impliqués doivent s'engager à supporter le pilote. L'obtention de cet engagement peut être un enjeu puisque les pilotes représentent typiquement une charge de travail additionnel pour les utilisateurs concernés en plus de leurs activités quotidiennes normales. La collaboration des fournisseurs et du personnel de support (qui peut devoir supporter deux versions d'un service en parallèle, ou fournir une petite unité séparée dédiée au support du pilote) doit également être obtenue.

La planification doit prévoir le retrait éventuel du pilote avant le déploiement complet d'un nouveau service

autorisé. Les pilotes des nouveaux services tendent à se faire avec des équipements de tests et doivent être récupérés ou remis dans leur état original. En outre, les utilisateurs qui faisaient partie du pilote doivent travailler avec les mêmes composants de service que les autres utilisateurs après le déploiement complet, et non plus avec l'installation mise en place pour le pilote. Ceci simplifie les opérations quotidiennes de Gestion des Services Informatiques.

Bien qu'un pilote soit souvent considéré comme un test dans l'environnement de production avant le déploiement complet d'un service sur l'ensemble des clients et des environnements utilisateurs, il peut être justifié de faire plusieurs pilotes, par exemple un pilote pour le déploiement sur chaque région géographique. De nombreuses considérations sont pertinentes ; la meilleure solution pour une circonstance donnée est celle qui permet un équilibre entre les bénéfices et les coûts. Les facteurs sont :

- **Vitesse et coûts** – un pilote unique sera moins coûteux et plus rapide que de multiples pilotes. Ce sera le choix évident pour une organisation homogène car il permettra de rencontrer (presque) toutes les éventualités et ainsi fournir un degré de confiance élevé dans le fait qu'un pilote réussi sera suivi d'un déploiement réussi sur l'ensemble de l'organisation.
- **Organisation hétérogènes** – dans une organisation avec des contextes variés pour l'ensemble des utilisateurs, ou avec des environnements de fonctionnement multiples, un nombre approprié de pilotes peut être intéressant, avec un test pour chacun des domaines. Ceux-ci peuvent être gérés en parallèle, avec des tests simultanés dans chacun des environnements, ce qui réduit le temps écoulé mais augmente la complexité et les coûts de coordination. A l'inverse, en menant les pilotes séquentiellement, l'expérience acquise dans un environnement peut profiter au suivant, car, même dans une organisation hétérogène, il y est probable qu'il existe des bases communes significatives, par exemple dans les composants de service réels. Des exemples d'une diversité significative sont:
  - Des méthodes de formation différentes nécessaires pour des groupes différents
  - La technologie
  - Des langues ou des cultures différentes
  - Des aptitudes de réseau.
- **Options de tests** – Lorsque différentes solutions alternatives sont possibles pour un déploiement majeur, il peut être bénéfique de tester chacune des options dans un pilote séparé (de préférence dans des domaines relativement proches pour permettre des comparaisons significatives). Sur la base des résultats de chaque pilote, une décision quant à l'approche pour le déploiement principal peut être prise sur des faits établis.
- **Considérations politiques** – Des problèmes politiques internes ou externes peuvent conduire à ce qu'un groupe ou des groupes spécifiques doivent être impliqués – ou non impliqués – dans un pilote pour un nouveau service, ou un service modifié.

Exemple de besoins de pilotes multiples

Une organisation gouvernementale fournit des services bureautiques à tout son personnel – au siège et pour des localisations partout dans le monde. Lorsque des changements nouveaux ou significatifs doivent être déployés, en général trois pilotes parallèles sont effectués pour examiner les trois niveaux de technologie de communication et de support identifiés :

- Un pilote au siège où la connexion au réseau est directe et où on bénéficie d'un personnel de support local dédié
- Un pilote pour les grands sites où le raccordement au réseau se fait par le biais de connexions fiables à haut débit et où sont présents des administrateurs informatiques locaux semi-spécialisés
- Un pilote pour les plus petits sites où le raccordement au réseau se fait par des moyens de communication jugés non fiables et où aucun personnel de support n'est formé en local.

L'expérience a prouvé que les trois groupes présentent différents types de difficultés de mise en œuvre et de support et que les pilotes pour chacun des trois types de clients justifient les surcoûts et les complications.

Planification des packages de mise en production et de leurs constructions

La planification des activités d'assemblage et de construction des mises en production comprend des activités pour développer les mécanismes, les plans ou les procédures pour ce qui suit :

- Vérification des critères d'entrée/de sortie
- Gestion des Changements et des communications avec les parties prenantes par :
  - Obtention et mise à jour de la liste des contacts et de leurs coordonnées
  - Communication sur les changements proposés, sur les bénéfices attendus et sur l'impact du changement pour l'organisation et le personnel
- Formation des personnes et transfert des connaissances

- Etablissement des services et des actifs de service, par exemple: vérifier que les accords et les contrats sont en place
- Accord sur les programmes :
  - Convenir des programmes de livraison et le traitement des changements/retards
  - Finalisation de la logistique, des procédures de livraison et des listes de contrôles
  - Planification et allocation des environnements de transition, des équipements et des outils: (i) acquisition des infrastructures et des composants de service, et (ii) packages de mise en production, construction et tests
- Développement des procédures et mécanismes à l'aide du contenu/des documents électroniques disponibles de Gestion des Configurations, de mise en production, et d'autres outils pour :
  - Construire, copier, diffuser, distribuer, auditer, installer et activer une mise en production
  - Gérer les licences, les droits numériques et les droits de propriété intellectuelle des logiciels
- En faisant migrer les systèmes et les utilisateurs des applications et de la technologie actuelles vers le nouveau service, ou un service modifié (exemple: migrer ou restructurer les données et les informations des applications)
- Développement des aptitudes et les ressources de Gestion des Services pour:
  - Effectuer des études de site
  - Mettre à jour les informations de service (exemple: le catalogue de service, la documentation de mise en production)
  - Établir et préparer les systèmes de gestion et d'autres systèmes opérationnels (exemple: les systèmes et Gestion des Événements, les systèmes de mesures)
  - Gérer et traiter la capacité prévue nécessaire pour le support
  - Gérer les environnements contrôlés, avec des procédures pour en accroitre la capacité si nécessaire
  - Documenter et fournir les informations à créer et/ou à mettre à jour pendant la transition, par exemple plans de rattrapage à établir et à publier
  - Installer le nouveau service, ou le service modifié, prêt à être activé

Tableau 4.9 Questions à poser lors de la planification du déploiement

Question relatives au déploiement	Exemples
Qu'est-ce qui doit être déployé ?	Avez-vous une bonne compréhension du service et de la mise en production qui est déployée ? Quels sont les composants qui constituent le package de mise en production ? Quels sont les facteurs influants du business liés au déploiement ? Quelles sont les contraintes liées à des fonctions métier critiques ?
Qui sont les utilisateurs ?	Quels utilisateurs sont affectés par le déploiement ? Quelle langue parlent-ils ? Ont-ils besoin d'une formation particulière ?
Y a-t-il des contraintes de localisation ?	Y a-t-il des vacances, des arrêts ou autres interruptions au business normal à cet endroit ? Quel niveau de précision doit être enregistré, par exemple bâtiment, étage, bureau ?
Où sont les utilisateurs ?	Concernant le déploiement, tous les utilisateurs et systèmes sont-ils sont en local ? Est-ce que certains sont sur des sites distants ? Est-ce que cela affecte la logistique ?
Qui a besoin d'anticiper la mise en production ?	Le personnel du Centre de service et le personnel de support ont-ils besoin de formation ? Y a-t-il des problèmes d'accès (logique ou physique) à résoudre ?
Quand le déploiement doit-il être terminé ?	Est-ce que le déploiement doit être terminé à une date donnée, ou à moment précis, ou peut-il se faire en suivant un programme flexible ?
Quelles sont les raisons associées à ce déploiement ?	Est-ce que le déploiement est nécessaire pour corriger un problème ou est-ce qu'il est nécessaire pour une nouvelle fonctionnalité demandée, et est-ce que les utilisateurs comprennent ce qui se passe ?
Quels sont les facteurs clés de succès et les critères de sortie ?	Comment saurez-vous que le déploiement est réussi ? Qui autorisera le déploiement ? Comment saurez-vous que le déploiement est terminé ?
Quelles sont les aptitudes actuelles du fournisseur de services ?	Quels sont les services actuels, les processus et les aptitudes de Gestion des Services – capacité, aspects financiers, systèmes actuels et infrastructure ?

  - Transférer/effectuer la transition d'un service ou d'une équipe ou d'une organisation de service
  - Désinstallation et/ou retrait d'actifs et de composants de service
  - Supprimer des services
- L'évaluation de la préparation d'un groupe de déploiement cible (clients, utilisateurs et personnel d'exploitation des services) qui bénéficiera de la mise en production
- Définition et accord des critères de validation.

Planification du déploiement

Il existe de nombreux facteurs liés à la planification à prendre en compte. Les responsables de la planification doivent pouvoir répondre aux questions du tableau 4.9.

Planification de la logistique et de la fourniture

Une fois que l'approche globale de déploiement est comprise, développer les plans de logistique et de fourniture. Ces plans traitent des aspects tels que :

- la manière et le moment de fourniture des unités de mise en production et des composants de service
- les délais typiques ; que se produira-t-il en cas de retard
- la manière de suivre l'avancement de la fourniture et l'obtention de la confirmation de fourniture
- la disponibilité de stockage sécurisé, si nécessaire
- la gestion des adaptations et autres implications de distribution internationale.

Comme pour les aspects de fourniture, il existe en général une logistique consécutive à traiter, par exemple le déclassement et le retrait des éléments redondants; y compris les licences et les logiciels, le matériel, les compétences, les ordinateurs et le mobilier de bureau et les contrats de support (approvisionnement de service, maintenance, nettoyage etc.). Il peut également exister un besoin d'équipement provisoire ou de logiciel à usage unique nécessaire pour la transition.

Si les plans de transition imposent un fonctionnement en parallèle des services ou des équipements, ceci peut être éprouvant d'un point de vue logistique, dans la mesure où le double d'équipements est susceptible d'être nécessaire pendant une courte période.

Une fois que les plans de logistique et de fourniture ont été déterminés, ils doivent être communiqués à toutes les parties prenantes, incluant une notification formelle à ceux consultés lors de l'élaboration du plan.

La fourniture n'est pas suffisante ; pour que la logistique soit réussie, il faut également que les composants arrivent et fonctionnent comme prévu. Par conséquent la planification du déploiement pour tous les éléments expédiés – matériel, logiciel, documentation, et formation – prévoira la manière dont les composants sont suivis et documentés quant à la fourniture. Ceci doit prendre en compte :

- Vérification par rapport à une liste définitive des versions et identifiants uniques des actifs de service et des composants nécessaires
- Note de fourniture détaillant les composants à livrer, avec les identifiants uniques, les versions et les quantités
- Ce qui devrait être là (liste de contenu à vérifier)
- Ce qui devrait être là en termes d'équipement, de pré-requis et de conditions nécessaires
- Procédure à suivre pour s'assurer que le fonctionnement est correct – quels outils, paramètres, mécanismes de feedback, critères d'acceptation doivent être appliqués ?
- Métriques pour la surveillance et la détermination du succès des efforts de déploiement de mise en production.

Planification financière/commerciale

Les aspects financiers et commerciaux doivent être spécifiquement vérifiés avant le déploiement et les activités complémentaires aux plans de déploiement en cas de besoin. Par exemple :

- **Fonds de roulement d'exploitation** – est-ce que les fonds disponibles sont suffisants pour satisfaire les attentes du client, par exemple financer les changements initiaux pour gagner l'acceptation émotionnelle pendant le déploiement ?
- **Contrats et licences** – Est-ce que tous les transferts nécessaires de contrat et de licences ont été faits ?
- **Financement** – est-ce que le financement pour les systèmes de Gestion des Services est disponible, par exemple le CMS et les licences associées ?
- **Propriété intellectuelle** – est-ce que la propriété intellectuelle, sa propriété et son utilisation actuelle, ont été gérées, avec :
  - Les logiciels développés par l'une des parties
  - La documentation comme les manuels de l'utilisateur

4.4.5.2 Préparation pour la construction, les tests et le déploiement

Avant d'autoriser l'étape de construction et de tests, la conception des services et la conception de mise en production doivent être validées par rapport aux besoins

pour la nouvelle offre de service. Ceci devrait se traduire par un feedback constructif vers la conception des services. Enregistrer, suivre et mesurer tous les risques et questions par rapport aux services, aux actifs de service et aux CIs dans le package de service, le SLP, le SDP ou le package de mise en production. Fixer la priorité des enjeux et des actions pour garantir qu'elles seront traitées de façon diligente. Enfin, produire un rapport de validation avec les résultats associés, fin prêt pour l'évaluation du service.

Une évaluation indépendante de la conception du service et de la mise en production utilise le rapport et les résultats de validation (voir 4.6.5). Cette évaluation vérifie que le changement sur les services ou sur l'offre de service fournit les résultats prévus, c.-à-d. le service attendu par l'utilisateur ou le client. S'il existe des enjeux, un rapport d'évaluation interimaire est produit. Ce rapport liste les écarts du SDP, fournit un profil de risques et des recommandations pour la Gestion des Changements. S'il y a des écarts dans les besoins de niveaux de service, alors le package de service, le SLP ou les SAC doivent être changés (via la Gestion des Changements) et des actions devront être prises pour modifier la mise en production de service proposée et ses changements connexes. La réussite complète d'une évaluation de la base de référence de conception des services assure que la construction et les tests démarrent sur la base d'une conception stable, bien assise et approuvée.

Pour certaines mises en production, le responsable de la transition des services peut devoir affecter des personnes ou constituer une équipe de personnes compétentes pour exécuter les plans. Si les personnes ne sont pas dédiées, il y a un risque qu'elles soient détournées pour travailler sur d'autres projets. De tels risques doivent être minimisés car ils sont souvent à l'origine des retards.

Dans de nombreux cas, l'introduction d'un service avec une adhérence forte à la technologie exige la formation des équipes de mise en production, de déploiement, de construction et de tests. Les besoins de formation de ces groupes seront à différents niveaux. L'identification des différents types de compétences, des aptitudes et des compétences au sein des différents groupes est un pré-requis particulièrement utile pour identifier les formations nécessaires. Lors de la spécification du programme de formation, le nombre de personnes à former doit être déterminé, ainsi que la manière dont les connaissances seront transmises. Tandis que les besoins de formation diffèrent d'une mise en production à une autre, l'impact de la formation peut être significatif. Par exemple si le personnel de support est réparti sur de nombreuses localisations, les mécanismes automatisés de formation particulière, comme les solutions d'apprentissage sur internet ou de formation assistée par ordinateur via internet ou intranet, peuvent se révéler être des solutions extrêmement attrayantes.

Des exemples des besoins de formation sont :

- Interprétation de la documentation et des plans de conception des services
- Utilisation des outils de support, par exemple pour le personnel central de mise en production
- Changements sur les besoins de fonctionnement et de sécurité
- Changements sur les politiques et les procédures de sécurité
- Formation technique
- Formation à la Gestion des Services et aux processus, par exemple nouvelle procédure de construction pour les nouveaux Éléments de Configuration.

4.4.5.3 Construction et tests

Pendant les étapes de construction et de tests, les services communs et l'infrastructure doivent être gérés attentivement car ils peuvent affecter de manière significative la construction et les tests d'un service et son infrastructure technologique sous-jacente. Les aspects clés à gérer pendant les activités de conception et de tests d'un service ou d'une offre de services sont :

- Utilisation des environnements de construction et de tests
- Aspects de standardisation et d'intégration
- Gestion des Configurations :
  - Pendant les activités de construction et de tests, par exemple contrôle de version, gestion des bases de référence, contrôle des entrées et sorties d'une construction ou d'une étape de tests
  - Enregistrement complet du jeu de construction de sorte qu'elle puisse être reconstruite si besoin
  - Maintien des preuves de tests, par exemple résultats de tests et rapport des tests
  - Contrôle des droits d'accès physiques et sur les composants technologiques, par exemple sur les paramètres
  - Vérification que les besoins de sécurité sont satisfaits
  - Activités de vérification, par exemple que les pré-requis nécessaires sont vérifiés avant qu'une construction ou un test ne commence
  - Gestion des préoccupations liées à l'environnement, par exemple l'espace, le

refroidissement, la puissance, les mesures anti-incendie, l'accessibilité et les mesures de sécurité
- Préparation et contrôle de la préparation des mises en production pour la diffusion à l'environnement suivant
- Diffusion ou traitement de la mise en production du service vers la prochaine étape ou équipe.

Les configurations de référence des environnements contrôlés et le package de mise en production avant et après une installation, une construction ou un déploiement sont enregistrés dans le CMS pour fournir un point de restauration. Les informations de configuration sont également mises à jour pour refléter la réception et la mise en œuvre d'une unité de mise en production ou du package complet de mise en production sur un groupe de déploiement ou un environnement cible. La version définitive du package de mise en production (approuvé par les tests de mise en production de service) doit être placée dans la DML même si le package de mise en production n'est constitué que d'une documentation pour une mise à niveau de matériel. Le package de mise en production doit toujours être pris dans la DML pour effectuer les déploiements sur les environnements de vérification de la préparation à l'exploitation des services, sur les environnements d'acceptation de service et sur les environnements de production.

Documentation de mise en production et de construction

Des procédures, des modèles et des recommandations doivent être utilisés pour permettre à l'équipe de mise en production d'utiliser des actifs de service et des produits de fournisseurs internes et externes, pour construire un assemblage intégré de mise en production de manière efficace et efficiente.

Les procédures et les documents pour acheter, distribuer, installer, déplacer et contrôler les actifs et composants et qui sont pertinents pour acquérir, construire et tester une mise en production sont :

- Contrat et accords (par exemple pour commander le nouvel équipement ou le nouveau logiciel)
- Demandes d'achat et commandes
- Exécution des requêtes
- Entrées et livraisons de biens
- Directives de fonctionnement et de sécurité
- Politique et procédures de sécurité
- Accords de crédit-bail
- Droits de propriété intellectuelle/droits numériques
- Accords de support
- Procédures pour :
  - Gérer les configurations de service et d'infrastructure
  - Distribuer et installer les logiciels
  - Distribuer, traduire et convertir les données et les informations
  - Livrer, installer et déplacer les équipements
  - Nettoyer les données et les supports
  - Suppression de documentation, de supports et d'équipements
  - Construire, installer et désinstaller des environnements, des infrastructures et des équipements de tests
  - Diffuser les connaissances, les informations et les données
  - Valider et tester
  - Gérer des changements
- Gestion des Actifs de Service et des Configurations
- Acceptation et autorisation
- Documentation des accords de licence et des titres de licences avec les 'preuves de licences'.

La 'preuve de licence' est ce qu'une cour de justice acceptera comme preuve légale qu'une personne morale possède une licence. Chaque éditeur de logiciel définit en général les conditions pour prouver une licence, ce qui explique qu'aucune règle générale simple et rapide ne peut être indiquée ici. Il faut retenir, comme principe général, qu'une 'preuve de licence' est issue, sous une forme ou une autre, directement de l'éditeur du logiciel. Le spectre des types de preuve est large. Des exemples typiques sont :

- Documents imprimés de confirmation de licence d'éditeurs de logiciel (avec des dispositifs pour éviter les copies frauduleuses)
- Des documents électroniques de confirmation de licence d'éditeurs de logiciel conservés sur des sites Web à accès contrôlé
- Certificats d'authenticité, qui sont généralement incrustés, ou avec d'autres dispositifs de sécurité. Ceux-ci peuvent être des documents papier, des documents collés sur les couvertures des manuels, des étiquettes collées sur l'équipement, des étiquettes imprimées ou collées sur les boîtes d'emballage.

La solution proposée doit être documentée afin de pouvoir rassembler les connaissances recueillies pendant les phases de construction et de tests pour les transmettre aux équipes d'exploitation des services et afin de les conserver pour l'amélioration continue des services. Il est important que les informations soit triées et maintenues

d'une façon systématique car des mises à jour de la documentation seront apportées pendant les activités de construction et de tests. La documentation comprend :

- Rôles et responsabilités
- Descriptions et procédures de processus
- Support et manuels d'exploitation, scripts du Centre de service, etc.
- Livrables de communication, de formation et de transfert des connaissances
- Manuels utilisateurs avec des instructions de travail
- Informations sur le service
- Contexte business et informations marketing
- Catalogue de service, SLA et documentation de support :
  - Informations sur le matériel et les logiciels
  - Vue d'ensemble de l'architecture logique et physique
  - Descriptions et références techniques détaillées
- Informations techniques
- Plans de Gestion des Services et d'exploitation
- Détails de planification de la continuité du business
- Index de documentation pour les services et les mises en production.

Acquérir et tester les éléments et les composants de configuration d'entrée

Les Éléments de Configuration et les composants (par exemple services, actifs de service) sont acquis des projets, des fournisseurs, des partenaires et des groupes de développement. Pour empêcher l'acquisition de composants inconnus et potentiellement risqués pour une construction, il est essentiel d'utiliser des CIs qui ont atteint un niveau donné de qualité ou ceux issus d'un catalogue de composants standards déjà évalués, testés et validés pour une utilisation dans des conditions particulières. Dans le cas contraire, un changement devra être demandé pour évaluer le composant et l'intégrer au catalogue des composants standards ou l'accepter comme exception unique pour cette mise en production.

Les activités d'acquisition comprennent :

- S'interfacer aux processus d'achats pour acquérir les composants (ou avec les départements de production internes si fournis en interne)
- Capturer et enregistrer :
  - Nouveaux actifs de service et CIs, ou ceux qui ont été mis à jour, par le biais de la SACM
  - Réception des composants
  - Documentation de fourniture, de changement et de mise en production du fournisseur
- Vérifier, surveiller et rapporter la qualité des CIs et des composants de service entrants
- S'assurer que les preuves de licence peuvent être fournies si nécessaire
- Déclencher des actions si la qualité est différente des attentes, et évaluer l'impact probable sur la transition
- Mettre à jour le statut des Éléments de Configuration dans la SACM, par exemple pour indiquer qu'ils sont prêts à être mis en production à la prochaine étape ou à être rejetés.

Les activités de vérification pour tester les composants destinés à un package de mise en production ou à une construction comprennent :

- Établir que tous les éléments sont véritables, et ont bien été commandés ou installés
- Les conventions standards d'étiquetage et de nommage ont été appliquées telles que décrites dans les spécifications de conception pour les CIs et les composants de service
- Enregistrer les éléments acquis en externe et les vérifier par rapport à leur documentation de fourniture et de mise en production
- Vérifier que :
  - Les produits et les composants de service développés ont passé avec succès les revues de qualité appropriées, telles que documentées
  - Les logiciels sont conformes à ce qui est attendu et qu'aucun ajout malveillant n'est inclus (par exemple des éléments de logiciel qui pourraient contenir des virus)
  - Tous les amendements aux versions précédentes ou aux configurations de référence ont été autorisés par la Gestion des Changements et qu'aucun autre amendement n'est inclus – ceci peut exiger un audit et une comparaison des configurations et des équipements par rapport à la configuration désirée
  - Tous les éléments définitifs ont été ajoutés à la DML et sont correctement enregistrés dans le CMS
  - Le refus/retour de composants est contrôlé et documenté de manière adaptée.

Les difficultés, la non-conformité, les erreurs connues et les rapports d'écarts au sujet de la qualité des composants de service et de tous les risques doivent être communiqués aux parties prenantes appropriées, par exemple assurance qualité, CSI, conception des services.

Package de mise en production

Les procédures, méthodologies, outils et listes de contrôle de la gestion des constructions devraient être appliqués pour s'assurer que le package de mise en production est construit d'une manière standard, contrôlée et reproductible, en conformité avec la conception de solutions définie dans le Package de conception de service. Pendant l'avancement d'un package de mise en production vers la production, celui-ci peut devoir être reconstruit. Par exemple : si une version plus récente d'un CI ou d'un composant doit être intégrée rapidement pour corriger des erreurs ; si la documentation doit être mise à jour.

Les activités principales pour construire un package de mise en production sont :

- Assembler et intégrer les composants de mise en production d'une façon contrôlée pour assurer que le processus est reproductible.
- Créer la documentation de construction et de mise en production comprenant :
  - Plans, procédures et scripts de construction, d'installation et de tests
  - Détails sur la manière de surveiller et vérifier la qualité de la mise en production et sur la manière de reconnaître les problèmes et de réagir
  - Processus et procédures automatisés ou manuels nécessaires pour distribuer, déployer et installer la mise en production sur l'environnement cible (ou l'enlever si besoin)
  - Procédures pour effectuer un retour arrière pour des unités de mise en production ou rattraper un changement en cas d'échec d'une mise en production
  - Procédures pour suivre et gérer les licences logicielles et les droits numériques.
- Installation et vérification du package de mise en production.
- Etablissement de la base de référence du contenu du package de mise en production.
- Envoyer un avis de service pour informer les parties concernées que le package de mise en production est disponible pour installation et utilisation.

Si les tests d'un package de mise en production sont concluants, la mise en production et le contenu du package de mise en production sont placés sous le contrôle de la Gestion des Configurations, leur base de référence est établie et vérifiée par rapport à la définition de la conception de mise en production et du package de mise en production. A partir de ce moment, tous les changements sur le package de mise en production sont gérés par la Gestion des Changements, par exemple pour corriger une erreur dans les tests. Si les tests d'un package de mise en production ne sont pas totalement satisfaisants à l'une des étapes de tests, la réévaluation et la replanification de la mise en production est gérée par la Gestion des Changements.

Construire et gérer les environnements de tests

Une gestion efficace des environnements de construction et de test est essentielle pour s'assurer que les constructions et les tests sont exécutés d'une façon reproductible et gérable. Un contrôle inadéquat de ces environnements signifie que des changements non planifiés peuvent compromettre les activités de tests et/ou causer des reprises significatives. Des environnements dédiés de construction devraient être établis pour assembler et construire les composants pour les environnements de tests et de déploiement contrôlés.

La préparation des environnements de tests comprend la construction, les changements et les améliorations des environnements de tests prêts à recevoir la mise en production.

Un service informatique est construit, dans de nombreux cas, avec différentes ressources technologiques ou différents actifs de gestion. Dans la phase de construction, ces différents blocs, souvent issus de fournisseurs différents, sont installés et configurés ensemble pour créer la solution telle que conçue. La standardisation facilite l'intégration des différents blocs constitutifs pour fournir une solution et un service opérationnel.

Automatiser l'installation des systèmes et du logiciel applicatif sur des serveurs et des postes de travail réduit les dépendances aux personnes et simplifie les procédures. En fonction des plans de mise en production et de déploiement, l'installation peut être effectuée à l'avance (par exemple, si l'équipement est remplacé) ou peut devoir se faire in situ dans l'environnement de production.

Les éléments de l'infrastructure physique, ainsi que l'environnement dans lequel ils fonctionneront, doivent être testés convenablement. Une partie des tests peut consister à tester la réplication de la solution d'infrastructure d'un environnement à un autre. Ceci donne une garantie supplémentaire pour le succès du déploiement sur l'environnement de production.

Les environnements de tests doivent être activement maintenus et protégés en utilisant les pratiques de Gestion des Services. Pour tout changement important sur un service, la question suivante devrait être posée (dans la mesure où elle concerne la pertinence dans le temps des plans de continuité et de capacité) : 'si ce changement se

fait, faudra-t-il apporter en conséquence un changement aux données de tests ?' Pendant les activités de construction et de tests, les équipes des opérations et du support doivent être tenues informées et doivent être impliquées afin que la solution soit construite d'une manière telle que le transfert structuré du projet vers l'équipe des opérations soit simplifié.

4.4.5.4 Tests et pilotes de service

Les activités de tests sont coordonnées par la gestion des tests, qui planifie et contrôle l'exécution des tests décrits dans la section 4.5. Les tests visent à établir la confiance dans l'aptitude du service avant l'acceptation définitive pendant le pilote ou le Support de début de vie. Ils seront basés sur la stratégie et le modèle de tests pour le service changé.

Les critères de tests reflètent les conditions prévues dans lesquelles on s'attend à ce que le service fonctionne et fournisse les bénéfices. Toutefois, ces circonstances environnantes peuvent changer, et dans les conditions dynamiques, comme celles des changements, c'est quasiment inévitable et souvent imprévisible. Ces changements et leur impact sur les tests et l'acceptation de service doivent être observés, compris et documentés. Leurs conséquences doivent être exprimées en termes de critère d'acceptation et donner lieu à des mises à jour du package de service, y compris le SLP. Ceci nécessite la collaboration et les entrées du business, des clients et des autres parties prenantes concernées, et parfois des fournisseurs et des opérations. Le concepteur du service sera impliqué dans les amendements car les connaissances acquises pourront contribuer à donner plus de flexibilité aux conceptions des futurs services, nouveaux ou modifiés.

Un exemple des tests qui peuvent être exécutés pendant la mise en production et le déploiement est montré dans la figure 4.22. Des détails complémentaires sur ces

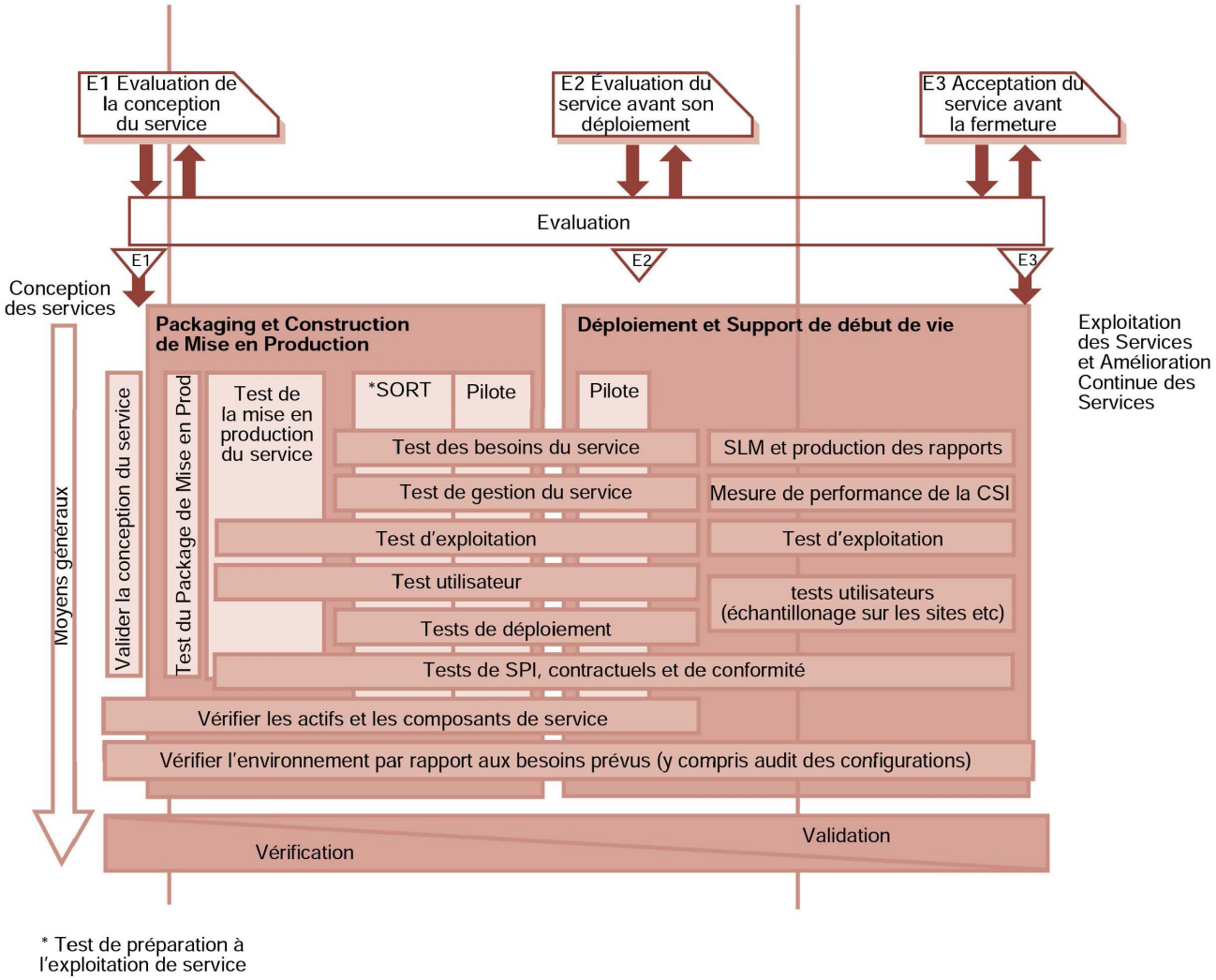


Figure 4.22 Exemple de tests de service par la transition des services

tests sont décrits dans la section 4.5 sur la validation et les tests. Dans la pratique, les types de tests couvrent les différents niveaux de tests pour fournir une gamme complète de tests sur l'ensemble de la vie du service.

Un test de mise en production de service vérifie que les composants de service peuvent être intégrés correctement et que la mise en production peut être installée, construite et testée dans l'environnement cible.

Les tests de préparation à l'exploitation des services s'assurent qu'un service et son infrastructure applicative et technologique sous-jacente peuvent être transférés dans l'environnement de production d'une façon contrôlée. Elle fournit un niveau de confiance sur le fait que le nouveau service, ou le service modifié, fournira le niveau de service spécifié dans les besoins de service et les besoins de niveaux de service. Il est toutefois précoce de vouloir finaliser le SLA à ce stade. Le SLA est finalisé pendant le pilote ou plus couramment pendant le Support de début de vie, avant la clôture de la transition des services. Les objectifs des tests de préparation opérationnelle du service visent à :

- Déterminer si un service et ses actifs de service sous-jacents peuvent être mis en production dans l'environnement de production, la première fois et pour les déploiements suivants
- S'assurer que les processus business, les clients, les utilisateurs et les interfaces des fournisseurs de services sont capables d'utiliser le service correctement
- S'assurer que les équipes de service sont capables d'exploiter le service et d'utiliser les systèmes de Gestion des Services correctement.

Les tests qui sont conduits dans le cadre des tests de préparation opérationnelle du service comprennent :

- **Tests de préparation au déploiement** – pour s'assurer que les processus, les procédures et les systèmes de déploiement peuvent être déployés et installés, et permettre d'introduire et de retirer le package de mise en production et le nouveau service, ou le service modifié, qui en résulte, dans l'environnement de production/déploiement
- **Tests de Gestion des Services** – pour s'assurer que la performance de service peut être mesurée, surveillée et faire l'objet de rapports en production
- **Tests d'exploitation des services** – pour s'assurer que les équipes de service pourront utiliser le service en production
- **Tests de niveau de service** – pour s'assurer que le nouveau service, ou le service modifié, répond aux besoins relatifs aux niveaux de service
- **Tests utilisateurs** – pour s'assurer que les utilisateurs peuvent accéder et utiliser le nouveau service, ou le service modifié, par exemple qu'ils ont accès au catalogue de service mis à jour et aux coordonnées actualisées du Centre de Services
- **Tests des interfaces des fournisseurs de services** – pour s'assurer que les interfaces avec le service fonctionnent
- **Tests de vérification de déploiement** – pour s'assurer que les aptitudes de service ont été correctement déployées pour chaque groupe ou environnement cible de déploiement.

Répétitions de service

Une méthode de tests consiste à simuler le service de manière aussi réaliste que possible lors d'une répétition de service (parfois désignée sous le nom de 'bureau des modèles'). Une répétition de service est une simulation du service aussi réaliste que possible lors d'une vaste session participative. C'est l'étape finale des tests internes, la dernière étape avant tout fonctionnement en production. C'est comme une 'répétition générale costumée' pour une pièce de théâtre, avec tous les éléments – costumes, éclairage etc. – pour un dernier test privé de la représentation. Elle présente des bénéfices significatifs en mettant en évidence les erreurs et les procédures qui ne fonctionnent pas avant qu'elles n'impactent le business en production. Toutefois, ces sessions sont complexes, longues et relativement coûteuses à préparer, à réaliser et à documenter. Un équilibre prudent et mesuré est donc nécessaire entre les coûts prévus et l'éventail des risques de dommages qu'elles pourraient empêcher.

Une répétition de service a lieu juste avant le déploiement du service ; si elle se fait trop tôt, il est probable que l'environnement, la technologie, les personnes ou la législation auxquels le service se réfère changent et invalident les résultats. Si elle a lieu juste avant la date de mise en production annoncée, aucune des difficultés identifiées ne pourra être traitée avant la mise en production du service.

Les objectifs de la répétition de service sont :

- Confirmer que toutes les parties prenantes ont été identifiées et se sont engagées à exploiter ou à utiliser le service – dans le cas contraire, ceci ce traduira par l'absence de certains acteurs sur certains rôles dans la répétition de service
- S'assurer que toutes les parties prenantes ont accès à des processus et des procédures en place et sont prêtes à recevoir, traiter et résoudre des incidents, des problèmes et prêtes à recevoir et gérer des

changements concernant le nouveau service, ou le service modifié

- Tester la 'résistance aux erreurs' des procédures du service en question. (La résistance aux erreurs, souvent désignée par le terme japonais 'Poca Yoke', consiste à introduire des avertissements précoces des erreurs d'utilisateur ou de mauvaise pratique, et lorsque c'est possible d'ajouter des étapes dans les procédures pour empêcher ces erreurs – telles que des commutateurs électriques intégrés, ou des clés de validation [checksums] pour la saisie des données.) Alors que les tests permettent de vérifier comment un service réagit aux erreurs prévisibles des utilisateurs, la répétition de service favorisera les comportements imprévus et établira comment ce comportement affecte la capacité du service à fournir les bénéfices requis.

La répétition de service nécessite une représentation adéquate de toutes les parties prenantes, avec l'engagement de fournir du personnel pour – typiquement – une répétition d'une journée entière pour un nouveau service, ou un service modifié de manière significative. Il est souvent bénéfique d'impliquer des représentants 'ordinaires' de la communauté des parties prenantes, de ceux qui ne disposent pas d'une expérience précédente ou d'une bonne connaissance du service. Les erreurs typiques se produiront plus facilement avec des utilisateurs normaux – ceux qui ont été impliqués dans la conception et le développement ne parviendront quasiment pas à 'désapprendre' et seront influencés par leurs attentes du comportement de service.

Une répétition de service se concentre généralement sur une journée, mais la réussite d'une répétition de service implique d'autres étapes, notamment la préparation et l'analyse, reproduisant le modèle PDCA (Planifier-Faire-Vérifier-Agir). Les étapes typiques pour une répétition de service pourraient intégrer les activités suivantes.

Planifier – préparer le jour J

Demander une répétition de service – les équipes projet ou de mise en œuvre du service considèrent qu'une répétition de service serait appropriée et déclenchent le processus par le biais d'une demande.

Les tâches à exécuter sont les suivantes :

- Nommer un responsable de répétition qui collecte toutes les informations pertinentes.
- Identifier les processus principaux et secondaires.
- Identifier toutes les parties prenantes et leurs coordonnées.
- Établir le guide initial de répétition – le script à suivre.
- Établir et rédiger des exemples typiques d'incidents, de demandes de service, de problèmes de capacité et de disponibilité et autres événements qui devront être traités lorsque le service sera en production.
- Produire la documentation pour permettre la simulation, le traitement, le suivi et l'analyse des scénarii prévus.
- Identifier tout le personnel des parties prenantes, des fournisseurs et des fournisseurs de services qui doit être impliqué et s'assurer de son engagement, par un financement direct, des engagements internes etc.
- Créer des scripts détaillés – en collaboration avec le client ou le responsable de compte.
- Inviter toutes les parties prenantes aux réunions et aux briefings de planification et de préparation (ou le faire par le biais de documents, courriers électroniques, web conférence etc. si les briefings physiques ne sont pas faisables.)

Faire – Effectuer la répétition

Tenir des réunions pour :

- Présenter les objectifs, les documents, les participants, les enregistrements etc.
- Dérouler les scénarii et les scripts pour établir le réalisme de l'approche à un niveau détaillé
- Effectuer la répétition, c.-à-d. laisser les acteurs dérouler le script et observer le traitement des événements et des éléments principaux, par exemple suivre un incident depuis son apparition jusqu'à sa clôture en passant par l'enregistrement, le diagnostic, la résolution et le rétablissement.

Vérifier – Documenter la journée

Les tâches sont :

- Analyser et évaluer les résultats de la répétition et déterminer les conséquences
- Produire un rapport rédigé sur les tests de la répétition, avec des recommandations, par exemple reprendre le service avant déploiement
- Enregistrer les erreurs, difficultés et risques identifiés.

Agir – Déclencher des actions suite à la répétition

A la lecture des résultats de la répétition, les options seront :

- Déclarer le service conforme sans préoccupation majeure.
- Ou considérer que le service n'est pas conforme pour passer cette étape et le renvoyer à la conception des services et/ou à la transition des services pour

sa modification et sa replanification. (Il arrive parfois que la répétition de service mette en évidence que l'environnement réel dans lequel le service est supposé fonctionner est assez différent de celui attendu et induit ainsi un service inacceptable en production – ceci peut conduire à le repenser et le réviser au niveau de la stratégie des services et/ou des processus métiers.)

- Passer en revue et clore la répétition de service, en fournissant des idées d'amélioration à la gestion de l'Amélioration Continue, à la gestion de la conception des services et à la gestion de la transition des services.

Pilotes

Toujours dans l'analogie avec le théâtre, si la répétition de service est la 'répétition générale costumée' – la dernière représentation sans public – alors le pilote est l'ensemble des représentations 'dans les petites salles'. Ces représentations se font pour de vrai et en public, mais avec une assistance limitée, consciente du rodage de la représentation, du script, des décors et des effets. La conduite d'un pilote est plus facile à contrôler car elle est déployée sur des environnements limités et pour un nombre d'utilisateurs réduit.

Un pilote est fait pour détecter si un élément du service n'est pas conforme aux besoins et pour identifier des lacunes/difficultés de la Gestion des Services qui mettent le service et/ou le business et les actifs du client en danger. Il n'a pas besoin de couvrir toutes les fonctionnalités du service et du système, mais se concentre sur les secteurs à risques et couvre une partie significative du service pour déterminer si le déploiement fonctionnera suffisamment bien. Il vise à assurer que les caractéristiques du service répondent aux besoins de service et permettent de satisfaire les besoins de niveau de service. Dans la mesure du possible, on vérifiera que le service est aligné avec le besoin et que la garantie est adaptée à l'utilisation.

Établir des objectifs clairs pour la mise en œuvre du pilote comme :

- Établir les métriques et rassurer quant au fait que la performance et les niveaux de service prévus seront atteints
- Évaluer les bénéfices et les coûts réels de mise en œuvre du service lors du pilote par rapport à ceux estimés du dossier business
- Susciter l'acceptation des nouveaux processus et des nouvelles méthodes de travail de la part des utilisateurs, des fournisseurs de services et des fournisseurs
- Identifier, évaluer et atténuer certains des risques associés à un déploiement complet.

Dans la mesure où il est probable que des changements et des améliorations au niveau de la conception doivent être faits sur la version à déployer avant le déploiement complet, il est important de convenir à l'avance comment ceux-ci seront financés. Il est également important de s'assurer qu'il y a une compréhension commune quant à la validation du pilote.

Pendant le pilote l'équipe de mise en production et de déploiement devrait :

- Se tenir prête à utiliser des procédures de reprise ou de contournements
- Faire participer les personnes clés qui seront impliquées dans le déploiement complet
- S'assurer que les personnes impliquées dans le pilote sont formées et qu'elles comprennent leur rôle et leurs responsabilités, qu'ils soient partiellement ou complètement différents
- Produire les procédures opérationnelles et de support nécessaires, les informations et les supports de formation qui ne peuvent pas être simulés correctement en environnement de tests
- Établir la validité de la documentation de formation et de support et la modifier si nécessaire
- Établir les interactions entre le client, les utilisateurs et les parties prenantes autour d'un service utilisé dans des situations en temps réel, par exemple lors de la prise de vraies décisions business
- Établir les métriques appropriées afin de les comparer au modèle de performance de service
- Établir les critères supplémentaires qui pourraient nécessiter d'être satisfaits avant le démarrage du déploiement complet
- Déterminer le niveau probable de support pour le service et les ressources de Gestion des Services qui seront nécessaires et régler les difficultés éventuelles
- Découvrir et régler les difficultés et erreurs le plus tôt possible et en régler le maximum avant le déploiement final. Ceci comprend les dysfonctionnements mineurs les moins critiques d'un service qui ne causeraient pas nécessairement la non-recette mais réduiraient de manière significative l'acceptation, sur le plan émotif, du service par les utilisateurs
- Documenter les améliorations et le cas échéant les intégrer aux plans pour le déploiement complet.

Après une période suffisante en phase pilote de la nouvelle version en production, il est important de vérifier

que le service répond totalement aux besoins du client, des utilisateurs et de la conception des services et qu'il délivre les résultats attendus (bien que tous ne soient pas réalisés à ce stade).

Si le pilote est suffisamment long, il peut être judicieux de procéder à une évaluation indépendante pour comparer les conformités et la performance du service réelles à celles prévues (spécifiées durant la phase conception des services) pour le compte des parties prenantes, des utilisateurs et des clients. Cette évaluation comprend une évaluation des risques quant à la continuité de la réponse aux exigences du service, par exemple celles des niveaux de services et de la garantie.

Les livrables d'un pilote de service effectué avec succès sont :

- Nouveau service, ou service modifié, avec ses caractéristiques, qui a été testé et évalué
- Rapport et résultats des tests du pilote
- Rapport, produit par la fonction d'évaluation, qui est passé à la Gestion des Changements et qui comporte : un profil de risques mis à jour, rapport des écarts, recommandations
- Accord des principales parties prenantes que la mise en production est prête pour un déploiement global
- Démonstration des bénéfices du service (dans les seuils de tolérance convenus)
- Confirmation que l'équipe de déploiement a testé le processus de déploiement et accepte le modèle de coûts, le modèle de déploiement et les métriques à utiliser pour la supervision lors du déploiement et du Support de début de vie
- Acceptation de la mise en production du service par les groupes de déploiement cibles dans différentes localisations géographiques et engagement sur les plans de déploiement, en particulier des groupes de cultures et de langues hétéroclites

4.4.5.5 Planifier et se préparer au déploiement

Les activités de planification et de préparation préparent le groupe de déploiement pour le déploiement. C'est une occasion de préparer l'organisation et les personnes pour le changement d'organisation ; voir la section 5.2. L'approche globale pour la planification est décrite dans la planification des mises en production et des déploiements (voir le paragraphe 4.4.5.1). Le plan de mise en œuvre détaillé est déroulé lors de la phase de déploiement réel. Ceci comprend le fait d'affecter des individus aux activités spécifiques. Par exemple une personne particulière peut être affectée à la formation pour une activité de formation du plan de déploiement.

Les critères d'entrée pour la planification et la préparation d'un groupe ou d'un environnement de déploiement cible sont :

- Les parties prenantes de déploiement accordent une confiance suffisante à la mise en production pour procéder à son déploiement, être responsable des aspects du déploiement qui leur incombent et sont engagées pour le déploiement (voir la section 5.2).
- La direction, les clients, les lignes métiers et les équipes des fournisseurs de services acceptent les coûts, la gestion, l'organisation et les ressources nécessaires pour ce déploiement de la mise en production, ainsi que tous les changements d'organisation, de fonction et de processus induits.

Un exemple des activités de déploiement qui s'appliquent au déploiement pour un groupe cible est montré dans la figure 4.23.

La préparation au déploiement comprend l'évaluation de l'aptitude de chaque groupe de déploiement à recevoir et mettre en œuvre un package de mise en production, l'identification des manques qui doivent être comblés et la planification des activités nécessaires pour déployer, transférer ou déclasser/retirer des services ou des actifs de service. Elle comprend également le transfert d'un service ou d'une unité de service, ainsi que les activités de déménagement et de retrait.

Évaluation

Bien que l'évaluation de déploiement doive se faire tôt, elle doit être revisitée périodiquement. Les résultats de cette évaluation sont introduits dans la planification de mise en œuvre détaillée pour le groupe de déploiement cible.

L'évaluation de la préparation pour un groupe de déploiement identifie :

- Les difficultés et les risques associés à la fourniture des services déjà déployés qui peuvent affecter le déploiement. Les types de risques sont :
  - Manque de ressources internes dédiées et de ressources externes des fournisseurs
  - Manque de formation, de compétences et de sensibilisation
  - Changement des besoins non planifié ou en retard
- Impacts prévus, par exemple sur la structure organisationnelle, l'environnement pour les nouveaux services, ou les services modifiés, les clients directs et les utilisateurs, les partenaires et les fournisseurs
- Lacunes qui doivent être comblées.

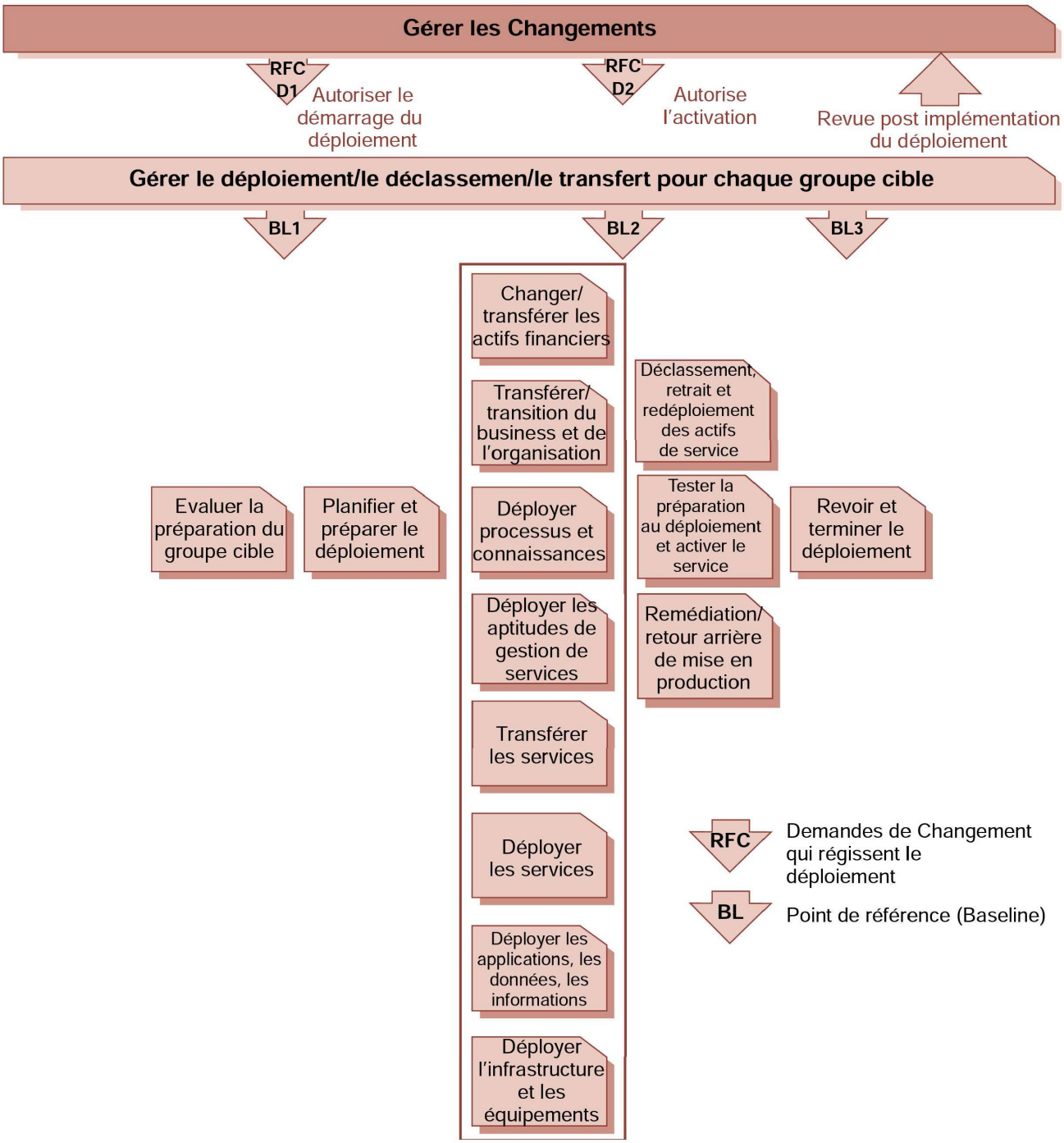


Figure 4.23 Exemple d'un ensemble d'activités de déploiement

Les aspects à évaluer sont :

- Aspects financiers et actifs :
  - Fonds de roulement d'exploitation courant et requis
  - Établissement des contrats, des licences, des droits de propriété intellectuelle et des droits numériques, qu'ils soient nouveaux ou simplement modifiés
- Difficultés et risques associés à la fourniture des services actuels qui peuvent affecter le déploiement
- Hygiène, sûreté, sécurité et règlements environnementaux, fournisseurs et aspects de fourniture applicables
- Aptitudes actuelles des clients business et des utilisateurs à utiliser et tirer profit du nouveau service, ou du service modifié

- Service actuel, ses caractéristiques et ressources utilisées, y compris :
  - Structure de service
  - Dynamique de service
  - Métriques et rapports de service, avec la garantie et les niveaux de service atteints
- Caractéristiques et ressources de la gestion actuelle des services :
  - Ecarts avec les pré-requis au déploiement, par exemple accords de licences insuffisants, bande passante réseau
  - Ressources d'exploitation et de support actuelles, par exemple outils, personnes
  - Ressources et charges de support dans la mesure où il peut y avoir une hausse significative du nombre d'incidents par utilisateur, ce qui peut nécessiter davantage de ressources pour gérer les incidents, les problèmes et corrections
  - Rapports de performance et plans d'amélioration
  - Capacité à prévoir et suivre les volumes d'incidents et de problèmes effectifs pendant le déploiement ; ceci peut nécessiter la mise à jour d'enregistrements d'actifs ou d'utilisateurs avec la date et l'heure de l'installation ou du déploiement pour permettre l'analyse des tendances
- Identification des besoins pour ajuster le nouveau service, ou le service modifié, ou la solution sous-jacente, par exemple les processus, les procédures, les instructions de travail
- Etat de préparation de l'organisation :
  - Analyse des écarts au niveau des rôles, des ressources et des compétences
  - Analyse des besoins de formation
  - Capacité à affecter les personnes compétentes aux rôles nécessaires
  - Motivation et responsabilisation – est-ce que l'organisation et la culture actuelles encouragent l'utilisation des compétences nécessaires ? Est-ce qu'il y a le bon niveau de direction et d'engagement ?
  - Évaluation de la préparation des clients, des utilisateurs, du personnel des fournisseurs de services et des autres parties prenantes comme les fournisseurs ou les partenaires
- Aspects relatifs aux applications, aux informations et aux données :
  - Accès aux applications, aux informations et aux données
  - Accès aux documents et données à caractère secret, restreint ou confidentiel
  - La connaissance et l'expérience de l'utilisation de l'application – utilisateurs et personnel de support
- Infrastructure et locaux :
  - Accès difficile, par exemple situé tout en haut d'un bâtiment sans équipement de levage adapté (ascenseur ou grue, etc.) ; centre ville avec stationnement restreint ; sites distants
  - Stockage intermédiaire et final, et réserve de matériels et de supports définitifs
  - Besoins d'espace et de capacité pour les équipements informatiques comme :
    - taille et empattement des équipements
    - puissance électrique nécessaire et capacité du disjoncteur
    - alimentation électrique ininterruptible (UPS) et charge des générateurs
    - conditions de température et d'humidité
    - chaleur dégagée et besoins de climatisation
    - ouverture de porte et conception des besoins d'accès
    - besoins de câblage
  - besoins et contraintes relatifs aux interférences électromagnétiques et de fréquences radio
  - besoins relatifs à la qualité de l'air
  - Poids et charges sur le faux-plancher
  - Problématiques de réseau
  - Fonctionnement, sûreté, sécurité et besoins environnementaux de l'équipement.

Développer les plans et se préparer au déploiement

La planification pour un déploiement spécifique comprend l'assignation des ressources particulières pour effectuer le déploiement et les activités de Support de début de vie. Lors du développement de ces plans, identifier et évaluer les risques spécifiques à ce groupe de déploiement en utilisant le modèle de service pour identifier les actifs critiques pour le business et le service qui représentent le plus gros risque d'interruption. Les activités sont :

- Plans de réduction des risques
- Développement des plans de transfert/transition, de mise à niveau, de conversion, de retrait et de désinstallation
- Planification de la logistique et de la fourniture :
  - Etablissement du phasage et de la manière dont les actifs et les composants du service seront livrées pour le déploiement, et confirmation que la fourniture a été réalisée avec succès et enregistrée

  - Préparation de site en fonction des besoins applicables et des règlements, relatifs à l'hygiène, la sûreté, la sécurité et l'environnement
- Adaptation des processus, des procédures et des connaissances, par exemple traduction des langues, ajustements de plages horaires pour tenir compte du décalage horaire
- Formation et transfert de connaissances vers les parties prenantes sur l'utilisation, les bénéfices, la gestion, le support et l'exploitation du nouveau service, ou du service modifié :
  - Identifier les destinataires obligatoires et potentiels de la formation (tels que le client, les utilisateurs, l'ITSM, le Centre de Services, le support, les opérations, les équipes de déploiement, les projets)
  - Information du Centre de Services avec les connaissances du groupe de déploiement cible et de son environnement
- La communication vers les personnes couvre :
  - Les changements et les bénéfices prévus
  - La manière dont le changement affecte l'organisation et le personnel
- Les changements à faire en urgence sur les plans et les procédures de continuité
- La mobilisation de l'exploitation des services et de l'organisation de support
- La mobilisation des utilisateurs afin qu'ils se tiennent prêts à utiliser le service
- Les activités additionnelles identifiées lors de l'évaluation.

L'étape suivante consiste à vérifier les plans de déploiement dans le détail, à réaliser tous les tests de préparation au déploiement et de déclencher une RFC qui devra être autorisée par le processus de Gestion des Changements. Le service est alors prêt pour le déploiement.

4.4.5.6 Exécuter le transfert, le déploiement et le retrait

Les activités suivantes donnent un exemple des différents aspects qui seront exécutés dans l'ordre spécifié dans le plan de déploiement.

Transférer les actifs financiers

Les changements et les transferts des actifs financiers doivent se faire dans le cadre du déploiement. Ceci comprendra, sans que ce soit limitatif, ce qui suit :

- Les changements des accords financiers et des charges des fournisseurs
- Achat ou transfert des coûts annuels de support et de maintenance, y compris les systèmes pour gérer le service, par exemple le CMS
- Coûts des nouvelles licences et du renouvellement
- Contrats annuels de reprise après sinistre avec les tiers
- Provision ou transfert de fonds de roulement d'exploitation
- Transfert de propriété intellectuelle.

Transfert/transition de business et d'organisation

Le transfert d'une Unité Business, d'un service ou d'une unité de service impliquera un changement sur l'organisation elle-même. Le sujet des changements organisationnels est abordé dans le chapitre 5. Les activités qui doivent être menées sont :

- Finaliser la structure, les rôles et les responsabilités de l'organisation.
- Communiquer les changements sur l'organisation, les rôles et les responsabilités.
- S'assurer que les personnes s'adaptent et adoptent les nouvelles pratiques. Ceci exige une bonne communication des conséquences et des besoins du service déployé, par exemple mieux utiliser les ressources pour fournir le message ; comprendre les soucis personnels et collectifs ; et s'assurer que les messages envoyés vers les différents groupes sont adaptés et cohérents.
- Susciter des personnes au minimum l'acceptation, et de préférence le soutien actif, des changements qui leur sont imposés.
- S'assurer que les personnes comprennent les plans et les procédures de continuité.

Lorsque le changement comprend un transfert de fournisseur de services, par exemple une nouvelle externalisation, reprise en interne de services, un changement de fournisseur d'externalisation, alors certains éléments spécifiques doivent être considérés comme par exemple les changements organisationnels, les victoires rapides pour éviter la confusion et les revirements éventuels des hiérarchies.

Des personnes avec le bon niveau de compétences sont nécessaires pour effectuer le déploiement, exploiter et gérer le nouveau service, ou le service modifié, dans l'organisation du business, du client et du fournisseur de services. Les activités en question sont :

- Recrutement de personnel avec des compétences appropriées. Il peut être plus efficient de recruter du personnel qui possède déjà les compétences nécessaires plutôt que de développer les compétences du personnel en place. Ceci peut se faire comme

un complément au personnel existant ou peut imposer de remplacer la partie du personnel qui a des compétences inadéquates par un personnel plus qualifié pour les conditions du nouveau service.

- Identification des personnes en place (par exemple personnel, fournisseurs, utilisateurs) qui possèdent les compétences appropriées, avec déplacement ou réallocation des personnes en fonction des besoins. En ce qui concerne les compétences nécessaires pour le déploiement du nouveau service, ou du service modifié, le détachement provisoire, ou le recours aux heures supplémentaires, peut être l'approche la plus efficace.
- Se poser la question du recours à des ressources externalisées/sous-traitées pour fournir les compétences requises. Ce point est similaire au détachement provisoire de personnel interne, mais passe dans ce cas par l'achat de prestations de mise à disposition des compétences temporairement nécessaires auprès de fournisseurs externes. Si des compétences sont nécessaires à plus long terme, il peut être utile de considérer le transfert de ces compétences vers du personnel permanent (ou présent à plus long terme).
- Formation. Gérer les activités de logistique, de coordination, de mise en place, de communication, de gestion des inscriptions, de fourniture et d'évaluation relatives à la formation, y compris pour les utilisateurs et les équipes d'exploitation des services.
- Exécution du plan de transfert des connaissances et suivi de l'avancement jusqu'à la finalisation.
- Évaluation des compétences du personnel, nouveau et remplacé, et des autres personnes.

Déployer les processus et les supports

Déployer ou publier les processus et les supports prêts pour les personnes impliquées dans le changement de l'organisation business ou de service, par exemple utilisateurs et équipes d'exploitation des services qui doivent suivre les nouveaux processus, ou les processus ou modifiés. Les supports peuvent comprendre des politiques, des processus, des procédures, des manuels, des synthèses, des produits de formation, des produits de changement organisationnel etc.

Former des personnes à l'utilisation des nouveaux processus et des nouvelles procédures peut prendre du temps, en particulier pour un déploiement global sur des milliers de personnes.

Déployer les moyens de Gestion des Services

Déployer les processus, les systèmes et les outils, qu'ils soient nouveaux ou modifiés, vers les équipes des fournisseurs de services responsables des activités de Gestion des Services. Vérifier que tout le monde est compétent et à l'aise pour exploiter, maintenir et gérer le service conformément au modèle et aux processus de service. Retirer ou archiver les services et les actifs redondants, par exemple processus, procédures et outils.

Pendant le déploiement surveiller, autant que possible, le service par rapport au modèle de service et aux standards de performance.

Transférer le service

Le transfert d'un service comportera également des changements d'organisation décrits plus tôt dans cette section. Les questions relatives au transfert de service et aux activités à mener sont :

- Revue de la performance, des difficultés et des risques de service, en effectuant quelques tests de service et une évaluation de service avant le transfert
- Audit de configuration des actifs et des configurations de service
- Finalisation du Catalogue des services (ajout ou retrait de service) avec les informations adéquates
- Envoi d'une notification de service pour communiquer le changement aux parties prenantes.

Lorsque le changement comprend un transfert de fournisseur de services, par exemple une nouvelle externalisation, une reprise en interne de certains services, le changement de fournisseur d'externalisation, alors certains éléments spécifiques doivent être considérés comme :

- Gestion des Changements contractuels
- Gestion des Changements des accords existants
- Mise à jour des détails et des informations du contrat dans le SKMS
- Transfert de la propriété des actifs de service et des Éléments de Configuration, en n'oubliant pas de mettre à jour le CMS.

Déployer le service

Déploiement de la mise en production du service et réalisation des activités pour distribuer et installer le service, les services de support, les applications, les données, les informations, l'infrastructure et les équipements. Ces activités comprendront :

- Distribution et fourniture du service et des composants de service au bon endroit et au bon moment

- Construction, installation et configuration des services et des composants de service avec des données et des informations, nouvelles ou converties
- Test du système et des services conformément à l'installation et aux tests d'acceptation, et production des rapports d'installation et de tests
- Enregistrement des incidents, des événements inattendus, des difficultés ou des écarts par rapport aux plans
- Correction de tous les écarts qui sont en dehors des limites et des contraintes de conception.

Retirer et désinstaller le service

Certains aspects spécifiques doivent être considérés pour le retrait et la désinstallation de services et d'actifs de service. Par exemple les procédures pour le retrait, le transfert (par exemple vers un autre budget) ou le redéploiement d'actifs de service doivent tenir compte des besoins relatifs à la sécurité, à la confidentialité, aux licences, à l'environnement ou aux contrats. Ceci comprend :

- Suppression des copies du logiciel et des données déployées du matériel retiré ; ne pas le faire peut représenter une infraction de licence ou avoir comme conséquence l'utilisation de logiciels non supportés
- Identification des licences et autres éléments d'actif qui peuvent être redéployés ; le logiciel retiré de l'utilisation dans un secteur peut très bien être toujours utilisé ailleurs
- Élimination de l'équipement conformément aux politiques et procédures environnementales
- Déplacement des actifs qui peuvent être redéployés vers des stockages sécurisés si besoin. Si les actifs retirés restent en service ailleurs, en particulier pour le matériel, les actifs libérés peuvent servir d'équipements de remplacement conservés dans des magasins d'actifs pour redéploiement rapide en cas de panne.

Les enregistrements de retrait, de transfert et de désinstallation doivent être maintenus et utilisés pour mettre à jour d'autres informations comme les informations de licence.

Supprimer les actifs redondants

Il est important de bien comprendre quels étaient les actifs utilisés par un service retiré, et de gérer cette information. En effet, une compréhension globale permet d'identifier et de retirer les actifs redondants ou superflus, générant ainsi des économies sur les licences, libérant de la capacité et prévenant une utilisation accidentelle.

L'incapacité à développer et à assurer ces activités peut avoir comme conséquence :

- Gaspillage d'espace disque et de licences
- Paiement excessif des frais de licences et de maintenance
- Le retrait d'actifs associés au service superflu mais également utilisés par d'autres services, entraînant alors des incidents pour ces services, par exemple des composants logiciels et des éléments de réseau communs.

Dans le cadre des activités de nettoyage, il est important de supprimer ou d'archiver les données superflues, informations et archives associées au service ou aux produits précédents. Le périmètre et la taille d'un service ou des actifs de service doivent être considérés, et ceci devrait s'appliquer aux domaines suivants :

- Les contrats de support avec des fournisseurs externes, car des changements d'utilisation peuvent vraisemblablement exiger la renégociation des contrats.
- Les connaissances détenues et maintenues au niveau du personnel de support interne de deuxième/troisième niveau peuvent ne plus être nécessaires. Ceci peut exiger la réévaluation de leur rôle, de leur niveau de rémunération, des incitations etc. et des opportunités de redéploiement peuvent être identifiées.
- La charge du Centre de Services peut être affectée.
- Les enregistrements dans la base de connaissances concernant les composants retirés peuvent devoir être archivés et supprimés.

4.4.5.7 Vérifier le déploiement

Lorsque les activités de déploiement sont terminées, il est important de vérifier que les utilisateurs, l'exploitation des services, le personnel et les parties prenantes sont capables d'utiliser ou d'exploiter le service. Les tests devraient vérifier spécifiquement les éléments suivants :

- Le service, les actifs de service et les aptitudes/ressources de service sont en place, par exemple en effectuant un audit de configuration comparant la base de référence déployée par rapport à la base de référence prévue
- Les mises à jour de la documentation et des informations sont faites, par exemple catalogue de service, contrats, accords, détails des contacts
- Les supports de communication, d'orientation et de formation sont prêts à être distribués aux parties prenantes, à l'exploitation des services et aux utilisateurs

- Tous les rôles sont assignés à des individus/à des organisations
- Les personnes et autres ressources sont préparées à exploiter et à utiliser le service ou les possibilités de service, qu'il soit nouveau ou modifié dans des situations normales, d'urgence et de sinistre
- Les personnes ont accès aux informations nécessaires pour utiliser, exploiter ou supporter le service
- Les systèmes de mesure et de production de rapports sont établis pour mesurer la performance du service et des ressources sous-jacentes.

Il est intéressant de recueillir du retour sur le processus de déploiement pour l'amélioration des futurs déploiements, par exemple en utilisant des enquêtes de satisfaction.

Établir un rapport de toutes les difficultés et incidents et effectuer des corrections si besoin.

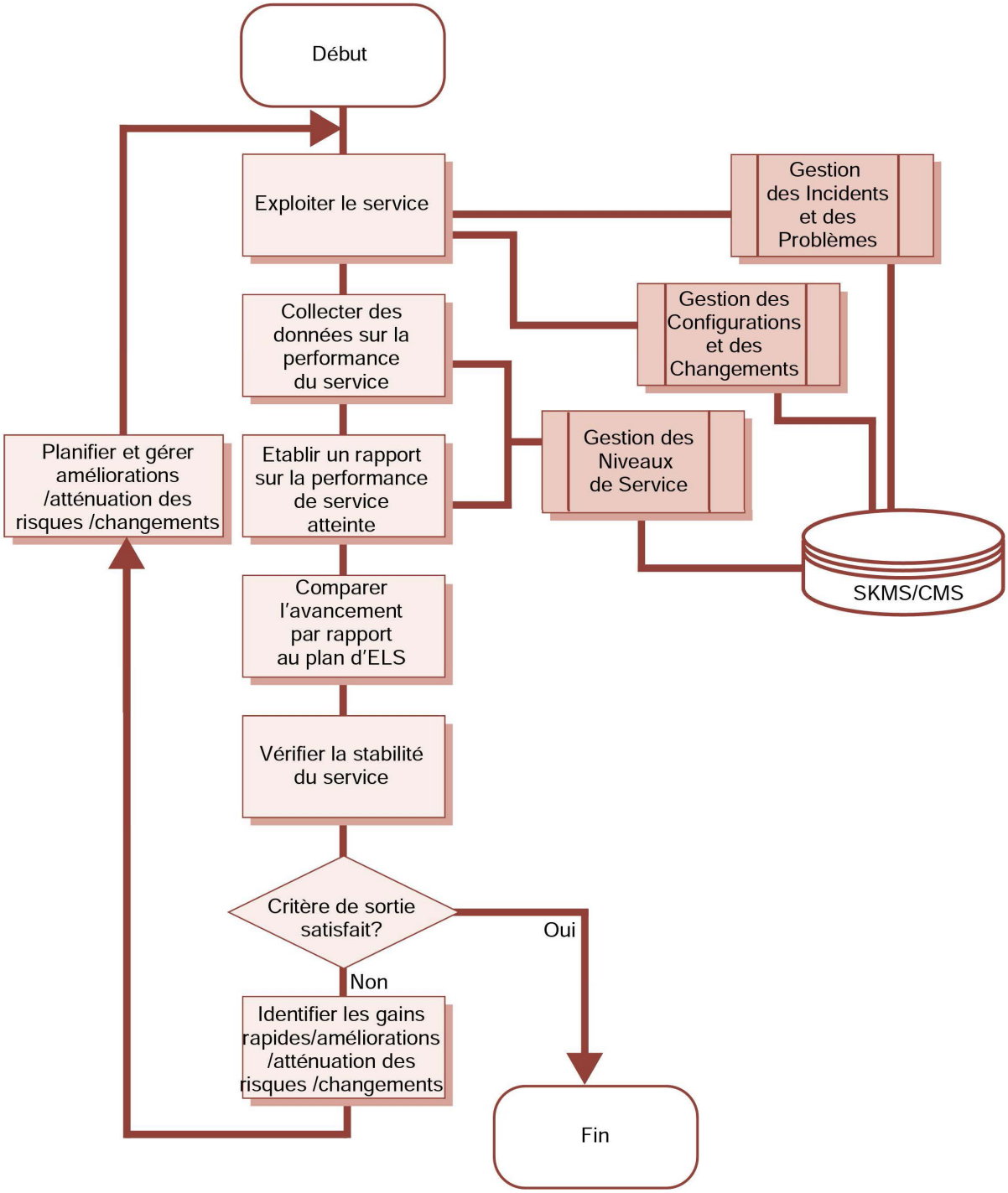


Figure 4.24 Exemple des activités de Support de début de vie

La confirmation de la vérification de la réussite du déploiement provoque le déclenchement et le lancement du Support de début de vie pour le groupe de déploiement.

4.4.5.8 Support de début de vie (ELS)

Le Support de début de vie fournit l'occasion de procéder à la transition du nouveau service, ou du service modifié, vers l'exploitation des services de manière contrôlée et établit les nouvelles aptitudes et ressources du service. Un exemple des activités du Support de début de vie (ELS) est présenté dans la figure 4.24.

Dans la conception des services, les parties prenantes seront convenues des critères d'entrée et de sortie du Support de début de vie, mais il peut être nécessaire de finaliser les cibles de performance et les critères de sortie de cette étape. Ceci peut aider à comprendre le processus de vérification du déploiement et à définir les attentes du client et des parties prenantes au sujet de la passation du service à l'exploitation des services.

Le Support de début de vie fournit les ressources appropriées pour résoudre les difficultés opérationnelles et de support rapidement, centralement et localement, et pour s'assurer que les utilisateurs peuvent utiliser le service pour supporter leurs activités business sans interruption injustifiée. Les équipes de déploiement devraient analyser les situations dans lesquelles les utilisateurs et les ressources de support rencontrent des soucis et des problèmes, peut-être sur la base des expériences passées ; par exemple, des clarifications concernant :

- Assignations de rôles et de responsabilités
- Dispositions financières et de financement
- Approvisionnement et Exécution des requêtes
- Politiques et procédures de sécurité
- Soumission d'incidents et de demandes de changement
- Procédures d'escalade
- Procédure de réclamation
- Utilisation d'outils et d'aides au diagnostic
- Règles concernant les licences logicielles.

Pendant le Support de début de vie, l'équipe de déploiement procède aux améliorations et résolutions des problèmes contribuant à stabiliser le service. Le livre Amélioration Continue des Services fournit des informations sur les mesures et l'amélioration des services. Les ressources de déploiement cesseront progressivement de fournir un support additionnel à mesure que les utilisateurs et les équipes de service se familiarisent avec les changements et les incidents et que les risques diminuent.

Les métriques pour le groupe ou l'environnement de déploiement cible mesurent la performance de service, la performance de la Gestion des Services, celle des processus et celle des équipes opérationnelles, ainsi que le nombre d'incidents et de problèmes par type. Le but de l'équipe de déploiement est de stabiliser le service pour le groupe ou l'environnement de déploiement cible aussi rapidement et efficacement que possible. Un exemple de graphique de performance de déploiement est montré dans la figure 4.25.

Les différences de performance entre différents groupes de déploiement et unités de service doivent être analysées afin de tirer des enseignements du déploiement pour améliorer les déploiements suivants.

L'exemple donné dans la figure 4.25 montre le nombre d'incidents pour deux branches d'une organisation qui ont le même nombre d'utilisateurs et le même

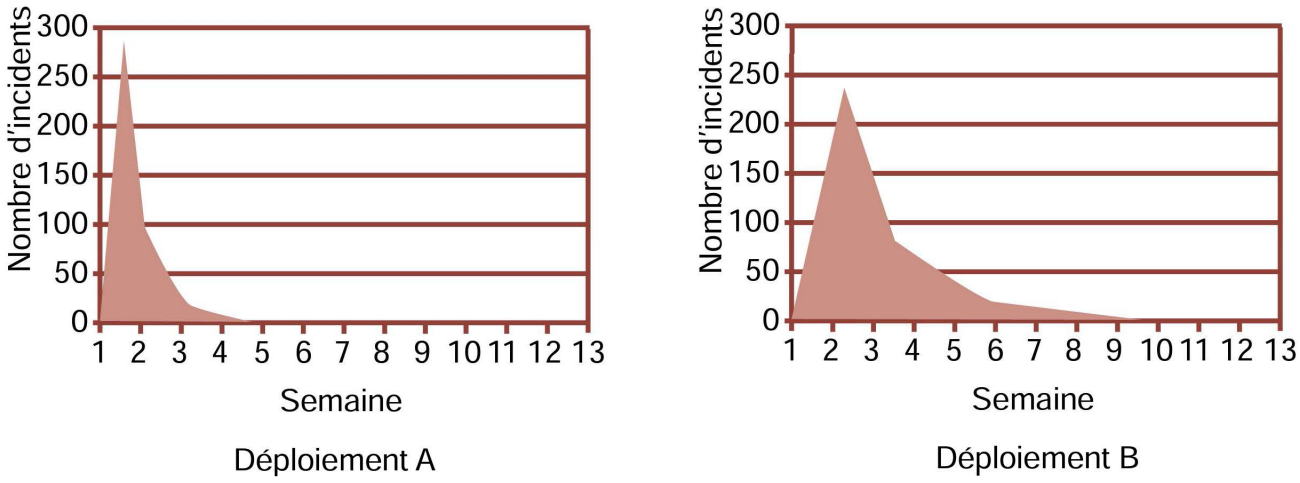


Figure 4.25 Illustration des bénéfices d'un Support de début de vie ciblé

programme de déploiement. Dans le déploiement A, les niveaux d'incidents ont diminués plus rapidement. A l'issue de recherche plus approfondies, le responsable de la transition des services a découvert que l'équipe responsable du déploiement A était plus compétente pour la formation des utilisateurs et le transfert de connaissances vers le Centre de Services, de sorte qu'ils ont pu aider les utilisateurs à être plus efficaces plus rapidement.

Pendant le Support de début de vie, l'équipe de déploiement devrait s'assurer que la documentation et la base de connaissances sont mises à jour avec les diagnostics additionnels, les erreurs connues, les solutions de contournements et les questions fréquemment posées. L'équipe doit également combler toutes les lacunes de transfert de connaissances ou de formation.

Aux étapes importantes convenues pendant le Support de début de vie, il est important d'évaluer les difficultés et les risques, en particulier ceux qui impactent le programme et les coûts de passation. La transition des services suit la performance du nouveau service, ou du service modifié pendant le Support de début de vie jusqu'à ce que les critères de sortie soient remplis. Ceux-ci incluent les cas où :

- Les utilisateurs peuvent utiliser le service de manière efficace et efficiente pour leurs activités business
- Les propriétaires de service et les propriétaires de processus se sont engagés à gérer et à exploiter le service conformément au modèle de service, aux standards de performance et aux processus
- La fourniture de service est gérée et contrôlée au travers de toutes les interfaces des fournisseurs de services
- Un progrès constant est accompli vers la fourniture des bénéfices et de la valeur prévus à chaque étape importante du Support de début de vie
- Les niveaux de service et les standards de performance de service sont atteints régulièrement sans écart inattendu, avant passation formelle à l'exploitation des services
- Les SLAs sont finalisés et signés par le senior management et les clients
- Tout écart inattendu de la performance des actifs de service et des actifs des clients, comme des changements dans les risques résiduels, sont surveillés, rapportés et gérés de manière appropriée
- La vérification de l'accomplissement des activités de transfert de connaissances et de formation par confirmation auprès du public cible. Ceci peut également se traduire par des évaluations de compétence
- La mise en production du service, le SLA, les autres accords et tous les livrables contractuels sont terminés.

4.4.5.9 Passer en revue et terminer un déploiement

Lors de la revue d'un déploiement, les activités suivantes doivent être considérées :

- Recueillir les expériences et le feed-back au sujet de la satisfaction du client, des utilisateurs et des fournisseurs de services concernant le déploiement, par exemple au travers d'enquêtes de satisfaction.
- Mettre en évidence les critères de qualité qui n'ont pas été respectés.
- Vérifier que toutes les actions, toutes les corrections nécessaires et tous les changements sont terminés.
- Revoir les changements ouverts et s'assurer que le financement et les responsabilités pour les changements ouverts sont convenus avant passation.
- Revoir la performance obtenue et la performance cible, ainsi que l'utilisation des ressources et de la capacité, comme les accès utilisateurs, les transactions et les volumes de données.
- S'assurer qu'il n'y a aucun souci d'aptitude, de ressource, de capacité ou de performance à la fin du déploiement.
- Vérifier que tous les problèmes, toutes les erreurs connues et toutes les solutions de contournement sont documentés et acceptés par les clients/le business et/ou les fournisseurs.
- Revoir les risques enregistrés et identifier ceux qui impactent l'exploitation des services et le support. Traiter les risques ou convenir d'actions comme le transfert des risques vers les risques enregistrés de la transition des services.
- Vérifier que les actifs superflus ont été enlevés.
- Vérifier que le service est prêt pour la transition du Support de début de vie vers l'exploitation des services.

Chaque déploiement devrait considérer si des soucis significatifs ont été détectés, qui devraient être transférés à l'amélioration continue des services, comme :

- Feedback sur le modèle et le plan de déploiement
- Les erreurs de procédures détectées
- Les 'presque loupés' où les choses auraient pu mal se passer dans des circonstances prévisibles ou lorsqu'une intervention a été nécessaire

- Données ou informations incorrectes dans les enregistrements
- Incidents et problèmes provoqués par le déploiement
- Problèmes avec la mise à jour des enregistrements.

Le déploiement se termine avec la passation du support de l'environnement cible ou du groupe de déploiement vers l'exploitation des services.

Une revue de déploiement post-mise en œuvre est conduite par la Gestion des Changements.

4.4.5.10 Passer en revue et terminer la transition des services

Afin d'établir que la transition des services est terminée, une revue formelle doit être effectuée; elle sera adaptée à la taille et à l'ampleur du changement. Une revue de la transition des services devrait comprendre :

- Vérification que toutes les activités de transition sont terminées, par exemple la documentation et les informations sont disponibles, mises à jour, sécurisées, archivées
- Vérification que des métriques fiables sont établies.

Une évaluation indépendante de la mise en production du service utilisera les livrables du déploiement. Cette évaluation vérifie la performance effective et les résultats du nouveau service, ou du service modifié, par rapport à la performance et les résultats attendus, c.-à-d. le service attendu par l'utilisateur ou le client. On établit un rapport d'évaluation (voir 4.6.6) qui énumère les écarts des Package de service (SP) / Package des niveaux de service (SLP) / Package de conception de service (SDP), et fournit un profil de risques et des recommandations pour la Gestion des Changements. S'il y a des écarts par rapport aux exigences de niveaux de services, le Package de service, le Package des niveaux de service (SLP) et/ou les Critères d'acceptation de service (SACs) peuvent être changés (par l'intermédiaire de la Gestion des Changements, en accord avec le représentant du client et les autres parties prenantes). Une évaluation passée avec succès confirme que le service peut être formellement clôturé et confié à l'exploitation des services et à l'amélioration continue des services (CSI).

Un rapport de transition devrait être établi pour synthétiser les résultats. Afin d'établir un tel rapport, il peut être judicieux de mettre en place un atelier 'd'apprentissage' post transition, avec toutes les parties impliquées pendant la transition. L'expérience acquise et les améliorations sont introduites dans la Gestion des Changements pour une revue post mise en œuvre et dans l'amélioration continue des services pour les transitions futures.

4.4.6 Déclencheurs, entrées et sorties, et interfaces interprocessus

Le processus de mise en production débute avec la réception d'une RFC approuvée pour déployer un package de mise en production prêt et validé. Le déploiement débute avec la réception d'une RFC approuvée pour déployer un package de mise en production vers un groupe ou un environnement de déploiement cible, par exemple une Unité Business, un groupe de clients et/ou une unité de service.

Les entrées sont :

- La RFC autorisée
- Le package de service, le SLP
- Le SDP, avec le modèle de service et les SACs
- Le plan de continuité de service informatique et le plan associé de continuité du business
- Les plans et les standards de Gestion des Services et d'exploitation
- Les standards et les catalogues de technologie et d'approvisionnement
- Les actifs et les composants de service acquis et leur documentation
- Les modèles et les plans de construction
- Les besoins et les spécifications d'environnement pour la construction, les tests, la mise en production, la formation, la reprise après sinistre, le pilote et le déploiement
- La politique de mise en production et de conception des mises en production issues de la conception des services
- Les modèles de mise en production et de déploiement avec des modèles de plans
- Les critères d'entrée et de sortie pour chaque étape de mise en production et de déploiement.

Les sorties sont :

- Le plan de mise en production et de déploiement
- Les RFCs réalisées pour les activités de mise en production et de déploiement
- La notification de service
- Le catalogue de service mis à jour avec les informations pertinentes au service nouveau ou modifié
- Les nouvelles aptitudes et nouveaux environnements de service testés incluant le SLA, d'autres accords et contrats, les changements organisationnels, les

personnes compétentes et motivées, les processus établis du business et de gestion de services, les applications installées, les bases de données converties, l'infrastructure technologique, les produits et les moyens généraux
- La nouvelle documentation, ou la documentation modifiée, de Gestion des Services
- Le package de service qui définit les exigences de service du business/du client pour le service
- Le SLP qui définit les exigences de niveaux de service, par exemple les heures de service, les services, données et périodes critiques pour le business, les cibles de niveau de service
- Le SLA et les OLAs et les contrats de sous-traitance
- Le modèle de service qui décrit la structure et les mécanismes relatifs à la manière dont le service est exploité et géré
- Les rapports de service nouveaux ou modifiés
- Les plans de continuité testés
- La liste complète et précise des Éléments de Configuration avec un journal d'audit pour les CIs dans le package de mise en production, ainsi que les configurations nouvelles ou modifiées du service et de l'infrastructure
- Le plan de capacité de service aligné sur les plans business appropriés
- Le package de mise en production prêt pour le déploiement (référence établie) – pour les déploiements futurs
- Le rapport de transition des services.

Le déploiement se termine par une passation du service nouveau ou modifié vers les opérations suite à une revue du déploiement post mise en œuvre satisfaisante conduite dans la Gestion des Changements.

4.4.7 Gestion des informations

Tout au long du processus de déploiement, des enregistrements pertinents sont créés et maintenus. Une fois les Éléments de Configuration déployés avec succès, le CMS est mis à jour avec des informations telles que :

- Les Éléments de Configuration nouveaux ou modifiés
- Les relations entre les besoins et les cas de tests
- Les plans d'installation/de construction
- Les plans de logistique et de fourniture
- Les plans, les preuves et les rapports de tests et de validation
- Les localisations et les utilisateurs nouveaux ou modifiés
- Les mises à jour d'état (par exemple de 'alloué' à 'production')
- Un changement de propriétaire des actifs
- La détention de licence.

D'autres données et informations seront également recueillies et enregistrées dans le système plus large de Gestion des Connaissances des services. Ceci pourrait comprendre :

- Les informations de déploiement, l'historique du déploiement lui-même, les acteurs impliqués, les dates etc.
- Les enregistrements des formations, typiquement conservés par la gestion des ressources humaines dans de nombreuses organisations, qui concernent le personnel d'ITSM et dont la mise à jour repose logiquement sur l'ITSM.
- Les règles et les niveaux d'accès
- Les erreurs connues. Généralement un service nouveau ou modifié sera lancé avec des erreurs identifiées, qui, même si elles ne respectent pas la spécification originale de conception des services, sont néanmoins suffisamment mineures pour être acceptable en production. Celles-ci peuvent être en cours d'investigation et de résolution actives chez les constructeurs de service ou peuvent être acceptées telles quelles. Dans tous les cas, les erreurs seront placées dans la base de données des erreurs en production comme un élément du déploiement en production du service. Ces informations seront disponibles au travers du SKMS pour le Centre de Services qui pourra alors lier les incidents déclarés et ces erreurs connues.

Dans le cadre des activités de nettoyage, il est important de supprimer ou d'archiver les enregistrements superflus concernant les anciens services ou produits.

4.4.8 Indicateurs clés de performance et métriques

4.4.8.1 Clients ou business

Les indicateurs comprennent :

- Les écarts par rapport à la performance de service requise par les clients (valeur minimum et évolution)
- Le nombre d'incidents concernant le service (bas et en diminution)
- L'amélioration de la satisfaction du client et des utilisateurs concernant les services fournis
- La diminution du mécontentement du client – les difficultés de service résultant de services mal testés ou non testés augmentent la perception négative

quant à l'organisation du fournisseur de services dans son ensemble.

4.4.8.2 Fournisseurs de services

Les indicateurs comprennent :

- La réduction des ressources et des coûts associés au diagnostic et à la correction des incidents et des problèmes pendant le déploiement et en production
- Une adoption plus répandue du référentiel commun de transition des services, des standards, des processus réutilisables et de sa documentation associée
- La réduction des anomalies lors des audits de configuration par rapport à la réalité.

4.4.9 Défis, facteurs clés de succès et risques

Les défis pour la mise en production et le déploiement incluent :

- Le développement de mesures et de méthodes de mesure standards de performance pour l'ensemble des projets et des fournisseurs
- La discussion avec les projets et les fournisseurs lorsque les dates prévues de fourniture sont inexactes et lorsqu'il y a des retards dans les plannings des activités de transition des services
- La compréhension des différents points de vue des parties prenantes qui soutiennent la gestion efficace des risques pour les activités d'évaluation et de tests d'impact de changement
- La compréhension approfondie des risques qui ont eu un impact ou peuvent avoir un impact sur la réussite de la transition des services et des mises en production
- Favoriser une culture de gestion des risques où les personnes partagent les informations et adoptent une approche pragmatique et mesurée face aux risques.

Les facteurs clés de succès incluent :

- Les aptitudes et les ressources du service nouveau ou modifié sont créées dans l'environnement ou pour le groupe de déploiement cible
- Le service nouveau ou modifié a été testé par rapport à la conception des services.
- Les aptitudes de service ont été démontrées dans un déploiement pilote
- Des modèles de tests réutilisables sont développés et peuvent être utilisés pour les tests de non régression pour les futures versions.

Les risques pour la réussite d'une mise en production et d'un déploiement incluent :

- Un périmètre mal défini et une mauvaise compréhension des dépendances dans les étapes précédentes du cycle de vie, conduisant à une extension de périmètre pendant la mise en production et le déploiement
- Le recours à du personnel non dédié aux activités de mise en production et de déploiement, particulièrement si les efforts demandés représentent une part significative de leur temps
- Gestion :
  - Un manque de compétence de la part du management
  - Des politiques d'entreprise inadaptées, par exemple sécurité, licences logicielles
  - L'adoption insuffisante des pratiques de gestion
  - Un leadership insuffisant
- Finances :
  - Le financement insuffisant
  - Les retards reportent le déploiement sur un nouvel exercice financier
  - Le manque de clarté quant au financement des changements/correctifs pendant la transition
- Contrôles :
  - Le manque de définition des contrôles nécessaires conduit à une mauvaise évaluation des changements et à des changements non autorisés, compromettant les plans de mise en production et de déploiement
  - Des difficultés à suivre et à gérer les licences des logiciels, par exemple en raison de la complexité
  - Des changements inattendus dans les contrôles légaux ou les besoins de licence
- Gestion des changements organisationnels :
  - Des attentes/objectifs des clients, des utilisateurs, des fournisseurs et des autres parties prenantes peu clairs
  - Les différences de culture/malentendus
  - Les facteurs humains
  - Des changements organisationnels avec les fournisseurs/partenaires
  - La mauvaise communication
  - Les changements organisationnels ayant un impact sur la motivation des employés
  - Les inquiétudes individuelles quant aux infractions aux règles de protection des données personnelles
  - L'incompatibilité de personnes
  - Des personnes clés avec une autorité insuffisante pour assumer leurs rôles

  - Le recrutement inadapté de personnel et mauvaises procédures de sélection
  - Un manque de clarté sur les rôles et les responsabilités
  - Les droits acquis créent des conflits et compromettent la qualité
  - Une priorité injustifiée est accordée à des intérêts personnels ou collectifs
- Un engagement insuffisant et la mauvaise prise de décision
- L'incapacité à obtenir les bonnes autorisations au bon moment
- L'indécision ou une prise de décision tardive
- Le manque de support opérationnel
- Des informations insuffisantes ou imprécises
- La santé et la sécurité sont compromises
- Le temps accordé pour une mise en production et un déploiement – est-ce qu'il est suffisant ou est-ce qu'il fera échouer le projet ?
- Fournisseurs/approvisionnement/partenariats pendant la transition :
  - L'incapacité des fournisseurs à respecter les exigences contractuelles ; que ce soit en termes de qualité, de quantité, de délais ou de leur propre exposition aux risques
  - Les retards dans la négociation des contrats
  - Les changements d'organisation ont un impact sur la motivation des employés et la performance des employés et des fournisseurs
  - La protection des données a un impact sur le partage d'information
  - Réduction des ressources des employés mécontents
- Problématiques liées à la gouvernance :
  - L'engagement du senior management est absent dans l'une ou l'autre organisation
  - La fonction de gestion du fournisseur n'est pas suffisamment mature ou est inexistante
  - Les changements dans les pratiques et les procédures de travail ont un impact négatif sur l'une ou l'autre organisation
- Un plan de 'retour arrière' et de gestion 'des imprévus' inadapté si l'approvisionnement/le partenariat échoue
- Risques liés aux applications ou aux infrastructures techniques:
  - Une conception insatisfaisante
  - La négligence professionnelle
  - Des erreurs humaines ou de l'incompétence
  - Une panne d'infrastructure
  - Les différences ou dépendances dans l'infrastructure ou les applications
  - Des coûts accrus de démontage ou de désinstallation
  - La compromission de la sécurité
  - La performance insuffisante (personne ou équipement)
  - Des failles de sécurité physique ou de sécurité des informations
  - Des barrières ou des contraintes imprévues dues à l'infrastructure.

4.5 VALIDATION ET TESTS DE SERVICES

Le concept sous-jacent auquel les tests et la validation de service contribuent est celui de l'assurance qualité – en établissant que la conception des services et la mise en production fourniront un service, nouveau ou modifié, ou une offre de service, qui est adapté au besoin et adapté à l'utilisation. Les tests représentent un domaine essentiel de la Gestion des Services et ont souvent été la cause sous-jacente passée inaperçue, de ce qui a été pris pour des processus de gestion de services inefficaces. Si des services ne sont pas suffisamment testés, alors leur introduction dans l'environnement opérationnel se traduira par une augmentation des :

- Incidents, puisque les pannes des éléments de service et les disparités entre ce qui est souhaité et ce qui est fourni impactent le support au business
- Demandes de clarification au niveau du Centre de Services, puisque les services qui ne fonctionnent pas comme prévu sont en soi moins intuitifs entraînant des besoins plus importants de support
- Problèmes et erreurs plus difficiles à diagnostiquer dans l'environnement de production
- Coûts, puisque la correction des erreurs en production coûte plus que celle des erreurs en environnement de tests
- Services qui ne sont pas utilisés efficacement par les utilisateurs pour fournir la valeur désirée.

4.5.1 Objet, but et objectifs

L'objet du processus de Validation et Tests de Services est de :

- Planifier et mettre en œuvre un processus structuré de validation et de tests qui apporte des preuves objectives que le service nouveau ou modifié soutient le business du client et satisfait les besoins des parties prenantes, avec les niveaux de service convenus
- Assurer la qualité d'une mise en production, des composants de service qui la composent, du service

résultant et des aptitudes de service apportées par une mise en production
- Identifier, évaluer et régler les difficultés, les erreurs et minimiser les risques tout au long de la transition des services.

Le but de la Validation et Tests de Services est de s'assurer qu'un service fournira de la valeur aux clients et à leurs business.

Les objectifs de la Validation et Tests de Services sont de :

- Garantir qu'une mise en production créera un service nouveau ou modifié ou une offre de service qui fournira les résultats et la valeur attendus par les clients dans les coûts, la capacité et les contraintes projetés
- Valider qu'un service est 'adapté au besoin' – il fournira la performance requise, en supprimant les contraintes, comme convenu
- Assurer qu'un service est 'adapté à l'utilisation' – il respectera les termes et les conditions spécifiées pour l'utilisation
- Confirmer que les besoins des clients et des parties prenantes pour le service nouveau ou modifié sont correctement définis et que les erreurs ou écarts sont corrigés tôt dans le cycle de vie du service, dans la mesure où il est considérablement moins cher que la correction en production.

4.5.2 Périmètre

Le fournisseur de services prend la responsabilité de la livraison, de l'exploitation et/ou du maintien des actifs clients ou de service à des niveaux de garantie, spécifiés dans le contrat de service. La Validation et les Tests de Services peuvent être appliqués tout au long du cycle de vie du service pour assurer la qualité de n'importe quel aspect d'un service et vérifier les aptitudes, les ressources et la capacité des fournisseurs de service mises en œuvre pour fournir de manière satisfaisante un service et/ou une mise en production de service. Afin de valider et de tester un service de bout en bout les interfaces avec les fournisseurs, les clients et les partenaires sont importantes. Les limites du service à tester sont définies par les interfaces avec le fournisseur de services, par exemple les interfaces de processus et les interfaces d'organisation.

Les tests s'appliquent de la même manière aux services, au matériel, aux logiciels ou aux services immatériels internes ou développés. Ils comprennent des tests des services ou des composants de service, nouveaux ou modifiés et examinent leur comportement dans l'organisation cible, le groupe ou l'environnement de déploiement. Cet environnement peut comporter des éléments qui sortent du contrôle du fournisseur de services, comme par exemple des réseaux publics, des compétences utilisateur ou des actifs clients.

Les tests contribuent directement au processus de Déploiements et Mises en Production en assurant que les bons niveaux de tests sont exécutés pendant les activités de mise en production, de construction et de déploiement. Ils évaluent les modèles de service en détail pour assurer qu'ils sont adaptés au besoin et adaptés à l'utilisation avant d'être autorisés à passer dans la phase d'exploitation des services, par le biais du catalogue de service. Le résultat des tests est utilisé par le processus d'évaluation, en apportant des éléments sur le fait que la capacité du service à fournir la performance attendue a été évaluée de manière indépendante, avec un profil de risques acceptable.

4.5.3 Valeur pour le business

Les défaillances de services peuvent nuire au business du fournisseur de services et aux actifs des clients et produire une dégradation de l'image, des pertes financières, des pertes de temps, des dommages, voire la mort. La valeur principale pour le business et les clients de la Validation et des Tests de Services, c'est une confiance accrue que le service nouveau ou modifié fournira la valeur et les résultats qu'il doit apporter, ainsi qu'une bonne compréhension des risques.

La réussite des tests dépend de la compréhension de la part de toutes les parties qu'elles ne peuvent donner, voire même qu'elles ne doivent pas donner, des garanties, mais fournissent un niveau raisonnable de confiance. Le degré de confiance exigé varie en fonction des besoins du business du client et des pressions exercées sur une organisation.

4.5.4 Politiques, principes et concepts de base

4.5.4.1 Entrées issues de la conception des services

Un service est défini par un package de service qui comporte un ou plusieurs packages de niveaux de service et composants réutilisables, dont beaucoup sont eux-mêmes des services, par exemple des services de support. Le package de service définit l'utilité et la garantie de service qui sont apportées par un fonctionnement correct d'un ensemble donné d'actifs de service. Un SLP fournit un niveau définitif d'utilité ou de garantie du point de vue des résultats, des actifs et des profils d'activité business (PBA) des clients. C'est donc une entrée principale pour planifier et concevoir les tests.

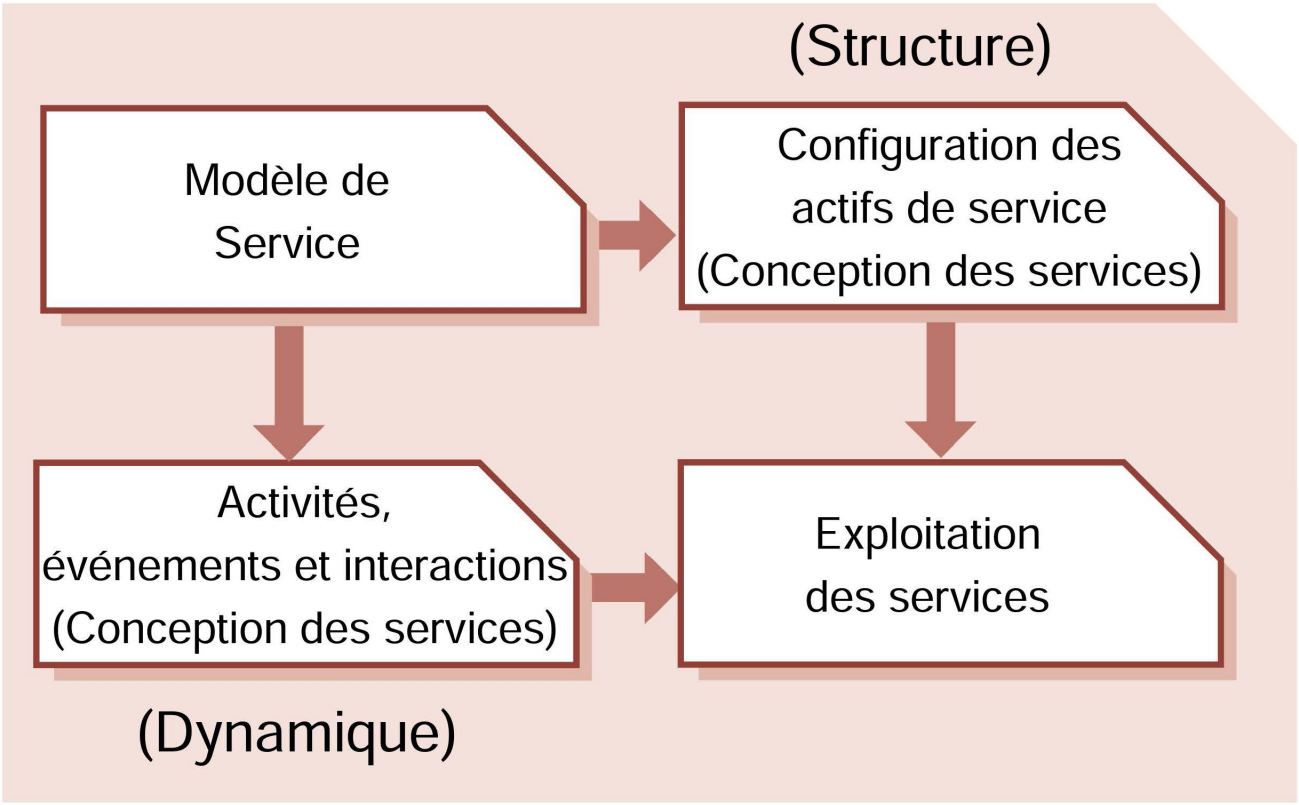


Figure 4.26 Les modèles de service décrivent la structure et la dynamique d'un service

La conception d'un service est liée au contexte dans lequel un service sera utilisé (les catégories des actifs clients). Les attributs d'un service caractérisent la forme et la fonction du service d'un point de vue de l'utilisation. Ces attributs doivent pouvoir être reliés aux résultats business prévus qui tirent l'utilité du service. Certains attributs sont plus importants que d'autres pour différents ensembles d'utilisateurs et de clients, par exemple les attributs de base, ceux de performance et ceux d'enthousiasme. Un service bien conçu en fournit une combinaison pour apporter au client le bon niveau d'utilité.

Le Package de conception de service définit les besoins convenus du service, exprimés en termes de modèle de service et de plan d'exploitation des services et constitue une entrée principale pour la planification et la conception des tests. Les modèles de service sont développés dans le livre Stratégie des Services.

Le modèle de service (figure 4.26) décrit la structure et le fonctionnement d'un service qui sera fourni par l'exploitation des services, par le biais des plans d'exploitation des services. La transition des services procède à son évaluation lors des étapes de validation et de tests.

La structure est définie en termes de services de base et de services de support particuliers, d'actifs de service nécessaires et de modèles dans lesquels ils sont configurés. Lorsqu'un service nouveau ou modifié est conçu, développé et construit, les actifs de service sont testés et vérifiés par rapport aux besoins et aux spécifications de conception : est-ce que l'actif de service est construit correctement ?

Par exemple, la conception pour des services de stockage managés doit disposer d'informations sur la façon dont les actifs client, comme les applications business, utilisent le stockage, la manière dont le stockage apporte de la valeur aux applications, et sur les coûts et les risques que le client voudrait éviter. Les informations sur les risques sont particulièrement primordiales pour les tests de service car elles influenceront l'étendue des tests et permettront de fixer les priorités de test.

Les modèles de service décrivent également le fonctionnement de la création de valeur. Les activités, les flux de ressources, la coordination, et les interactions décrivent le fonctionnement (voir la figure 4.27). Ceci comprend la coopération et la communication entre les utilisateurs du service et les agents de service comme le personnel, les processus ou les systèmes des fournisseurs de services, avec lesquels l'utilisateur interagit, par exemple un menu en libre service. La dynamique d'un service comprend les profils d'activité business, les modèles de demande, les exceptions et les variations.

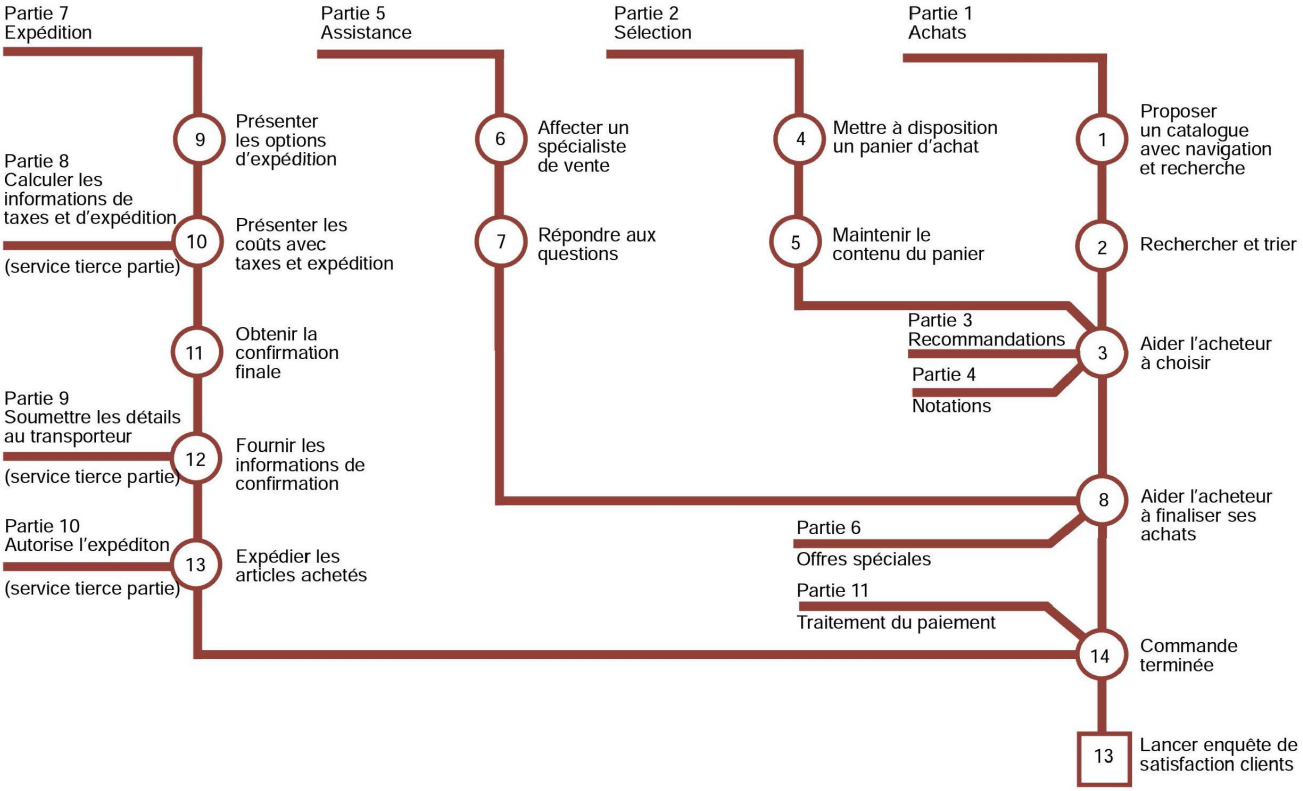


Figure 4.27 La dynamique d'un modèle de service

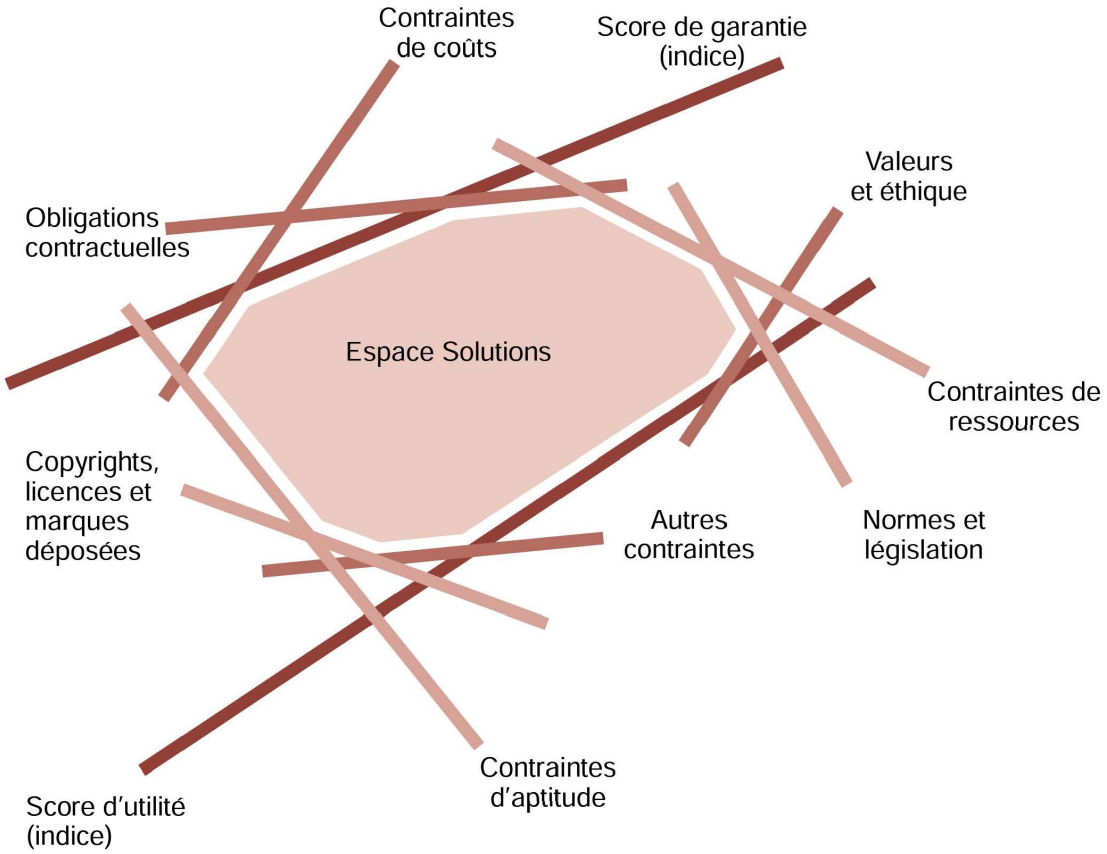


Figure 4.28 Contraintes de conception d'un service

La conception des services utilise des cartographies de processus, des diagrammes de flux, des modèles de files d'attente, et de profils d'activité pour définir les modèles de service. Comme la transition des services évalue en détail le modèle de service pour s'assurer qu'il est adapté au besoin et adapté à l'utilisation, il est important d'y avoir accès pour développer les modèles et les plans de tests.

Le package de conception des services définit un ensemble de contraintes de conception (figure 4.28) par rapport auxquelles la mise en production de service et le service nouveau ou modifié sera développé et construit. La validation et les tests doivent évaluer le service aux limites pour vérifier que les contraintes de conception sont correctement définies, en particulier lorsqu'il s'agit d'apporter une amélioration de conception ou d'enlever une contrainte.

4.5.4.2 Qualité de service et assurance de service

L'assurance de service est fournie par la vérification et la validation apportées par les tests (en testant quelque chose dans des conditions similaires à celles de la situation finale en production – un environnement de tests) et par l'observation ou la revue par rapport à un standard ou à une spécification.

La validation confirme, par la fourniture d'éléments de preuves objectifs, que les besoins pour une utilisation ou une application prévue particulière sont satisfaits. Dans le contexte d'un cycle de vie, la validation regroupe l'ensemble des activités qui consistent à donner confiance qu'un système est capable d'être utilisé comme convenu et d'atteindre ses buts et objectifs.

La validation des besoins du service et des critères d'acceptation du service associés démarre à partir du moment où les besoins de service sont définis. Des niveaux croissants de tests de validation du service seront appliqués à mesure que la mise en production du service avance dans le cycle de vie du service.

La vérification est la confirmation, par la fourniture d'éléments de preuve objectifs, que les besoins spécifiés sont satisfaits, par exemple qu'un actif de service répond à sa spécification.

Tôt dans le cycle de vie du service, la validation confirme que les besoins du client, les contrats et les attributs du service, spécifiés dans le package de service, sont correctement traduits dans la conception des services en tant que besoins et contraintes de niveaux de service, par exemple limitations de la capacité et de la demande. Plus tard dans le cycle de vie du service, les tests sont réalisés pour évaluer si le service réel fournit les niveaux de service, l'utilité et la garantie exigés. La garantie est une assurance qu'un produit ou un service sera fourni ou qu'il respectera des spécifications. La valeur est créée pour les clients si l'utilité est adaptée au besoin et la garantie est adaptée à l'utilisation (figure 4.29). C'est sur ces points que se concentre la validation de service.

4.5.4.3 Politiques

Les politiques qui actionnent et soutiennent la Validation et Tests de Services comprennent la politique de qualité de service, la politique de risque, la politique de transition des services, la politique de mise en production et la politique de Gestion des Changements.

Politique de qualité de service

Le senior management définira la signification de la qualité de service. La stratégie des services aborde les perspectives de qualité qu'un fournisseur de services doit considérer. En plus des métriques de niveau de service,

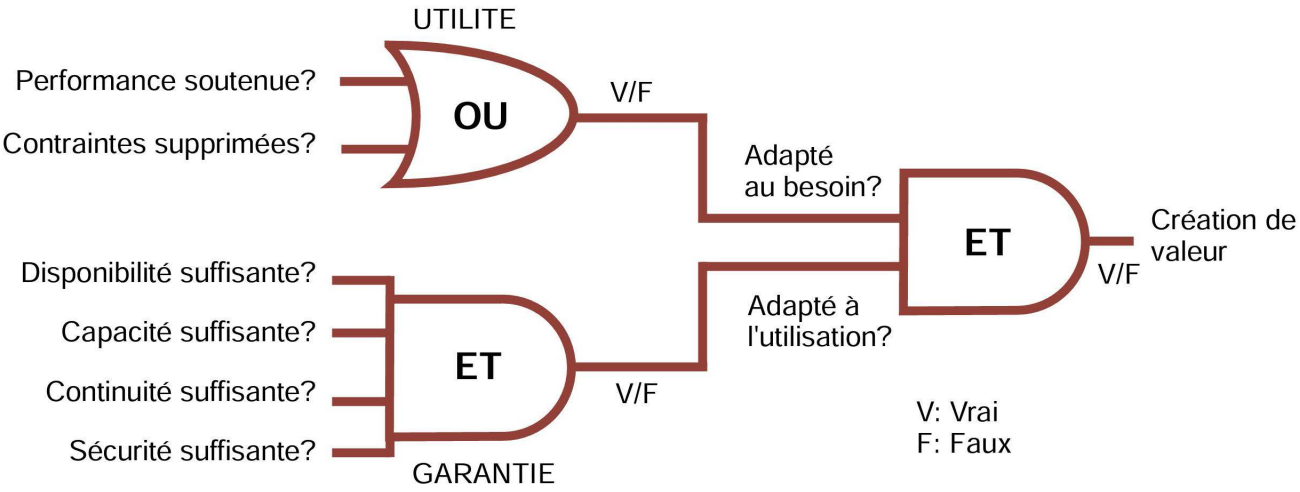


Figure 4.29 Création de valeur par l'utilité et la garantie de service

la qualité de service tient compte de l'impact positif du service (son utilité) et de sa probabilité d'impact (sa garantie). Le livre Stratégie des Services décrit quatre perspectives de qualité :

- Niveau d'excellence
- Valeur pour l'argent investi
- Conformité aux spécifications
- Satisfaction ou dépassement des attentes.

Une ou plusieurs des perspectives, si ce n'est les quatre, sont habituellement exigées pour guider la mesure et le contrôle des processus de gestion de services. La perspective dominante influencera la manière dont les services sont mesurés et contrôlés, qui à son tour influencera la manière dont les services sont conçus et exploités. La compréhension de la perspective de qualité influencera la conception des services et l'approche pour la validation et les tests.

Politique de risque

Des segments différents de clients, d'organisations, d'Unité Business et d'unités de service ont des attitudes différentes face aux risques. Dans le cas d'une organisation encline à prendre des risques business, les tests chercheront à établir un niveau de confiance plus bas que ceux d'une organisation pour laquelle la sûreté est critique ou ceux d'une organisation soumise à une législation contraignante. La politique de risque influencera le contrôle nécessaire au travers de la transition des services avec le degré et le niveau de validation et de tests des besoins de niveaux de service, de l'utilité et de la garantie, c.-à-d. risques de disponibilité, risques de sécurité, risques de continuité et risques de capacité.

Politique de transition des services

Voir le chapitre 3.

Politique de mise en production

Le type et la fréquence des mises en production influenceront l'approche de test. Des mises en production fréquentes, comme par exemple une fois par jour, favorisent les modèles de tests réutilisables et de tests automatisés.

Politique de Gestion des Changements

L'utilisation des fenêtres de changement peut influencer les tests à prendre en considération. Par exemple s'il existe une politique de 'substitution' des packages de mise en production en retard dans le programme de changement ou si le package de mise en production planifié est retardé, des tests complémentaires peuvent être nécessaires pour valider cette combinaison lorsqu'il y a des dépendances.

La politique de tests reflétera les besoins de la stratégie des services. Des exemples d'énoncés de politiques sont :

- Bibliothèque de tests et politique de réutilisation. La nature de la Gestion des Services Informatiques est répétitive et tire profit de la réutilisation. Le rôle de gestion des tests de service dans une organisation devrait prendre la responsabilité de créer, de cataloguer et de gérer une bibliothèque des modèles de tests, des cas de tests, des scripts de tests et des données de tests qui peuvent être réutilisés. Les équipes projets et de service doivent être motivées et incitées à créer des moyens de tests réutilisables et à réutiliser des moyens de tests existants.
- Intégrer les tests dans le cycle de vie du projet et du service. Ceci contribue à détecter et corriger les défauts fonctionnels et non fonctionnels dès que possible et contribue à réduire le nombre d'incidents en production.
- Adopter une approche de tests basée sur les risques qui vise à réduire les risques pour le service et pour le business du client.
- S'engager vis à vis des clients, des parties prenantes, des utilisateurs et des équipes de service à améliorer leurs compétences de tests et à recueillir leur feed-back sur la qualité des services et des actifs de service, tout au long du cycle de vie du projet et du service.
- Mettre en place les systèmes de mesures de tests et de surveillance pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la validation et les tests de services pour l'amélioration continue des services.
- Automatiser en utilisant des outils et des systèmes de tests automatisés, en particulier pour :
  - Les systèmes et les services complexes, tels que les services géographiquement distribués, les infrastructures à grande échelle et les applications business critiques
  - Lorsque le moment du changement est critique, par exemple s'il y a des échéances serrées et une tendance à réduire les fenêtres de tests.

4.5.4.4 Stratégie de test

Une stratégie de test définit l'approche globale pour l'organisation des tests et l'allocation des ressources de tests. Elle peut s'appliquer à l'organisation entière, à un ensemble de services ou à un service particulier. Toute stratégie de tests doit être développée avec les parties prenantes concernées afin de s'assurer qu'elles adhéreront suffisamment à l'approche.

Le rôle de validation et de test du service doit travailler, en amont dans le cycle de vie, avec la conception des services et l'évaluation de service pour planifier et concevoir l'approche de tests en utilisant les informations du package de service, des SLPs, du SDP et du rapport d'évaluation intérimaire. Les activités incluent :

- Transposition de la conception des services en besoins de tests et en modèle de tests, par exemple compréhension des combinaisons des actifs de service nécessaires pour fournir un service, ainsi que les contraintes qui définissent le contexte, l'approche et les limites à tester
- Établissement de la meilleure approche pour optimiser la couverture des tests compte tenu du profil de risques, de l'impact du changement et de l'évaluation des ressources
- Transposition des critères d'acceptation du service en critères d'entrée et de sortie pour chaque niveau de test afin de définir le niveau acceptable de marge d'erreur pour chaque niveau
- Transposition des risques et des questions de l'évaluation d'impact, des ressources et des risques pour la RFC liée en besoins de tests pour la mise en production du SDP/service.

Il est également essentiel de travailler avec les chefs de projet pour s'assurer que :

- Les activités et les ressources appropriées pour les tests sont intégrées dans les plans des projets
- Les ressources de tests spécialisées (personnes, outils, licences) sont allouées si nécessaires
- Le projet comprend les livrables de tests obligatoires, ainsi que ceux qui sont facultatifs
- Les activités de tests sont gérées, suivies et contrôlées.

Les aspects à considérer et à documenter lors du développement de la stratégie de test et des plans associés sont indiqués ci-dessous. Une partie des informations peut également être spécifiée dans le plan de transition des services ou dans d'autres plans de tests et il est important de structurer les plans de manière à éviter au maximum les duplications.

Contenu de la stratégie de test

- L'objet, les buts et les objectifs des tests de service
- Le contexte
- Les standards applicables, les exigences légales et réglementaires
- Les contrats et les accords applicables :
  - Les politiques, les processus et les standards de Gestion des Services
  - Les politiques, les processus et les pratiques applicables aux tests
- Le périmètre et organisations :
  - Les équipes du fournisseur de services
  - L'organisation de tests
  - Les tierces parties, les partenaires stratégiques, les fournisseurs
  - Les unités/sites business
  - Les clients et les utilisateurs
- Le processus de test :
  - La gestion des tests et la contrôle – l'enregistrement, le suivi d'avancement et la production de rapports
  - La planification et l'estimation des tests, y compris les estimations des coûts pour le planning de service, les ressources, la planification
  - La préparation des tests, par exemple la préparation de site/d'environnement, les pré-requis d'installation
  - Les activités de tests – la planification, la réalisation et la documentation des tests et des résultats de cas d'utilisation
- Les métriques de tests et leur amélioration
- L'identification des éléments à tester :
  - Le package de service
  - Le package de niveau de service
  - Le SDP – le modèle de service (structure et dynamique), la conception de l'architecture de solution
- Le plan d'exploitation des services
- Les plans de Gestion des Services :
  - Les éléments critiques sur lesquels les priorités business et l'évaluation des risques suggèrent que les tests devraient se concentrer
  - L'unité business, les unités de service, les localisations où les tests seront réalisés
- Interfaces avec les fournisseurs de services
- L'approche :
  - La sélection du modèle de tests
  - Les niveaux de test
  - Les approches aux tests, par exemple les tests de non régression, la modélisation, la simulation
  - Le degré d'indépendance pour l'exécution, l'analyse et l'évaluation des tests
  - La réutilisation de l'expérience, l'expertise, les connaissances et les données historiques
  - La chronologie des tests, par exemple se concentrer sur le test des composants individuels du service en amont versus tester plus tard lorsque le service complet est construit

- Le développement et la réutilisation des conceptions, des outils, des scripts et des données de tests
- Le traitement et le contrôle des erreurs et des changements
- Le système de mesure

- Les critères :
  - Les critères de Go/NoGo
  - Les critères d'entrée et de sortie pour chaque étape de test
  - Pour l'arrêt ou la reprise d'activités de tests
- Les besoins du personnel :
  - Les rôles et les responsabilités y compris l'approbation et le refus (ceux-ci peuvent être à différents niveaux, par exemple le rejet d'un projet coûteux et long exige généralement une autorité de plus haut niveau que son approbation tel qu'il est planifié)
  - L'affectation et la planification des sessions de formation et de transfert de connaissances
  - Les parties prenantes – le fournisseur de services, les fournisseurs, le client, la participation d'utilisateurs
- Les besoins environnementaux :
  - Les environnements de tests à utiliser, les localisations, les organisations, les techniques
  - Les besoins pour chaque environnement de tests
  - La planification et l'installation de l'environnement de tests

Tableau 4.10 Exemples de modèles de tests de service

Modèle de tests	Objectif/livrable cible	Conditions de test basées sur
Modèle de tests du contrat de service	Valider que le client peut utiliser le service pour produire une proposition de valeur.	Besoins contractuels. Critères d'adaptation au besoin, d'adaptation à l'utilisation
Modèle de tests des besoins de service	Valider que le fournisseur de services peut fournir/a fourni le service requis et attendu par le client.	Besoins de service et critères d'acceptation de service
Modèle de tests des niveaux de service	S'assurer que le fournisseur de services peut satisfaire les besoins de niveau de service, et que les niveaux de services requis peuvent être atteints en production, par exemple en testant le temps de réponse et de correction, la disponibilité, le délai de livraison d'un produit, les services de support.	Exigences de niveaux de service, SLA, OLA
Modèle de tests de service	S'assurer que le fournisseur de services est capable de fournir, d'exploiter et de gérer le nouveau service, ou le service adapté, en utilisant le modèle de service 'tel que conçu' qui comprend le modèle de ressources, le modèle de coûts, le modèle de processus intégrés, le modèle de capacité et de performance etc.	Modèle de service
Modèle de tests d'exploitation	S'assurer que les équipes d'exploitation des services peuvent exploiter et supporter le service/le composant de service, qu'il soit nouveau ou modifié, y compris le Centre de Services, les Opérations informatiques, la Gestion des Applications et la Gestion Technique. Cela comprend le personnel local de support informatique et les représentants business en charge du support et de l'exploitation du service informatique. Il peut y avoir différents modèles à différents niveaux de mise en production/de tests, par exemple infrastructure technologique, applications.	Modèle de service, standards, processus et plans d'exploitation des services
Modèle de tests de déploiement de mise en production	Vérifier que l'équipe, les outils et les procédures de déploiement permettent de déployer le package de mise en production vers un groupe ou un environnement de déploiement cible dans le délai prévu. S'assurer que le package de mise en production contient tous les composants de service nécessaires pour le déploiement, par exemple en effectuant un audit de configuration.	Conception et plan de mise en production et de déploiement
Modèle de tests d'installation de déploiement	Vérifier que l'équipe, les outils et les procédures de déploiement permettent d'installer le package de mise en production sur un environnement cible dans le délai prévu.	Conception et plan de mise en production et de déploiement
Modèle de tests de vérification de déploiement	Vérifier qu'un déploiement s'est terminé de manière satisfaisante et que tous les actifs et configurations de service sont en place comme prévu et répondent à leurs critères de qualité.	Tests et audits des actifs et des configurations de service 'réels'

Tableau 4.11 Besoins de service, 1 : améliorer l'accessibilité pour l'utilisateur et la facilité d'utilisation

Référence de validation	Condition de validation	Niveaux de test	Cas de test	Mécanisme
1.1	amélioration de 20% de la notation dans l'enquête utilisateurs	1	M020	Enquête
1.2	réduction de 20% des réclamations d'utilisateurs	1	M023	Métriques de processus
1.3	hausse de 20% de l'utilisation du mode libre service	2	M123	Statistiques d'utilisation
1.4	Fonction d'aide disponible sur la page d'accueil de l'application de gestion du libre service	3	T235	Test fonctionnel
1.5	Les pages Web sont conformes aux standards d'accessibilité du Web	4 (application)	T201	Test de facilité d'utilisation
1.6	augmentation de 10% du nombre de points de libre service publics	4/5 infrastructure technique	T234	Statistiques d'installation
1.7	Les points publics de libre service sont conformes au standard IS1223.	4/5 infrastructure technique	T234	Test de conformité

- Les livrables :
  - La documentation obligatoire et facultative
  - Les plans de test
  - Les spécifications de tests – la conception des tests, les cas de tests, la procédure de tests
  - Les résultats et les rapports de tests
  - Les rapports de validation et de qualification
  - Les rapports de synthèse de tests.

4.5.4.5 Modèles de tests

Un modèle de tests comprend un plan de tests, ce qui doit être testé et les scripts de tests qui définissent la manière de tester chaque élément. Un modèle de tests garantit que les tests sont faits d'une manière cohérente et reproductible et qu'ils sont efficaces et efficients. Les scripts de tests définissent les conditions de tests de la mise en production, les résultats prévus associés et les cycles de tests.

Pour s'assurer que le processus est reproductible, les modèles de tests doivent être bien structurés afin de :

- Garantir la traçabilité en remontant jusqu'aux besoins ou aux critères de conception
- Permettre l'auditabilité à travers l'exécution, l'évaluation et la production de rapports des tests
- Assurer que les éléments de tests peuvent être maintenus et modifiés.

Des exemples de modèles de tests sont illustrés dans le tableau 4.10.

A mesure que la phase de conception des services progresse, le testeur peut utiliser la conception des services et le plan de mise en production naissants pour déterminer les besoins spécifiques, les besoins de tests et de validation et les cas et les mécanismes spécifiques qui doivent être testés. Un exemple est donné dans le tableau 4.11.

4.5.4.6 Points de vue de la validation et des tests

Des tests et une validation efficaces cherchent principalement à déterminer si le service sera fourni conformément à ce qui est demandé. Ceci est basé sur le point de vue de ceux qui utiliseront, fourniront, déploieront, gèreront et exploiteront le service. Les critères d'entrée et de sortie des tests sont élaborés lors du développement du Package de conception de service. Ils couvriront tous les aspects de la fourniture de service avec différentes perspectives comprenant :

- La conception des services – fonctionnelle, de gestion et opérationnelle
- La conception technologique
- La conception de processus
- La conception des systèmes de mesure
- La documentation
- Les compétences et les connaissances.

Les tests d'acceptation du service démarrent par la vérification des besoins de service. Par exemple, les clients, les représentants des clients et d'autres parties prenantes ayant approuvé les exigences de services, approuveront également les critères d'acceptation de service et le plan de test d'acceptation de service. Les parties prenantes incluent :

- Les clients business et leurs représentants
- Les utilisateurs du service au sein du business du client qui utiliseront le service nouveau ou modifié pour les aider dans l'atteinte de leurs objectifs métiers et dans la fourniture de services et/ou de produits pour leurs clients
- Les fournisseurs
- Le fournisseur de services/unité de service.

Point de vue des utilisateurs business et du client

La participation du business aux tests d'acceptation est déterminante pour leur réussite, elle est comprise dans le package de conception des services ce qui permet une planification adaptée des ressources.

Du point de vue du business, c'est important afin de :

- Avoir des moyens définis et convenus pour mesurer l'acceptabilité du service, y compris les interfaces avec le fournisseur de services, par exemple la manière dont les erreurs ou les demandes sont communiquées via un point de contact unique, qui surveille le progrès et la clôture des demandes de changement et des incidents
- Comprendre et rendre les bonnes ressources disponibles, en quantité suffisante, pour entreprendre l'acceptation du service.

Du point de vue du fournisseur de services, l'implication du business est importante pour :

- S'assurer de l'implication du business pendant la construction et les tests du service pour éviter les surprises lors de l'acceptation du service
- Assurer que la qualité globale du service fourni pour acceptation est solide, dans la mesure où c'est la première impression qu'aura le business quant à la qualité, à la fiabilité et à la facilité d'utilisation du système, avant même qu'il ne soit en production
- Fournir et maintenir les équipements de tests fiables et robustes en ligne avec les besoins business
- Comprendre comment les tests d'acceptation s'intègrent dans toute activité de test d'un service business global ou du développement de produits.

Même en production, un service n'est pas 'émotionnellement' admis par le client et les utilisateurs tant qu'il ne leur est pas familier et ne leur procure pas satisfaction. Le plein bénéfice d'un service ne sera pas obtenu avant que cette acceptation émotionnelle ne soit une réalité.

(Non) acceptation émotionnelle

La société Southern US Steel Mill a mis en place un nouveau service de commandes et de fabrication. Il a été conçu, fourni et mis en service par un fournisseur externe. Le service fourni était innovant et a pleinement répondu aux critères convenus. Le résultat final fut que l'entreprise a poursuivi le fournisseur en justice mettant en avant que le service n'était pas utilisable car le personnel de l'usine (à cause du manque de formation) ne savait pas utiliser le système et ne l'avait de ce fait pas accepté émotionnellement.

Les tests sont une situation où 'les scénarios d'utilisation', qui mettent l'accent sur les résultats de l'utilisation d'un service, peuvent être d'une grande aide pour une évaluation efficace de l'utilité d'un service pour le business.

Tests utilisateurs – application, système, service

Les tests utilisateurs comprennent des tests visant à déterminer si le service satisfait les besoins fonctionnels et de qualité des utilisateurs finaux (clients); ils déroulent des processus business définis dans un environnement qui reproduit, le plus fidèlement possible, l'environnement opérationnel de production. Ceci comprendra les changements du système ou du processus business. Les détails complets du périmètre et de la couverture seront définis dans les plans de tests des tests utilisateurs et des tests d'acceptation par les utilisateurs. Les utilisateurs finaux testeront les besoins fonctionnels, établissant avec le degré de confiance accepté par le client que le service peut fournir ce qui est demandé. Ils réaliseront également des tests des activités de Gestion des Services dans lesquels ils sont impliqués, par exemple la capacité à contacter et à utiliser le Centre de Services, les réponses des scripts de diagnostics, la Gestion des Incidents, l'Exécution des Requêtes, la gestion des demandes de changement.

Une pratique clé consiste à s'assurer que les utilisateurs business qui participent aux tests ont des attentes clairement établies, qu'ils sont conscients que ce sont des tests et que certaines choses peuvent ne pas bien se passer. Il existe un risque qu'ils se forgent une opinion précoce de la qualité du service testé et faire circuler la rumeur que la qualité du service est faible et qu'il est donc préférable de ne pas utiliser le service.

Point de vue de l'exploitation et de l'amélioration de service e

Des dispositions doivent être prises pour s'assurer que les besoins en personnel informatique ont été satisfaits avant le déploiement du service. Le personnel des opérations utilisera l'étape d'acceptation du service pour s'assurer que:

- Les équipements technologiques sont en place pour fournir le service nouveau ou modifié
- Les compétences, les connaissances et les ressources humaines sont disponibles pour soutenir le service dès qu'il sera en production
- Les processus et les ressources de soutien sont en place, par exemple le Centre de Services, le support de deuxième/troisième niveau, ainsi que les contrats

avec des tierces parties, la surveillance et les alertes de capacité et de disponibilité
- La continuité du business et la continuité informatique ont été pris en considération
- La documentation et le SKMS sont accessibles.

L'amélioration continue des services héritera également du service nouveau ou modifié dans le périmètre de son programme d'amélioration et doit avoir la conviction qu'elle a une compréhension suffisante de ses objectifs et de ses caractéristiques.

4.5.4.7 Niveaux de tests et modèles de tests

Les tests sont directement liés à la construction des actifs de service et des produits de sorte que chacun d'entre eux ait ses propres tests d'acceptation associés et ses propres activités pour s'assurer qu'il répond bien aux besoins. Ceci implique de tester chacun des actifs et composants de service avant de les utiliser dans le service nouveau ou modifié.

Chaque modèle de service avec ses livrables de services est soutenu par son propre modèle de tests réutilisable qui peut être utilisé pour les tests de non régression pendant le déploiement d'une mise en production spécifique, ainsi que pour les tests de non régression pour les futures mises en production. Les modèles de test facilitent l'atteinte d'un bon niveau de qualité tôt dans le cycle de vie du service plutôt que d'attendre les résultats finaux des tests d'une mise en production.

Les niveaux de construction et de tests sont décrits dans la section de mise en production et de déploiement (paragraphe 4.4.5.3). Le niveau des tests à effectuer est défini par le modèle de tests retenu.

L'utilisation d'un modèle comme le modèle en V (figure 4.30) permet d'intégrer la validation et les tests de services tôt dans le cycle de vie du service. Il fournit un cadre pour organiser les niveaux des Éléments de Configuration à gérer tout au long du cycle de vie et les activités associées de validation et de tests, à l'intérieur des étapes et entre elles.

Le niveau de tests est déduit de la manière dont un système est conçu et élaboré. Ceci est appelé un Modèle en V, qui indique les types de tests à chaque étape du développement. Le modèle en V fournit un exemple de la manière dont les niveaux de tests de la transition des services peuvent être reliés aux étapes correspondantes des besoins et de la conception de service.

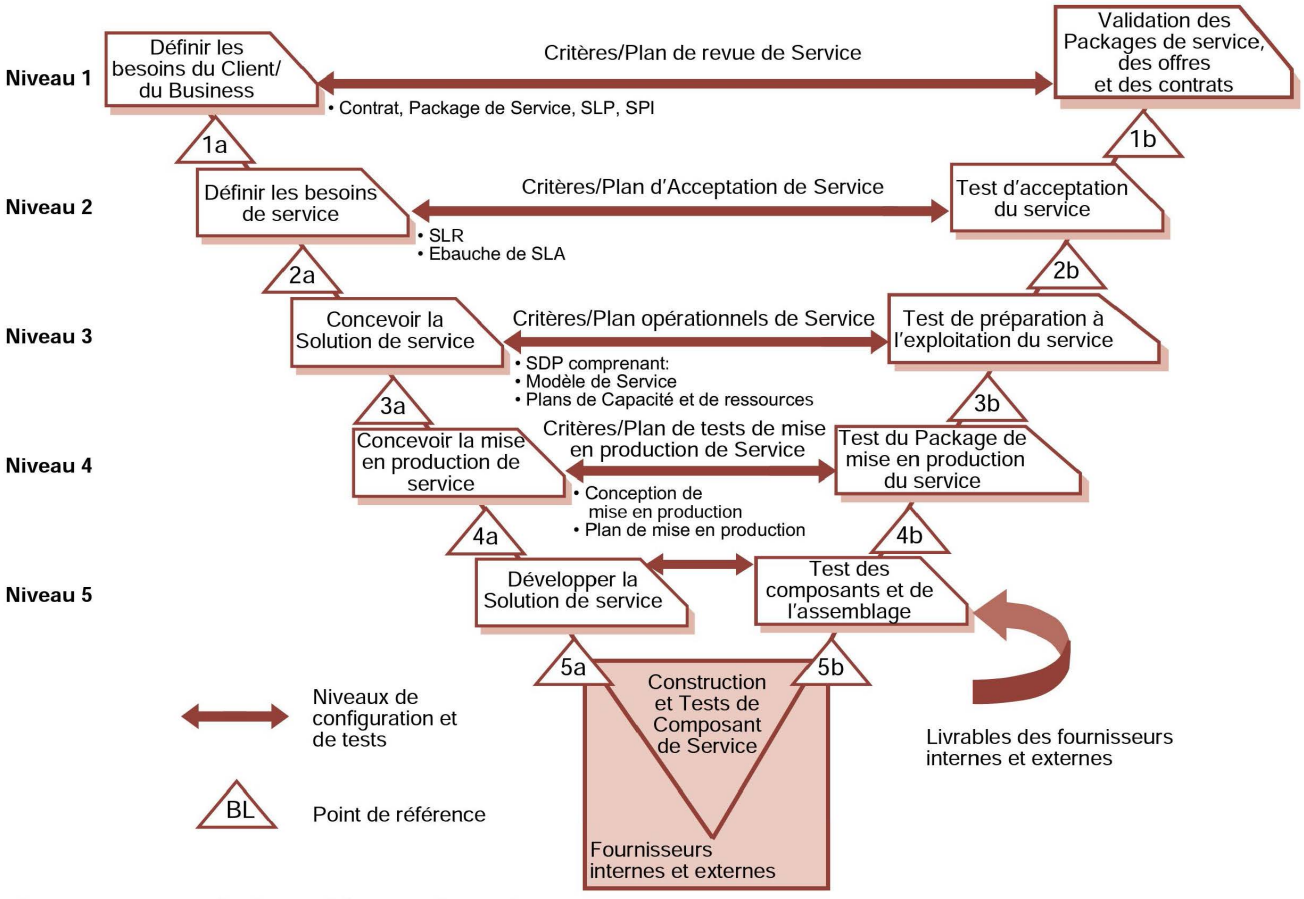


Figure 4.30 Exemple de Modèle en V de service

La partie à gauche représente la spécification des besoins de service jusqu'à la conception des services détaillée. La partie droite se concentre sur les activités de validation exécutées en rapport avec les spécifications définies à gauche. Pour chaque étape de la partie gauche, il y a participation directe de la partie droite équivalente. Ceci indique que la validation de service et la planification des tests d'acceptation devraient démarrer avec la définition des besoins de service. Par exemple, les clients approuvent les besoins convenus de service ainsi que les critères d'acceptation et le plan de tests du service.

4.5.4.8 Approches et techniques de tests

Il existe de nombreuses approches qui peuvent être combinées pour réaliser les activités de validation et les tests, en fonction des contraintes. Des approches différentes peuvent être combinées dans les spécifications de besoins des différents types de services, les modèles de services, les profils de risques, les niveaux de compétence, les objectifs de tests et les niveaux de tests. Par exemple :

- La revue des documents
- La modélisation et la mesure – appropriées aux tests du modèle de service et du plan d'exploitation des services
- Une approche orientée risques, se concentrant sur les secteurs des risques les plus élevés, par exemple les services business critiques, les risques identifiés au cours de l'évaluation d'impact de changement et/ou l'évaluation de service
- Une approche de conformité aux standards, par exemple les standards internationaux ou nationaux ou les standards propres au secteur d'activité
- Une approche orientée expérience, par exemple en faisant appel à des experts business, services ou techniques pour établir des recommandations sur la couverture des tests
- Une approche basée sur les méthodes de cycle de vie d'une organisation, par exemple cascade, agile
- La simulation
- Les scénarios de tests
- Les jeux de rôle
- Le prototypage
- Les tests en laboratoire
- Les tests de non régression
- La revue de projet/les ateliers communs
- La répétition générale et la répétition de service
- Le pilote de salle de conférence
- Le pilote opérationnel.

Afin d'optimiser les ressources de tests, les activités de tests doivent être assignées en fonction de l'importance du service, de l'impact prévu sur le business et des risques. Les analyses d'impact business effectuées pendant la conception pour la gestion de la continuité et de la disponibilité du business et du service sont souvent très pertinentes pour établir les priorités et les programmes de tests. Elles devraient être disponibles, avec toutes les précautions d'usages en matière de confidentialité et de sécurité.

4.5.4.9 Considérations de conception

La conception des tests de service vise à développer les modèles et les cas de test qui mesurent les éléments appropriés afin de vérifier si le service remplit bien l'usage prévu dans les contraintes spécifiées. Il est important d'éviter de trop se concentrer sur les composants de bas niveau qui sont souvent plus faciles à tester et à mesurer. L'adoption d'une approche structurée pour le périmètre et la conception des tests contribue à assurer que la priorité est accordée aux tests de bon niveau. Les modèles de test doivent être bien structurés et reproductibles pour faciliter leur auditabilité et leur maintenabilité.

Le service est conçu en réponse aux besoins de business et service convenus. Les tests de service visent à déterminer si les besoins sont satisfaits. Les conceptions de validation et de tests de service prennent en considération des éventuels changements de circonstances et sont suffisamment flexibles pour être adaptées. Elles peuvent devoir être modifiées après des échecs au cours des premiers tests de service et l'identification de changements dans l'environnement ou des conditions, avec comme conséquence un changement d'approche pour les tests.

Les considérations de conception s'appliquent aux modèles de tests de service, aux cas de test et aux scripts de tests et incluent :

- Business/organisation :
  - L'alignement avec les services, les processus et les procédures business
  - Les dépendances, les priorités, la criticité et l'impact business
  - Les cycles business et les variations saisonnières
  - Les niveaux de transaction du business
  - Le nombre et les types d'utilisateurs et la croissance prévisionnelle
  - Les besoins potentiels liés à de nouveaux sites et de nouvelles fonctionnalités
  - Les scénarios business pour tester le service de bout en bout

- Architecture et performance de service :
  - Le portefeuille de services/la structure des services, par exemple un service de base, un service de soutien et la sous-traitance par des fournisseurs
  - Les options pour tester différent types d'actifs de service, d'utilité et de garantie, par exemple la disponibilité, la sécurité, la continuité
  - Les exigences et les cibles de niveau de service
  - Les niveaux de transactions du service
  - Les contraintes
  - Les prévisions de performance et de volume
  - Les systèmes de surveillance, de modélisation et de mesure, par exemple y a-t-il un besoin de simulation significative pour reproduire les périodes de pointe du business ? Est-ce que le service nouveau ou modifié sera interfacé aux outils de surveillance et de gestion existants ?
- Besoin d'environnement de tests de mise en production de service
- Gestion des Services :
  - Les modèles de Gestion des Services, par exemple les modèles de capacité, de coûts, de performance
  - Le modèle d'exploitation des services
  - Le modèle de support des services
  - Les changements de besoins d'informations de Gestion des Services
  - Les changements dans les volumes des utilisateurs et des transactions
- Informations et données d'applications :
  - Valider que l'application fonctionne avec les informations/bases de données et l'infrastructure technique
  - Tester la fonctionnalité et le comportement de la solution d'infrastructure et vérifier : (i) qu'il n'y a aucun conflit de versions du logiciel, du matériel ou de composants réseau ; (ii) que les services d'infrastructure communs sont utilisés tels que définis par la conception
  - Les droits d'accès sont correctement définis
- Infrastructure technique :
  - Les actifs physiques – sont-ils conformes à leurs spécifications ?
  - La capacité des ressources techniques, par exemple le stockage, la capacité de traitement, la puissance électrique, la bande passante du réseau
  - Les pièces de rechange – est-ce que des pièces de rechange en quantité suffisante sont disponibles ou une livraison est-elle prévue ? Est-ce que les paramètres matériels/logiciels sont enregistrés et corrects ?

Les aspects qui doivent généralement être pris en considération lors de la conception des tests de services sont :

- **Finances** – Est-ce que le budget convenu est adapté, est-ce que les dépenses ont dépassé le budget, est-ce que les coûts ont été modifiés (par exemple l'augmentation des licences logicielles et des coûts de maintenance) ?
- **Documentation** – Est-ce que toute la documentation nécessaire est disponible ou est-ce que sa production est prévue, est-elle utilisable (suffisamment intuitive pour l'assistance prévue, disponible dans toutes les langues requises), est-elle dans le bon format, comme par exemple listes de contrôle, scripts du Centre de Services ?
- **Fournisseur** du service, des actifs, des composants – Quelles sont les interfaces internes ou externes ?
- **Construction** – Est-ce que le service, l'actif ou le composant de service peut être construit dans un package de mise en production et en environnements de tests ?
- **Testable** – Est-il testable compte tenu des ressources, des équipements et des délais disponibles ou que l'ont peut obtenir ?
- **Traçabilité** – Est-ce que la traçabilité arrière jusqu'aux besoins est assurée ?
- **Où et quand** les tests pourraient avoir lieu ? Existe-il des conditions inhabituelles dans lesquelles un service peut devoir fonctionner et qui devraient être testées ?
- **Rattrapage** – Quels sont les plans de rattrapage ou de retour arrière d'une mise en production pour les environnements ?

La prise de conscience des environnements technologiques actuels pour les différents types de business, de client, de personnel et d'utilisateurs est essentielle pour maintenir la validité dans le temps d'un environnement de tests. La conception des environnements de tests doit prendre en considération l'environnement de production actuel et celui qui est prévu au moment où le service sera mis en production et pour la durée prévue de son exploitation. Dans la pratique, pour la plupart des organisations, se projeter à de plus de six à neuf mois dans le futur, soit en terme de business, soit en terme technologique est la limite. Dans certains secteurs toutefois, des délais beaucoup plus longs exigent de prévoir plus loin dans le futur, au point même de limiter l'innovation technologique au profit de tests complets et exhaustifs – des exemples sont les systèmes militaires, la NASA et d'autres environnements où la sûreté est critique.

La conception de la gestion et de la maintenance des données de test doit aborder des questions pertinentes comme :

- La séparation des données de tests des données de production, avec des dispositions pour que les données de tests ne puissent être confondues avec des données de production lors de leur utilisation, et vice versa (il y a de nombreux exemples réels de données de production copiées et utilisées pour des tests, qui servent ensuite comme base de décisions business, du fait, par exemple, d'icones sur le bureau qui pointent sur la mauvaise base de données)
- La législation de protection des données – lorsque des données de production sont utilisées pour générer une base de données de tests ; si les informations peuvent être reliées à des personnes, elles peuvent entrer dans le périmètre d'une loi de protection des données personnelles, qui peut interdire leur transfert entre pays par exemple
- La sauvegarde des données de tests, et restauration à une base de référence connu pour permettre des tests répétables ; ceci s'applique également aux conditions de déclenchement des tests de matériels, pour lesquels une base de référence doit être établie
- La volatilité des données et des environnements de test ; des processus et des procédures doivent être mis en place pour établir et démonter rapidement l'environnement de test pour une variété de besoins de test. Une attention particulière doit être apportée pour s'assurer que les activités de test pour un groupe ne compromettent pas les activités de test pour un autre groupe
- L'équilibrage coûts-bénéfices – dans la mesure où les coûts de construction et de maintenance des environnements de tests alimentés avec des données pertinentes sont élevés, les avantages en termes de réduction des risques pour les services business doivent être mis en balance avec les coûts de leur fourniture. Aussi, la proximité de l'environnement de test avec l'environnement de production est un élément clé à prendre en considération qui nécessite d'évaluer le rapport coûts / risques.

4.5.4.10 Types de tests

Les types de tests suivants sont employés pour vérifier que le service répond aux besoins des utilisateurs et des clients, ainsi qu'aux besoins du fournisseur de services pour le gérer, l'exploiter et le soutenir. La gamme complète des utilisateurs potentiels doit être établie avec soin. Il est ensuite nécessaire de tester tous les aspects du service, dont le support et la production de rapports.

Les tests de fonctionnalité dépendent du type de service et de leur mode de fourniture. Ils sont couverts par de nombreux standards et bonnes pratiques de tests (voir informations complémentaires).

Les tests de service comprendront de nombreux tests non fonctionnels. Ces tests peuvent se faire à différents niveaux pour contribuer à améliorer la confiance dans la mise en production du service. Ils incluent les :

- Tests de facilité d'utilisation
- Tests d'accessibilité
- Tests de processus et de procédures
- Tests de transfert de connaissances et tests de compétences
- Tests de performance, de capacité et de résilience
- Tests de volume, d'effort, de charge et d'évolutivité
- Tests de disponibilité
- Tests de sauvegarde et de restauration
- Tests de cohérence
- Tests de compatibilité
- Tests de documentation
- Tests réglementaires et de conformité
- Tests de sécurité
- Tests de logistique, de capacité de déploiement et de migration
- Tests de coexistence et de compatibilité
- Tests de rattrapage, de continuité et de reprise
- Tests de configuration, de construction et de stabilité
- Tests de facilité d'exploitation et de maintenabilité.

Il existe différents types de tests en fonction des points de vus. Ils sont décrits ci-dessous.

Tests des besoins et de la structure du service – fournisseur de services, utilisateurs et clients

La validation des attributs de service par rapport au contrat, au package de service et au modèle de service couvre l'évaluation de l'intégration ou de l'adaptation aux fonctions des services de base et de support et aux actifs de service pour s'assurer que la couverture est complète et qu'il n'existe aucun conflit.

La figure 4.31 montre une matrice utilité – garantie de service avec les différents actifs de service qui soutiennent chaque utilité. Cette matrice peut être utilisée pour concevoir des tests de service et garantir que la couverture des tests de structure et de conception de service est appropriée. Des cas de test de service sont conçus pour tester les exigences de service en termes d'utilité, de capacité, d'utilisation des ressources, de finance et de risques. Par exemple les approches pour les tests liés au

Actif 1	Actif 2	Actif 3	Actif 4	Utilité	Garantie 1	Garantie 2	Garantie 3	Garantie 4
CT1				U1	CT1	CT1/ CT2	CT1	
	CT2	CT3/ CT4		U2		CT2		CT3/ CT4
CT3	CT2/ CT3			U3		CT2		
		CT5		U4		CT2/ CT5		
	CT3/ CT4			U5		CT2/ CT5		
			CT1	U6		CT1/ CT2		CT1

CTn = Identifiant de Cas de Test

Figure 4.31 Conception de tests pour couvrir une plage des actifs de service, de l'utilité et de la garantie

risque d'interruption de service comprennent des tests de performance, d'effort, d'utilisation et de sécurité.

Tests de niveau de service – responsables des niveaux de service, responsables des opérations et clients

Valider que le fournisseur de services peut satisfaire les besoins de niveau de service, par exemple en évaluant le temps de réponse et de correction, la disponibilité, le délai de livraison d'un produit et les services de support.

Le comportement d'un actif de service devrait fournir l'utilité ou le service prévu. Ceci n'est pas nécessairement ce que l'actif peut fournir dans l'absolu. Par exemple, la spécification constructeur d'une voiture peut définir qu'elle est capable de rouler à 150km/h, mais pour la plupart des clients une livraison garantissant 100km/h répondra parfaitement au besoin.

Tests de garantie et d'assurance – tests d'adaptation à l'utilisation

Comme évoqué précédemment dans cette section, les clients voient le service fourni en termes de garantie par rapport à l'utilité qui ajoute de la valeur à leurs actifs pour apporter le support prévu au business. La garantie est exprimée, pour n'importe quel service, en termes mesurables, qui permettent de concevoir des tests établissant que la garantie peut être fournie (avec le niveau de confiance convenu). Le niveau de détail peut varier considérablement, mais reflétera toujours l'accord établi pendant la conception des services. Dans tous les cas, la garantie sera décrite, et devrait être mesurable, par rapport au business du client et aux effets potentiels de la réussite ou de l'échec du service à assurer cette garantie.

Les tests suivants sont utilisés pour établir la confiance que la garantie peut être fournie, c.-à-d. que le service est adapté à l'utilisation :

- **La disponibilité** est l'aspect le plus élémentaire pour assurer la valeur aux clients. Elle assure au client que les services seront disponibles pour utilisation dans les termes et les conditions convenues. Les services doivent être rendus disponibles aux utilisateurs désignés dans les domaines, les endroits et les périodes spécifiées.
- **La capacité** est un aspect de la garantie de service qui assure au client qu'un service supportera un niveau spécifié d'activité business ou de demandes

à un niveau spécifié de qualité de service. Les clients peuvent faire évoluer leur utilisation des services tout en étant assurés que leurs processus et systèmes business seront correctement soutenus par le service. La Gestion de la Capacité est un aspect critique de la Gestion des Services parce qu'elle a un impact direct sur la disponibilité des services. La capacité disponible pour soutenir les services a également un impact sur le niveau d'engagement ou celui de fourniture de la continuité de service. Une gestion efficace de la capacité de service peut donc avoir des effets directs et indirects sur la garantie de service.

- **La continuité** est le niveau d'assurance fourni aux clients que le service continuera à soutenir le business en cas de pannes majeures ou d'événements disruptifs. Le fournisseur de services s'engage à maintenir des actifs de service qui permettront de garantir un niveau suffisant de réactivité et de faire face à un certain nombre d'imprévus. Les systèmes et les processus spécialisés démarreront pour assurer que les niveaux de services obtenus par les actifs du client ne tombent pas en dessous d'un niveau prédéfini. L'assurance que les niveaux de service normaux seront restaurés dans un délai prédéfini est également donnée, afin de limiter l'impact global d'une panne ou d'un événement. L'efficacité de la continuité de service est mesurée en termes de perturbation du fonctionnement des actifs du client.
- **La sécurité** s'assure que l'utilisation des services par des clients sera sécurisée. Ceci signifie que les actifs clients dans le périmètre de la fourniture et du support de service ne seront pas exposés à certains risques de sécurité. Les fournisseurs de service s'engagent à mettre en œuvre des contrôles généraux, adaptés au niveau de service, pour garantir que la valeur fournie aux clients sera intégrale et ne sera pas amputée par des coûts et par des risques évitables. La sécurité de service couvre les aspects de la réduction des risques suivants:
  - L'utilisation autorisée et justifiée des services telle que spécifiée par le client
  - La protection des actifs des clients contre des accès non autorisés ou malveillants
  - Les zones de sécurité entre les actifs du client et les actifs de service
  - Joue un rôle de soutien pour les trois autres aspects de la garantie de service
  - Lorsque qu'elle est efficace, la sécurité a un impact positif sur ces aspects.

  La sécurité de service hérite de toutes les propriétés générales de la sécurité des actifs physiques et humains, aussi bien que de la sécurité des éléments immatériels comme les données, les informations, la coordination et la communication.

Facilité d'utilisation – utilisateurs et mainteneurs

Les tests relatifs à la facilité d'utilisation sont susceptibles de revêtir une importance croissante dans la mesure où davantage de services sont utilisés dans la vie de tous les jours et dans des usages business ordinaires. Une amélioration de l'efficience et une réduction significative des coûts unitaires d'utilisation et de support d'un service peuvent être obtenues en se concentrant sur le caractère intuitif du service.

Les tests d'accessibilité pour les utilisateurs prennent en considération les restrictions d'aptitude pour les utilisateurs réels ou potentiels d'un service nouveau ou modifié et sont généralement utilisés pour les tests de services Web. Une attention particulière doit être accordée pour l'établissement des types d'utilisateurs potentiels, par exemple – les utilisateurs qui ont des déficiences auditives peuvent accéder à un service basé sur l'utilisation d'un PC mais ne pourront avoir accès au support par un système d'accès au Centre de Services uniquement basé sur la téléphonie. Ces tests peuvent se concentrer sur la facilité d'utilisation pour les:

- Les utilisateurs handicapés, par exemple, déficients visuels ou auditifs
- Les utilisateurs présentant des restrictions sensorielles, par exemple daltoniens
- Les utilisateurs utilisant une autre langue pour travailler ou basés dans une culture différente.

Tests contractuels et règlementaires

Des audits et des tests sont conduits pour vérifier que les critères contractuels ont été approuvés avant l'acceptation du service de bout en bout. Les fournisseurs de service peuvent avoir une obligation contractuelle de se conformer aux normes ISO/IEC 20000 ou à d'autres normes. Ils vérifieront que les clauses appropriées de la norme sont respectées lors de la mise en œuvre ou la modification d'un service et sa mise en production.

Des tests d'homologation réglementaire sont exigés pour certains domaines d'activités comme la défense, les services financiers et la pharmaceutique.

Tests de conformité

Les tests sont conduits pour vérifier la conformité aux règlements internes et aux engagements existants de l'organisation, par exemple vérification de fraude.

Tableau 4.12 Exemples de tests de facilité de gestion des services

Fonctions de Gestion des Services	Exemples de vérifications de la facilité de gestion de la phase de conception	Exemples de vérifications de la facilité de gestion de la phase de construction	Exemples de vérifications de la facilité de gestion de la phase de déploiement	Exemples de vérifications de la facilité de gestion de l'exploitation	Exemples de vérifications de la facilité de gestion du Support de début de vie et de la CSI
Gestion des Configurations	Est-ce que les concepteurs sont au courant des standards d'entreprise utilisés pour la Gestion des Configurations ? Comment est-ce que la conception se conforme aux standards de l'organisation pour établir des configurations acceptables ? Est-ce que la conception soutient le concept de contrôle de version ? Est-ce que la conception est créée d'une manière telle qu'il est possible de décomposer logiquement le service en Éléments de Configuration (CIs) ?	Est-ce que les développeurs ont construit le service, l'application et l'infrastructure conformément aux standards d'entreprise utilisés pour la Gestion des Configurations ? Est-ce que le service n'utilise que des systèmes et des outils de soutien standards, considérés comme acceptables ? Le service comprend-il le support pour la version, la construction, la base de référence et le contrôle et la Gestion des Mises en Production ? Est-ce que les développeurs ont élaboré la structure de CIs retenue dans le service, l'application et l'infrastructure ?	Le déploiement de service met-il à jour le CMS à chaque étape du déploiement ? L'équipe de déploiement utilise-t-elle des inventaires actualisés pour dérouler le plan et faire le déploiement ?	Est-ce que l'équipe opérationnelle a accès au CMS afin de confirmer que le service qu'elle gère est dans la bonne version et est configuré correctement ? Est-ce que les consignes d'exploitation sous le contrôle de la gestion des versions et des constructions sont semblables à celles utilisées pour les constructions d'application ?	Lors de la revue du service en phase d'optimisation, le CMS est-il utilisé pour faciliter la revue ? Le personnel de Gestion des Configurations est-il impliqué dans le processus d'optimisation ? Fournit-il des conseils sur l'utilisation et la mise à jour de l'inventaire ?
Gestion des Changements	La conception des services fait-elle face au changement ? Les concepteurs comprennent-ils le processus de Gestion des Changements utilisé par l'organisation ?	Les actifs et les composants de service ont-ils été construits et testés par rapport au processus de Gestion des Changements de l'entreprise? Est-ce le processus des changements urgents a été testé ? Est-ce que la procédure d'évaluation d'impact pour le type de CI a été clairement définie et a-t-elle été testée ?	Le processus et les standards d'entreprise de Gestion des Changements sont-ils utilisés pendant le déploiement ?	L'équipe des opérations est-elle impliquée dans le processus de Gestion des Changements ; Est-ce qu'elle contribue au processus d'approbation et de vérification ? Est-ce qu'un membre de cette équipe assiste aux réunions de Gestion des Changements ?	Lorsque que des modifications sont identifiées dans cette phase, l'équipe utilise-t-elle le système de Gestion des Changements pour coordonner les changements ? L'équipe d'optimisation comprend-elle le processus de Gestion des Changements ?

Tableau 4.12 Exemples de tests de facilité de gestion des services (continué)

Fonctions de Gestion des Services	Exemples de vérifications de la facilité de gestion de la phase de conception	Exemples de vérifications de la facilité de gestion de la phase de construction	Exemples de vérifications de la facilité de gestion de la phase de déploiement	Exemples de vérifications de la facilité de gestion de l'exploitation	Exemples de vérifications de la facilité de gestion du Support de début de vie et de la CSI
Gestion des Déploiements et des Mises en Production	Les concepteurs de service comprennent-ils les standards et les outils utilisés pour les mises en production et les déploiements de services ? Comment la conception assurera-t-elle que le service nouveaux ou modifié peut être déployé dans l'environnement d'une manière simple et efficiente ?	Est-ce que le service, l'application et l'infrastructure ont été construits et testés d'une manière qui garantit qu'ils pourront être mis en production d'une manière simple et efficace ?	Le service est-il déployé d'une manière qui minimise les risques, comme par exemple avec un déploiement échelonné ? Est-ce qu'une option de rattrapage/retour arrière est incluse dans le package ou le processus de mise en production pour le service et ses composants constitutifs ?	Est-ce que le processus de mise en production et de déploiement garantit que les informations de déploiement sont disponibles pour les équipes opérationnelles ? Est-ce que les équipes d'exploitation des services ont accès à la mise en production et aux informations avant même que le service ou l'application ne soit déployé dans l'environnement de production ?	Est-ce que les membres de l'équipe de la CSI comprennent le processus de mise en production, et l'utilisent pour planifier le déploiement des améliorations ? La Gestion des Déploiements et des Mises en Production est-elle impliquée dans l'élaboration de conseils pour le processus d'évaluation ?
Gestion de la Sécurité	Comment la conception assure-t-elle que le service est conçu avec une prise en compte de la sécurité au premier plan ?	Est-ce que le processus de construction suit les meilleures pratiques en matière de sécurité pour cette activité ?	Le service peut-il être déployé d'une manière qui respecte les standards de sécurité et les besoins de l'organisation ?	Est-ce que le service soutient les vérifications continues et périodiques que la Gestion de la Sécurité doit effectuer lorsque le service est utilisé en production ?	
Gestion des Incidents	La conception rend-elle la création des incidents simple et facile quand quelque chose va mal ? Est-ce que la conception est compatible avec le système de Gestion des Incidents de l'organisation ? Est-ce que la conception est compatible avec une détection et un enregistrement automatiques des incidents ?	Est-ce qu'un processus simple de création d'incidents est intégré dans les services, pour gérer les cas où le fonctionnement n'est pas normal, et a-t-il été testé (par exemple notification des applications) ? Est-ce que la compatibilité avec le système de Gestion des Incidents de l'organisation a été testée ?	Est-ce que le déploiement utilise le système de Gestion des Incidents pour déclarer les préoccupations et les problèmes ? Est-ce que les membres de l'équipe de déploiement ont accès au système de Gestion des Incidents afin qu'ils puissent enregistrer des incidents et également consulter les incidents en rapport avec le déploiement ?	Est-ce l'équipe des opérations a accès au système de Gestion des Incidents et peut mettre à jour les informations dans ce système ? L'équipe des opérations comprend-elle ses responsabilités pour le traitement des incidents ? Est-ce que l'équipe des opérations reçoit des rapports sur la manière dont elle traite les incidents, et est-ce qu'elle en tient compte ?	Est-ce que les membres de l'équipe de CSI ont accès au système de Gestion des Incidents afin de pouvoir enregistrer des incidents et également consulter les incidents qui pourraient donner lieu à une optimisation ?

Tableau 4.12 Exemples de tests de facilité de gestion des services (continué)

Fonctions de Gestion des Services	Exemples de vérifications de la facilité de gestion de la phase de conception	Exemples de vérifications de la facilité de gestion de la phase de construction	Exemples de vérifications de la facilité de gestion de la phase de déploiement	Exemples de vérifications de la facilité de gestion de l'exploitation	Exemples de vérifications de la facilité de gestion du Support de début de vie et de la CSI
Gestion des Problèmes	Comment la conception facilite-t-elle les méthodes utilisées pour l'analyse des causes premières utilisées dans l'organisation ?	Est-ce que la méthode utilisée pour fournir des informations facilitant l'analyse des causes premières et la Gestion des Problèmes a été testée ?	Est-ce qu'un responsable de Gestion des Problèmes a été nommé pour ce déploiement et est-ce que l'équipe de déploiement le connait ?	L'équipe des opérations contribue-t-elle au processus de Gestion des Problèmes, idéalement en contribuant et en facilitant l'analyse des causes premières ? L'équipe des opérations rencontre-t-elle le personnel de Gestion des Problèmes régulièrement ? L'équipe des opérations voit-elle le rapport hebdomadaire/ mensuel de Gestion des Problèmes ?	Est-ce que le processus d'optimisation est alimenté avec des informations issues de la Gestion des Problèmes pour être intégrées dans le processus d'évaluation ?
Gestion de la Capacité	Est-ce que concepteurs sont au courant de l'approche utilisée pour la Gestion de la Capacité dans l'organisation ? Comment évaluer les opérations et la performance ? La modélisation est-elle utilisée pour assurer que la conception répond aux besoins de capacité ?	Le service a-t-il été conçu et testé pour assurer qu'il répond aux besoins de capacité ? Les informations de capacité fournies par le service ont-elles été testées et vérifiées ? Est-ce que caractéristiques d'effort et de volume sont établies dans les services et les applications qui les constituent ?	La Gestion de la Capacité est-elle impliquée dans le processus de déploiement afin de pouvoir contrôler la capacité des ressources impliquées ?	Est-ce que les informations de Gestion de la Capacité sont surveillées et font l'objet de rapports lors de l'utilisation du service, et ces informations sont-elles fournies à la Gestion de la Capacité ?	Est-ce que la Gestion de la Capacité alimente en informations le processus d'optimisation ?

Tableau 4.12 Exemples de tests de facilité de gestion des services (continué)

Fonctions de Gestion des Services	Exemples de vérifications de la facilité de gestion de la phase de conception	Exemples de vérifications de la facilité de gestion de la phase de construction	Exemples de vérifications de la facilité de gestion de la phase de déploiement	Exemples de vérifications de la facilité de gestion de l'exploitation	Exemples de vérifications de la facilité de gestion du Support de début de vie et de la CSI
Gestion de la Disponibilité	La conception adresse-t-elle les besoins de disponibilité du service ? Le service a-t-il été conçu pour s'adapter aux aptitudes de sauvegarde et de restauration de l'organisation ?	Comment le service a-t-il été conçu pour adresser les besoins de disponibilité, et comment a-t-il été testé ? Quels tests ont été faits pour assurer que le service s'adaptera aux aptitudes de sauvegarde et de restauration de l'organisation ? Que se passe-t-il lorsque le service et les applications sous-jacentes sont soumis à une charge importante ?	La Gestion de la Disponibilité surveille-t-elle la disponibilité du service, des applications et du reste de l'infrastructure technologique déployés pour assurer que le déploiement n'a pas d'impact sur la disponibilité ? Comment la capacité de sauvegarde et de restauration du service est-elle traitée pendant le déploiement ?	Comment est-ce que la disponibilité du service est mesurée, et est-ce que cette information est réintroduite dans la fonction de Gestion de la Disponibilité de l'organisation informatique ?	Est-ce que l'évaluation utilise cette information de disponibilité pour établir la *proposition* des modifications nécessaires pour le service ? Est-ce qu'une amélioration de la capacité du service à être sauvegardé et rétabli est nécessaire ?
Gestion de la Continuité des Services	Comment la conception répond-elle aux besoins de continuité de service de l'organisation ? La conception répondra-t-elle aux besoins du processus de reprise du business en cas de sinistre ?	Est-ce que le service a été conçu pour soutenir le processus de reprise du business en cas de sinistre, et comment ce point a-t-il été testé ?	Des changements sur le processus de reprise du business en cas de sinistre seront-ils nécessaires si un sinistre se produisait pendant ou après le déploiement de ce service ?	Le processus de reprise du business pour le service est-il testé régulièrement par les opérations ?	Quelle optimisation est nécessaire dans le processus de reprise du business pour répondre aux besoins du business ?
Gestion des Niveaux de Service	Comment la conception répond-elle aux exigences de SLA de l'organisation ?	Le service satisfait-il les exigences de SLA et de performance, et est-ce que ce point a été testé ?	La Gestion des Niveaux de Service est-elle au courant du déploiement de ce service ? Ce service a-t-il un SLA initial pour la phase de déploiement ? Est-ce que le service a un impact sur les exigences de SLA pendant le déploiement ?	Est-ce que le SLA est visible et compris par les équipes des opérations afin qu'elles puissent évaluer comment leur exploitation du service ont un impact sur la fourniture du SLA ? Les opérations voient-elles le rapport hebdomadaire/ mensuel de niveau de service ?	Est-ce que les informations de Gestion des Niveaux de Service sont disponibles pour être intégrées dans le processus d'optimisation ?

Tableau 4.12 Exemples de tests de facilité de gestion des services (continué)

Fonctions de Gestion des Services	Exemples de vérifications de la facilité de gestion de la phase de conception	Exemples de vérifications de la facilité de gestion de la phase de construction	Exemples de vérifications de la facilité de gestion de la phase de déploiement	Exemples de vérifications de la facilité de gestion de l'exploitation	Exemples de vérifications de la facilité de gestion du Support de début de vie et de la CSI
Gestion Financière	La conception répond-elle aux exigences financières pour ce service ? Comment la conception assure-t-elle que le service nouveau , modifié ou final permettra de satisfaire les attentes en matière de retour sur investissement ?	Est-ce que service a été conçu pour fournir des informations financières, et comment ce point a-t-il été testé ?	La comptabilité de gestion est-elle faite pendant le déploiement de sorte que le coût total de déploiement puisse être inclus dans le coût de possession ?	Est-ce que les opérations fournissent des données concernant les informations financières du service ? Par exemple, si un service exige l'intervention d'un opérateur la nuit pour des taches additionnelles, est-ce que celles-ci seront enregistrées ?	Est-ce que les informations financières disponibles sont prises en compte dans le processus d'évaluation ?

Tests de Gestion des Services

Les modèles de service dicteront l'approche pour tester les processus de gestion de services intégrés. L'ISO/IEC 20000 couvre les exigences minimums pour que chaque processus soit conforme avec la norme, ainsi que la maintenance des relations inter-processus.

Des exemples de tests de facilité de gestion de la Gestion des Services sont donnés dans le tableau 4.12.

Tests opérationnels – systèmes, services

Il existe de nombreux tests opérationnels en fonction du type de service. Les tests typiques sont :

- **Charge et effort** – ces tests établissent que le service nouveau ou modifié fonctionnera aux niveaux requis sur la capacité qui sera probablement disponible. Les éléments de capacité peuvent comprendre tous les goulots prévus dans l'infrastructure qui pourraient limiter la performance, avec :
  - La charge et le débit
  - Le comportement aux limites supérieures des possibilités du système
  - La bande passante du réseau
  - Le stockage de données
  - La puissance de traitement ou la mémoire vive
  - Les ressources du Centre de Services – les personnes et la technologie comme les lignes téléphoniques et la journalisation
  - Les licences de logiciel disponibles/les utilisateurs simultanés
  - Le personnel de support – nombre et compétences
  - Les centres de formation, les salles de formation, les formateurs, les licences pour la formation assistée par ordinateur etc.
  - Les périodes de traitement nocturne par lots, avec les tâches de sauvegarde.
- **Sécurité** – tous les services doivent être évalués par rapport à leur impact potentiel sur la sécurité, et testés en conséquence pour établir leur impact probable sur la sécurité. Tout service qui a un impact anticipé sur la sécurité ou qui expose à un risque de sécurité anticipé aura été évalué à l'étape de conception, et les besoins de contribution à la sécurité pris en compte dans le package de service. Les organisations pour lesquelles la sécurité est une préoccupation pour leurs services peuvent se référer et chercher à se conformer à la norme ISO 27000.
- **Facilité de reprise** – tout changement significatif aura été évalué par rapport à la question 'si ce changement est fait, est-ce que le plan de reprise en cas de sinistre doit être adapté en conséquence ?'. En plus de prendre en considération cet aspect en amont dans le cycle de vie, il est opportun de tester que le service nouveau ou modifié est adapté au plan existant (ou au plan amendé avec le changement) de reprise après sinistre. Typiquement, les difficultés identifiées lors des tests devraient être transférées à l'équipe de continuité de service et être considérées en tant qu'éléments actifs pour les tests futurs de reprise après sinistre.

Tests de non régression

Les tests de non régression signifie 'la reproduction d'un test déjà effectué avec succès et la comparaison des nouveaux résultats aux résultats valides précédents'. Pour chaque itération des véritables tests de non régression, tous les tests validés existants sont effectués, et les nouveaux résultats sont comparés aux standards déjà obtenus. Les tests de non régression assurent qu'un service nouveau ou modifié n'introduit pas d'erreurs dans des aspects des services ou de l'infrastructure informatique qui fonctionnaient précédemment sans erreur. Des exemples simples du type d'erreur qui peut être détecté sont les accès conflictuels aux ressources par des logiciels et les incompatibilités de matériel et de réseau. Les tests de non régression s'appliquent également à d'autres éléments comme les tests et les mesures de processus de Gestion des Services. En réalité c'est le concept intégré de tests des services – évaluant si le service fournira les bénéfices business – qui rend les tests de non régression si importants dans les organisations modernes, et les rendra toujours plus importants.

4.5.5 Activités, méthodes et techniques de processus

Le processus de tests est présenté schématiquement dans la figure 4.32. Les activités de tests ne sont pas entreprises séquentiellement. Plusieurs activités peuvent être faites en parallèle, par exemple l'exécution des tests démarre avant que la conception de tous les tests ne soit terminée. Les activités sont décrites ci-dessous.

1. Gestion de la validation et des tests

La gestion des tests comprend la planification, le contrôle et la production des rapports sur les activités pour les étapes de tests de la transition des services. Ces activités comprennent :

- La planification des ressources de tests
- La priorisation et la planification de ce qui doit être testé et à quel moment
- La Gestion des Incidents, des problèmes, des erreurs, des non-conformités, des risques et des difficultés
- La vérification que les erreurs connues entrantes et leur documentation sont traitées
- La surveillance de l'avancement et la collecte des feed-backs des activités de validation et de tests
- La Gestion des Incidents, des problèmes, des erreurs, des non-conformités, des risques et des difficultés rencontrées pendant la transition
- Des changements consécutifs, pour réduire les erreurs allant en production
- L'établissement des configurations de référence
- La collecte, l'analyse, la production des rapports et la gestion des métriques de tests.

La gestion des tests comprend la gestion des difficultés, l'atténuation des risques et la mise en œuvre des changements identifiés lors des activités de tests dans la mesure où ceux-ci peuvent provoquer des retards et créer des dépendances qui doivent être gérés proactivement.

Les métriques de tests sont utilisées pour mesurer le processus de tests et contrôler les activités de tests.

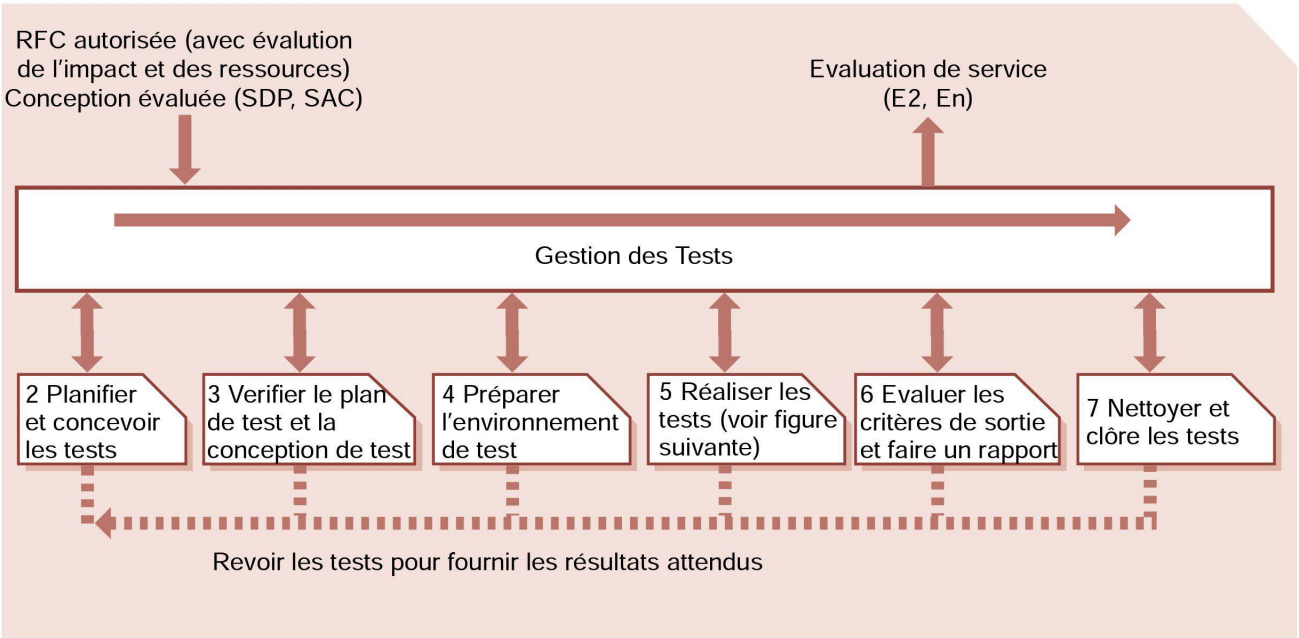


Figure 4.32 Exemple d'un processus de validation et de tests

Elles permettent au responsable des tests d'établir l'avancement des tests, la valeur acquise et les tests qui restent à exécuter ; ceci aide le responsable des tests à estimer quand les tests seront complétés. De bonnes métriques fournissent des informations pour les décisions de gestion nécessaires pour la priorisation, la planification et la gestion des risques. Elles fournissent également des informations utiles pour estimer et programmer les futures mises en production.

2. Planifier et concevoir les tests

Les activités de planification et de conception de tests commencent tôt dans le cycle de vie du service et incluent :

- Le recrutement
- La capacité du matériel, du réseau, des effectifs et compétences etc.
- Les ressources business/client nécessaires, par exemple les composants ou matières premières pour les services de contrôle de la production, les billets pour les automates bancaires
- Les services de soutien incluant les accès, la sécurité, la restauration, les communications
- Le planning des jalons, de la passation de relais et des dates de livraison
- L'heure convenue pour la prise en compte des rapports et des autres livrables
- Le lieu et le moment de la livraison et de l'acceptation
- Les besoins financiers – les budgets et le financement.

3. Vérifier le plan de tests et la conception des tests

Vérifier les plans de tests et la conception des tests pour s'assurer que :

- Le modèle de test permet une envergure de test proportionnée et adaptée au profil de risques du service
- Le modèle de tests couvre les aspects et les interfaces d'intégration principaux, par exemple aux SPIs
- Les scripts de tests sont exacts et complets.

4. Préparer l'environnement de tests

Préparer l'environnement de tests en faisant appel aux services des ressources d'environnement de construction et tests et également en utilisant les processus de mise en production et de déploiement pour préparer l'environnement de test, dans la mesure du possible ; voir le paragraphe 4.4.5.2. Établir une configuration de référence de l'environnement de test initial.

5. Effectuer les tests

Effectuer les tests en utilisant des techniques et des procédures manuelles ou automatisées. Les testeurs doivent enregistrer les résultats obtenus au cours des tests. Si un test échoue, les raisons de l'échec doivent être documentées complètement. Les tests se poursuivront alors, si possible, selon les plans et les scripts. Lorsqu'une partie d'un test échoue, l'incident ou les difficultés doivent être résolus ou documentés (par exemple comme une Erreur connue) et les tests appropriés doivent être refaits par le même testeur.

Un exemple de la réalisation des activités de tests est donné dans la figure 4.33. Les livrables des tests sont :

- Les résultats réels constituant des preuves de tests avec référence au modèle, aux cycles et aux conditions de tests
- Les problèmes, erreurs, difficultés, non conformités et risques restant à résoudre
- Les problèmes résolus/erreurs connues et changements connexes
- L'approbation.

6. Évaluer les critères de sortie et produire le rapport

Les résultats réels sont comparés aux résultats attendus. Les résultats peuvent être interprétés en termes de Go/NoGo ; risques pour le business/pour le fournisseur de services ; ou s'il y a un changement en valeur projetée, par exemple coûts plus élevés pour fournir les bénéfices prévus.

Recueillir les métriques de tests et résumer les résultats des tests afin de produire le rapport. Des exemples des critères de sortie sont :

- Le service, avec ses infrastructures applicative et technologique sous-jacentes, permet aux clients business d'exécuter tous les aspects fonctionnels conformément à ce qui était défini.
- Le service répond aux exigences de qualité.
- Des configurations de référence sont établies dans le CMS.

7. Nettoyer et clore les tests

S'assurer que les environnements de tests sont nettoyés ou réinitialisés. Revoir l'approche de tests et identifier des améliorations à apporter aux futures conception/construction, paramètres de décision d'achat/construction et politique/procédures de tests.

4.5.6 Déclencheur, entrées et sorties, et interfaces interprocessus

4.5.6.1 Déclencheur

Le déclenchement pour les tests est une activité programmée dans un plan de mise en production, un plan de tests ou un plan d'assurance qualité.

4.5.6.2 Entrées

Les entrées principales du processus sont :

- **Le package de service** – celui-ci comporte un package d'un service de base et des composants réutilisables, dont beaucoup sont eux-mêmes des services, par exemple service de support. Il définit l'utilité et la garantie du service qui sont fournies par le fonctionnement correct d'un ensemble particulier

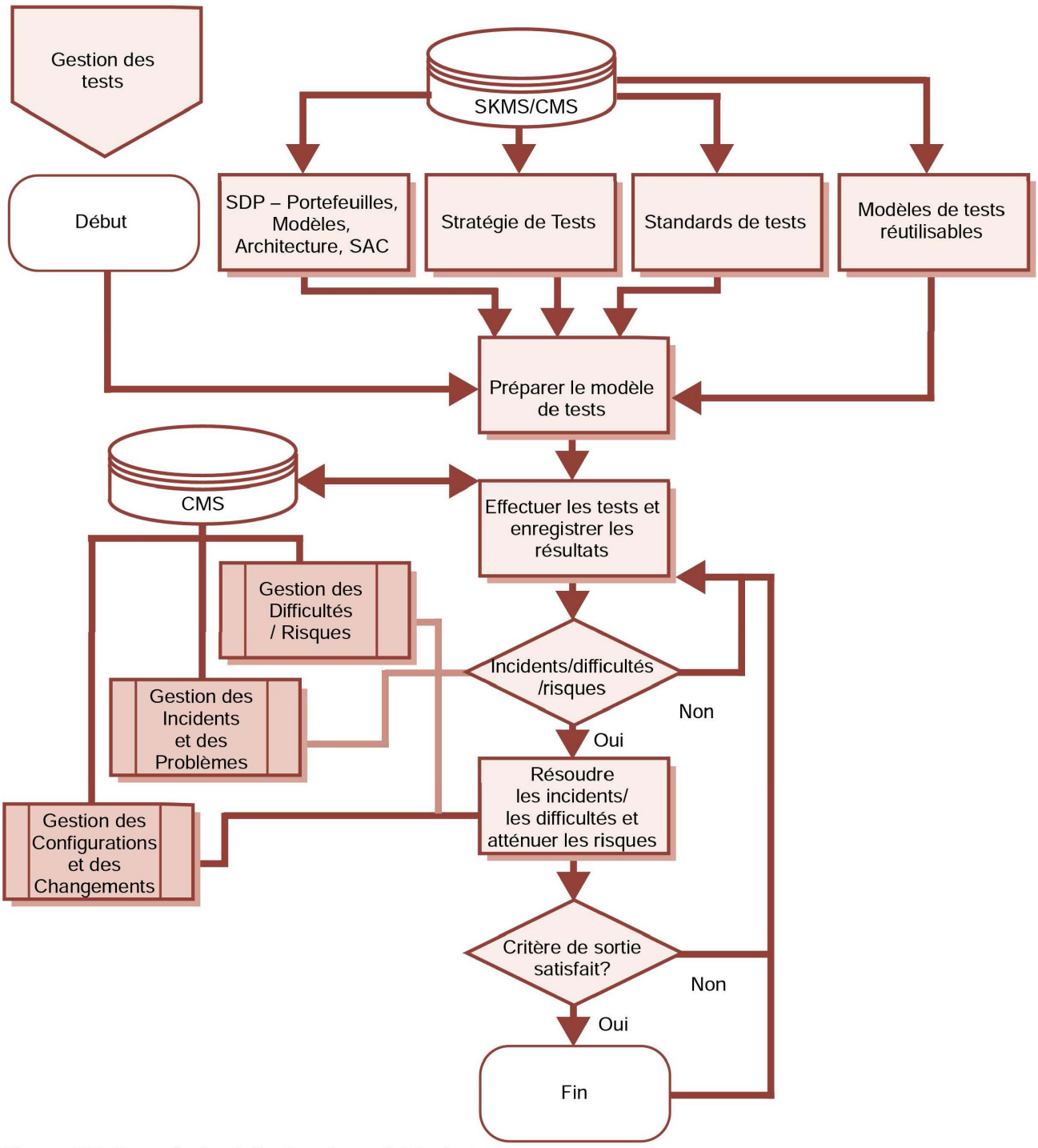


Figure 4.33 Exemple de réalisation des activités de tests

d'actifs du service identifiés. Il lie les profils de demande pour le service et les profils utilisateurs aux SLPs.

- **Le SLP** – Un ou plusieurs SLPs qui fournissent un niveau définitif d'utilité ou de garantie du point de vue des résultats, des actifs, du profil d'activité business des clients (PBA).
- **Les définitions des interfaces avec le fournisseur de services** – Elles définissent les interfaces à tester au périmètre du service, par exemple les interfaces de processus, les interfaces d'organisation.
- **Le package de conception des services** – Celui-ci définit les besoins convenus du service, exprimées en termes de modèle de service et de plan d'exploitation des services. Il comprend :
  - Le modèle d'exploitation (avec les ressources de support, les procédures d'escalade et les procédures de traitement des situations critiques)
  - Le modèle et les plans de capacité/ressources – combinés avec des aspects de performance et de disponibilité
  - Les modèles financiers/économiques/de coûts (avec le TCO, le TCU)
  - Les modèle de Gestion des Services (par exemple modèle de processus intégré comme dans l'ISO/IEC 20000)
  - Les spécifications de conception et d'interface.
- **Les plans de mise en production et de déploiement** – Ils définissent l'ordre dans lequel les unités de mise en production seront déployées, construites et installées.
- **Les critères d'acceptation** – Ils existent à tous les niveaux pour lesquels des tests et une acceptation sont prévus.
- **Les RFCs** – Elles provoquent des changements nécessaires sur l'environnement dans lequel le service fonctionne ou fonctionnera.

4.5.6.3 Sorties

Le résultat direct des tests est le rapport fourni à l'évaluation de service (voir la section 4.6). Il présente :

- La configuration de référence de l'environnement de tests
- Les tests menés (avec les options retenues et les contraintes rencontrées)
- Les résultats de ces tests
- L'analyse des résultats, par exemple la comparaison des résultats réels avec les résultats attendus, les risques identifiés pendant les activités de tests.

Après une période raisonnable d'utilisation du service, les données devraient être suffisantes pour réaliser une évaluation des aptitudes et de la performance de service réelles par rapport à celles qui étaient prévues. Si l'évaluation est favorable, un rapport d'évaluation est envoyé à la Gestion des Changements avec une recommandation en faveur de la fin du Support de début de vie service et du passage en exploitation normale.

D'autres sorties incluent :

- Des données, informations et connaissances mises à jour dans le système de Gestion des Connaissances de service, par exemple les erreurs et les solutions de contournements, les méthodes de tests et d'analyse
- Les enregistrements des incidents, problèmes et erreurs de tests
- Les idées d'amélioration pour que l'amélioration continue des services puisse établir des améliorations potentielles dans les domaines qui impactent les tests :
  - Le processus de test lui-même
  - La nature et la documentation des sorties de conception des services
- Les relations avec les tierces parties, fournisseurs d'équipement ou de services, partenaires (des co-traitants jusqu'aux clients finaux), utilisateurs et clients ou autres parties prenantes.

4.5.6.4 Les interfaces avec les autres étapes du cycle de vie

Les tests soutiennent toutes les étapes de mise en production et de déploiement dans la transition des services.

Bien que ce chapitre se concentre sur la mise en œuvre des tests dans la phase de transition des services, la stratégie de tests assure que le processus de tests fonctionne avec toutes les étapes du cycle de vie :

- en travaillant avec la conception des services pour s'assurer que les conceptions peuvent être intrinsèquement testées et apportent un support positif pour le faire ; les exemples vont de l'auto-surveillance embarquée dans le matériel et les logiciels, à la réutilisation d'éléments de service précédemment testés et connus, en passant par l'assurance que des droits d'accès ont été fournis aux fournisseurs externes pour effectuer facilement l'inspection et l'observation d'éléments de service fournis
- en travaillant étroitement avec la CSI pour lui fournir des informations sur les pannes et des idées d'amélioration résultant des exercices de tests

- l'exploitation des services utilisera des tests de maintenance pour assurer la continuité de l'efficacité des services ; ces tests exigeront de la maintenance de faire face à l'innovation et aux changements dans les circonstances environnementales
- la stratégie des services devrait faciliter les tests en termes de financement, de ressource, de profils adaptés etc.

4.5.7 Gestion des informations

La Gestion des Services Informatiques est de nature répétitive, et cette capacité de tirer bénéfice de la réutilisation est identifiée dans l'utilisation suggérée des modèles de transition. Les tests profitent pleinement de la réutilisation; dans ce but, il est sensé de créer et de gérer une bibliothèque de tests pertinents, ainsi qu'un ensemble de données mises à jour et maintenues pour appliquer et réaliser les tests. Le groupe de gestion des tests dans une organisation devrait prendre la responsabilité de créer, de cataloguer et de maintenir des scripts de tests, des cas de tests et des données de tests qui peuvent être réutilisés.

De même, l'utilisation d'outils de tests automatisés (logiciel de tests assistés par ordinateur – CAST [*Computer Aided Software Testing*]) prend une place de plus en plus importante pour des tests efficaces dans les environnements logiciels complexes. D'une manière équivalente, les approches standardisées et automatisées de tests de matériel sont rapides et efficaces.

Données de test

Aussi bien qu'un test soit conçu, il repose sur la pertinence des données utilisées pour le faire. Ceci s'applique clairement aux tests logiciels, mais des préoccupations équivalentes existent également pour les environnements dans lesquels le matériel, la documentation etc. sont testés. Tester un équipement électrique dans un environnement protégé, avec une alimentation électrique stabilisée, un contrôle de la poussière ambiante et un contrôle de la température et de l'humidité ne sera pas un test représentatif si l'équipement doit être utilisé dans un bureau normal.

Environnements de test

Les environnements de test doivent être activement maintenus et protégés. Pour tout changement significatif sur un service, la question devrait se poser (comme pour la pérennité des plans de continuité et de capacité, si le changement est accepté et mis en application) : 'si ce changement est fait, y aura-t-il un impact consécutif sur les données de tests ?' Si oui, la mise à jour des données de tests peut être nécessaire dans le cadre du changement, et la dépendance d'un service, ou d'un élément de service, à l'environnement de tests ou aux données de tests devra être évidente dans le SKMS, par l'intermédiaire des enregistrements et des relations conservés dans le CMS. Les conséquences d'une réponse positive à cette question incluent :

- La mise à jour consécutive des données de tests
- Un nouvel ensemble séparé de données ou nouvel environnement de test, puisque l'original peut être encore nécessaire pour d'autres services
- La redondance des données ou de l'environnement de tests – dans la mesure où le changement pourra être testé dans un autre environnement de tests existant, avec ou sans modification de ces données/cet environnement (ceci peut en fait être la justification d'un changement de perfectionnement – pour réduire les coûts de tests)
- L'acceptation qu'un niveau plus bas de tests sera validé puisque les données/l'environnement de tests ne peuvent pas être mis à jour pour fournir une couverture de tests équivalente pour le service modifié.

La maintenance des données de tests devrait être un exercice actif et devrait aborder des questions pertinentes comme :

- La séparation des *données de tests des autres* données de production, avec des dispositions pour que les données de tests ne puissent être confondues avec des données de production lors de leur utilisation, et vice versa (il y a de nombreux exemples réels de données de production copiées et utilisées pour des tests, qui servent ensuite comme base de décisions business)
- La législation de protection des données – lorsque des données de production sont utilisées pour générer une base de données de tests ; si les informations peuvent être reliées à des personnes, elles peuvent entrer dans le périmètre d'une loi de protection des données personnelles, qui par exemple peut interdire leur transfert entre pays
- La sauvegarde des données de tests, et restauration à une base de référence connu pour permettre des tests répétables ; ceci s'applique également aux conditions de déclenchement des tests de matériels, pour lesquels une base de référence doit être établie

Une base de données de tests bien fondée peut également être utilisée comme un environnement de formation sûr et réaliste pour un service.

4.5.8 Indicateurs clés de performance et métriques

4.5.8.1 Principaux (valeur pour le business/les clients)

Le business considèrera les tests comme un composant des étapes de conception des services et de transition du cycle de vie de service. En particulier, l'efficacité des tests dans la livraison au business peut être jugée à travers :

- La validation précoce que le service fournira bien la valeur prévue, permettant ainsi de corriger rapidement si nécessaire
- La réduction de l'impact des incidents et des erreurs en production imputables aux services nouvellement passés en transition
- Une utilisation plus efficace et une meilleure participation des ressources du client/du business
- La réduction des retards de tests qui ont un impact sur le business
- Un meilleure compréhension mutuelle du service nouveau ou modifié
- La compréhension claire des rôles et des responsabilités associés au nouveau service, ou au service modifié, entre les clients, les utilisateurs et le fournisseur de services
- Les coûts et les ressources requis de la participation de l'utilisateur et du client (par exemple tests d'acceptation par les utilisateurs).

Le business sera également concerné par l'économie du processus de tests – en termes de :

- Le planning, la préparation, le taux de réalisations de tests
- Le taux d'incidents, de problèmes, d'événements
- Le taux de difficultés et de risques
- Le taux de résolutions de problèmes
- Le taux d'efficacité de résolution
- Le confinement d'étape – analyse par étape de cycle de vie de service
- Le pourcentage de réparations
- Les problèmes et les changements par actifs de service ou par type de CI
- Les changements en retard par étape de cycle de vie du service
- Le pourcentage d'efficacité des inspections
- Le pourcentage de risques résiduels
- Le retour sur investissement des évaluations et des tests
- Le coût des heures supplémentaires non planifiées et non budgétées pour le business
- Le coût de correction des erreurs en production comparé au coût de correction des erreurs en amont dans le cycle de vie (par exemple les coûts peuvent être de 10 € pour corriger une erreur dans la conception des services et de 10,000 € pour la corriger si elle atteint la production)
- Les améliorations de coûts opérationnels associés à la réduction des erreurs ans les services nouveaux ou modifiés.

4.5.8.2 Secondaires (internes)

La fonction et le processus de tests doivent eux-mêmes s'attacher à être efficaces et efficients, c'est pourquoi leur efficacité et leurs coûts doivent être mesurés. Celles-ci comprennent :

- Les efforts et les coûts pour réaliser un environnement de tests
- Les efforts nécessaires trouver des défauts – c.-à-d. le nombre de défauts (par signification, type, catégorie etc.) comparé aux ressources de tests engagées
- La réduction des erreurs récurrentes – le feed-back des tests s'assure que les actions correctives dans la conception et la transition (par le biais de la CSI) empêchent que les erreurs soient répétées dans les mises en production ou les services suivants
- Le taux réduit d'erreurs/de défauts dans les étapes de tests postérieures ou en production
- La réutilisation des données de tests
- Le pourcentage des incidents liés aux erreurs détectées pendant les tests et mises en production
- Le pourcentage d'erreurs à chaque étape de cycle de vie
- Le nombre et le pourcentage des erreurs qui auraient pu être découvertes lors des tests
- Les incidents trouvés pendant les tests exprimés en pourcentage des incidents se produisant en production
- Le pourcentage des défauts trouvés dans des étapes d'évaluation antérieures – dans la mesure où les coûts de rattrapage croissent rapidement avec l'avancement vers les étapes suivantes de transition
- Le nombre d'erreurs connues documentées dans les phases de tests précédentes.

Les tests concernent la mesure de la capacité d'un service à fonctionner de la manière prescrite dans un environnement de simulation (ou parfois dans l'environnement réel), qui est par conséquent concentré sur la mesure. Une attention particulière sera accordée

pour séparer les mesures qui se rapportent en fait au processus de tests de celles du nombre d'erreurs introduites dans les services et les systèmes. Mesurer négligemment peut parfois sembler améliorer l'efficacité des tests bien que les pratiques en matière de développement soient plus mauvaises – il est simplement plus facile de trouver des défauts lorsqu'ils sont nombreux. Ce qui est important, c'est de comprendre que les tests sont en fait une étape des processus de conception, de construction, de mise en production et de déploiement et que la mesure importante est la mesure globale – de la fourniture de services qui apportent des bénéfices et s'interrompent moins fréquemment.

4.5.9 Défis, facteurs clés de succès et risques

Les défis les plus fréquents pour des tests efficaces concernent le manque de respect et de compréhension des rôles de tests. Historiquement, les tests manquent de financement, ce qui a pour conséquence :

- L'incapacité à maintenir des environnements et des données de tests qui correspondent à l'environnement de production
- Du personnel, des compétences et des outils de tests insuffisants pour garantir une couverture adaptée
- Les projets dépassent les temps impartis et les périodes allouées pour les tests sont réduites afin de respecter les dates de mise en production finales, au prix de la qualité
- Le développement de mesures de performance et de méthodes de mesure standards pour l'ensemble des projets et des fournisseurs
- L'estimation erronée des dates de fourniture par les projets et les fournisseurs, ce qui provoque des retards dans la programmation des activités de transition des services.

Les facteurs clés de succès incluent:

- La compréhension des différentes perspectives des parties prenantes qui soutiennent une gestion des risques efficace pour l'évaluation d'impact des changements et les activités de tests
- L'établissement d'une compréhension complète des risques qui ont un impact, ou qui peuvent avoir un impact, sur la réussite de la transition de services et de mises en production
- La promotion d'une culture de gestion des risques où les personnes partagent des informations et adoptent une approche pragmatique et mesurée face aux risques.
- La qualité est intégrée dans chaque étape du cycle de vie de service en utilisant un référentiel structuré comme le modèle en V
- Les difficultés sont identifiées tôt dans le cycle de vie de service
- Les tests apportent la preuve que les actifs et les configurations de service ont été construits et mis en œuvre correctement et que le service répond aux besoins du client
- Des modèles réutilisables de tests sont développés afin d'être utilisés pour les tests de non régression des versions futures

Les risques à la réussite de la Validation et Tests de Services sont :

- Les attentes/objectifs sont peu clairs
- Le manque de compréhension des risques implique que les tests ne ciblent pas les éléments critiques qui doivent être correctement contrôlés et donc testés
- Le manque de ressources (par exemple utilisateurs, personnel de support) génère des retards et a un impact sur les autres transitions des services.

4.6 ÉVALUATION

L'évaluation est un processus générique qui considère si la performance d'un élément est acceptable, si il est rentable etc. – et savoir s'il sera considéré, accepté pour utilisation, payé, etc.

4.6.1 Objet, but et objectif

L'objet de l'évaluation est de fournir des moyens cohérents et standardisés pour déterminer la performance d'un changement de service dans le contexte de l'infrastructure informatique et des services existants et proposés. La performance réelle d'un changement est évaluée par rapport à sa performance prévue et tous les écarts entre les deux sont compris et gérés.

Le but de l'évaluation est d'établir correctement les attentes des parties prenantes et de fournir des informations pertinentes et fiables à la Gestion des Changements pour assurer que les changements qui compromettent les aptitudes de service et présentent des risques ne font pas l'objet d'une transition sans vérification.

L'objectif est de :

- Évaluer les effets prévus d'un changement de service et le maximum d'effets imprévus, compte tenu des contraintes de capacité, de ressources et d'organisation

- Fournir des livrables de bonne qualité en sortie du processus d'évaluation de sorte que la Gestion des Changements puisse prendre rapidement une décision pertinente concernant l'approbation ou le refus d'un changement de service.

4.6.2 Périmètre

Cette section se concentre spécifiquement sur l'évaluation des services nouveaux ou modifiés définis par la conception des services, est considérée pendant le déploiement et avant la transition finale vers l'exploitation de service. L'évaluation de la performance effective de n'importe quel changement de service par rapport à sa performance prévue représente une source d'information importante pour les fournisseurs de service afin s'assurer que les attentes établies sont réalistes et d'identifier les raisons pour lesquelles la performance de production n'atteint pas ce qui était prévu.

4.6.3 Valeur pour le business

L'évaluation est de par sa nature centrée sur la valeur. En particulier, les évaluations efficaces établiront l'usage fait des ressources en termes de bénéfices fournis; ces informations permettront un focus plus précis sur la valeur pour la gestion des développements de services futurs et la Gestion des Changements. L'amélioration continue des services peut tirer de nombreux avantages de l'évaluation pour analyser les futures améliorations au processus de Gestion des Changements, ainsi que les futures amélioration des prévisions et des mesures de la performance des changements de service.

Tableau 4.13 Termes principaux qui s'appliquent à l'évaluation de service

Terme	Fonction/Signification
Changement de service	Un changement sur un service existant ou l'introduction d'un nouveau service ; le changement de service est soumis à l'évaluation de service et à la qualification sous la forme d'une demande de changement issue de la Gestion des Changements
Package de conception des services	Définit le service et fournit un plan des changements de service pour la période à venir (par exemple les 12 prochains mois). Les critères d'acceptation d'un service ainsi que la performance prévue d'un service en ce qui concerne un changement de service présentent un intérêt particulier pour l'évaluation de service.
Performance	L'utilité et la garantie d'un service
Modèle de performance	Une représentation de la performance d'un service
Performance prévue	La performance prévue d'un service à la suite d'un changement de service
Performance effective	La performance atteinte après un changement de service
Rapport d'écarts	La différence entre la performance prévue et la performance réelle
Risque	Une fonction de la probabilité et de l'impact négatif d'un service qui ne fonctionne pas comme prévu
Contre-mesures	Les dispositions mises en place pour réduire les risques
Plan et résultats de tests	Le plan de tests est une réponse à une évaluation de l'impact du changement de service proposé. Le plan spécifiera typiquement la manière dont le changement sera testé ; les enregistrements qui résulteront des tests et leur lieu de stockage ; les approbateurs du changement ; et la manière retenue pour s'assurer que le changement et les services sur lesquels il a un impact resteront stables dans le temps. Le plan de tests peut comprendre un plan de qualification et un plan de validation si le changement a un impact sur un environnement réglementé. Les résultats décrivent la performance réelle après la mise en œuvre du changement
Risque résiduel	Les risques restants après le déploiement des contre-mesures
Aptitude de service	La capacité d'un service à fonctionner conformément à ce qui a été demandé
Capacité	La capacité d'une organisation à maintenir les aptitudes de service dans des circonstances prédéfinies
Contrainte	Les limites de la capacité d'une organisation
Ressource	Besoins normaux d'une organisation pour maintenir les aptitudes de service
Plan d'évaluation	Les résultats de l'exercice de planification des évaluations
Rapport d'évaluation	Un rapport produit par la fonction d'évaluation, transmis à la Gestion des Changements et qui comporte : ■ Un profil de risques ■ Un rapport des écarts ■ Une recommandation ■ Un rapport de qualification.

4.6.4 Politiques, principes et concepts de base

Politiques

Les politiques suivantes s'appliquent au processus d'évaluation :

- Les conceptions de services ou les changements de service seront évalués avant de faire l'objet d'une transition.
- Les écarts entre la performance prévue et la performance effective seront gérés par le client ou le représentant du client en acceptant le changement, même si la performance effective est différente de ce qui était prévu ; en refusant le changement ; ou en exigeant la mise en œuvre d'un nouveau changement avec une performance prévue révisée et convenue à l'avance. Aucun autre résultat d'évaluation n'est autorisé.
- Une évaluation ne doit pas être faite sans un engagement fort du client.

Principes

Les principes suivants guideront l'exécution du processus d'évaluation :

- Dans la mesure du possible, les effets fortuits comme prévus d'un changement doivent être identifiés et leurs conséquences comprises et considérées.
- Un changement de service sera évalué d'une manière honnête, cohérente, ouverte et, dans la mesure du possible, objective.

Concepts de base

Le processus d'évaluation utilise le Modèle Planifier-Faire-Vérifier-Agir (PDCA) pour garantir la cohérence de l'ensemble des évaluations.

4.6.5 Activités, méthodes et techniques de processus

4.6.5.1 Termes d'évaluation de service

Les termes principaux fournis dans le tableau 4.13 s'appliquent au processus d'évaluation de service.

4.6.5.2 Processus d'évaluation

La figure 4.34 montre le processus d'évaluation avec les entrées et les sorties.

4.6.5.3 Plan d'évaluation

L'évaluation d'un changement devrait être effectuée selon différentes perspectives pour s'assurer que tous les effets fortuits et prévus d'un changement sont compris.

D'une façon générale, nous nous attendons à ce que les effets prévus d'un changement soient bénéfiques. Il est plus difficile de prévoir les effets fortuits, souvent non identifiés même après la mise en œuvre du changement de service, et fréquemment ignorés. Ils ne sont par ailleurs pas toujours bénéfiques, et peuvent par exemple se traduire par un impact sur d'autres services, un impact sur les clients et les utilisateurs du service, ou une surcharge du réseau.

Les effets prévus d'un changement devraient correspondre aux critères d'acceptation. Les effets fortuits ne sont

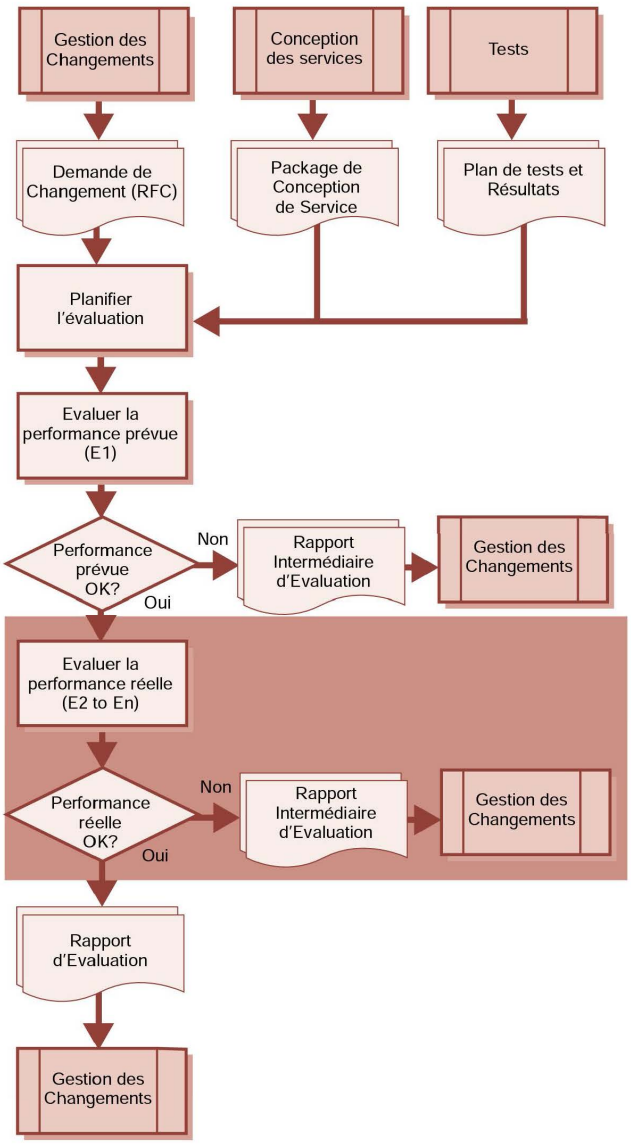


Figure 4.34 Processus d'évaluation

Tableau 4.14 Facteurs pour considérer les effets d'un changement de service

Facteur	Évaluation de conception des services
S – Aptitudes du fournisseur de services [***S**ervice provider capability*]	La capacité d'un fournisseur de services ou d'une unité de service à fonctionner conformément aux exigences.
T – Tolérance	L'aptitude ou la capacité d'un service à absorber le changement ou la mise en production de service.
O – Organisation	La capacité d'une organisation à accepter le changement proposé. Par exemple, l'accès approprié est-il disponible pour l'équipe de mise en œuvre ? Est-ce que tous les services existants sur lesquels le changement a un impact ont été mis à jour pour assurer la transition en douceur ?
R – Ressources	La disponibilité des personnes avec les bonnes compétences et le bon niveau de connaissances, des ressources financières en quantité suffisante, de l'infrastructure, des applications et des autres ressources nécessaires pour faire fonctionner le service après la transition.
M – Modélisation et mesure	Le degré de correspondance entre les prévisions de comportement du modèle et le comportement réel du service nouveau ou modifié.
P – Personnes	Les personnes dans un système et les effets sur eux du changement.
U – Utilisation	Le service sera-t-il adapté à l'utilisation? La capacité à fournir la garantie, par exemple la disponibilité, y a-t-il suffisamment de capacité, sera-t-il suffisamment sécurisé ?
P – Objet [***P**urpose*]	Le service nouveau ou modifié sera-t-il adapté au besoin ? La performance requise peut-elle être soutenue ? Les contraintes seront-elles supprimées comme prévu ?

souvent identifiés avant la phase pilote ou même une fois en production; ils sont difficiles à mesurer et sont très souvent non bénéfiques pour le business.

4.6.5.4 Compréhension des effets prévus d'un changement

Les détails du changement de service, des besoins du client et du package de conception des services doivent être soigneusement analysés pour comprendre complètement l'objet du changement et les bénéfices attendus de sa mise en œuvre. Des exemples pourraient être : réduire les coûts de fonctionnement du service ; augmenter la performance du service ; réduire les ressources nécessaires pour exploiter le service ; ou améliorer les aptitudes de service.

La documentation de changement doit clairement faire état de ce que sont les effets prévus du changement et les mesures particulières à faire pour déterminer l'efficacité de ce changement. Si elles sont peu claires ou ambiguës, l'évaluation devrait s'arrêter et une recommandation de non poursuite devrait être transmise à la Gestion des Changements.

Il arrive que certains changements conçus délibérément apportent des préjudices à des éléments du service. Par exemple, l'introduction des procédures de conformité SOX, qui, tout en fournissant les bénéfices de la conformité légale, introduisent des étapes et des charges de travail supplémentaires.

4.6.5.5 Compréhension des effets fortuits d'un changement

En plus des effets prévus sur le service et sur l'organisation dans son ensemble, il peut y avoir d'autres effets, qui ne sont pas prévus ou auxquels on ne s'attend pas. Ces effets doivent également être identifiés et être considérés si l'impact complet d'un changement de service doit être compris. Une des manières les plus efficaces pour identifier de tels effets passe par la discussion avec l'ensemble des parties prenantes. Pas simplement les clients, mais aussi les utilisateurs du service, ceux qui le maintiennent, ceux qui le financent etc. Une attention particulière sera apportée pour fournir tous les détails du changement afin de permettre aux parties prenantes de comprendre la totalité des implications et par conséquent fournir un feedback précis.

4.6.5.6 Facteurs pour considérer l'effet d'un changement de service

Le tableau 4.14 montre les facteurs à prendre en compte lorsque l'on considère les effets d'un changement de service.

4.6.5.7 Évaluation de la performance prévue

A l'aide des besoins du client (avec les critères d'acceptation), de la performance prévue et du modèle de performance, une évaluation des risques est effectuée. Si l'évaluation des risques du changement suggère que la performance prévue puisse créer des risques inacceptables ou ne pas satisfaire les critères d'acceptation, un rapport

d'évaluation intermédiaire est envoyé pour alerter la Gestion des Changements.

Le rapport d'évaluation intermédiaire comprend les résultats de l'évaluation des risques et/ou les résultats de la performance prévue par rapport aux critères d'acceptation, ainsi qu'une recommandation pour refuser le changement de service dans sa forme actuelle.

Les activités d'évaluation cessent à ce stade en attendant une décision de la Gestion des Changements.

4.6.5.8 Évaluation de la performance réelle

Une fois que le changement de service a été mis en application un rapport sur la performance réelle est reçu des opérations. A l'aide des besoins du client (avec les critères d'acceptation), de la performance réelle et du modèle de performance, une évaluation des risques est effectuée. Là aussi, si l'évaluation des risques suggère que la performance réelle crée des risques inacceptables, un rapport d'évaluation intermédiaire est envoyé à la Gestion des Changements.

Le rapport d'évaluation intermédiaire comprend les résultats de l'évaluation des risques et/ou les résultats de la performance réelle par rapport aux critères d'acceptation, ainsi qu'une recommandation pour remédier au changement de service.

Les activités d'évaluation cessent à ce stade en attendant une décision de la Gestion des Changements.

4.6.5.9 Gestion des risques

Il y a deux étapes dans la gestion des risques : l'évaluation et la réduction des risques. L'évaluation des risques concerne l'analyse des menaces et des faiblesses qui ont été ou seraient introduites du fait d'un changement de service.

Un risque apparait quand une menace peut exploiter une faiblesse. La probabilité des menaces exploitant une faiblesse, et leur impact en cas d'occurrence, sont les facteurs fondamentaux de la détermination de risques.

La formule de gestion des risques est simple mais très puissante :

Risque = Probabilité x Impact

Évidemment, l'introduction de nouvelles menaces et faiblesses augmente la probabilité qu'une menace exploite une faiblesse. Dépendre plus fortement d'un service ou d'un composant augmente l'impact si une menace existante exploite une faiblesse existante dans le service. Ce sont juste quelques exemples de la manière dont le risque peut augmenter en raison d'un changement de service.

Un changement de service proposé doit clairement évaluer les risques existants dans le service et les risques prévus après l'exécution du changement.

Si le niveau de risque s'est accru alors la seconde étape de la gestion des risques est utilisée pour atténuer les risques. Dans les exemples ci-dessus, la réduction peut passer par des dispositions pour éliminer une menace ou une faiblesse et utiliser des techniques de reprise après sinistre et de sauvegarde pour améliorer la résilience d'un service dont l'organisation est devenue plus dépendante.

A la suite de l'atténuation, le niveau de risques est réévalué et comparé à l'original. Cette deuxième évaluation et toutes les évaluations suivantes déterminent dans le fond les risques résiduels – les risques qui demeurent après atténuation. L'évaluation des risques résiduels et de l'atténuation associée continuent leur cycle jusqu'à ce que les risques atteignent un niveau acceptable.

Le principe directeur est que le niveau de risques de l'évaluation initiale, ou le niveau résiduel de risques, doit être inférieur ou égal au risque original, avant le changement de service. Si ce n'est pas le cas, l'évaluation recommandera alors le refus du changement de service proposé, ou le retour arrière d'un changement de service mis en œuvre.

L'approche recommandée ici pour la représentation des risques adopte une approche fondamentalement différente. Elaborée sur les travaux de Drake (2005a, 2005b), cette approche identifie que les risques se développent presque toujours exponentiellement avec le temps, s'ils ne sont pas gérés, et qu'un risque qui ne causerait aucune perte ne mérite probablement pas que l'on s'en préoccupe trop.

Il est donc proposé de faire une représentation des risques plus forte, telle que proposée dans la figure 4.35. Cette représentation vise principalement à susciter la discussion et à trouver un accord entre les parties prenantes : est-ce que les risques sont correctement placés en termes de temps et de pertes potentielles ou réelles ; est-ce que l'atténuation pourrait avoir été déployée plus tard (par exemple car plus économique) ; est-ce qu'elle aurait du se faire plus tôt (par exemple pour une meilleure protection) ; etc.

Ecarts – performance prévue versus performance réelle

Une fois que le changement de service a passé l'évaluation de la performance prévue et de la performance réelle, une comparaison des deux est effectuée, essentiellement sur

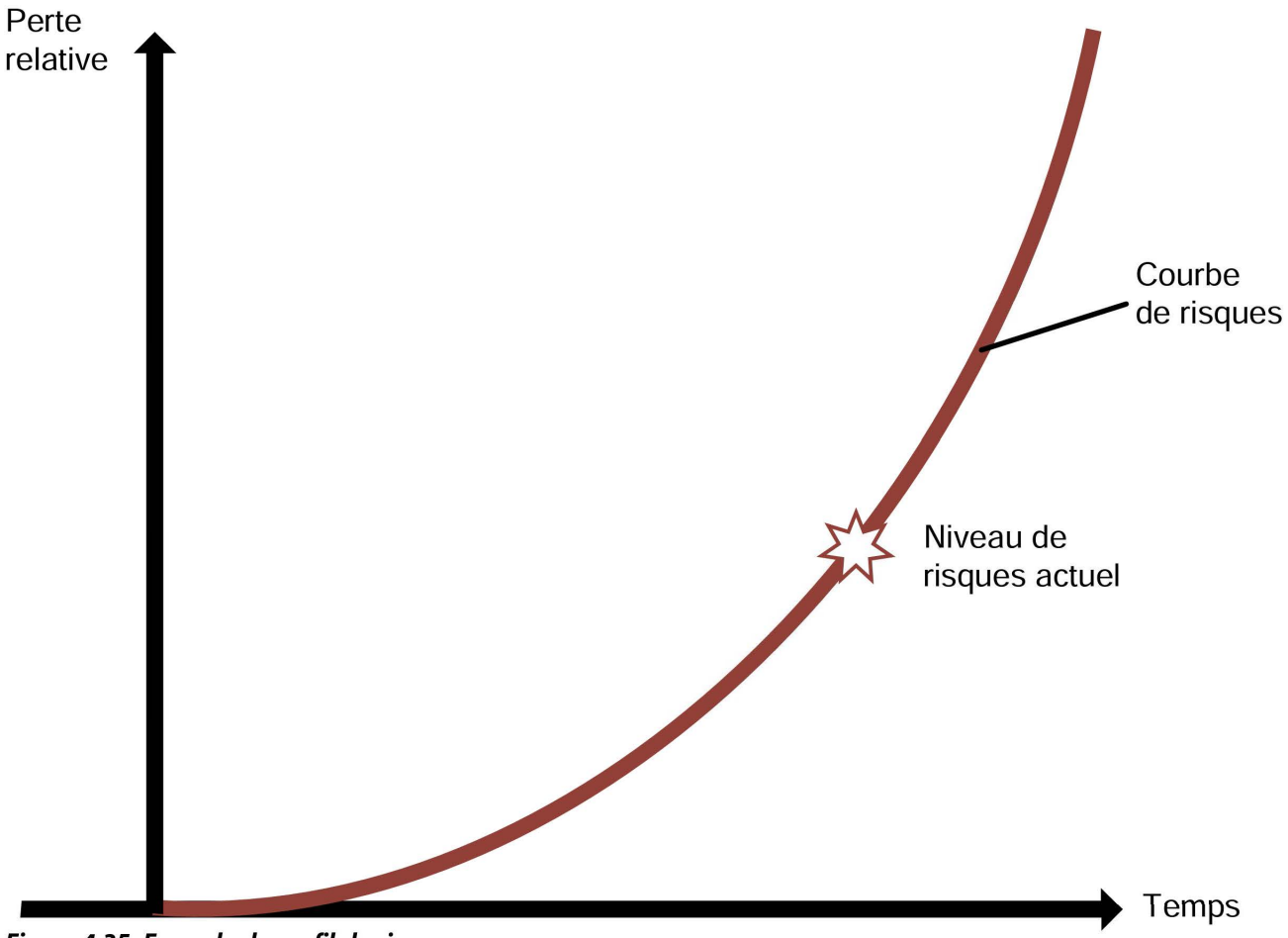


Figure 4.35 Exemple de profil de risques

la base d'évaluations indépendantes. A ce stade, on aura déjà établi que la performance prévue et la performance réelle sont acceptables, et qu'il n'existe plus aucun risque inacceptable. Le résultat de cette activité est un rapport des écarts. Pour chaque facteur du tableau 4.14, le rapport énonce l'ampleur des écarts entre la performance prévue et la performance réelle.

Plan de tests et résultats

La fonction de tests fournit les moyens pour déterminer la performance réelle du service après mise en œuvre d'un changement de service. Les tests apportent à la fonction d'évaluation de service le plan de tests et un rapport sur les résultats des tests. Les résultats réels sont également rendus disponibles pour l'évaluation de service. Ceux-ci sont évalués et utilisés comme décrit dans le paragraphe 4.6.5.8.

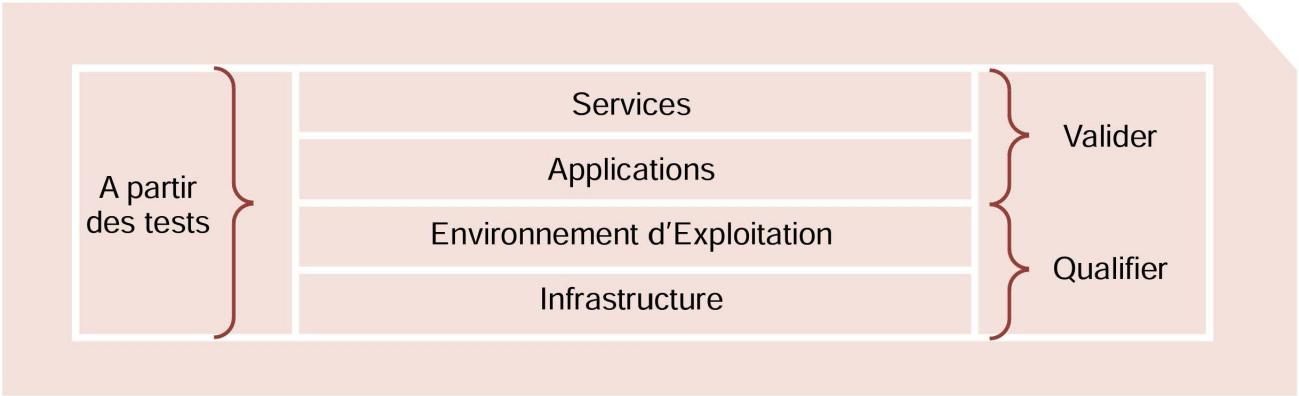


Figure 4.36 Contexte pour les activités de qualification et de validation

Dans certaines circonstances, il est nécessaire de faire un rapport du statut de qualification et/ou de validation à la suite d'un changement. C'est le cas des environnements réglementés comme les secteurs pharmaceutiques et de la défense.

Le contexte pour ces activités est donné dans la figure 4.36.

Les entrées de ces activités sont le plan et les résultats de qualification et/ou le plan et les résultats de validation. L'évaluation s'assure que les résultats répondent aux exigences des plans. Un rapport de qualification et/ou de validation est fourni en tant que résultat.

4.6.6 Rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation contient les sections suivantes.

Profil de risques

Une représentation des risques résiduels qui perdurent après la mise en œuvre d'un changement et après l'application des contre-mesures.

Rapport des écarts

La différence entre la performance prévue et réelle suite à la mise en œuvre d'un changement.

Un rapport de qualification (si adapté)

Après examen des résultats de tests de qualification et du plan de qualification, un rapport établit si le changement a laissé le service dans un état qui ne permet pas sa qualification.

Un rapport de validation (si adapté)

Après examen des résultats de tests de validation et du plan de validation, un rapport établit si le changement a laissé le service dans un état qui ne permet pas sa validation.

Une recommandation

Basé sur les autres facteurs du rapport d'évaluation, une recommandation à la Gestion des Changements d'accepter ou de refuser le changement :

- Revue et fermeture de la transition
- Gestion des Connaissances.

4.6.7 Déclencheurs, entrées et sorties et interfaces interprocessus

Déclencheurs :

- Demande d'évaluation du responsable de la gestion des Transitions des Services ou de la Gestion des Changements
- Activité sur le plan projet.

Entrées :

- Package de service
- SDP et SAC
- Résultats de tests et rapport.

Sorties :

- Rapport d'évaluation pour la Gestion des Changements.

4.6.8 Gestion des informations

- Portefeuille de services
- Package de service
- SDP, SAC
- Résultats de tests et rapport
- Rapport d'évaluation.

4.6.9 Indicateurs clés de performance (KPIs) et métriques

Les KPIs du client/du business sont :

- Variation par rapport à la performance de service requise par les clients (minimale et en baisse)
- Nombre d'incidents concernant le service (faible et en baisse).

Les KPIs internes comprennent :

- Nombre de conceptions échouées qui on fait l'objet d'une transition (zéro)
- Temps de cycle pour effectuer une évaluation (faible et en baisse).

4.6.9.1 Enjeux

Les enjeux comprennent :

- Développer des mesures de performance et des méthodes de mesure standards pour l'ensemble des projets et des fournisseurs
- Estimer correctement, au niveau des projets et des fournisseurs, les dates de fourniture afin de ne pas entraîner de retards dans les activités d'évaluation
- Comprendre les différents points de vue des parties prenantes qui sont à la base d'une gestion des risques efficace pour les activités d'évaluation
- Comprendre, et pouvoir évaluer, l'équilibre entre la gestion des risques et la prise de risques, dans la mesure où cela affecte la stratégie globale de l'organisation et la fourniture des services
- Mesurer et démontrer moins d'écarts par rapport aux prévisions pendant et après la transition

- Adopter une approche pragmatique et mesurée face aux risques
- Transmettre le comportement de l'organisation face aux risques et l'approche effective de gestion des risques pendant l'évaluation des risques
- Établir une compréhension complète des risques qui ont impacté ou peuvent impacter la réussite de la transition des services des services et des mises en production
- Encourager une culture de gestion des risques où les personnes partagent les informations.

4.7 GESTION DES CONNAISSANCES

L'aptitude à fournir un service ou un processus de qualité repose en grande partie sur les aptitudes de ceux qui sont impliqués pour faire face aux circonstances – qui reposent fortement sur leur compréhension de la situation, des options, des conséquences et des bénéfices, c.-à-d. les connaissances relatives à la situation dans laquelle ils sont, ou sont susceptibles de se trouver. Ces connaissances dans la transition des services pourraient comprendre :

- L'identité des parties prenantes
- Les niveaux de risques acceptables et attentes de performance
- Les ressources disponibles et calendriers.

La qualité et la pertinence des connaissances reposent sur l'accessibilité, la qualité et la pertinence dans le temps des données et des informations de soutien disponibles pour le personnel de service.

4.7.1 Objet, but et objectif

L'objet de la Gestion des Connaissances est d'assurer que la bonne information est fournie au bon endroit ou à la personne compétente au bon moment pour permettre une décision fondée.

Le but de la Gestion des Connaissances est de permettre aux organisations d'améliorer la qualité de la prise de décision du management en s'assurant que des informations et des données fiables et sécurisées sont disponibles tout au long du cycle de vie de service.

Les objectifs de la Gestion des Connaissances sont :

- Permettre au fournisseur de services d'être plus efficace, d'améliorer la qualité du service, d'augmenter la satisfaction et de réduire les coûts de service
- Garantir que le personnel a une compréhension claire et commune de la valeur que leurs services fournissent aux clients et de la manière dont les bénéfices sont réalisés par l'utilisation de ces services
- Assurer que, à un moment et un endroit donnés, le personnel du fournisseur de services dispose d'informations pertinentes sur :
  - Qui utilise actuellement les services
  - L'état actuel de la consommation
  - Les contraintes de fourniture de service
  - Les difficultés rencontrées par le client pour obtenir les bénéfices complets attendus du service.

4.7.2 Périmètre

La Gestion des Connaissances est un processus qui couvre l'ensemble du cycle de vie dans la mesure où il est pertinent à toutes les étapes du cycle de vie, et est, par conséquent, référencé dans tout ITIL du point de vue de chaque livre. Elle est traitée à un certain niveau dans les autres livres ITIL mais ce chapitre présente les concepts de base, d'un point de vue de la transition des services.

4.7.2.1 Inclusions

La Gestion des Connaissances inclut la surveillance de la Gestion des Connaissances, des informations et des données dont sont dérivées ces connaissances.

4.7.2.2 Exclusions

Une attention particulière est accordée à la capture, à la maintenance et à l'utilisation des actifs et des données de configuration. Elle est décrite dans la Section 4.2.

4.7.3 Valeur pour le business

La Gestion des Connaissances est particulièrement importante dans la transition des services puisque la transition des connaissances appropriées et pertinentes est l'un des éléments clés de service. Des exemples où le succès de la transition repose sur la Gestion des Connaissances sont :

- La compréhension du nouveau service, ou du service modifié, par les utilisateurs, le Centre de Services, le personnel de support et le fournisseur, y compris la connaissance des erreurs validées avant déploiement, afin de faciliter leurs rôles dans ce service
- La sensibilisation à l'utilisation du service, et l'abandon des versions précédentes
- L'établissement des niveaux de risque et de confiance acceptables associés à la transition, par exemple mesurer, comprendre et agir correctement par rapport aux résultats des tests et des autres résultats des contrôles

Une Gestion des Connaissances efficace est un actif puissant pour les personnes assumant des rôles à travers toutes les étapes du cycle de vie du service. C'est une

excellente méthode pour les individus et les groupes, pour partager des données, des informations et des connaissances au sujet des différentes facettes d'un service informatique. La création d'un système simple de Gestion des Connaissances est recommandée.

L'application spécifique au domaine de transition des services peut être illustrée par les exemples suivants :

- Le concept d'information et de propriété intellectuelle devient plus flou lorsque l'on sous-traite ou lorsqu'un travaille en partenariat, ce qui implique alors de définir et de gérer de nouvelles approches pour le contrôle des 'connaissances' lors de la transition des services
- Le transfert des connaissances, étant souvent un facteur crucial pour faciliter une transition efficace des nouveaux services, ou des services modifiés, et un facteur essentiel pour la préparation opérationnelle
- La formation des utilisateurs, du personnel de support, des fournisseurs et des autres parties prenantes, aux nouveaux services ou aux services modifiés
- L'enregistrement des erreurs, des pannes, des solutions de contournement etc. détectés et documentés pendant la phase de transition des services
- La collecte des informations de mise en œuvre et de tests
- La réutilisation des tests, des supports de formation et de la documentation précédemment développés et dont la qualité est assurée
- La conformité aux exigences législatives, par exemple SOX, et la conformité aux normes comme ISO 9000 et ISO/IEC 20000
- La contribution aux décisions de validation ou de poursuite des éléments et des services en mettant toutes les informations importantes à la disposition des décideurs principaux (et en omettant les informations inutiles et celles qui sont sources de confusion).

4.7.4 Politiques, principes et concepts de base

4.7.4.1 La structure de Data-to-Information-to-Knowledge-to-Wisdom

La Gestion des Connaissances fait typiquement partie de la structure *Data-to-Information-to-Knowledge-to-Wisdom*. L'utilisation de ces termes est présentée ci-dessous.

***Data* (les données)** sont un ensemble de faits discrets sur des événements. La plupart des organisations collectent des quantités significatives de données dans des bases de données fortement structurées telles que les outils/systèmes et bases de données de Gestion des Services et de Gestion des Configurations.

Les activités principales de la Gestion des Connaissances concernant les données sont l'aptitude à :

- Recueillir des données précises
- Analyser, synthétiser, puis transformer les données en informations
- Identifier les données pertinentes et concentrer les ressources sur leur collecte.

***Information* (les informations)** sont élaborées en fournissant un contexte aux données. Les informations sont typiquement stockées sous forme de contenu semi-structuré comme des documents, des emails, et des supports multimédias.

L'activité principale de Gestion des Connaissances concernant les informations est la gestion du contenu d'une manière qui le rende facile à recueillir, à interroger, à trouver, à réutiliser, ainsi que l'apprentissage des expériences passées afin que les erreurs ne soient pas répétées et que le travail ne soit pas refait.

***Knowledge* (les connaissances)** se composent d'expériences, d'idées, d'aperçus, de valeurs et d'avis de personnes. Les personnes acquièrent des connaissances aussi bien à partir de leur propre expertise et celle de leurs pairs, que de l'analyse des informations (et des données). Par la synthèse de ces éléments, de nouvelles connaissances sont créées.

Les connaissances sont dynamiques et contextuelles. Les connaissances mettent les informations sous une forme 'facile d'utilisation', qui peut faciliter la prise de décision. Dans la transition des services ces connaissances ne sont pas uniquement basées sur la transition en cours, mais sont également issues de l'expérience des transitions précédentes, de la conscience des changements récents et prévus et d'autres éléments que le personnel expérimenté aura inconsciemment rassemblés depuis quelques temps.

***Wisdom* (la sagesse)** donne le discernement final sur le contenu et fournit un jugement de bon sens avec la préoccupation de la mise en œuvre et du contexte.

Ceci est montré dans la figure 4.37.

4.7.4.2 Le système de Gestion des Connaissances des services (SKMS)

Dans la Gestion des Services Informatiques, la Gestion des Connaissances sera particulièrement centrée, comme son nom l'indique, sur les connaissances des services. Le support de ces connaissances sera une quantité considérable de données, qui seront contenues dans un référentiel central logique ou dans un Système de Gestion

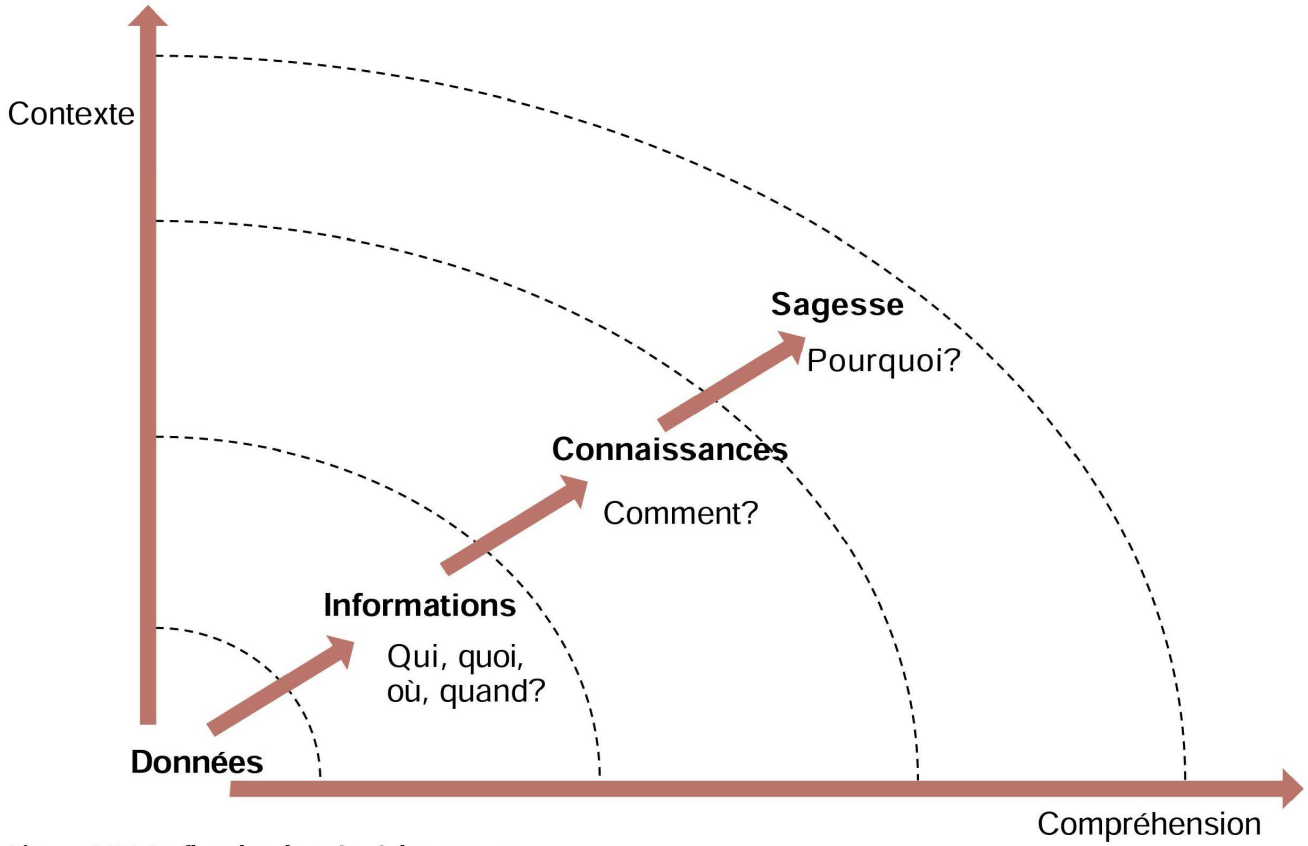


Figure 4.37 Le flux des données à la sagesse

des Configurations (CMS) et une base de données de Gestion des Configurations (CMDB). Cependant, il est clair que le SKMS est concept plus large qui couvre une base de connaissances beaucoup plus étendue, par exemple :

- L'expérience du personnel
- Les enregistrements des sujets périphériques, par exemple la météo, le nombre d'utilisateurs et leur comportement, les chiffres de performance de l'organisation
- Les besoins des fournisseurs et des partenaires, les aptitudes et les attentes
- Niveaux de compétences types et prévus des utilisateurs.

La figure 4.38 est une illustration très simplifiée du rapport entre les trois niveaux, avec des données recueillies dans le CMDB, qui alimentent le SKMS par le CMS et qui soutiennent le processus de prise de décisions.

4.7.5 Activités, méthodes et techniques de processus

4.7.5.1 Stratégie de Gestion des Connaissances

Une stratégie globale pour la Gestion des Connaissances est nécessaire. Lorsqu'il existe une approche globale de l'organisation pour la Gestion des Connaissances, les initiatives dans la transition des services, la Gestion des Services Informatiques ou autres groupements, devraient être conçues pour s'adapter à cette approche globale.

En l'absence d'une approche globale pour la Gestion des Connaissances, des étapes appropriées pour établir la Gestion des Connaissances dans la transition des services ou dans la Gestion des Services Informatiques seront nécessaires. Toutefois, même dans ce cas, les développements devraient toujours se faire dans une optique aussi globale que possible pour la Gestion des Connaissances – afin que le personnel direct, les

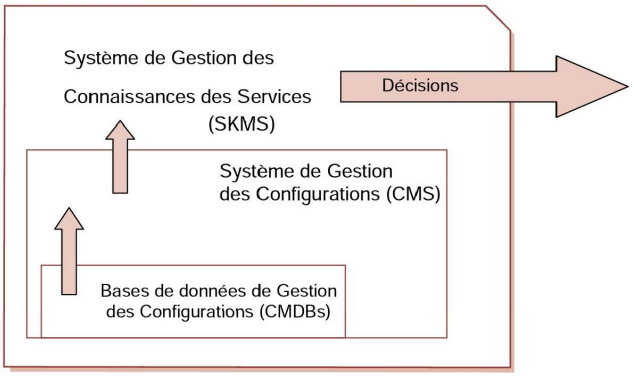


Figure 4.38 Relations entre CMDB, CMS et SKMS

utilisateurs, les tierces parties et les autres contributeurs puissent contribuer et utiliser les connaissances de manière profitable.

La stratégie – en place ou en cours de développement dans l'organisation – adressera :

- Le modèle de gouvernance
- Les changements d'organisation en cours et prévus, ainsi que les changements dans les rôles et les responsabilités qui en découlent
- L'établissement des rôles et des responsabilités et le financement actuel
- Les politiques, processus, procédures et méthodes pour la Gestion des Connaissances
- Les besoins technologiques et autres besoins de ressources
- Mesures de performance.

Collecte et maintenance de l'identification des connaissances

La stratégie identifiera en particulier les connaissances pertinentes à collecter, ainsi que les informations et les données qui les supportent, et planifiera leur collecte. Les étapes pour y parvenir sont :

- Aider une organisation à identifier les connaissances qui lui seront utiles
- Concevoir un processus systématique pour organiser, distiller, stocker et présenter les informations d'une manière qui améliore la compréhension des personnes dans un domaine donné
- Accumuler des connaissances par des processus et des flux de travail
- Générer de nouvelles connaissances
- Accéder aux connaissances de valeur issues de sources extérieures
- Collecter les connaissances externes et les adapter – données, informations et connaissances issues de sources diverses telles que des bases de données, des sites Web, des employés, des fournisseurs et des partenaires.

4.7.5.2 Transfert des connaissances

Au cours du cycle de vie de service, une organisation a besoin de se concentrer sur la recherche, le partage et l'utilisation de ses connaissances pour la résolution des problèmes, l'apprentissage dynamique, la planification stratégique et la prise de décision. Pour y parvenir, les connaissances doivent être transférées à d'autres parties de l'organisation à certains moments particuliers dans le cycle de vie. De nombreux processus de gestion de services y contribueront, par exemple permettant au Centre de Services de disposer de connaissances et d'une compréhension optimales au moment où une Transition de Service doit être supportée. Elles dépendent des informations issues de la Gestion des Mises en Production comme les erreurs connues introduites en production, mais qui ne sont pas bloquantes pour le programme de mise en production, ou les scripts en Erreur connue des équipes de support technique. Des liens avec les ressources humaines, les moyens généraux et les autres services de support doivent être établis, maintenus et utilisés.

L'enjeu est souvent un problème d'ordre pratique pour faire passer un ensemble de connaissances d'une partie de l'organisation vers d'autres parties de l'organisation. C'est bien plus que de simplement envoyer un email ! Le transfert des connaissances est plus complexe ; plus exactement c'est l'activité par laquelle une unité (par exemple un groupe, un département ou une division) est dépendante de l'expérience des autres. Sa forme doit être adaptée à celles et ceux qui utilisent les connaissances, et obtenir une note satisfaisante de 'simplicité d'utilisation'. On peut observer le transfert des connaissances par le biais de modifications des connaissances ou de la performance des destinataires, à un niveau individuel ou collectif.

Une analyse des manques de connaissances (le cas échéant) dans l'organisation devrait être faite. Les manques doivent être recherchés et établis par comparaison directe entre la compréhension du personnel de ses besoins de compétences pour assumer ses responsabilités et ses connaissances réelles constatées. Il peut être difficile de le faire objectivement et, plutôt que de prendre le risque de provoquer des ressentiments ou de la suspicion, il est souvent intéressant de faire appel à un support compétent et expérimenté. Le résultat de cet exercice d'analyse des manques de connaissances constituera la base pour un plan d'amélioration de communication qui permettra la planification et la mesure du succès de la communication des connaissances.

Historiquement, le transfert des connaissances est basé sur des sessions de formation en salle et sur l'utilisation de supports. Dans de nombreux cas, la formation initiale est fournie à un représentant d'un groupe de travail à qui il est demandé de transmettre les connaissances à ses collègues de travail. D'autres techniques sont souvent pertinentes et constituent des outils utiles dans l'arsenal de transition des services. Les techniques qu'il est intéressant de considérer sont décrites ci-dessous.

Types d'apprentissage

Des personnes différentes apprennent de manières différentes, et la meilleure méthode pour transférer et

maintenir les connaissances dans la communauté de la Gestion des Services et des utilisateurs devra être établie. Les types d'apprentissage dépendent de l'âge, de la culture, des comportements et de la personnalité. Il est utile de rappeler au personnel informatique, en particulier s'il apporte un support à des utilisateurs ayant des types de fonctionnement différents, par exemple à des graphistes, des interprètes, des équipes de vente, que ce n'est pas parce qu'un mécanisme de transfert de connaissances fonctionne pour eux, qu'il est adapté pour leurs utilisateurs.

Pour de nombreuses personnes, certains éléments issus de l'expérience 'pratique' peuvent être bénéfiques à l'apprentissage, et il peut être intéressant de proposer des exercices de simulation, ou de mise en situation et d'expérimentation guidée.

Représentation des connaissances

Ceci vise à améliorer le transfert des connaissances en utilisant des représentations informatiques ou non comme des diagrammes, des images, des photographies et le storyboard. Elle se concentre sur le transfert des connaissances entre les personnes et vise au transfert d'aperçus, d'expériences, d'attitudes, de valeurs, d'attentes, de perspectives, d'avis et de prévisions en utilisant diverses représentations complémentaires. Les formes dynamiques de représentation comme les animations éducatives peuvent améliorer la compréhension des systèmes qui changement dans le temps. Par exemple ceci peut être particulièrement utile lors d'un renouvellement de matériel: un composant peut changer de place sur un équipement, bien que la fonctionnalité ne soit pas modifiée.

Canaliser les comportements

Le transfert des connaissances vise à assurer que le personnel peut décider des bonnes actions pour effectuer leurs tâches dans les circonstances prévisibles. Pour les tâches prévisibles et constantes, la procédure peut être intégrée dans les outils logiciels utilisés par le personnel pour ces tâches. Ces procédures favorisent alors un certain comportement admis. Les modèles de processus de changement (voir la figure 4.2) et les scripts du Centre de Services en sont d'excellents exemples. Ceci comprend la capacité à identifier que des pratiques établies sont ou pourraient être inadéquates, par exemple dans des circonstances inattendues, que le personnel s'écartera des règles établies quand il ne répond pas au besoin quand ou escaladera la situation.

Conférences, Webinars et publicité

Lancer formellement un nouveau service, ou un service modifié, peut créer un 'événement' qui participe au transfert des connaissances. Les événements basés sur la technologie tels que les Webinars offrent un mécanisme de fourniture des connaissances à haut niveau, avec possibilité de les maintenir en ligne et de les mettre à disposition plus tard pour d'autres localisations et pour le nouveau personnel. Les portails Internet et Intranet peuvent délivrer des messages équivalents sous une forme 'actuelle' et permettent des échanges au travers de forum de discussions, pour poser des questions et développer les connaissances.

Journaux et lettre d'information

Les canaux de communication réguliers, une fois établis, sont utiles pour transmettre les connaissances vers les plus petites unités – de manière incrémentale plutôt qu'en une seule fois (type 'big bang') afin qu'elles soient plus facilement absorbée et retenues. Ils permettent également la formation et l'adaptation progressive aux circonstances et au temps. Fondamentalement, ces techniques peuvent être rendues divertissantes et viser des groupes spécifiques.

Adapté à l'audience

Un système de contrôle de stock a été présenté dans les entrepôts au personnel directement concerné par l'utilisation du nouveau système. Au départ, la documentation était formelle et écrite dans des termes semi-techniques, et le personnel a été formé à l'utilisation du système de manière traditionnelle, par le biais de sessions de formation et d'accompagnement. Une fois le système en place, une lettre d'information mensuelle était prévue pour tenir le personnel au courant des changements, des améliorations, des conseils, des trucs etc. Les premières versions étaient, elles aussi, formelles et ne traitaient strictement que des informations nécessaires. Il est devenu rapidement évident que les connaissances nécessaires n'étaient pas acquises par le personnel. Le succès n'est venu que lorsque les mises à jour l'ont transformé en une véritable lettre d'information – les connaissances nécessaires pour les utilisateurs ont été transférées avec beaucoup plus de succès en étant diffusées au milieu de concours, de photos de vacances, de dessins humoristiques et même d'articles satiriques. L'enseignement tiré fut qu'une communication adaptée exactement à une assistance connue et comprise, tout en étant plaisante, rend le transfert des connaissances nécessaires plus efficace, même disséminé au milieu d'autre informations. Le bonus fut que le personnel a commencé à contribuer par des articles amusants, des conseils et des astuces qu'ils avaient élaborés.

4.7.5.3 Gestion des données et des informations

Les connaissances reposent sur la gestion des informations et des données qui les soutiennent. Pour être efficace, ce processus exige une compréhension de certaines entrées de processus clés comme la façon dont les données et les informations seront utilisées :

- Quelles sont les connaissances nécessaires en fonction des décisions à prendre ?
- Quelles conditions doivent être surveillées (changement de circonstances externes et internes, allant de la demande d'utilisateur, aux obligations légales en passant par les prévisions météorologiques) ?
- Quelles sont les données disponibles (ce qui pourrait être collecté) ? Quelles sont celles que l'on refuse de collecter ? (car jugé infaisable) Cette entrée peut justifier la dépense ou les changements concernant les méthodes de travail conçues pour faciliter la collecte des données pertinentes qui ne seraient pas disponibles autrement
- Le coût de collecte et de maintien des données, et la valeur que ces données sont susceptibles d'apporter, en gardant à l'esprit l'impact négatif d'une surabondance de données sur l'efficacité du transfert de connaissances
- Politiques, législation, normes et autres exigences applicables
- Droits de propriété intellectuelle et problèmes de copyright.

Une bonne gestion des données et des informations fournit :

- Conformité avec les exigences légales et autres, par exemple politique d'entreprise, codes de conduite professionnelle
- Formes définies des données et des informations, facilement utilisables par l'organisation
- Données et informations qui sont actuelles, complètes et valides
- Données et informations retirées si nécessaire
- Mise à disposition des données et des informations pour les personnes qui en ont besoin, lorsqu'elles en ont besoin.

Établissement des besoins de données et d'informations

Les activités suivantes devraient être prévues et mises en application conformément aux politiques et aux procédures applicables de l'organisation en ce qui concerne le processus de gestion des données et des informations. Ce plan et cette conception sont de la responsabilité de la stratégie des services et de la conception des services.

Il est fréquent que des données et des informations soient collectées sans comprendre clairement comment elles seront utilisées, ce qui peut engendrer des coûts inutiles. L'efficience et l'efficacité passent par l'établissement des besoins d'informations. Des considérations judicieuses, dans les contraintes déterminées à l'aide de ce qui est décrit ci-dessus, sont :

- l'établissement des éléments indiqués de données et d'informations, leur contenu et leur forme, ainsi que la raison de leur besoin, par exemple technique, projet, processus d'organisation, Gestion des Services, accord, opérations et informations ; les données sont coûteuses à collecter et souvent bien plus coûteuses à maintenir, et ne devraient donc être collectées que lorsque c'est nécessaire
- l'encouragement à l'utilisation de besoins communs et uniformes concernant le contenu et le format afin de faciliter une meilleure compréhension du contenu plus rapidement et de contribuer à une gestion cohérente des ressources de données et d'informations
- l'établissement des besoins pour la protection de données, le respect de la vie privé, la sécurité, la propriété, les restrictions d'accord, les droits d'accès, la propriété intellectuelle et les brevets avec les parties prenantes appropriées
- la définition de qui a besoin d'accéder à quelles données et informations et à quel moment, y compris l'importance relative selon les différentes heures. Par exemple l'accès aux informations de paie pourrait être considéré plus important le jour avant le paiement des salaires qu'à n'importe quel autre moment dans le mois
- la considération des changements au processus de Gestion des Connaissances par le biais de la Gestion des Changements.

Définir la structure de données

Afin de faire une utilisation efficace des données, en termes de fourniture des connaissances nécessaires, une architecture adaptée à la situation de l'organisation et aux besoins de connaissances est essentielle. Ceci repose à son tour sur :

- la création et la mise à jour régulière d'un modèle d'informations de Gestion des Services qui permet la création, l'utilisation et le partage d'informations qui sont flexibles, opportunes et peut onéreuses

- la définition de systèmes qui optimisent l'utilisation des informations tout en maintenant l'intégrité des données et des informations
- l'adoption de schémas de classification des données qui sont utilisées sur l'ensemble de l'organisation, en négociant au besoin des changements pour les adapter au domaine de la Gestion des Services ; lorsque de tels schémas n'existent pas à l'échelle de l'organisation (ou au niveau de la chaine d'approvisionnement ou dans le secteur marché), des schémas de classification des données adaptés pour une utilisation dans la Gestion des Services devraient être conçus, avec l'intention de les appliquer sur l'ensemble de l'organisation afin de faciliter le support de la future Gestion des Connaissances.

Un exemple d'une architecture des connaissances, des informations et des données est donné dans la figure 4.39.

Établissement des procédures de gestion des données et des informations

Quand les besoins et l'architecture ont été mis en place, la gestion des données et des informations pour le support à la Gestion des Connaissances peut être établi. Les principales étapes nécessaires impliquent des mécanismes pour :

- Identifier les données et les informations de cycle de vie de service à collecter
- Définir la procédure nécessaire pour maintenir les données et les informations et pour les mettre à la disposition de celles et ceux qui en ont besoin
- Stocker et rechercher
- Établir l'autorité et la responsabilité de tous les éléments d'informations nécessaires
- Définir et rendre publics les droits, les devoirs et les engagements concernant la rétention, la transmission et l'accès aux informations et aux données sur la base des exigences applicables, et protéger leur sécurité, leur intégrité et leur cohérence
- Établir la sauvegarde et la restauration adaptée des données et des informations ; ceci devrait traiter de la capacité à retrouver l'utilisation des informations, et pas simplement du rétablissement d'une base de données
- Identifier les besoins de revue, à la lumière des évolutions technologiques, des besoins de

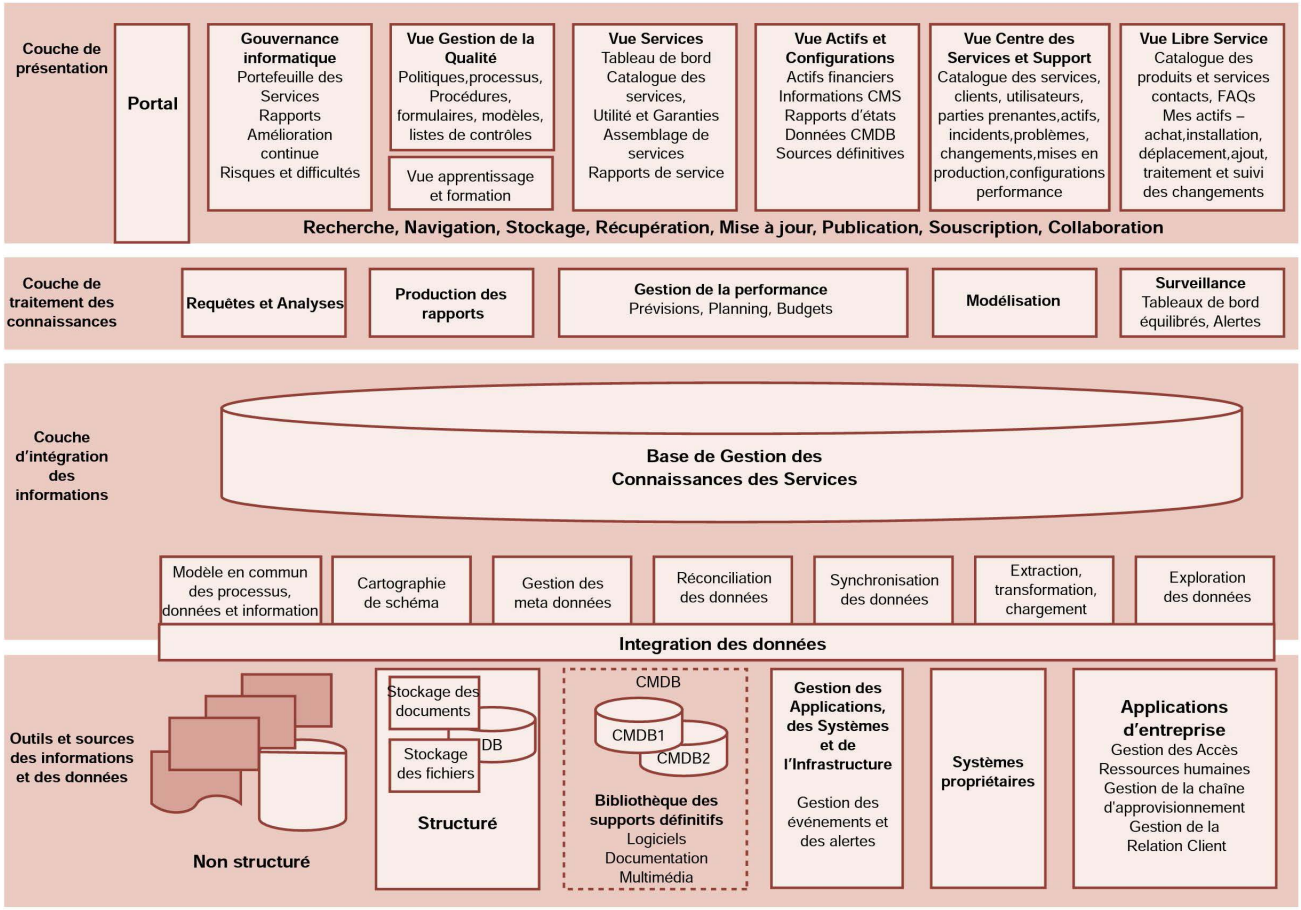


Figure 4.39 Système de Gestion des Connaissances des services

l'organisation, des évolutions de politique et de législation (et au besoin pour s'y adapter) concernant :

- l'infrastructure des systèmes d'informations à la lumière des évolutions technologiques matérielles et logicielles
- la sécurité, la continuité de service, le stockage et la capacité

- S'occuper des besoins de collecte et de rétention.

Lorsque les procédures sont conçues, promulguées et acceptées l'organisation peut :

- Mettre en place les mécanismes pour capturer, stocker et obtenir les données identifiées des sources appropriées
- Gérer le stockage et les mouvements des données et des informations, en particulier ce qui concerne la conformité à une législation donnée.
- Archiver les informations identifiées, conformément au plan de gestion des données et des informations, avec suppression sans risques des informations non désirées, non valides ou invérifiables conformément à la politique de l'organisation.

Évaluation et amélioration

Comme avec tous les processus, la capture et l'utilisation des données et des informations pour supporter la Gestion des Connaissances et la prise de décisions requièrent que l'attention soit portée sur l'amélioration continue, et que les plans d'amélioration de service reçoivent des entrées pertinentes :

- Mesure de l'utilisation faite de la gestion des données et des informations-transactions de données
- Évaluation de l'utilité des données et des informations – identifiées par pertinence des rapports produits
- Identification de toutes données ou informations ou utilisateurs enregistrés qui ne semblent plus pertinents pour les besoins de connaissances de l'organisation.

4.7.5.4 Utilisation du système de Gestion des Connaissances des services

La fourniture de services à des clients sur des fuseaux horaires différents, avec des cycles de travail hétérogènes, et situés un peu partout dans le monde exige une bonne mutualisation des connaissances sur l'ensemble des localisations et des périodes de l'exploitation des services. Un fournisseur de services doit d'abord établir un système de Gestion des Connaissances de service qui peut être partagé, mis à jour et utilisé par ses entités opérationnelles, ses partenaires, et ses clients. La figure 4.39 donne un exemple de l'architecture d'un tel système.

La mise en place d'un système de Gestion des Connaissances des services réduit les coûts de maintenance et de Gestion des Services, en augmentant l'efficacité des procédures de gestion opérationnelle et en réduisant les risques liés au manque de mécanismes appropriés.

Étude de cas

Situation actuelle Une organisation a analysé qu'au moins 75% des coûts de fourniture du support découlent de la résolution de soucis client. Elle employait des technologies de pointe comme un outil de flux pour le Centre de service, des moteurs de recherche, des outils de script et des bases de connaissances simples. Ces systèmes, généralement centrés sur une partie du processus de résolution, n'étaient pas très efficaces. Ceci contribuait au mécontentement des clients, contribuait à l'inefficacité du Centre de Services et provoquait des soucis d'intégration pour l'informatique.

Solution Un SKMS global fut mis en place pour contribuer à lever ces obstacles, en combinant des possibilités de recherche intelligente et la Gestion des Connaissances avec la Gestion des Services et le support des processus business. Des flux opérationnels et des possibilités en libre service furent également mise en place.

Le SKMS a été supporté par les processus de Gestion des Problèmes et de Gestion des Changements.

L'expérience pour les utilisateurs finaux qui viennent sur le site Web pour trouver de l'aide a été spectaculairement améliorée. Au lieu d'une fenêtre de recherche vide, suivie d'une absence ou d'un trop grand nombre de résultats, l'application guide l'utilisateur au travers d'un ensemble structuré d'étapes. Sur la base des éléments de l'incident ou de la demande et en fonction du client, les écrans Web guident les utilisateurs vers des réponses spécifiques, des questions de suivi, des options d'escalade, des possibilités de décomposition ou simplement des résultats de recherche extrêmement pertinents. Les améliorations suivantes ont été réalisées :

- Productivité accrue des agents
- Aversion réduite pour les services Web en libre service
- Moins d'escalades.

Avec le temps les flux Web ont été affinés pour permettre une expérience utilisateur de plus en plus optimisée. Les bonnes expériences ont contribué à ajouter de la valeur aux produits et aux services et ceci a eu comme conséquence une plus grande fidélité, qui a permis d'obtenir de meilleurs bénéfices.

Conclusion Il existe un grand nombre d'informations dans la plupart des organisations, qui, une fois ajoutées aux données de configuration traditionnelles, peuvent donner un éclairage particulier sur les enseignements du passé, même si elles n'étaient pas destinées au processus de décision à l'origine. Ces informations sont souvent disponibles d'une manière informelle. Les informations relatives au marketing, aux ventes, au client et au personnel sont une source de données généralement négligée pour établir des tendances pertinentes, qui associées aux configurations traditionnelles, peuvent dépeindre plus largement le paysage et permettre de procéder aux bonnes 'corrections de trajectoire' pour mettre une transition des services ou un support opérationnel pour un service sur la bonne voie, permettant ainsi à l'organisation de poursuivre son cheminement vers ses objectifs. Sans cette image claire, l'efficacité diminue et l'efficience s'effrite. En confirmant l'existence et l'utilisation de ces données, les organisations peuvent plus facilement justifier les coûts des ressources pour établir et maintenir les données, les processus, les connaissances et les compétences nécessaires pour la rendre aussi efficace que possible et pour maximiser les bénéfices.

Tous les supports de formation et de transfert de connaissances doivent être alignés sur la perspective business. Les supports qui peuvent être inclus sont :

- Le langage, la terminologie business et la manière dont la terminologie informatique est traduite
- Les processus business, avec mise en évidence du soutien de l'informatique
- Les SLAs, les accords et contrats de support qui seraient modifiés à l'issue de la nouvelle transition des services – ceci est particulièrement important pour les analystes du Centre de Services dont l'objectif de soutien à la transition sera de supporter le service ; si les classifications sont précises ceci facilitera le processus dans son ensemble.

Pour les personnes impliquées dans le processus de transition des services, une bonne manière de consolider la compréhension est de passer du temps dans les domaines du développement, en participant à certains des processus de tests, ou de passer le temps dans le business à la fin de la transition des services pour comprendre le processus du point de vue du business.

Les supports utiles comprennent :

- La cartographie du processus pour comprendre toutes les activités intégrées
- Les enregistrements d'erreurs connues et les solutions de contournement – là aussi, particulièrement importants pour le Centre de Services
- Calendriers business et autres calendriers publics.

La technologie pour les Centre de Services et pour les services clients doit simplifier la vie des clients, des utilisateurs et des agents du Centre de Services. Quelques progrès ont été faits avec des outils génériques de Gestion des Connaissances et des développements significatifs sont en cours dans le secteur de la Gestion des Services pour développer des applications matures et orientées processus business, soutenues par des bases de connaissances globales. Des exemples de bénéfices potentiels sont :

- **Efficience des agents** – La plus grande contribution pour le ROI de la Gestion des Connaissances est la réduction du temps de traitement des incidents et la productivité accrue des agents.
- **Libre service** – Un SKMS global fournit au client des connaissances directement sur le site Web du support. L'ordre de grandeur du coût d'un support en libre service est très inférieur à celui d'un service d'assistance.

4.7.6 Déclencheurs, entrées et sorties et interfaces interprocessus

Il est vital pour la Gestion des Connaissances d'assurer que les bénéfices de la Gestion des Connaissances sont comprises et qu'ils sont accueillis avec enthousiasme par l'organisation dans son ensemble. L'efficacité de la Gestion des Connaissances dépend en particulier du support engagé et de la fourniture par un grand nombre, sinon tous, de ceux qui sont impliqués ou contribuent à la Gestion des Services Informatiques.

Exploitation des services

Les erreurs dans le service détectées pendant la transition seront enregistrées et analysées et les connaissances au sujet de leur existence, de leurs conséquences et de leurs solutions de contournement seront rendues disponibles pour l'exploitation des services d'une manière simple d'utilisation.

Personnel d'exploitation

- Le personnel de premier niveau de la Gestion des Incidents, du Centre de Services, et celui du support de deuxième niveau, constituent le point de collecte pour une grande partie des données quotidiennes de Gestion des Services Informatiques. Si ceux-ci ne saisissent pas l'importance de leur rôle, la Gestion des Connaissances sera alors inefficace. Traditionnellement, les analystes de support sont peu disposés à enregistrer toutes leurs actions, estimant que ceci peut affaiblir leur position dans l'organisation – en permettant à des soucis d'être résolus sans eux. Le succès de la Gestion des Connaissances passe par une prise de conscience et un changement de comportement, en faveur d'une attitude favorisant l'appréciation des bénéfices – individuels et collectifs – de connaissances largement réutilisables.
- Les équipes de Gestion des Problèmes seront des utilisateurs importants des connaissances collectées et seront en général responsables de la normalisation de la capture des données par le biais du développement et de la maintenance de scripts soutenant la saisie de données dans la Gestion des Incidents.

Personnel de transition

Le personnel de transition des services recueille des données pertinentes à toutes les phases du cycle de vie et doit être sensible à l'importance de les collecter de manière fiable et complète. Le personnel de transition des services recueille des données et des informations :

- pertinentes pour l'adaptabilité et l'accessibilité du service tel que conçues, pour donner un feed-back, par l'intermédiaire du CSI, à la conception des services
- concernant les 'corrections de trajectoire' et les autres adaptations à la conception nécessaires pendant la transition. La conscience et la compréhension de celles-ci faciliteront les transitions suivantes.

4.7.7 Indicateurs clés de performance et métriques

Un dossier business solide est essentiel pour l'efficacité de la Gestion des Connaissances et il est important que les mesures du succès soient évidentes pour tous les niveaux impliqués dans la mise en œuvre.

Les mesures typiques de la contribution d'un Fournisseur de Services Informatiques sont :

- Mise en œuvre réussie et exploitation de début de vie des nouveaux services et des services changés avec peu d'erreurs liées aux connaissances
- Réactivité accrue aux demandes de changement du business, par exemple pourcentage plus élevé de requêtes et de questions résolues par l'intermédiaire d'un simple accès à Internet/à Intranet avec utilisation de systèmes de recherche et d'index tels que Google
- Accessibilité et gestion améliorées des standards et des politiques
- Diffusion des connaissances
- Réduction du temps et des efforts nécessaires au support et à la maintenance des services
- Réduction du temps nécessaire pour trouver des informations pour le diagnostic et la résolution d'incidents et de problèmes
- Dépendance au personnel réduite en ce qui concerne les connaissances.

4.7.7.1 Évaluation et amélioration

Bien qu'il soit difficile de mesurer la valeur des connaissances, il est néanmoins important de déterminer leur valeur pour l'organisation afin de s'assurer qu'il est possible de justifier les dépenses et le support de la Gestion des Connaissances. Les coûts liés à la Gestion des Connaissances peuvent alors être mesurés et comparés par rapport à cette valeur.

4.7.7.2 Indicateurs pertinents pour le business/ les clients

La Gestion des Connaissances est un processus de soutien, ainsi la démonstration de son efficacité passe par des mesures indirectes. Les éléments de qualité de service qui seront influencés positivement par la Gestion des Connaissances sont :

- Réduction des erreurs de type 'erreurs utilisateurs' dues à un transfert insuffisant de connaissances, associé à une diminution des dépenses de formation des utilisateurs
- Réduction des temps de résolution d'incidents, de problèmes et d'erreurs par une meilleure formation à destination du personnel de support et par une base de connaissances pertinente, maintenue et accessible contenant des solutions de contournement
- Expériences améliorées pour les clients comme :
  - Une résolution plus rapide des demandes
  - La capacité de résoudre les difficultés directement sans support extérieur
  - Moins de transfert des difficultés vers d'autres personnes et résolution à des niveaux inférieurs de personnel
- Durée réduite de transition et de Support de début de vie.

Mesure des bénéfices du transfert des connaissances

La valeur d'un meilleur transfert des connaissances pendant la transition des services par une meilleure Gestion des Connaissances peut être mesurée par l'intermédiaire d'une plus grande efficacité du personnel pour l'utilisation et le support du nouveau service, ou du service modifié. Ceci (en fait l'inclination de la courbe d'apprentissage) peut à son tour être mesuré au travers :

- des incidents et du temps perdu classés dans la catégorie 'manque de connaissances de l'utilisateur'
- du temps moyen de diagnostic et de réparation pour les pannes réparées en internes
- des incidents liés aux nouveaux services, ou aux services modifiés, corrigés en se référant à la base de connaissances.

Bien que tous les éléments précédents ne puissent être directement attribués à la Gestion des Connaissances, les tendances de ces mesures seront influencées par la qualité de la Gestion des Connaissances, tel que présenté dans l'exemple de la figure 4.40.

La performance des groupes de support post transition est clairement une fonction de la qualité du transfert des connaissances, typiquement fournie par l'intermédiaire de la formation ; toutefois, il est plus proactif de vérifier la compréhension avant d'arriver à ce stade. Après chaque session de formation, un mécanisme de feed-back devrait permettre de vérifier la compréhension et la qualité de la formation. Ceci peut prendre la forme d'un questionnaire de fin de cours, ou même un test pour confirmer la compréhension.

4.7.7.3 Mesures concernant directement le fournisseur de services

Les indications de l'efficacité du processus de Gestion des Connaissances comprennent elles-mêmes :

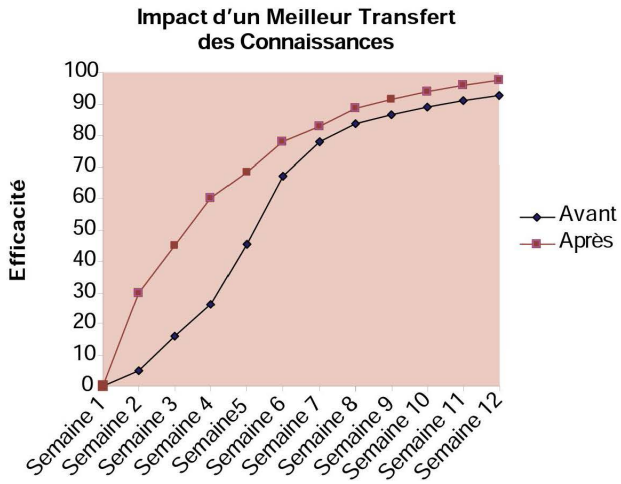


Figure 4.40 Contribution des connaissances à l'efficacité du personnel de support

- Utilisation de la base de connaissances, mesurée par :
  - Nombre d'accès au SKMS
  - Temps moyen nécessaire pour trouver le contenu
- Erreurs rapportées par le personnel ou détectées lors d'audits (aucune erreur signifie probablement que personne ne l'utilise)
- La participation du personnel dans des forums de discussion/demandes/réponses fournissant le support par le partage des connaissances et la collecte de ces connaissances partagées
- Degré de réutilisation du contenu dans la documentation comme les procédures, la conception des tests et des scripts du Centre de Services
- Taux de satisfaction concernant les sessions de formation, les lettres d'information, les briefings Web etc.

5 Activités communes d'exploitation de transition des services

5 Activités communes d'exploitation de transition des services

Comme pour les processus évoqués dans le chapitre 4, la transition des services soutient et est soutenue par d'autres activités. Ce chapitre traite de ces éléments qui sont une partie essentielle de la transition des services, ou qui y contribuent fortement. Le chapitre couvre deux activités spécifiques qui sont importantes pour la transition des services :

- **Changement d'organisation et des parties prenantes** – Reflétant la nature holistique du changement sur lequel la transition des services s'appuie, les organisations ne transforment pas leur Service Informatique en ne changeant que les services informatiques fournis. Les innovations font que l'organisation elle-même change aussi inévitablement pour faire usage de nouveaux services et de services modifiés disponibles.
- **Communications** – Une des faiblesses traditionnelles majeures de la transition des services a été l'incapacité à comprendre rapidement les conséquences, les bénéfices et l'utilisation des services informatiques.

5.1 GÉRER LA COMMUNICATION ET L'ENGAGEMENT

La communication est centrale pour tout processus de changement de transition des services. Plus le changement est important, plus le besoin est grand de communiquer clairement les motivations et la logique, les bénéfices attendus, les plans pour la mise en œuvre et ses effets proposés. Les communications doivent cibler la bonne audience et communiquer les messages et les bénéfices de manière claire et uniforme. Si la transparence totale n'est pas possible, il faut le reconnaitre et expliquer les raisons qui s'y opposent, par exemple pour raison de sécurité. Comprendre l'engagement des personnes avant de prévoir les communications est important.

5.1.1 Communication pendant la transition des services

Typiquement de nombreuses personnes sont affectées par un changement de service et par conséquent le soutien d'un nombre suffisant de parties prenantes est nécessaire pour assurer la réussite de la transition. Il est important de situer un individu dans le 'cycle émotionnel' pour comprendre la méthode d'approche. Il est important d'identifier :

- Ceux qui soutiennent déjà la transition, et pour qui il n'est pas nécessaire pour l'instant de consacrer du temps à les convaincre ; ils seront considérés à l'étape 'd'acceptation'
- Ceux qui sont fortement opposés, et qui ne seront probablement que peu réceptifs aux arguments. Il n'est pas constructif d'accorder du temps à ces personnes puisque les efforts risquent fortement de se solder par un échec à ce stade.

La meilleure utilisation du temps consiste à se concentrer sur les personnes qui sont entre ces deux extrémités, par exemple les parties prenantes capables de comprendre et de réserver un accueil favorable à la transition. Bien que ceci semble évident, il est courant que des personnes passent trop de temps à discuter avec celles et ceux qui sont favorables à une idée, dans la mesure où c'est plus facile et où cela procure confiance et satisfaction professionnelle par le biais d'un feed-back positif. À ce stade l'équipe de transition des services doit être intuitive vis à vis de son assistance.

L'équipe de transition des services se familiarisera rapidement avec le besoin de changer les comportements et opérer des évolutions culturelles. Pour elle c'est une tâche courante, qui ne comporte aucune menace. Il peut être difficile de se rappeler que, pour ceux qui sont impactés par le changement, ce n'est pas une situation habituelle qui va certainement les inquiéter, et dans ce cas, le fait de partager sa compréhension des choses peut aider considérablement.

Exemple : Syndrome des urgences

Un médecin travaillant aux urgences sera habitué à voir des patients typiques présenter des symptômes typiques. Ainsi, à 3h du matin, le médecin, alors qu'il prend un repos bien mérité après probablement de longues heures de service, est appelé pour voir un patient qui est, dans son esprit, juste un patient de plus, d'âge moyen, avec des douleurs thoraciques. Bien qu'habituel et sans intérêt particulier pour le médecin, un bon médecin se rappellera néanmoins que ce patient particulier à failli mourir d'une crise cardiaque. Le médecin ne laissera pas sa connaissance de la situation et de son manque d'enthousiasme transparaitre. Au lieu de cela, il ajustera son comportement en fonction du patient et traitera la situation avec l'urgence et l'importance attendues par le client.

Il est important que les membres de l'équipe de transition des services soient capables de comprendre l'impact de leur travail sur les autres, et s'adaptent par conséquent en fonction de l'audience des parties prenantes. Le but final de l'équipe de transition des services est d'établir l'enthousiasme et l'engagement pour le changement, tout en s'assurant que toutes les parties prenantes sont claires quant à la manière dont les changements peuvent les impacter, et quant à ce qu'on attend d'elles dans les mois à venir. Des canaux bilatéraux de communication contribueront à ce que les employés aient le sentiment que leur feed-back et leurs idées sont valorisées.

La gestion des parties prenantes peut consommer des quantités significatives de temps de travail, jusqu'à 50% des efforts de personnel au cours des périodes de changements organisationnels significatifs.

5.1.2 Planification de la communication

Après établissement des stratégies qui faciliteront le changement, et en ayant une bonne compréhension du niveau d'engagement dans l'organisation, la transition des services doit s'assurer qu'il existe un plan de communication détaillé pour cibler les informations les plus efficaces.

Lors de l'annonce d'informations pendant un changement de transition des services, il faut considérer pour chaque communication :

- Comment les informations devraient-elles être fournies ? En une seule fois ou segmentées et diffusées sur une période donnée ? Si elles sont segmentées, quels sont les composants et quel est l'ordre et la synchronisation pour la fourniture des messages ?
- Comment les informations devraient-elles être fournies ? (Voir le paragraphe 4.7.5.2.) Quel doit être le ton et le style du message – dynamique, prudent, optimiste ?
- Quelles sont les mesures prises avant la communication qui pourraient en augmenter la compréhension et faciliter l'acceptation des informations fournies ?
- Quand et comment les groupes seront-ils impliqués dans la diffusion en cascade des informations vers les autres niveaux de l'organisation ?
- Est-ce que les communications parviennent à surmonter les barrières particulières de communication sur cette transition des services (par exemple différences culturelles, la structure des grandes équipes, les besoins additionnels associés à la répartition géographique du personnel) ?
- La communication vers les autres parties prenantes du projet est-elle prise en compte (par exemple les décideurs, les prescripteurs, les utilisateurs du système, les organismes de normalisation internes et externes, et les autres personnes impactées par la mise en œuvre de la nouvelle transition des services) ?

La figure 5.1 montre une vue d'ensemble des éléments principaux à considérer pour prévoir une communication efficace.



Figure 5.1 Exemple de stratégie de communication et de contenus de plan

Pour s'assurer qu'une stratégie de communication est efficace, des enquêtes et des mesures devraient être faites régulièrement. Ceci prendra la forme d'un feed-back des personnes à qui on a adressé une communication. Ceci devrait également couvrir le ressenti sur leur 'cycle de changement' pour établir que la cible est correcte. A ce stade, certaines personnes identifiées peuvent avoir besoin de contacts plus personnels avec l'équipe de transition des services afin de les amener vers un état d'esprit acceptable.

Pour déterminer la séquence des événements, un diagramme de flux de communication tel que celui montré dans la figure 5.2 contribue à la planification du processus de communication.

5.1.3 Méthodes de communication

L'utilisation de moyens de communication multiples contribuera à la compréhension du message global. Les types de média communs sont :

- Grands ateliers – pour fournir un message clair et cohérent à l'assistance cible sur l'approche globale de transition des services ; ils seront généralement placés en début de stratégie de communication afin d'établir la compréhension et de susciter l'appropriation et même l'excitation à travers les équipes
- Lettre d'information d'organisation – pour renforcer les messages déjà fournis ; il faut toutefois veiller à ce que cette approche soit utilisée comme rappel plutôt que comme support pour une première communication vers les employés

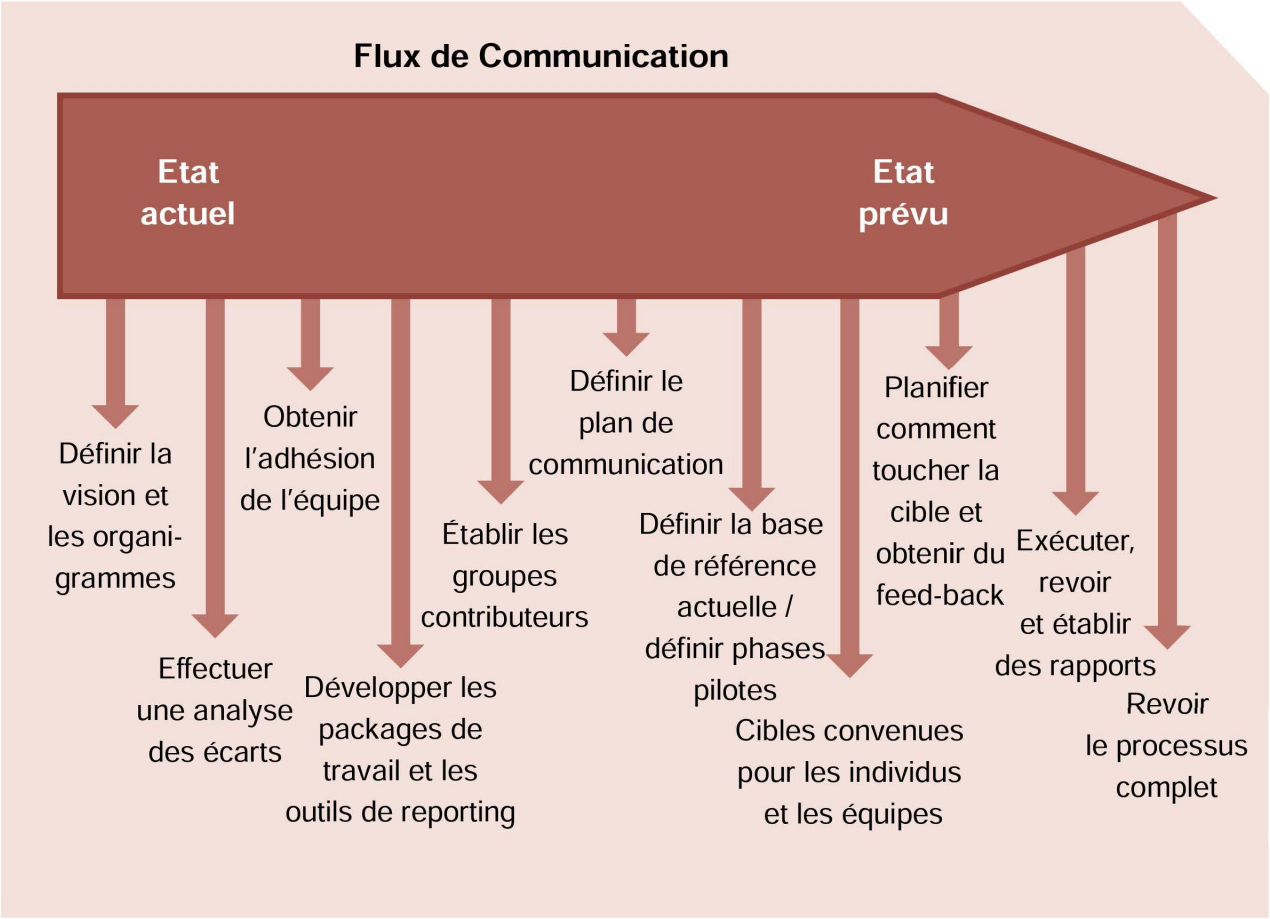


Figure 5.2 Exemple de flux de communication

- Sessions de formation – en tant qu'élément de la transition des services, les rôles ou les processus seront susceptibles de changer ; ceci exige une formation ciblée, en accordant suffisamment de temps aux employés afin qu'ils prennent leurs marques avec les nouvelles méthodes de travail
- Réunions d'équipe – donnant l'opportunité aux chefs d'équipe de l'équipe de transition des services, d'appuyer les messages lors de leurs propres réunions hebdomadaires ; c'est à ce niveau de réunion qu'il est possible cerner au mieux les questions que se posent les employés, dans la mesure où ils sont dans leur propre zone de confort, habitués à ce mode de communication avec des collègues qu'ils côtoient tous les jours
- Tête à tête – les parties prenantes principales prennent le temps de rendre visite au personnel dans leur environnement de travail (visite des différents couloirs), afin de donner un exemple positif du soutien par le senior management, et de permettre aux employés de poser des questions qui leur semblent pertinentes
- Envoi de messages de type Questions-Réponses – des panneaux ou des boîtes aux lettres sont mis à disposition afin que les employés puissent poser des questions de manière anonyme et obtenir une réponse sur les préoccupations qu'ils peuvent avoir
- Intranet d'entreprise
- Notes de renfort – des notes régulières des parties prenantes appuyant les informations principales, ou donnant l'actualité des activités de mise en œuvre, permettront de rendre la transition des services vivante pour les personnes qui ne sont pas impliquées à toutes les étapes
- Affiches/feuilles de route – des communications colorées de bonne qualité à l'extrémité des couloirs indiquant les activités de mise en œuvre, l'avancement ou des actualités générales ; c'est un bon moyen pour maintenir rendre les communications vivantes et pour fournir un message cohérent
- Notes jointes aux bulletins de salaire – communication principale attachée aux fiches de paye pour assurer une information pratiquement à 100%
- cartes au format 'carte paiement'/carte de visite – petits documents de la taille d'une carte de crédit reprenant les informations clés et destinés à être portés en permanence par les employés dans leurs portefeuilles ou dans leurs porte-monnaie.

Exemple : Le Centre de Services

Il est important de comprendre la dynamique du fonctionnement du Centre de Services. Généralement ce groupe travaillera en équipe, sur des plages horaires allant de tôt le matin, jusqu'en soirée et le weekend. Ce groupe est souvent l'un des groupes les plus grands au sein du support des opérations, ainsi il est particulièrement important qu'il reçoive des messages cohérents au sujet du changement. Les moyens de communication qui pourraient être appropriés pour cette assistance sont abordés ci-après.

On peut choisir des personnes clés du Centre de Services comme les chefs d'équipe de rotation et les responsables hiérarchiques pour participer au brief de l'atelier. Ceci assurera qu'un groupe suffisant a entendu le brief complet, afin de relayer les informations auprès des équipes. Les membres de l'équipe de transition des services pourraient alors assister aux différentes réunions d'équipe afin de soutenir les chefs d'équipes pour le débrief, et la réponse aux questions. L'utilisation de notes d'appui permet au personnel du Centre de Services de se sentir impliqué au travers d'une communication directe issue des parties prenantes expérimentées. Ceci aidera également au moment de la passation du support à la suite de changements de transition des services. C'est également un moyen peu coûteux d'informer un groupe important de personnes et d'assurer leur engagement dans le processus.

Les modèles aident à communiquer sur ce que les personnes peuvent attendre de chaque service ou de chaque type de changement. La figure 5.3 est un exemple d'un modèle de changement utilisé pour effectuer la transition de services d'une organisation vers un fournisseur de services commercial. C'est un exemple d'un changement d'organisation complet pour lequel existeront des changements au niveau du management, des processus et du personnel, même si de nombreuses personnes seront probablement transférées vers l'organisation du nouveau fournisseur de services. Avoir accès à un ensemble de modèles de service, de changement et de transition sous une forme qui facilite la communication contribuera à déterminer les attentes pendant la transition des services.

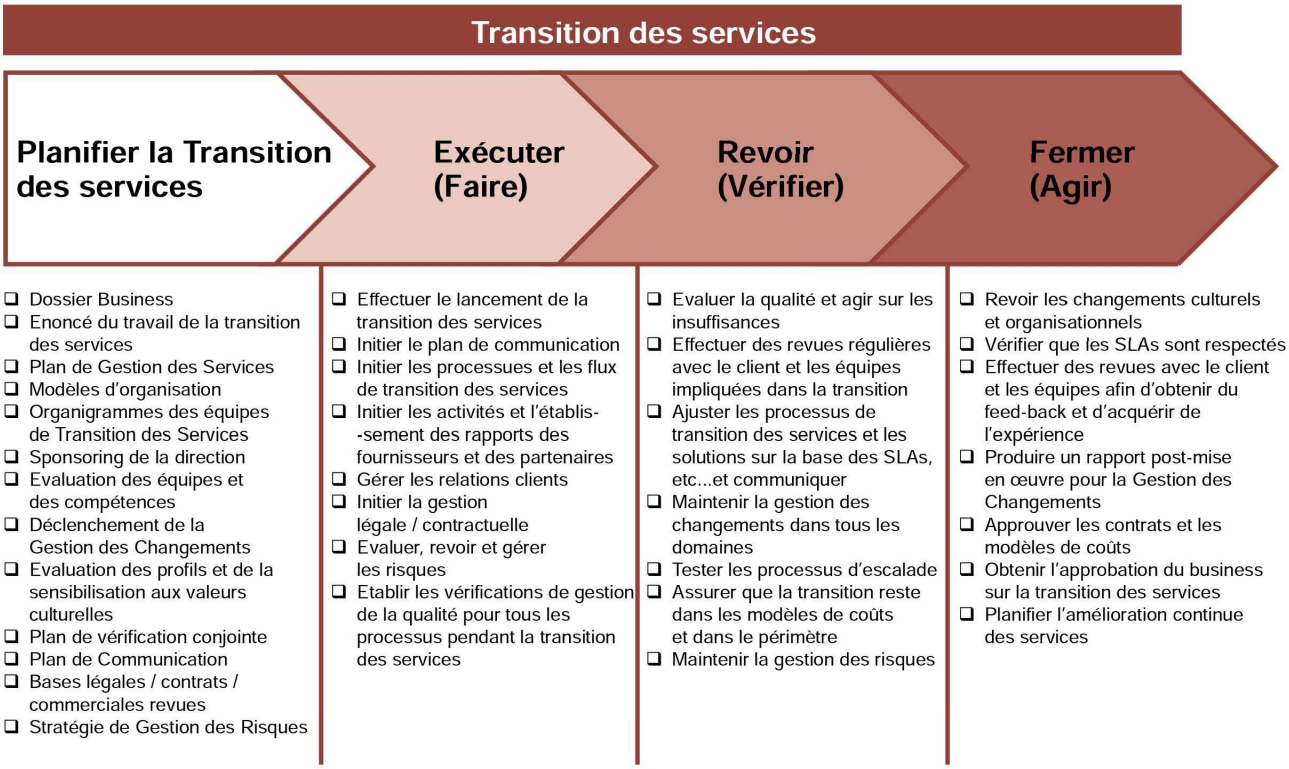


Figure 5.3 Exemple d'étapes de transition des services pour l'externalisation

5.1.4 Justification et importance de la communication

Les personnes doivent être informées de l'avancement du changement, bon ou mauvais, lorsqu'ils doivent être motivés pour que ce changement se produire. Hackman et Oldham (1980) ont décrit l'état des affaires lorsque les personnes tentent de bien faire, car elles trouvent une source de motivation dans un travail satisfaisant. Le concept est défini dans le tableau 5.1.

Les personnes seront mobilisées et engagés si elles peuvent constater le progrès. Les succès à court terme doivent faire l'objet de communications et l'avancement doit être reconnu.

5.2 GÉRER LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS ET AU NIVEAU DES PARTIES PRENANTES

Le rôle élémentaire de la transition des services est, sur la base d'une conception convenue, de mettre en œuvre un nouveau service, ou un service modifié, rendant l'organisation différente de ce qu'elle était avant. Quelque soit l'importance du changement, ceci revient à changer l'organisation, du simple déplacement de personnes vers de nouveaux bureaux aux modifications en profondeur du mode de fonctionnement du business, par exemple évolution de la vente en magasin au commerce par Internet.

Tableau 5.1 Caractéristiques d'un travail motivant

Les caractéristiques essentielles du travail	Ce qu'en retire le collaborateur	Résultat si toutes ces caractéristiques de travail sont présentes
Feed-back du travail	Connaissance des résultats réels des activités professionnelles	Motivation interne élevée de travail
Autonomie	Responsabilité vécue des résultats de travail	
	Expérience de travail avec du sens	

Le changement est une part inévitable et importante du développement et de la croissance des organisations. Le changement peut être progressif ou alors soudain, affectant toute l'organisation, ou une partie seulement, les personnes qui en dépendent et sa culture. Sans changement, aucun progrès n'est possible.

Les efforts liés au changement organisationnel échouent ou ne parviennent pas à leurs buts parce que des changements et les transitions ne sont pas pilotés, gérés et surveillés efficacement sur l'ensemble de l'organisation et tout au long du processus de changement. Les conséquences de ces lacunes au niveau des activités d'organisation principales sont souvent la résistance, le mécontentement et l'accroissement des coûts. Le changement n'est jamais facile ; il est généralement plus long que prévu, créé des barrières et provoque de la résistance. Les chefs et les managers efficaces comprennent le processus de changement, planifient et conduisent le changement en conséquence. Un impact négatif important peut être la perte de personnel – les personnes désabusées partent – ce qui constitue un risque supplémentaire pour l'organisation, par exemple avec la perte de connaissances et une passation insuffisante.

Cette section détaille la contribution de la transition des services dans la gestion des changements organisationnels. Elle couvre la garantie que les changements d'organisation seront issus de la conception des services, que les parties prenantes seront correctement gérées, ainsi que les communications et les approches pour faire face au changement pendant la transition.

5.2.1 Le cycle émotionnel du changement

Qu'est-ce qui pourrait créer davantage de confusion et de chaos dans les organisations qu'un changement qui ne serait pas géré correctement, ou pire qui ne serait pas géré du tout ? Les études prouvent que de nombreuses tentatives de changement échouent, n'atteignent pas leurs buts ou aboutissent à une organisation inefficace avec un mécontentement généralisé.

Les études sur la Gestion des Changements suggèrent fortement que sans le soutien appuyé des personnes, le changement ne se produit pas. Les directeurs et les responsables du changement doivent comprendre l'impact émotionnel que le changement a sur les personnes, et la manière de le gérer en conséquence. De nombreuses recherches ont été faites sur l'impact émotionnel du changement.

Ceci signifie que le fait de ne pas considérer la manière dont le changement d'organisation affecte les individus est un facteur significatif de l'échec des transitions. Afin de faciliter l'acceptation du changement, il est important de comprendre les 'étapes émotionnelles' par lesquelles une personne doit passer avant l'acceptation. Ceci est illustré dans la figure 5.4.

Pour tous les changements important, les individus passeront par ce processus. En premier lieu, ils subiront une phase de choc, avant de chercher à éviter le changement. Ceci se manifestera souvent par une performance accrue avec un refus de la situation. C'est habituellement une étape rapide, à partir de laquelle la performance chute à mesure que les individus choisissent de 'tuer le messager' et blâment les initiateurs du changement et l'équipe de transition des services, phase qui est suivie par le retournement du blâme contre soi-même dès lors que l'insécurité et la menace de la situation sont perçues. La performance est maintenant à son plus bas. Plus l'équipe de transition des services réussit à faire passer rapidement les personnes par ce cycle, plus les délais avant acceptation et le retour à une performance optimale sont courts. Il peut être intéressant de s'appuyer sur l'expérience de personnes dans le secteur affecté pour comprendre des préoccupations, et la nature de la résistance afin de communiquer au bon moment. Il est fréquent que l'investissement personnel en temps de l'équipe de transition des services soit important, et ce afin d'écouter les soucis des personnes, pour finalement obtenir l'implication des personnes et le retour à un niveau de performance optimale aussi rapidement que possible.

Une communication appropriée au cours de ces étapes de transition permettra de redynamiser les individus, d'obtenir leur participation et de susciter une attitude plus positive lorsque le changement a lieu. Comme souligné, c'est un modèle suivi par des individus, et différentes personnes traverseront ces phases typiques à des rythmes différents, aussi comprendre où les individus se trouvent sur cette courbe, les soutenir et les faire avancer peut représenter un engagement significatif en terme de ressources pour la transition des services.

5.2.1.1 Gestion efficace du changement

Il y a cinq ingrédients importants pour le changement : nécessité, vision, plan, ressources et compétences. Ils sont abordés séparément dans ce chapitre. Si la nécessité n'est pas établie, on peut s'attendre à une forte résistance des individus ; s'il n'y a aucune vision, il y a confusion au sein des employés ; s'il n'y a aucun plan, le chaos règne dans les activités et dans la transition ; s'il existe un manque/une absence de ressources, il y a frustration des employés ; et s'il n'y a aucune compétence, il existe une crainte d'échec parmi les employés. Par conséquent il est extrêmement important de prêter une attention proportionnée à

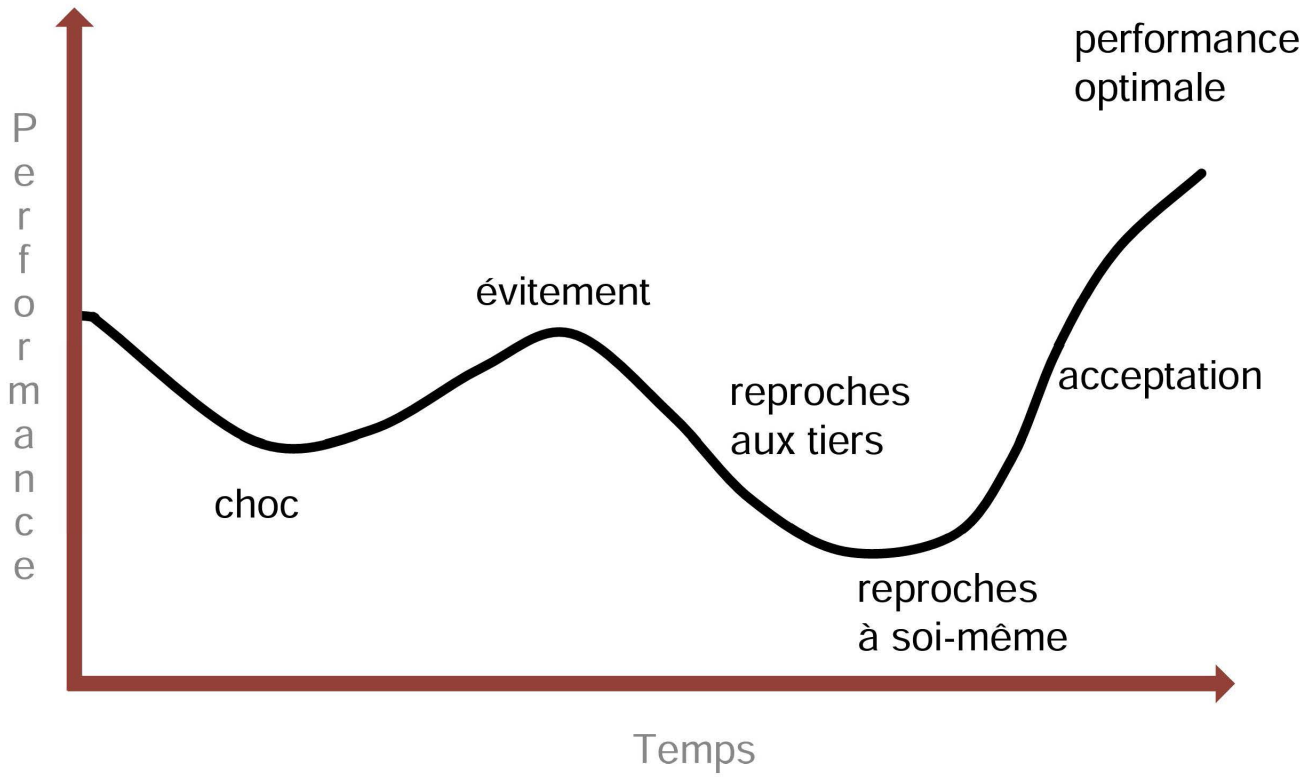


Figure 5.4 Le cycle émotionnel du changement

chacune de ces dimensions, comme il est déterminant d'obtenir l'engagement du management d'une juste prise en compte de ces conditions du changement.

5.2.2 Organisation, rôles et responsabilités

La gestion du changement et de la transition est de la responsabilité des responsables et des directeurs impliqués dans ce changement. Ils doivent être conscients que le changement doit être géré, que les collaborateurs doivent être tenus informés de manière transparente et honnête et que la résistance doit être identifiée, écoutée et prise en compte convenablement. C'est particulièrement le cas si un changement est d'une ampleur assez significative pour affecter l'organisation dans son ensemble. Le comité de direction et les directeurs doivent assurer que des relations et des contrôles proportionnés existent dans toute l'organisation afin de les alerter de tous les blocages et afin de faciliter la transition jusqu'à son but.

Une vision stratégique claire venant du comité de direction et/ou des directeurs est impérative pour piloter et maintenir le changement.

5.2.3 Rôle de la transition des services dans un changement organisationnel

Un changement d'organisation constitue toujours un enjeu. Les facteurs qui favorisent la réussite des initiatives de changement au niveau de l'organisation sont :

- Leadership sur le changement
- Adoption par l'organisation
- Processus de gouvernance
- Aptitudes de l'organisation
- Mesures de performance du business et des services
- Un processus de communication fort avec des opportunités régulières pour permettre au personnel de donner du feed-back.

Bien que la transition des services ne soit pas responsable de la gestion globale du changement du business et du changement technique, le propriétaire ou le gestionnaire du processus de transition des services est une partie prenante clé et doit être proactif dans la remontée des soucis et des risques aux responsables du changement, par exemple lorsque le volume des changements peut impacter la capacité de l'exploitation des services à assurer le fonctionnement des services.

L'adoption par l'organisation est un sous-ensemble des pratiques en matière de Gestion des Changements. Elle se produit typiquement à deux niveaux : au niveau de l'individu et au niveau de l'organisation. Il est important de comprendre la culture des organisations et des personnes impliquées. Il sera fréquent de rencontrer diverses cultures, unités de business, localisations géographiques. Ceci comprend :

- Culture du business – peut être différente en fonction du secteur, du pays, etc.
- Culture de l'organisation / des organisations du client
- Culture de l'organisation du fournisseur de service/du département informatique
- Culture de l'organisation / des organisations des fournisseurs
- Personnalités individuelles, en particulier celle des cadres supérieurs et des champions du changement.

L'évaluation de la culture et de l'organisation, ainsi que la conception du changement, sont de la responsabilité de la stratégie et de la conception. Toutefois, la plupart des Transitions des Services significatives auront un effet sur les méthodes de travail et ainsi vont exiger un changement du comportement et des attitudes de nombreuses équipes et de nombreux groupes de parties prenantes. La compréhension des éléments du changement d'organisation d'une transition est donc essentielle. L'évaluation de la probabilité des risques et du succès est un élément important de la transition dans son ensemble. La transition des services sera impliquée tôt dans le cycle de vie pour s'assurer que ces aspects sont évalués et intégrés dans la conception et dans la construction du changement d'organisation.

La transition des services doit être activement impliquée pour faire évoluer les mentalités des personnes tout au long du cycle de vie pour s'assurer qu'elles sont prêtes à jouer leur rôle dans la transition des services. Ces personnes incluront :

- Le personnel de transition des services
- Les clients
- Les utilisateurs
- Le personnel d'exploitation des services
- Les fournisseurs
- Les parties prenantes principales.

La transition des services se concentrera sur des messages simples à tout moment pour assurer la cohérence lors de la mise en œuvre des changements. Par exemple, la transition des services serait intéressée pour aider les personnes à :

- Comprendre les besoins de connaissances et ceux du transfert efficace des connaissances
- Comprendre l'importance de prendre des décisions au bon rythme/au bon moment
- Comprendre la nécessité d'établir et de passer en revue les configurations de référence au bon moment
- Utiliser des méthodes d'évaluation des risques et de gestion plus efficaces pour la transition des services
- Effectuer le suivi des échéances pour soumettre des changements et des mises en production.

La conception des services procédera à l'évaluation des possibilités et de la capacité de l'organisation informatique pour la transition des nouveaux services, ou des services modifiés. La transition des services assume un rôle d'assurance qualité pour vérifier que l'organisation et les parties prenantes sont prêtes pour le changement et qu'elles soulèveront tous les soucis et risques liés au changement d'organisation qui sont identifiés, par exemple pendant les tests, les pilotes, le déploiement et le Support de début de vie.

La transition des services est également responsable de s'assurer que le changement d'organisation se produit selon les prévisions, que le changement est toujours d'actualité dans les circonstances actuelles et que le changement organisationnel aboutit à l'organisation, aux aptitudes et aux ressources prévues. Ceci impliquera de vérifier que les changements sont adoptés, par exemple qu'un nombre suffisant de clients, d'utilisateurs et de collaborateurs d'exploitation des services acceptent le changement et prennent un engagement personnel à le mettre en application. L'expérience semble indiquer qu'une fois une 'masse critique' d'environ 70% des personnes affectées ont accepté le changement dans leur manière normale de travailler, le changement peut être considéré sans risque comme un comportement établi. Si le taux d'adoption est inférieur, il subsiste une probabilité significative pour que l'organisation revienne aux 'bonnes vieilles manières'. La valeur réelle sera influencée considérablement par le niveau de participation du personnel pour un changement particulier, par exemple l'implication de quelques personnes clés peut influencer de manière majeure, disproportionnée, en faveur de l'acceptation ou du refus.

Réussir la transition des services nécessite des personnes organisées, compétentes et motivées pour construire, tester, déployer et exploiter le service. Les Transitions des Services réussies s'appuient sur les changements de l'organisation et des personnes ; il est donc important de se concentrer sur des aspects tels que l'évaluation et développement de compétences, le recrutement, le transfert de connaissances, la mise en place d'équipe, les améliorations de processus et le déploiement des ressources. S'il existe un écart dans les aptitudes, la transition des services fournira alors des données à la partie concernée, par exemple à la gestion de projets, à la conception des services, à l'amélioration continue des services.

Tableau 5.2 Comprendre la culture des parties impliquées

Aspect culturel	Question
Langue	Existe-il un langage commun ou une langue partagée ? Est-ce que la langue constitue une entrave et renforce la constitution de frontières ou facilite au contraire le changement et le transfert efficace des connaissances ? Est-ce que la langue de l'organisation est plutôt formelle ou plutôt informelle ?
Changement	Est-ce que l'organisation semble résister au changement ou est-elle en constante évolution ?
Communication	Quels sont les modes privilégiés de communication ? Quel est le contenu et le style des communications internes ? Où la communication officielle et officieuse se produisent-elles ? Est-ce que les canaux de communication sont ouverts et démocratiques ou bien fermés et hiérarchiques ? Comment les connaissances et l'expérience sont-elles partagées ? Les rumeurs/le commérage sont-ils répandus ?
Flux des connaissances	Comment les personnes décrivent-elles la manière dont les connaissances et les informations sont transférées dans l'organisation ? Est-il facile de trouver ce que vous avez besoin de savoir, au moment où vous en avez besoin ? Est-il facile de trouver la bonne personne avec le bon niveau d'expérience ?
Communautés	Est-ce qu'il existe des 'communautés' identifiables au sein de l'organisation ? Y a-t-il un leader de communauté, par exemple un leader de la communauté de Gestion des Problèmes ? Quelle est la structure et la fonction de ces communautés ?
Réseaux	Les réseaux d'un individu sont-ils bien développés, sur l'ensemble ? Quel est le type d'informations échangées par ces personnes ?
Environnement de travail	Est-ce que l'environnement de travail créé les bonnes conditions pour le transfert des connaissances et le fonctionnement intégré, par exemple grande proximité physique et/ou outils électroniques ? Comment les bureaux sont-ils configurés ? Comment les espaces communs sont-ils utilisés ?
Histoire	Comment l'organisation voit-elle sa propre histoire ? Est-ce qu'elle est valorisée et utilisée ou rapidement oubliée ? Comment l'organisation valorise-t-elle les expériences antérieures, par exemple est-ce que les personnes continuent à faire référence à leur ancienne société après une fusion ?
Réunions	Est-ce que réunions sont perçues comme étant productives ? Comment sont-elles gérées ? Sont-elles efficaces ? Est-ce que chacun s'y s'en en sécurité pour s'exprimer ? Comment sont traitées les prises de positions ou les critiques ? Comment sont saisis et suivis les résultats ?
Récompenses et motivations	Comment les individus/équipes sont-ils récompensés ou reconnus pour avoir partagé connaissances/ informations et expérience ? Qu'est-ce qui motive les personnes dans l'organisation ? Quel autre élément pourrait empêcher l'implication d'un individu/d'une équipe, par exemple un autre changement majeur, le traitement d'un incident majeur ?
Temps	Quel est le rapport au temps des individus, des équipes et de l'organisation, par exemple occupé ou détendu ; ponctuel, rigide et invariable ou bien flexible ?

5.2.3.1 Compréhension la culture de l'organisation

Afin d'assurer la réussite de la transition des services, une organisation doit déterminer les valeurs et les facteurs influants sous-jacents qui permettent une gestion efficace du changement. Chaque organisation et combinaison d'organisations est différente, aussi l'approche de la transition des services pour le changement est déterminée, en partie, par la culture et peut varier d'une partie de l'organisation à une autre.

La culture de l'organisation est l'ensemble des idées, des valeurs d'entreprise, des croyances, des pratiques, et des attentes concernant le comportement et les usages quotidiens qui sont partagées par les employés dans une organisation. La culture peut favoriser une mise en œuvre ou être au contraire source de résistance.

Lorsque l'on exerce des activités de transition des services, il est important d'avoir une bonne compréhension du type de culture existant actuellement dans l'organisation et de ce qui est susceptible d'être affecté par les changements proposés. Réciproquement, il est également important de comprendre comment la culture actuelle pourrait avoir des effets sur le changement et constituer des 'blocages'. Des exemples des principales questions à se poser pour identifier la culture sont donnés dans le tableau 5.2. Ces questions sont utiles lors de la revue des livrables de stratégie des services et de conception des services.

5.2.4 Stratégie et conception pour la gestion d'un changement organisationnel

Tel qu'abordé dans le livre Stratégie des Services, l'âge et la taille d'une organisation affectent sa structure.

Pendant une transition des services, des changements sur les rôles, les processus et les relations doivent être faits, faute de quoi, des problèmes surgiront. La compréhension des différentes phases du développement des organisations des parties prenantes aide la transition des services à mieux gérer les parties prenantes et les utilisateurs.

5.2.5 Planification et mise en œuvre du changement d'organisation

Il est fréquent que les plans et les étapes de conceptions de la Gestion des Changements ne soient pas équilibrés et que les aspects organisationnels et humains du changement soient omis (une illustration bien connue de ce phénomène est le modèle 7S de McKinsey). Dans les départements informatiques, les chefs de projets se concentrent souvent sur les activités techniques plutôt que sur les changements requis pour l'organisation ou les individus. Il est important que les plans projets soient revus afin d'assurer que les activités de changement d'organisation sont incluses.

Afin de gérer le changement d'organisation il est important que les parties prenantes et les équipes comprennent ce qui est exigé et puissent répondre à ces questions :

- Quel sont les changements stratégiques sur les facteurs influants, sur les personnalités et sur les politiques du business et de l'organisation ?
- Quels problèmes le changement proposé résout-il ?
- Que fournit le nouveau service, ou le service modifié ?
- À quoi le nouveau service, ou le service modifié, ressemble-t-il ?
- De quelle manière les objectifs actuels doivent être modifiés ?
- Quels sont les objectifs du changement tels que définis par le management, et comment sera évalué la réussite à tous les niveaux de l'organisation ?
- Quels sont les processus, les modèles, les points et les systèmes de décision à utiliser et quel niveau de rapport est nécessaire à la prise de décision ?
- Qui sera impliqué et qui ne le sera plus ?
- Qui sera affecté dans et en dehors de l'organisation ?
- Quelles sont les contraintes – types, portée et flexibilité – disponibilité des plages horaires, des équipements, du personnel et des fournisseurs ?
- Quel est l'échéancier prévu
- Qui ou quel élément peut aider à la planification de la mise en œuvre ?
- Quelles sont les compétences et les mesures qui doivent être considérées ?
- Comment la vie 'normale' sera-t-elle affectée ?
- Quels sont les changements consécutifs, par exemple sur les méthodes du business ?

Dans le cadre de l'assurance qualité et de la mise en œuvre, les parties prenantes et les équipes informatiques peuvent être sondés pour comprendre et clarifier leurs attentes relatives à ces aspects.

5.2.6 Produits du changement d'organisation

Le changement dans l'organisation de l'état actuel à un nouvel état peut exiger de changer un certain nombre d'éléments afin de réaliser complètement la transformation de l'organisation. Le service requis est défini dans le package de conception des services. Les travaux-produits suivants sont des sorties typiques de la stratégie des services et de la conception des services qui contribuent à la gestion du changement d'organisation pendant la transition des services :

- Cartographie des parties prenantes
- Évaluation de l'organisation et des capacités actuelles
- Modélisation des compétences actuelles et requises et évaluation de ces compétences
- Contraintes (incluant l'organisation, les aptitudes, les ressources)
- Modèle de processus de Gestion des Services
- Politiques, processus et procédures
- Définition des rôles et responsabilités, par exemple une matrice RACI (Responsable, Répondant, Consulté, Informé)
- Gestion des relations
- Plan de communication
- Référentiel des fournisseurs, particulièrement lorsque plusieurs fournisseurs sont impliqués.

Un exemple de matrice RACI pour la Gestion des Changements tout au long du cycle de vie du service qui soutient les activités de transition des services est donné dans le tableau 5.3. Dans de nombreux cas, le 'R' pour la responsabilité apparaît dans plus d'une colonne. Ceci est une indication de la nature hiérarchique de la responsabilité, avec la nécessité de considérer des niveaux stratégique, tactique et opérationnel, entrainant de ce fait la répartition sur plusieurs colonnes. Pour ces instances les occurrences les plus à gauche sont plus au niveau du management, tandis que celles à droite se concentrent plutôt sur la fourniture.

Tableau 5.3 Exemple de matrice RACI pour la Gestion des Changements

Rôle Responsabilité	Sponsor du changement, par exemple responsables du business et informatiques	Faciliteurs du changement, par exemple propriétaires de processus, propriétaires de service	Agent du changement, par exemple chef d'équipe instruisant le changement	Cible du changement, par exemple la personne qui effectue le changement
Décliner une vision pour le changement du business et du service dans leur domaine	A/R	A/R	C	I
Identifier et traiter la résistance au changement	A/R	A	A	C
Initier le changement, comprendre les leviers et les obstacles pour le changement	A/R	A/R	C	C
Gérer le changement et les entrées dans le plan de changement	A/R	A/R	C	C
Fourniture de données à la conception de l'organisation ou de la structure cible, etc.	A/R	A/R	C	
Installer un système pour le changement de communication	A/R	A/R	C	
Piloter le changement	A/R	A	A	C
Mobiliser l'organisation	A/R	C	C	C
Mobiliser leur département, unité, équipe	A/R	A/R	C	
Animer les ateliers et les groupes d'analyse des processus actuels	A/R	A/R		
Mener des réunions efficaces	A/R	A/R	A/R	A/R
Résoudre les problèmes dans les groupes	A/R	A/R	A/R	

La transition des services vérifiera que les produits et les services de changement d'organisation sont adaptés au besoin. Pour les changements à grande échelle, tels que les fusions et les acquisitions et l'externalisation, ceci comprendra la validation de l'approche pour :

- Gestion de carrière – est-ce que les plans de succession sont établis ? Les individus ont-ils une compréhension de leurs perspectives de progression ?
- Évaluation de performance au niveau de l'organisation, de l'équipe et au niveau individuel – est-ce que des revues régulières ont lieu ? La documentation est-elle formelle, et y a-t-il démonstration d'une approche cohérente ?
- Récompenses et compensation – y a-t-il un bénéfice net pour les personnes affectées par le changement ?
- Recrutement et sélection – Lorsqu'un déficit a été identifié dans les rôles nécessaires, existe-t-il un processus juste et cohérent pour la sélection, que ce soit par le biais du processus de mutation interne ou par celui d'un recrutement externe ?

Des produits typiques dont dépend l'équipe de transition des services sont fournis dans le tableau 5.4.

Tableau 5.4 Exemple de produits d'organisation de l'étape de construction

Modèle d'organisation
Structure d'organisation nouvelle ou modifiée
Structure de gestion de carrière
Structure de récompenses et de rémunération
Structure d'évaluation de la performance
Structure de mesure de la performance
Conception détaillée du modèle de compétences
Liste de compétences
Matrice compétences/activités
Matrice de poste, rôle, affectations et compétences cibles
Définition et conception de poste
Définition et descriptions de rôle
Plan d'affectation
Individus
Évaluation individuelle
Évaluation de compétences (y compris évaluation de rôle et de compétences)
Évaluation de performance
Evaluation des besoins d'amélioration de la performance
Evaluation des besoins d'apprentissage
Formation
Approche d'apprentissage
Approche des tests d'apprentissage
Conception des améliorations de performance
Définition et conception des cursus
Définition de cours
Conception des supports d'amélioration de la performance
Plan de soutien d'amélioration de la performance

5.2.7 Evaluation de la préparation de l'organisation au changement

La liste de vérification présentée dans le tableau 5.5 peut être utilisée pour évaluer les besoins de rôles et de compétences pendant la transition des services.

5.2.8 Surveiller l'avancement du changement organisationnel

Pour assurer l'efficacité et la réussite d'un programme de transition des services, des vérifications/enquêtes régulières doivent être faites à différents niveaux de l'organisation. Le tableau 5.6 montre une enquête de feed-back qui pourrait être utilisée à la fois pour les personnes et pour les équipes impliquées.

Tableau 5.5 Liste de vérification pour l'évaluation des rôles organisationnels et des compétences

Vérification	Preuve
Y a-t-il une évaluation du nombre de personnes nécessaires et de leurs niveaux de compétences actuelles ?	Plan
Y a-t-il une vision/stratégie documentée pour traiter les risques dans chaque domaine (par exemple le manque de ressources – démarrer des actions de recrutement, sous-traiter ou externaliser le domaine complet) ?	Vision/stratégie
Est-ce que les rôles et les interactions génériques pour l'ensemble de la transition des services ont été revus ?	Matrice des interactions rôles et responsabilités
Les rôles et les mesures spécifiques sont-ils définis ?	Mesures de performance par rôle
Est-ce que les compétences ont été définies (contenu, application, technique et business) ?	Besoins de compétences pour chaque domaine
Y a-t-il une évaluation du personnel de l'organisation par rapport aux besoins ?	Rapport d'évaluation
Est-ce que personnel des domaines de l'organisation autres que les domaines couverts par la transition des services a été pris en compte ?	Rapport d'évaluation
Est-ce que les besoins à la fois pour le développement et la maintenance qui soutiennent les besoins business ont été pris en compte ?	Les besoins
Est-ce que le niveau de risques liés au support disponible pour certains domaines a été documenté ? Ainsi que les domaines qui ne peuvent pas être supportés et les hypothèses utilisées pour l'analyse ?	Rapport d'évaluation des risques

Tableau 5.6 Exemple d'une enquête de feed-back

Aspect	Réponse
Les réunions de transition des services sont correctement gérées et sont menées efficacement.	
J'ai une idée claire de ce qui est attendu de moi pendant cette transition des services.	
Je suis confiant sur le fait que je peux accomplir avec succès le travail de transition des services qui m'est assigné.	
Mon manager est disposé à écouter mes préoccupations et mes idées et à les reprendre en mon nom.	
Les modes de communication, la fréquence et le contenu de la transition des services permettent de satisfaire mes besoins.	
L'ambiance pendant la transition des services est amicale, utile et ouverte.	
Un effort suffisant est fait pour obtenir et évaluer les avis et réflexions de tous les membres de l'équipe de transition des services.	
Je comprends clairement les besoins opérationnels de cette transition des services.	
Le travail dont je suis responsable permettra de satisfaire les besoins de transition des services et les besoins opérationnels des utilisateurs business.	
Les exigences du poste me permettent de trouver un équilibre avec ma vie personnelle.	
Je crois que les actions et considérations de la gestion de la transition des services pendront en compte mon feed-back recueilli par le biais d'enquêtes.	

Les résultats des enquêtes devraient être utiles pour déterminer le progrès accompli par la transition des services. Ceci comprendra le niveau d'engagement des employés et tous les secteurs d'amélioration. Ceci constituera également un outil utile à différentes étapes importantes dans le voyage de transition. Les employés estimeront que leurs avis comptent à un moment critique à mesure qu'ils entrent dans le programme de transition des services. C'est à ce stade que l'adoption des nouveaux processus peut être améliorée par le fait 'd'emmener la majorité avec vous'.

La surveillance n'est bien sur que la première partie d'une série d'actions. Les réponses obtenues doivent être analysées et comprises. Si nécessaire, les soucis doivent être abordés dès que possible pour être réglés. Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête doivent être tenues informées des changements qui résultent de leur feed-back. Ce n'est que de cette manière que le personnel aura confiance dans le fait que leur feed-back importe et permet des améliorations.

Il est fréquent que des améliorations soient identifiées de la revue post mise en œuvre du changement de service; elles sont alors transmises à l'amélioration continue des services.

5.2.9 Traiter les aspects organisationnels et humains lors des changements d'approvisionnement

Un changement dans l'approvisionnement des services informatiques est l'un des types les plus significatifs, et souvent traumatisant, de changement d'organisation. Plusieurs impacts et effets différents sur le personnel doivent être considérés, planifiés et préparés.

Choc des employés

Un des plus grands changements provoqués par l'externalisation est le 'choc des employés'. Tel que décrit dans la section sur l'organisation, de nombreuses fonctions évolueront vers des problématiques plus génériques comme la gestion de projets et la négociation. Il existe également une question de moral provoquée par le remplacement du personnel par des fonctions du fournisseur. Ces perceptions doivent être abordées tôt, au début du projet, de sorte que les employés soient parfaitement conscients de ce qui est sur le point de se produire. Le manque de communication et de comportement favorisant le secret provoqueront de la suspicion et peut conduire à des comportements négatifs et disruptifs. L'externalisation se passera beaucoup mieux dans une ambiance ouverte où toutes les options sont claires et identifiées.

Changement business

Un autre changement majeur concerne la manière dont le business est mené. Le fait de 'tout partager' avec un fournisseur peut conduire à la méfiance s'il n'est pas présenté avec les bons termes. Un soin particulier sera accordé pour s'assurer que les informations transmises au fournisseur le sont sur une base d'un accès aux informations nécessaires et suffisantes. Ceci permettra de maintenir les relations à un niveau professionnel.

Changement de localisation

La localisation de l'externalisation peut également occasionner des soucis et présenter des risques pendant la transition des services. Des localisations typiques d'externalisation sont présentées ci-dessous. Chacune représente des différences en fonction de l'endroit où le service était fourni précédemment :

- L'approvisionnement local existe dans le même secteur géographique
- Approvisionnement global (Multi-pays) permet de choisir la meilleure solution indépendamment de la situation géographique
- Approvisionnement proche du client permet d'offrir la même langue, les mêmes fuseaux horaires et la même culture
- L'approvisionnement extraterritorial est situé dans un endroit géographique spécifique
- Les combinaisons sont de plus en plus fréquentes avec différentes fonctions, ou aspects des fonctions, fournis selon différents modes, par exemple Centre de Services 9-17 assuré localement avec bascule vers un centre extraterritorial en dehors des heures d'ouverture.

Les questions culturelles et organisationnelles relatives au changement de localisation doivent être abordées pour une transition des services réussie.

Liaisons des activités d'externalisation avec l'organisation

Lors de la planification d'une transition des services vers une autre organisation, la stratégie d'approvisionnement est reliée à l'ensemble de l'organisation. C'est à ce stade que le budget est associé au groupe financier, que les services sont associés au groupe de fourniture de services, que les considérations de sécurité sont associées au groupe de sécurité, etc.

Tableau 5.7 Astuces pour la gestion du changement

Faire	Ne pas faire
■ Établir une base de référence et une vision	■ Essayer de s'immiscer dans tous les dossiers (micro-management)
■ Développer une stratégie de communication et vérifier que les communications sont comprises	■ Imposer des processus bureaucratiques pour les changements mineurs
■ Identifier l'impact sur les autres services, processus, systèmes et personnes non impliqués dans la transition des services	■ Oublier le degré convenu d'exposition aux risques – dans de nombreux cas le business prend des risques commerciaux de façon délibérée, mais l'informatique et d'autres ne tiennent pas compte des justifications et des politiques de business et cherchent à supprimer les risques de leurs composants lors d'un changement business
■ Identifier l'impact sur les clients/utilisateurs et les autres parties prenantes	■ Ne se concentrer que sur l'informatique – tous les composants d'un service doivent faire l'objet de la transition
■ Pouvoir argumenter et communiquer sur les raisons de ce changement	■ Oublier des personnes
■ Identifier les nouvelles compétences/connaissances nécessaires	■ Compliquer les choses excessivement – il est alors plus difficile pour les personnes de les comprendre
■ Considérer les besoins de développement et la manière avec laquelle ces besoins seront abordés – formation, accompagnement personnalisé, tutelle	■ Ignorer des effets consécutifs de l'échec de changements sur les personnes
■ Favoriser la bonne culture	■ Négliger les coûts de la transition
■ Favoriser la discipline organisationnelle	■ Succomber à l'inertie – au lieu de cela réévaluer la validité et la pertinence du service ou du changement
■ Intégrer le support des ressources humaines	■ Prétendre qu'il n'y aura aucun perdant.
■ Mettre les personnes concernées dans le bon rôle/poste	
■ Aider les personnes à gérer le stress	
■ Encourager les personnes à penser que la situation peut être améliorée – elle peut généralement l'être	
■ Fournir un accès facile aux informations relatives au changement	
■ Assurer que la documentation/les instructions, nouvelles ou adaptées, sont concises et compréhensibles pour le public cible.	

Chaque groupe associé au plan d'externalisation doit prendre des dispositions pour les interactions avec le fournisseur de sorte que l'opération d'externalisation se passe en douceur. Il est important d'obtenir l'engagement des personnes clés, et des techniques de planification d'engagement peuvent être utilisées (voir la section précédente). Les relations devraient être testées à chaque phase du processus de transition pour vérifier que le lien est opérationnel et permet des échanges corrects entre le business et le fournisseur.

Par exemple, si le business veut mettre à jour le logiciel de sécurité sur les systèmes que le fournisseur utilise pour le fonctionnement du système d'informations financières du business, le groupe de sécurité doit avoir établi un contact avec le fournisseur pour exprimer ce besoin.

Si le fournisseur doit accroître le niveau de compétences spécifiques au business d'un nouvel employé, ils doivent disposer d'un contact établi avec le département formation et/ou les experts spécialisés du business au sein de l'organisation.

Chaque aspect de l'opération d'externalisation relatif au business doit être mis en relation avec le domaine approprié/groupe au sein du business. Ces liens doivent être identifiés et établis dès début, sans quoi les relations avec le fournisseur ne seront pas efficaces et de nombreux goulots affecteront la productivité. La transition des services devra examiner ces liens le plus tôt possible.

Tableau 5.8 Les 8 étapes de J.P. Kotter pour transformer votre organisation

Conduire le changement : huit étapes	Enjeu principal	Comportement désiré
Établir un sentiment d'urgence	Faire sortir les individus 'hors de leur bunker' et les préparer à bouger.	Les personnes commencent à se parler, 'Allons-y, nous a besoin de faire changer les choses !'
Créer une coalition de pilotage	Placer les bonnes personnes aux bons endroits avec un niveau de confiance, d'engagement émotionnel et une volonté de travailler en équipe pour mener le difficile processus de changement.	Un groupe de personnes qui travaillent bien ensemble, suffisamment puissant pour mener de grands changements, influence les autres pour accepter le changement.
Développer une vision et une stratégie	Amener l'équipe de pilotage à définir la bonne vision et les bonnes stratégies pour guider les actions pour les étapes restantes du changement. Ceci nécessite d'aller au delà des chiffres et d'aborder les composantes créatives et émotionnelles de la vision.	L'équipe de pilotage développe la bonne vision et la bonne stratégie pour les efforts de changement.
Communiquer la vision du changement (et, la communiquer maintes et maintes fois)	Obtenir l'adhésion du maximum de personnes pour transformer à la vision en une réalité.	Les personnes commencent à adhérer au changement et cela se voit dans leur comportement.
Encourager les actions étendues	Supprimer les obstacles principaux qui empêchent les personnes de travailler sur la vision.	De plus nombreuses personnes se sentent capables d'agir, et agissent, sur la vision.
Créer des victoires à court terme	Produire suffisamment de victoires (rapides) à court terme rapidement pour dynamiser ceux qui soutiennent le changement, éclairer les pessimistes, désamorcer les cyniques et créer une dynamique de l'effort.	La dynamique s'établit à mesure que les personnes essayent d'accomplir la vision, et que de moins en moins de personnes résistent au changement.
Consolider les gains et produire plus de changement	Continuer le changement, vague après la vague, en ne s'arrêtant pas tant que la vision n'est pas une réalité – peu importe la taille des obstacles à surmonter.	Les personnes sont volontaires et motivées pour pousser le changement jusqu'à ce que la vision soit accomplie – entièrement réalisée.
Ancrer les nouvelles approches dans la culture	Créer une structure porteuse qui fournit les bases pour les nouvelles manières de fonctionner.	Le nouveau comportement gagnant continue en dépit de la traction de la tradition, du renouvellement des responsables du changement, etc.

5.2.10 Méthodes, pratiques et techniques

5.2.10.1 Conseils et astuces pour la gestion du changement

Il existe un penchant des directeurs à ne pas prendre en compte le besoin de changement organisationnel et à dicter les comportements à adopter. Cela fonctionne généralement à court terme, mais s'arrête rapidement, dès que le directeur concerné part ou passe à autre chose.

Le tableau 5.7 fournit des conseils utiles sur 'ce qu'il faut faire' et 'ce qu'il ne faut pas faire' lors de la gestion du changement.

5.2.10.2 Les 8 étapes de J.P. Kotter pour transformer votre organisation

Les 8 étapes de J.P. Kotter pour transformer votre organisation, présentées dans le tableau 5.8, constituent une approche éprouvée pour la gestion de la transformation. C'est une méthode utile employée pour identifier les lacunes dans les plans de gestion d'un changement organisationnel.

Des informations complémentaires sur les 8 étapes de J.P. Kotter pour transformer votre organisation sont fournies dans le livre Amélioration Continue des Services. Ce sont des étapes itératives, et à chaque événement de

communication, la compréhension des personnes doit être vérifiée.

5.2.10.3 Stratégies de changement d'organisation

La transition des services sera intéressée par les stratégies proposées pour gérer les changements d'organisation. Celles-ci peuvent être utilisées pour évaluer l'approche de la conception des services, pour gérer le changement pendant la transition des services comme pour identifier les difficultés et les risques concernant le changement d'organisation.

Kotter et Schlesinger (1979) ont proposé les stratégies suivantes qui fonctionnent bien en pratique :

- **Formation et engagement** – Au plus tôt les managers donnent aux personnes concernées des informations sur le changement et ainsi que sur les conséquences pour elles, plus la probabilité de réussite de la mise en œuvre du changement est élevée. La formation et l'engagement démarrent dès les premières activités de planification. Les discussions autour des avantages et des inconvénients du plan contribueront à dissiper le scepticisme quant au besoin de changement et à forger des alliances fortes qui pourront être utilisées comme agent du changement.
- **Participation et implication** – faire participer les personnes au changement permet de surmonter normalement la résistance. Cette participation seule n'est pas suffisante ; elle doit être employée conjointement avec une politique de formation et d'engagement, de sorte que les personnes comprennent le besoin de changement, et une surveillance et des revues efficaces, afin que les managers puissent évaluer l'impact du changement sur le programme de transition des services. Il n'est pas inhabituel que des personnes retournent aux méthodes de travail familières, bien qu'ils soutiennent les changements. La 'fatigue de changement' est un concept reconnu qui est à prévoir à un certain moment et doit donc être surveillé.
- **Facilitation et soutien** – Les managers doivent être prêts à répondre positivement lorsque des craintes et des inquiétudes au sujet du changement sont exprimées. Aborder les difficultés et procéder à une analyse d'écarts de compétences peuvent être suffisants, mais dans de nombreux cas une formation aux nouveaux processus sera nécessaire, de préférence avant la mise en place. Le manager doit constamment mettre en avant les bénéfices du changement, rappeler les objectifs, communiquer une vision claire de ce à quoi ressemblera l'organisation à l'avenir et expliquer comment la contribution des employés est indispensable à la réussite. Une part de la résistance exprimée peut être positive car elle prouve que les employés sont impliqués et peuvent probablement être amenées à un point d'acceptation du cycle (figure 5.4). Les employés qui ne montrent aucune émotion sont ceux qui nécessitent une attention particulière afin d'identifier les problèmes sous-jacents et les prendre en compte, sans quoi des actions dissimulées et subversives peuvent voir le jour.
- **Négociation et accord** – il est plus facile mettre en œuvre un changement si vous avez un accord ; obtenir un accord suggère une négociation, aussi les managers doivent être préparés à négocier, formellement au besoin. Le coût relatif d'obtention d'un accord doit être évalué par rapport à l'importance du changement. La transition des services a un rôle majeur pour assurer qu'un tel accord est obtenu après chaque étape de cycle de vie de service. La participation des syndicats et des ressources humaines seront nécessaires, en particulier si un impact négatif sur les individus est prévu.
- **Manipulation et co-optation** – il est parfois nécessaire de passer des accords avec ceux qui s'opposent au changement, en leur donnant accès à des informations en accès restreint ou en les 'achetant', c.-à-d. en leur attribuant des récompenses supplémentaires (financières ou autres) pour obtenir leur participation. Cette approche doit être utilisée avec précaution en gardant à l'esprit qu'elle est susceptible de poser des problèmes plus tard. Elle est souvent utilisée lors des changements de fournisseur de services, où il existe un risque opérationnel pour les services si le personnel principal avec des connaissances et une expérience irremplaçables partaient.
- **Coercition explicite et implicite** – dans certains cas, la coercition est la tactique appropriée. Elle aura un coût, à l'image de l'approche directive 'agir maintenant, expliquer plus tard'. La coercition peut aller à l'encontre des valeurs et des croyances de votre organisation et, par inférence, aux individus qui y travaillent. Un pilotage fort est nécessaire pour utiliser cette stratégie, ainsi qu'une pleine connaissance de la situation et des problèmes possibles qui seront posés.

Les autres méthodes fréquemment utilisées par les managers sont :

- Récompenser les comportements souhaités, ignorant ou décourageant dans le même temps les comportements inadaptés qui portent préjudice au programme de transition des services.

- Traiter les systèmes 'qui blessent' en identifiant ce que les personnes, pour lesquelles un engagement est nécessaire, n'aiment pas dans le système actuel et les modifier. Les managers peuvent le faire pour leurs collaborateurs ou les encourager à trouver leurs propres solutions.
- Présenter les difficultés avec tact. Les personnes sont susceptibles de prendre position contre le changement si elles estiment leurs inquiétudes ne sont pas considérées à leur juste valeur, et qu'elles sont mises au pied du mur. Il peut être intéressant d'organiser des réunions informelles ouvertes, sans compte-rendu, où toutes les difficultés sont abordées, afin d'obtenir une meilleure compréhension des points de vue respectifs sur les services à venir et sur le plan de transition, contribuant ainsi à éviter des situations de blocage.
- Adopter une attitude exemplaire pour le changement. Les managers doivent se comporter d'une manière qui est conforme aux résultats attendus, renforçant la vision du changement. Leur enthousiasme peut être communicatif, agissant en tant qu'agent positif pour le changement.
- Utiliser la pression des pairs afin de persuader des personnes que le changement est bon pour l'organisation. Les managers doivent identifier les individus qui appellent le respect parmi leurs pairs et obtenir leur soutien. Le principe de Pareto du 80:20 est une mesure efficace – à partir du moment où 80% des personnes laissent le changement se produire (voire permettent au changement d'avoir lieu) vous pouvez passer à la phase suivante ; les 20% restants suivront.
- Encourager le partage des changements positifs et de célébrer le succès. Permettre aux autres de constater que cela fonctionne les encouragera à adopter le changement.

5.2.10.4 Techniques pour surmonter la résistance des individus au changement

Rosabeth Moss Kanter a identifié dix raisons pour lesquelles les gens résisteraient au changement, et des stratégies qui favorisent le changement. Il peut être utile au personnel de transition des services, lors de la gestion de changements des parties prenantes, de les comprendre pour surmonter les difficultés des individus pendant la transition. Les dix raisons sont :

- **Perte de contrôle –** Lorsque vous déplacez des personnes d'un processus qu'elles connaissent parfaitement à un processus qu'elles connaissent à peine, elles éprouveront un sentiment de perte de contrôle. Ceci peut être surmonté en les faisant participer à la prise de décision, leur permettant même de prendre des décisions pour elles-mêmes. Il est essentiel d'informer les personnes des choix qui s'offrent à elles – même si ils sont extrêmement limités. Les managers doivent anticiper qui est susceptible de s'opposer aux changements et décider de la manière de les faire adhérer. Une explication détaillée des bénéfices business et le retour sur l'investissement apporteront un sentiment d'urgence et une prise de conscience de la manière dont la nouvelle transition des services va répondre aux besoins du business.
- **Incertitude personnelle excessive –** la première question que posera la plupart des personnes est 'Qu'est-ce que cela va induire pour mon poste ?' Une réponse efficace peut être fournie en expliquant le besoin du changement, et l'implication du changement, au niveau business et sur le plan personnel, en n'oubliant pas d'aborder la question souvent difficile de la durée de la période d'incertitude. L'honnêteté est la meilleure politique.
- **Éviter les surprises –** Les individus aiment avoir l'opportunité de penser aux conséquences du changement sur/pour eux ; les submerger de nouvelles idées provoquera le scepticisme.
- **L'effet de différence –** Les individus se créent des identités à multiples facettes autour de leur travail – leur rôle, le travail, le bâtiment, le nom de l'entreprise – il leur donne un sens de la tradition. Les managers ne doivent changer que ce qui doit l'être et conserver des symboles familiers dans la mesure du possible.
- **Perdre la face –** les individus craignent d'être déplacés d'un poste où ils sont compétents vers un poste où ils seront incompétents, ce qui peut souvent se produire lorsque de nouveaux processus, systèmes et modes de fonctionnement sont introduits. Les managers peuvent minimiser ce problème en reconnaissant les compétences de la personne dans l'ancien régime et en les faisant participer aux décisions relatives au processus de changement. Ceci peut également être fait en créant une responsabilité commune lors de la définition des objectifs personnels. Ceci permettra une implication précoce.
- **Crainte autour des compétences –** Certaines personnes seront convaincues qu'elles ne peuvent pas adopter les nouveaux modes de travail – 'on ne peut pas apprendre un nouveau métier passé un certain âge !' La solution consiste à leur donner la formation/un accompagnement dont elles ont besoin avant que le nouveau système ne soit mis en place, leur permettant de mettre en pratique avant que le

système ne soit disponible, de sorte qu'elles puissent se prouver leurs compétences à elles-mêmes, créant de ce fait une amélioration du niveau de confiance. Ceci peut permettre par ailleurs d'accroitre leur désir de changement, et la reprise en main de leur propre développement de carrière.

- **Effets de bord** – L'effet inattendu d'une action menée dans un domaine sur les autres. Les managers seraient naïfs s'ils pensaient qu'un changement planifié est sans zone de trouble ; il est parfois impossible de prévoir précisément les effets d'un changement sur une autre partie de l'organisation. Pendant la phase de planification les personnes devraient être encouragées à penser globalement en considérant différents points de vue, considérant aussi bien les possibilités probables que celles qui le sont moins lors de la prévision des résultats ; cette planification de catastrophe peut aider à réduire au minimum les effets de bord.
- **Augmentation de la charge de travail** – le changement a souvent comme conséquence un accroissement de la charge de travail. Si c'est le cas, il faut le reconnaître et accorder des récompenses si possible.
- **Ressentiments passés** – si le changement proposé est associé à un individu ou à une organisation objet de griefs passés, les personnes résisteront au changement. En leur permettant d'exprimer leurs ressentiments, les managers auront l'occasion de les faire disparaitre ou de les réparer.
- **Vraies menaces** – dans certains cas le changement aura un impact négatif réel sur les individus, et la résistance est alors justifiée. Prétendre que tout se passera bien n'est dans ce cas d'aucun secours ; les managers doivent agir en premier et agir vite en discutant avec les personnes concernées dès que possible, en les impliquant dans la solution.

5.3 GESTION DES PARTIES PRENANTES

La gestion des parties prenantes est un facteur de succès crucial dans la transition des services. Les nouveaux services, ou les services modifiés, doivent soutenir et satisfaire les besoins des parties prenantes pour être considérés comme satisfaisants. La participation active des parties prenantes augmentera la probabilité de satisfaire les besoins. Toute défaillance lors de l'identification des groupes de parties prenantes rend presque inévitable le fait que les personnes affectées ne seront pas conscientes des changements proposés et ne pourront pas faire part de leurs soucis et de leurs souhaits; elles ne pourront pas non plus soutenir le changement si elles ne sont pas prises en compte.

5.3.1 Stratégie de gestion des parties prenantes

La stratégie de gestion des parties prenantes de la conception des services définit :

- Quelles sont les parties prenantes
- Ce que sont leurs intérêts et l'influence qu'elles sont susceptibles d'avoir
- La manière dont le projet ou le programme les impliquera
- Les informations qui seront communiquées
- Comment le feed-back sera traité.

Il est utile pour la transition des services que les parties prenantes soient classées par catégorie telles que 'utilisateurs/bénéficiaires' ou 'fournisseurs'. Chaque catégorie peut alors être détaillée si besoin. Les catégories devraient refléter des groupes reconnaissables plutôt que des notions abstraites ; par exemple, 'les employés basés à un endroit géographique' sont un groupe aisément identifiable, tandis que 'les membres du public qui soutiennent les droits de l'homme' ne le sont pas. Certaines catégories peuvent identifier les mêmes individus, mais il est souvent utile de différencier les parties prenantes portant 'différentes casquettes', tel que présenté dans la figure 5.5.

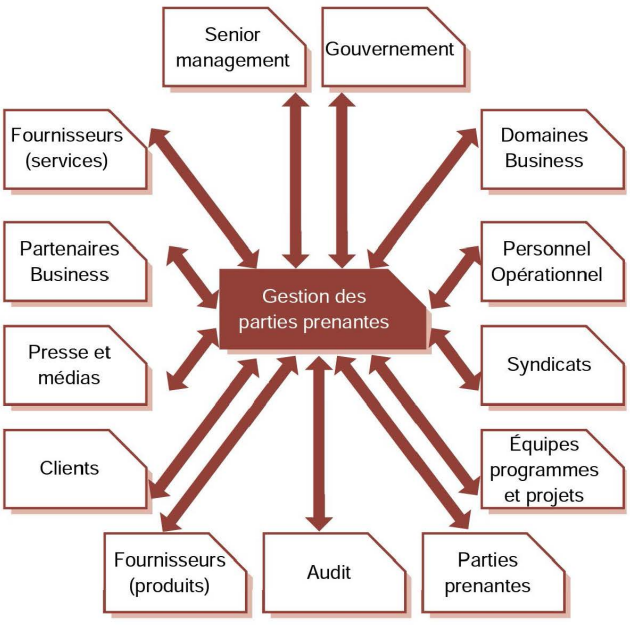


Figure 5.5 Parties prenantes potentielles

5.3.2 Cartographie et analyse des parties prenantes

Les parties prenantes ont inévitablement des domaines d'intérêts différents dans le changement global ; par exemple, certains seront concernés par la façon dont le changement affectera leur environnement de travail ; d'autres voudront influencer les changements au niveau de la manière dont les clients sont traités. Une matrice des parties prenantes (voir la figure 5.6) est une manière utile de représenter les diverses parties prenantes par rapport à leurs intérêts dans la transition des services, ses activités et résultats. La transition des services devrait travailler avec la conception des services pour s'assurer qu'il existe une cartographie précise et appropriée des parties prenantes, ou un équivalent.

Des exemples de ceux qui peuvent être affectés sont :

- Les sponsors du changement de service, par exemple renouvellement technologique
- Ceux affectés par le changement de service ou la transition des services
- Fournisseurs des biens ou des services de l'ensemble de services ou du package de services
- Équipes de Gestion des Services impliquées dans le nouveau service ou le service modifié
- Clients ou consommateurs qui seront affectés soit par la transition des services, soit par le nouveau service ou le service modifié
- Personnel de gestion de relation
- Audit interne et/ou externe
- Sécurité des données
- Unité des fraudes
- Gestion des risques
- Actionnaires, management et personnel de l'organisation
- Groupements professionnels/syndicats
- Organismes politiques ou de normalisation
- Communauté plus large, comme le grand public
- Équipes de gestion de projets et de programmes gérant les projets pour le cycle de vie global de service.

Une analyse des parties prenantes contribue à s'assurer qu'il y a compréhension suffisante des besoins des parties prenantes et de l'intérêt des parties prenantes, pour le changement et de l'impact qu'il aura sur elles. Les positions des parties prenantes (en termes d'influence et impact) peuvent être raisonnables et justifiables, ou émotionnelles et non fondées. Cependant, elles doivent toutes être prises en compte puisque, par définition,

Parties prenantes	Direction stratégique	Finances	Changements opérationnels	Interface avec les clients	Sécurité publique	Position compétitive
Partenaire business	●	●		●		●
Équipes projet			●			
Clients		●		●	●	
Presse et médias						●
Syndicats			●			
Personnel	●		●			
Autorités de régulation		●			●	

Figure 5.6 Exemple de cartographie des parties prenantes

les parties prenantes peuvent affecter le processus de changement et par conséquent la transition des services.

Il y a souvent un élément réutilisable de la cartographie et de l'analyse des parties prenantes. Par exemple, lorsque les livrables de plusieurs projets concernent un service et une infrastructure partagés, les parties prenantes peuvent être les mêmes : y compris le sponsor business, le responsable de l'exploitation des services, le responsable de la Gestion des Services et les membres du Comité consultatif sur les changements.

L'analyse des parties prenantes contribue à s'assurer que les canaux de communication ciblent les bonnes personnes et que les messages, les supports et le niveau de détail reflètent les besoins des parties prenantes concernées. Les canaux de communication peuvent être utiles aux parties prenantes qui ne peuvent pas être engagées directement dans la transition des services. Dans de nombreux cas, il faudra collaborer avec des partenaires, des groupes du marché, des organismes de normalisation, etc. peut être exigé. Souvent une plus grande approche de communication, couvrant tous les domaines, peut aider le fournir un message cohérent et plus fort que par le fonctionnement au niveau fonctionnel.

Une technique d'analyse des parties prenantes consiste à considérer l'importance de chaque partie prenante pour la transition des services et à évaluer l'impact potentiel que le changement pourra avoir sur elles, puis à les positionner dans une matrice (voir la figure 5.7). Ceci permettra d'orienter les activités de la transition des services. Par exemple, un sponsor business bénéficiera d'un statut d'importance 'élevée' pour le changement global de service, et, en fonction de l'étendue et des opportunités pour le retour sur investissement, l'impact du nouveau service, ou du service modifié, peut être 'faible', 'intermédiaire' ou 'élevé'.

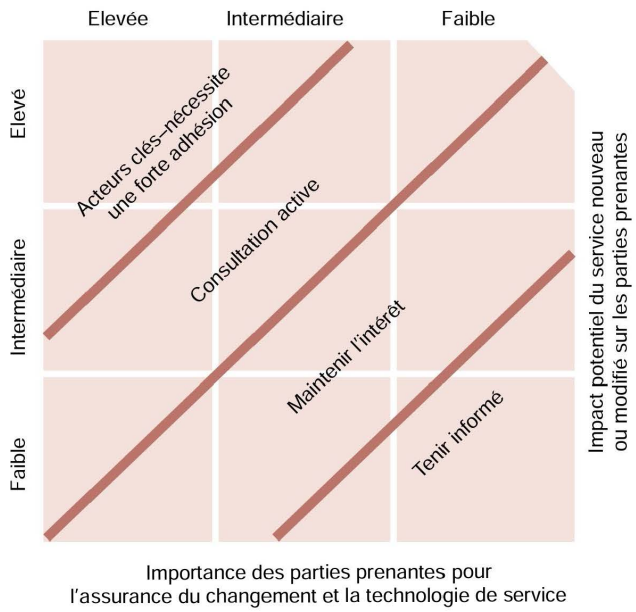


Figure 5.7 Matrice de puissance d'impact

Les parties prenantes peuvent évoluer vers le haut ou vers le bas de la matrice pendant que le package de service progresse dans le cycle de vie. Il est donc important de réévaluer le travail d'analyse des parties prenante en particulier pendant la planification détaillée pour la transition des services. Les parties prenantes responsables peuvent et doivent améliorer et même changer le cours de la transition des services.

5.3.2.1 Changements de parties prenantes

Pendant le cycle de vie de service, les parties prenantes vont et viennent. Les parties prenantes principales, comme les sponsors du changement, devrait (si tout va bien !) rester les mêmes. Toutefois un volume suffisant d'enregistrements et de documentation seront maintenus pour permettre une passation efficace dans le cas où des personnes seraient remplacées ; le qualificatif 'suffisant' doit être considéré par rapport aux risques business et aux coûts.

Certaines parties prenantes peuvent être impliquées dans des rôles de conseil ou d'assurance ; d'autres seront importantes pour l'évaluation de la réalisation des bénéfices ; d'autres auront un point de vue orienté audit.

5.3.3 Changements dans l'engagement des parties prenantes

La figure 5.8 est un exemple de plan d'engagement. Elle montre le niveau actuel d'engagement des individus et des groupes, et la manière dont cet engagement doit changer en cas de succès de la transition.

Chacun individu se voit attribuer un 'O' pour indiquer sa situation actuelle et un 'X' pour indiquer le niveau d'engagement qu'il doit fournir. Il arrive parfois que certaines personnes doivent se retirer, par exemple le directeur du client sur le départ dans cette table doit transmettre ses responsabilités.

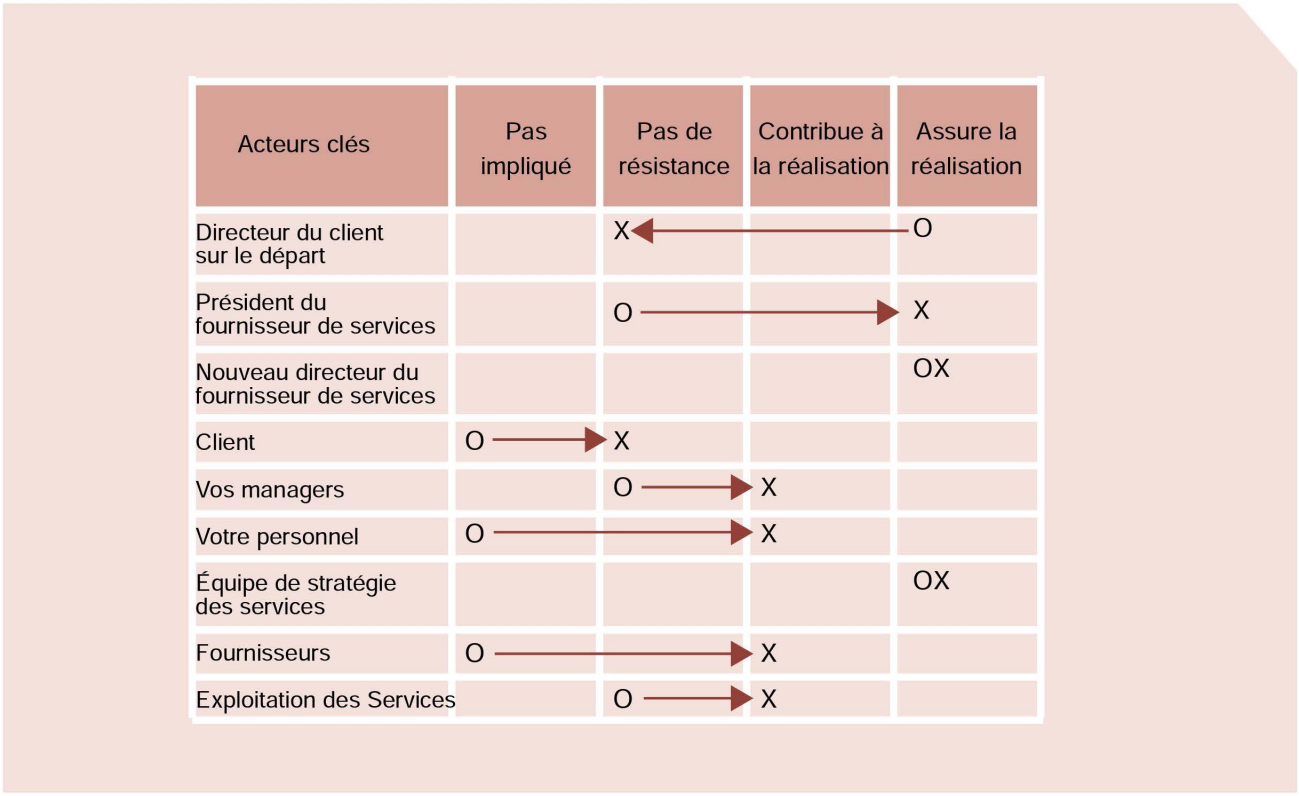


Figure 5.8 Exemple de diagramme de planification d'engagement

6 Organiser pour la transition des services

6 Organiser pour la transition des services

Les processus se caractérisent par le fait que le périmètre de leurs activités respectives ne se limitera pas forcément à une seule unité organisationnelle. La Gestion des Actifs de Service et des Configurations (SACM), par exemple, peut être menée dans des départements tels que l'Exploitation, la Gestion des Applications, la gestion du réseau, le développement de systèmes, et dans des départements n'appartenant pas à l'informatique, comme les achats. Puisque les processus et leurs activités fonctionnent à travers l'ensemble de l'organisation, les activités devraient être associées aux départements ou sections informatiques existants et être coordonnées par les responsables de processus. Une fois que les procédures détaillées et les instructions de travail ont été développées, l'organisation répartira alors son personnel sur les activités du processus. Une définition claire de l'autorité et des responsabilités constitue un facteur clé de succès pour toute mise en œuvre de processus. Sans ceci, les rôles et les responsabilités dans le nouveau processus peuvent prêter à confusion, et les individus pourraient revenir à la façon dont ils intervenaient au sein des activités avant la mise en place des nouvelles procédures.

6.1 RÔLES GÉNÉRIQUES

Il faut attribuer des responsabilités pour chaque processus et chaque service afin que la fourniture de ce service ou processus soit efficace. Tout le personnel impliqué dans la fourniture de processus et de services doit comprendre ces rôles et savoir où résident leurs responsabilités. Ces rôles de propriétaire ne consistent pas nécessairement en une personne consacrée à chaque processus ou service. Deux fonctions clés, le propriétaire de processus et le propriétaire de service, sont présentées ci-dessous.

6.1.1 Rôle du propriétaire de processus

Le propriétaire de processus a pour responsabilité de s'assurer que toutes les activités définies dans le processus sont entreprises et est responsable de :

- Définir la stratégie du processus
- Participer à la conception de processus
- S'assurer que la documentation de processus appropriée est disponible et à jour
- Définir les règles internes et les standards adaptés à utiliser tout au long du processus
- Auditer périodiquement le processus pour s'assurer de sa conformité aux règles et standards
- Passer en revue périodiquement la stratégie du processus pour s'assurer qu'elle est toujours adaptée, et la changer si besoin.
- Communiquer des informations concernant le processus ou ses changements de façon à assurer la sensibilisation
- Fournir les ressources au processus pour soutenir les activités nécessaires tout au long du cycle de vie de la Gestion des Services
- S'assurer que les techniciens du processus possèdent les connaissances requises et comprennent les aspects techniques et business nécessaires pour mettre en œuvre le processus et comprendre leur rôle dans le processus
- Passer en revue les opportunités de perfectionnement du processus et d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du processus
- Aborder les questions concernant le fonctionnement du processus
- Fournir les données concernant le plan actuel d'amélioration du service en cours

6.1.2 Rôle du propriétaire de service

Le propriétaire du service est responsable vis-à-vis du client de l'initiation, de la transition, de la maintenance courante et du support d'un service particulier.

Le propriétaire du service a les responsabilités suivantes :

- Être l'interlocuteur principal du client pour toutes les demandes de renseignements et les préoccupations relatives aux services
- S'assurer que la fourniture actuelle et le support du service correspondent aux besoins convenus avec le client
- Identifier les opportunités d'amélioration du service, les discuter avec le client et soumettre les RFCs pour évaluation si cela paraît approprié
- Travailler en liaison avec les propriétaires des processus appropriés tout au long du cycle de vie de la Gestion des Services
- Solliciter les données, les statistiques et les rapports requis afin de les analyser et de faciliter une surveillance efficace du service et de la performance
- Répondre au directeur informatique ou au directeur de la Gestion des Services pour la fourniture du service.

6.2 CONTEXTE ORGANISATIONNEL POUR LA TRANSITION D'UN SERVICE

Les autres unités d'organisation et les tierces parties doivent avoir des interfaces et des points de passation avec la transition des services bien définis afin d'assurer la fourniture des livrables définis selon les échéances convenues.

En plus de lancer tous les changements qui ont un impact sur la mise en production ou le déploiement d'un service, les programmes, les projets, la conception des services et les fournisseurs sont responsables de la fourniture des actifs de service et des composants selon les besoins de la conception des services, des SLAs et des contrats.

La transition des services va intégrer les changements, les actifs de service et les composants de ces parties. La figure 6.1 illustre un exemple d'organisation de la transition des services, en complément d'autres équipes de l'organisation des services informatiques.

Comme montré ci-dessus, il existe des interfaces avec les projets et les opérations business qui doivent être clairement définies. Il est essentiel que, tout au long du cycle de vie de la Gestion des Services, il y ait une interaction et une compréhension claire des responsabilités de la part de tous car aucun élément ne peut fonctionner en étant isolé. Il est critique que les projets aient une compréhension claire de la conception et de la transition des services, des besoins et des objectifs de la fourniture, et inversement.

Les projets et les programmes s'isolent souvent isolés de la transition des services et des opérations, croyant qu'ils n'ont aucun rôle à jouer dans la fourniture du service. De même, la transition et les opérations peuvent ignorer les projets en cours, en se basant sur l'idée qu'elles ne seront concernées par cette activité qu'une fois que ce sera 'à leur tour' de la traiter. C'est une approche à très court terme qui doit être bannie.

La coopération, la compréhension et le respect mutuel sont critiques pour s'assurer que la fourniture au client des services nouveaux, modifiés et actuels soit optimisée.

La figure 6.2 montre les interactions nécessaires entre les programmes, les projets et les éléments de la Gestion des Services.

Pendant la mise en production et le déploiement, il existe des interactions avec le business, les clients et les utilisateurs et ces responsabilités sont définies dans cette section.

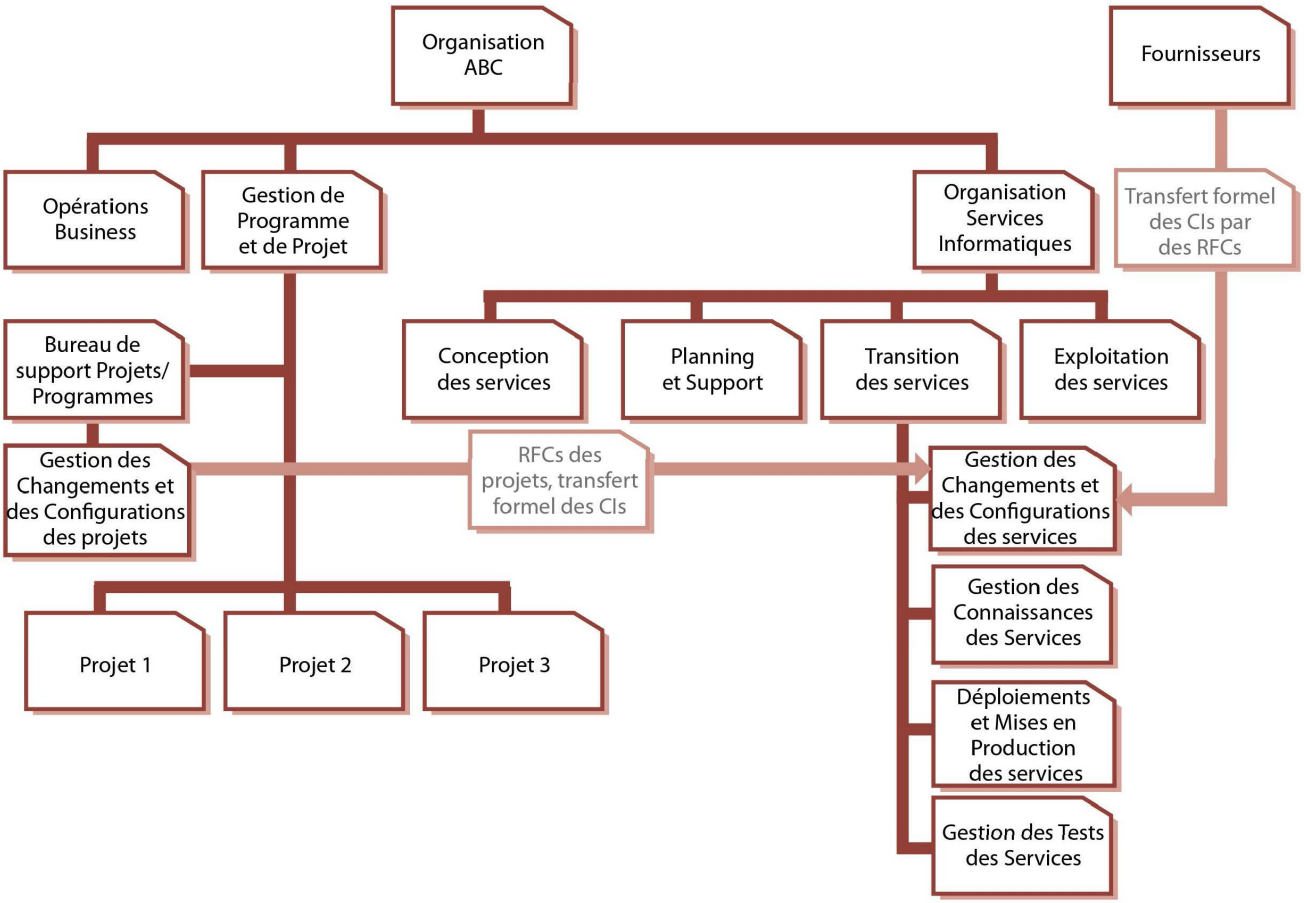


Figure 6.1 Un exemple d'une organisation de transition des services et de ses interfaces

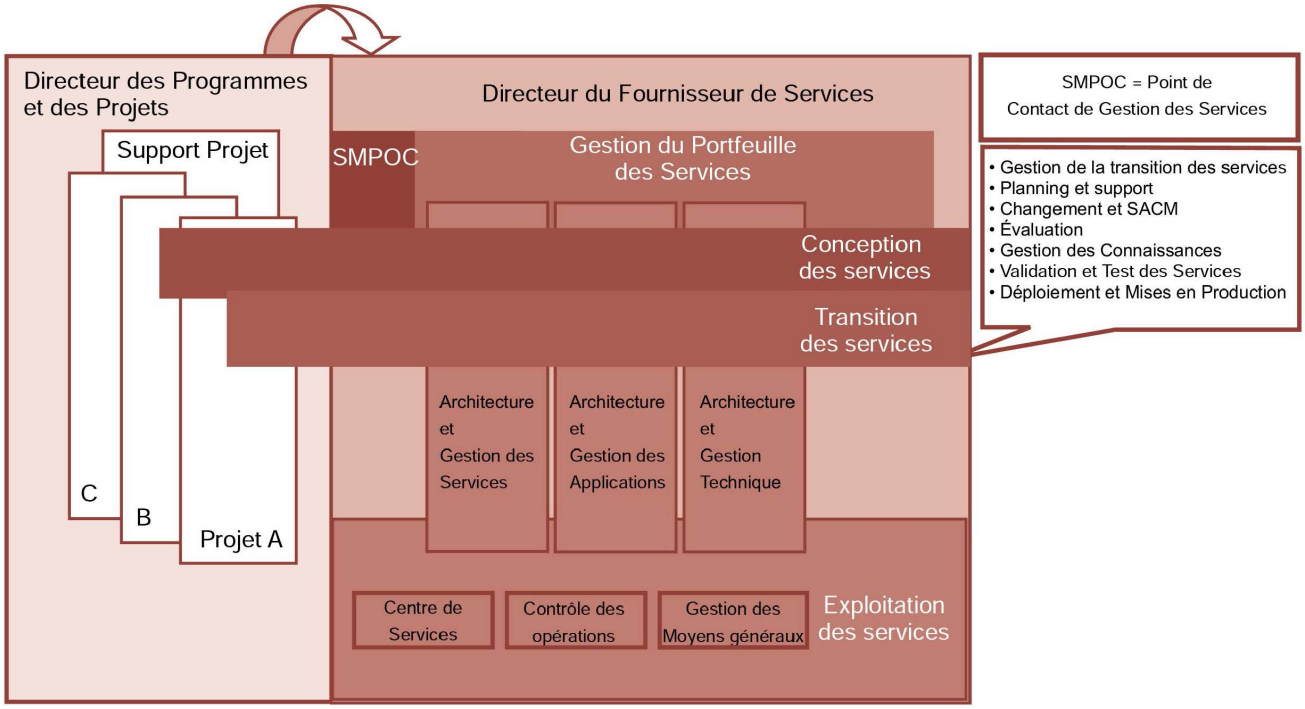


Figure 6.2 Les interfaces organisationnelles d'une transition des services

6.3 MODÈLES D'ORGANISATION POUR SOUTENIR LA TRANSITION DES SERVICES

De nombreuses personnes et de nombreux processus sont impliqués dans la transition des services. Certains des besoins principaux de l'organisation, qui soutiennent l'application des meilleures pratiques ITIL pour la transition des services, sont décrits dans cette section.

6.3.1 Gestion de la transition des services

La transition des services nécessite une gestion active, avec la reconnaissance de son rôle central dans la fourniture de services informatiques efficaces au sein d'une organisation. Un élément principal de cette reconnaissance est l'attribution du rôle de responsable de la transition des services.

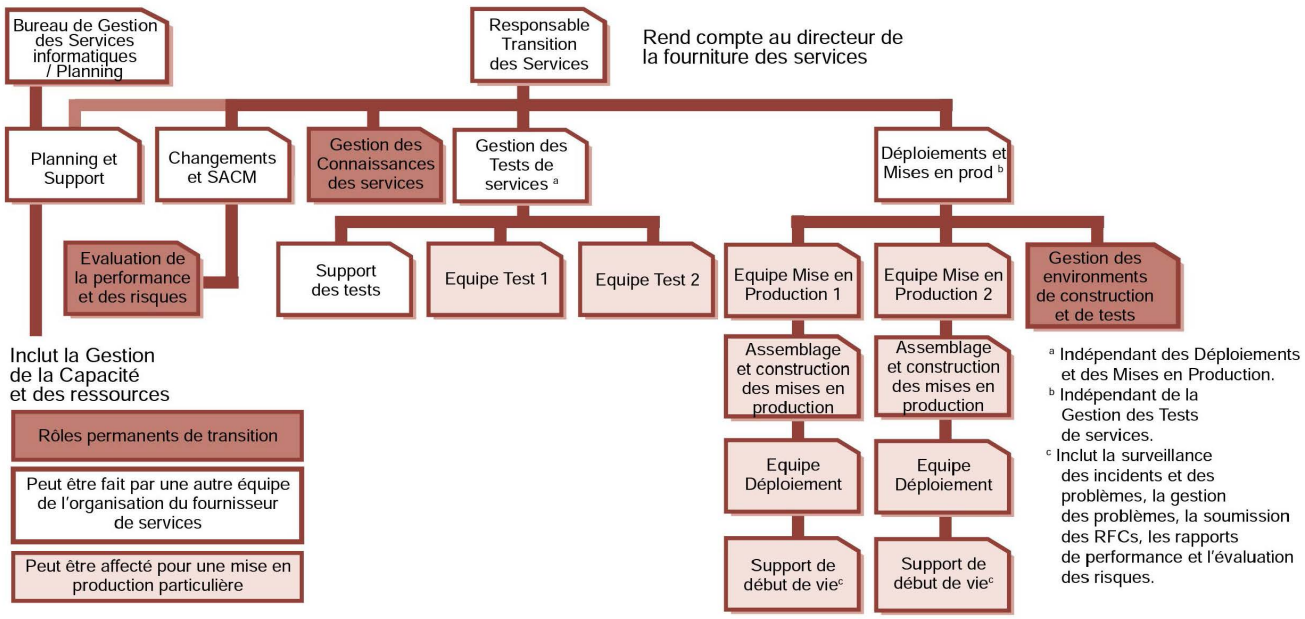


Figure 6.3 Un exemple d'organisation de la transition des services

La figure 6.3 illustre un exemple de fonction ou de structure organisationnelle pour la transition des services.

6.3.2 Rôles et responsabilités de la transition des services

Les rôles et responsabilités spécifiques traités dans cette section se rapportent principalement à la transition des services, bien qu'ils soient employés, dans une certaine mesure, par d'autres processus dans le cycle de vie de la Gestion des Services. Ces rôles et responsabilités sont :

- La gestion de la transition des services
- La planification et le support
- La Gestion des Actifs de Service et des Configurations et Gestion des Changements
- L'évaluation des performances et des risques
- La Gestion des Connaissances pour les Services
- La Gestion des Tests pour les Services
- La Mise en Production et le Déploiement
- Le packaging de la mise en production et sa réalisation
- Le déploiement
- Le Support de début de vie (ELS)
- La gestion de l'environnement de développement et de test

Selon la taille de l'organisation et le périmètre du service en transition, certains de ces rôles seront combinés et exécutés par une même personne. Cependant, la gestion des tests du service et les tests physiques doivent toujours être réalisés par des ressources indépendantes des autres fonctions ou processus.

Il est essentiel de reconnaitre que tout le personnel impliqué dans la transition des services est responsable de :

- Identifier et mettre en évidence des risques et des difficultés, qui peuvent aussi bien se rapporter directement à leur secteur du processus ou à quelque chose qu'ils observent ailleurs, au sein même ou en dehors de la transition des services
- Être constamment au courant du contexte du business dans lequel ils travaillent et le comprendre, et comprendre également les besoins du business correspondant aux services qu'ils fournissent.
- Être bien informé sur les projets en cours et sur la fourniture de service prévue par ces projets, ainsi que sur leur impact potentiel sur le domaine sous leur responsabilité
- S'assurer qu'ils suivent les standards publiés pour la documentation, les changements, les processus de la Gestion des Actifs et des Configurations et de la Gestion des Connaissances ainsi que pour les processus de la Gestion des Incidents et des Problèmes. Lorsqu'aucun standard n'existe, traiter la situation comme un risque le plus tôt possible.

6.3.2.1 Le responsable de la transition des services

Le responsable de la transition des services s'occupe quotidiennement de la gestion et du contrôle des équipes de la transition des services et de leurs activités. Les responsabilités principales de ce rôle sont :

- Planifier et gérer globalement la fourniture de la transition des services, ce qui comprend l'amélioration continue des services
- Gérer et coordonner les fonctions de la transition des services
- Établir le budget et la comptabilité pour les activités et les ressources de l'équipe de transition des services
- Agir en tant qu'interface principale pour le Senior management pour tout ce qui concerne la planification et la production des rapports de la transition des services
- Proposer la recommandation finale au business et à l'informatique pour les décisions de mise en production et de déploiement
- S'assurer que toutes les règles et procédures organisationnelles sont respectées tout au long de la transition
- S'assurer que la fourniture finale répond aux besoins convenus du client et des parties prenantes, définis au cours de la conception des services.

6.3.2.2 Planification et support

La planification et le support peuvent ne pas être une responsabilité directe du responsable de la transition des services, étant donné que dans certaines organisations, cette fonction peut être englobée au sein d'une entité globale de bureau de Gestion des Services/planning informatique. Indépendamment de l'endroit où se trouve cette fonction, elle doit toujours être remplie.

Cette fonction fournit un support pour les équipes et les personnels de la transition des services. Ses activités sont :

- La définition des besoins, des processus et des outils pour la planification et le support à la transition
- La tenue à jour et l'intégration de plans de premier niveau pour établir des plans de transition intégrés globaux, incluant la prévision versus la réalisation
- La tenue à jour et la surveillance de l'avancement des changements, des difficultés, des risques et des écarts de la transition des services, ce qui comprend le

suivi de l'avancement des actions et la réduction des risques
- La tenue à jour des enregistrements et la fourniture des informations de gestion sur l'utilisation des ressources, l'avancement du projet/ de la transition des services, les dépenses budgétées et réelles
- La gestion et la coordination des demandes de ressources
- La coordination des activités de la transition des services avec les projets, les fournisseurs et les équipes qui fournissent le service le cas échéant
- La publication des statistiques de performance de la transition des services et l'identification des principaux domaines d'amélioration
- La revue formelle de la qualité de la transition des services, des plans de mise en production et de déploiement, et des activités de transition convenues conformément au plan de gestion de la qualité
- La gestion du support pour les outils et les processus de la transition des services
- La communication avec les parties prenantes.

6.3.2.3 Rôles de la Gestion des Actifs de Service et des Configurations et de la Gestion des Changements

La conception des services est responsable de la conception des configurations de référence appropriées pour le service et de l'identification des actifs et des CIs impactés, sur la base des informations fournies par le(s) responsable(s) des changements business et d'autres personnes qui ont des responsabilités dans la fourniture des services et le maintien de la continuité du business.

Durant les premières étapes d'un projet, le bureau des programmes ou des projets peut être responsable de l'administration du processus de Gestion des Configurations, de la tenue à jour des copies de documentation concernant les CIs, et du contrôle de la mise en production des CIs dès l'obtention des approbations nécessaires. A des points de mise en production définis pour un service et un package de services, le bureau des programmes ou des projets transfèrera la responsabilité à la transition des services qui prendra alors la responsabilité pour la Gestion des Configurations de la documentation des CIs.

La responsabilité des revues et des approbations des actifs et les CIs à travers le cycle de vie du service et pendant le déploiement doit être définie et allouée aux personnes qui ont le bon niveau de compétences et d'autorité.

Les spécifications des rôles des équipes de Gestion des Changements et de Gestion des Actifs de Service et des Configurations doivent être précisées. Les rôles standards sont :

- Le responsable des actifs de service
- Le responsable des configurations
- L'analyste des configurations
- L'administrateur/bibliothécaire des configurations
- L'administrateur des outils/du CMS
- Le gestionnaire des changements.

Il faut assigner le rôle de responsable des configurations et les autres rôles clés dès que possible, parce que les personnes désignées peuvent alors être impliquées dans la mise en œuvre. Pour quelques activités opérationnelles, la Gestion des Configurations aura besoin de personnel qui adoptera une attitude diligente et prêtera attention aux détails.

Le responsable des actifs de service

Le responsable des actifs de service a les responsabilités suivantes :

- Il travaille sur l'ensemble des objectifs convenus avec le responsable des services informatiques ; il met en œuvre la politique et les standards de gestion des actifs de services de l'organisation
- Il évalue l'efficacité et l'efficience des systèmes existants de gestion des actifs et de la conception, la mise en œuvre et la gestion des systèmes nouveaux/ améliorés. Il estime et planifie aussi le travail et les ressources impliqués, les surveille et rend compte de l'avancement par rapport au plan
- Il se met d'accord sur le périmètre des processus de gestion des actifs, des fonctions, des postes qui doivent être surveillés, et des informations qui doivent être enregistrées ; il élabore des standards de gestion des actifs, des plans et des procédures de gestion des actifs
- Il monte une campagne de sensibilisation pour obtenir le soutien concernant les nouvelles procédures de gestion des actifs ; il s'assure que les changements de méthodes et de processus de gestion des actifs sont correctement approuvés selon les règles et communiqués au personnel avant d'être mis en œuvre ; il planifie, diffuse et suit la mise en œuvre des nouveaux systèmes de gestion des actifs
- Il organise le recrutement et la formation du personnel
- Il gère l'évaluation des outils de gestion des actifs propres à l'organisation et recommande ceux qui répondront le mieux aux besoins en termes de budget, de ressources, de calendrier et d'exigences techniques

- Il gère le plan, les principes et les processus de gestion des actifs, ainsi que leur mise en œuvre
- Il se met d'accord sur l'identification unique des actifs par des conventions de nommage ; il s'assure que le personnel se conforme aux standards d'identification pour les types d'objet, les environnements, les processus, les cycles de vie, la documentation, les versions, les formats, les configurations de référence, les mises en production et les modèles
- Il propose et/ou convient des interfaces avec la Gestion des Changements, la Gestion des Problèmes, la gestion du réseau, la Gestion des Mises en Production, l'exploitation des PCs, la logistique, la finance et l'administration
- Il prévoit le remplissage de la base de données des actifs ; il gère la base de données des actifs, les bibliothèques centrales ainsi que les outils; il vérifie de façon régulière la conformité de la base de données des actifs
- Il fournit des rapports dont : les rapports de gestion (qui indiquent les actions proposées pour traiter les défauts actuels ou prévus), les rapports d'analyse d'impact et les rapports sur le statut des actifs
- Il déclenche les actions nécessaires pour obtenir les fonds servant à améliorer l'infrastructure et le niveau du personnel afin de faire face aux problématiques de croissance et de changement
- Il aide les auditeurs à vérifier que les activités de l'équipe de gestion des actifs sont en conformité avec les procédures imposées ; il s'assure que les actions de correction sont effectuées.

Le responsable des configurations

Le responsable des configurations a les responsabilités suivantes :

- Il travaille selon l'ensemble des objectifs convenus avec le responsable des services informatiques ; il met en œuvre la politique et les standards de Gestion des Configurations de l'organisation
- Il évalue l'efficacité et l'efficience des Systèmes de Gestion des Configurations existants et de la conception, la mise en place et la gestion des systèmes nouveaux/améliorés. Il estime et planifie aussi le travail et les ressources impliquées, les surveille et rend compte de l'avancement par rapport au plan
- Il se met d'accord sur le périmètre des processus de Gestion des Configurations, des fonctions, des postes qui doivent être surveillés, et des informations qui doivent être enregistrées ; il élabore des standards de Gestion des Configurations, des plans et des procédures de Gestion des Configurations
- Il monte une campagne de sensibilisation pour obtenir le soutien concernant les nouvelles procédures Gestion des Configurations ; il s'assure que les changements de méthodes et de processus de Gestion des Configurations sont correctement approuvés selon les règles et communiqués au personnel avant d'être mis en œuvre ; il planifie, diffuse et suit la mise en œuvre des nouveaux Systèmes de Gestion des Configurations
- Il organise le recrutement et la formation du personnel
- Il gère l'évaluation des outils de Gestion des Configurations propres à l'organisation et recommande ceux qui répondront le mieux aux besoins de l'organisation en termes de budget, de ressources, de calendrier et d'exigences techniques
- Il gère le plan de Gestion des Configurations, les principes et les processus, ainsi que leur mise en œuvre
- Il se met d'accord sur l'identification unique des CIs par des conventions de nommage ; il s'assure que le personnel se conforme aux standards d'identification pour les types d'objet, les environnements, les processus, les cycles de vie, la documentation, les versions, les formats, les configurations de référence, les mises en production et les modèles
- Il propose et/ou convient des interfaces avec la Gestion des Changements, la Gestion des Problèmes, la gestion du réseau, la Gestion des Mises en Production, l'exploitation des PCs, la logistique, la finance et l'administration
- Il prévoit le remplissage du CMS ; il gère le CMS, les bibliothèques centrales et les outils ; il vérifie de façon régulière la conformité du CMS
- Il fournit des rapports dont : les rapports de gestion (qui indiquent les actions proposées pour traiter les défauts actuels ou prévus), les rapports d'analyse d'impact et les rapports sur le statut des configurations
- Il déclenche les actions nécessaires pour obtenir les fonds servant à améliorer l'infrastructure et le niveau du personnel afin de faire face aux problématiques de croissance et de changement
- Il aide les auditeurs à vérifier que les activités de l'équipe de Gestion des Configurations sont en conformité avec les procédures convenues ; il s'assure que les actions de correction sont effectuées.

L'analyste des configurations

L'analyste des configurations a les responsabilités suivantes :

- Il propose le périmètre des processus et de la fonction de Gestion des Actifs et des Configurations, des postes qui doivent être surveillés et des informations qui

doivent être enregistrées ; il élabore des standards, des plans et des procédures de la Gestion des Actifs et des Configurations
- Il forme les spécialistes en Gestion des Actifs et des Configurations, et tous les autres membres du personnel, aux principes, processus et procédures de Gestion des Actifs et des Configurations
- Il participe à la création de plans et des principes de la Gestion des Actifs et des Configurations ainsi qu'à leur mise en œuvre
- Il crée les processus et procédures de Gestion des Actifs et des Configurations, qui comprennent des procédures d'enregistrement des CIs et de contrôle des accès et des droits ; il s'assure que les bons rôles et les bonnes responsabilités sont définis dans les plans et les procédures de Gestion des Configurations et des actifs
- Il propose et convient avec le responsable de la gestion des actifs et des configurations de l'identification unique des CIs par des conventions de nommage ; il s'assure que les développeurs et les utilisateurs du système de configurations se conforment aux standards d'identification pour les types d'objet, les environnements, les processus, les cycles de vie, la documentation, les versions, les formats, les configurations de référence, les mises en production et les modèles
- Il collabore avec l'administrateur/bibliothécaire des configurations sur la mise à jour des actifs et du CMS; il gère les actifs et le CMS, les bibliothèques centrales, les codes et les données communs; il vérifie de façon régulière la conformité des actifs et du CMS
- Il utilise et alimente les actifs et le CMS pour faciliter l'évaluation d'impact des RFCs et pour s'assurer que les changements mis en œuvre sont autorisés ; il crée des enregistrements de changement, des configurations de référence, et des enregistrements de mise en production des packages afin de spécifier l'effet d'un changement autorisé sur les CIs ; il s'assure que tous les changements des enregistrements d'autorisation de changements sont eux-mêmes soumis à des procédures de Gestion des Changements ; il s'assure que les actifs et le CMS sont mis à jour quand un changement est mis en œuvre
- Il utilise les actifs et le CMS pour permettre d'identifier d'autres CIs impactés par une panne qui a une incidence sur un CI
- Il effectue des audits des configurations pour contrôler que l'inventaire informatique physique est cohérent avec les actifs et le CMS et il déclenche toute action corrective nécessaire
- Il crée et alimente les bibliothèques de projet et le CMS; il contrôle les éléments et les groupes d'éléments par le biais des outils de Gestion des Configurations
- Il accepte les produits de référence des tierces parties et il distribue les produits
- Il construit les configurations de référence du système en rapport avec le transfert dans l'environnement suivant et la mise en production
- Il tient à jour les informations sur les statuts des projets et les enregistrements et rapports sur les statuts des configurations
- Il suit les problèmes (incidents de test) et tient à jour la base de données afin de recueillir des métriques et préparer des rapports les concernant

L'administrateur/bibliothécaire des configurations

L'administrateur/bibliothécaire des configurations est le gardien et le protecteur de toutes les copies des masters des logiciels, des actifs et de la documentation des CIs enregistrés par la Gestion des Actifs et des Configurations. Les tâches principales de ce rôle sont :

- Contrôler la réception, l'identification, le stockage, et le retrait de tous les CIs supportés
- Fournir des informations sur l'état des CIs
- Numéroter, enregistrer, stocker et diffuser les difficultés liées à la Gestion des Actifs et des Configurations.

L'administrateur/bibliothécaire des configurations a les responsabilités spécifiques suivantes :

- Aider la Gestion des Actifs et des Configurations à préparer le plan de Gestion des Actifs et des Configurations
- Créer un programme d'identification pour les bibliothèques de Gestion des Configurations et la Bibliothèque des supports définitifs (DML)
- Créer un programme d'identification pour les actifs et les pièces de rechange définitives
- Créer des bibliothèques ou d'autres zones de stockage pour héberger les CIs
- Contribuer à l'identification des produits et des CIs
- Maintenir les informations sur le statut actuel des CIs
- Accepter et enregistrer la réception des configurations nouvelles ou révisées dans la bibliothèque appropriée
- Archiver les copies des CIs remplacés
- Conserver les copies des masters
- Administrer le processus de contrôle des configurations :
  - Transférer les demandes de changement aux différents membres d'une équipe pour évaluation de l'impact

- Confirmer la complétude des demandes de changement
- Diriger les demandes de changement vers l'autorité compétente pour qu'elles soient approuvées
- Faire progresser et suivre les demandes de changement jusqu'à la fin
- Établir des rapports sur les demandes de changement
- Enregistrer les décisions concernant les demandes de changement
- Délivrer des copies des produits pour revue, changement, correction ou information, après y avoir été autorisé
- Conserver un enregistrement de toutes les copies diffusées
- Informer les détenteurs de tout changement sur leurs copies
- Collecter et conserver les informations qui aideront à déterminer quels CIs sont impactés par le changement d'un produit

- Produire des rapports de gestion des états des configurations
- Aider à la conduite des audits de configurations
- Communiquer avec d'autres bibliothèques de configuration lorsque les CIs sont communs à d'autres systèmes.

L'administrateur du CMS et des outils de Gestion des Configurations

L'administrateur du CMS et des outils de Gestion des Configurations a les responsabilités suivantes :

- Évaluer les outils de Gestion des Actifs et des Configurations propriétaires et recommander ceux qui répondent le mieux aux besoins de l'organisation en termes de budget, de ressources, de calendrier et d'aspects techniques ; adapter directement ou indirectement les outils propriétaires pour permettre une Gestion des Actifs et des Configurations efficace en termes de bibliothèques logicielles et de bases de données, de flux et de production de rapports
- Surveiller la performance et la capacité des systèmes de Gestion des Actifs et des Configurations existants et recommander des améliorations ; assurer les tâches d'optimisation et d'administration standard sous le contrôle de la Gestion des Changements
- Communiquer avec l'analyste des configurations et l'administrateur/bibliothécaire sur la mise à jour des actifs et du CMS ; fournir l'administration et le support techniques pour les actifs et le CMS, les bibliothèques centrales, les codes communs des outils et les données ; assurer un nettoyage technique régulier des données des actifs et du CMS
- Assurer l'intégrité et la performance opérationnelle des Systèmes de Gestion des Configurations.

Le comité de contrôle des configurations

Le comité de contrôle des configurations a pour mission de s'assurer que l'intention et les politiques globales de Gestion des Configurations sont appliquées tout au long du cycle de vie de Gestion des Services, avec prise en considération spécifique de tous les aspects du service dans son ensemble. Le comité a les responsabilités suivantes :

- Définir et contrôler les configurations de référence du service en termes de services de base et de support, d'applications, d'informations, de services, d'aspects techniques et d'infrastructure, en s'assurant qu'ils répondent aux besoins établis lors de la conception des services
- Passer en revue les changements de configurations des services pour s'assurer de leur conformité avec les exigences standards, contractuelles et internes
- Demander les changements des exigences sur les configurations des services afin qu'elles soient conformes aux changements contractuels.

Dans certaines organisations, le comité de contrôle des configurations sera combiné avec les changements et fournira une vue d'ensemble des services et des modèles de services actuellement proposés, permettant ainsi d'améliorer les contrôles, l'évaluation des changements, l'évaluation d'impact et la compréhension.

L'autorité des changements

Une autorisation formelle est obtenue pour chaque changement de la part d'une autorité des changements qui peut être un rôle, une personne ou un groupe de personnes. Le niveau de l'autorisation pour un type de changement particulier doit être évalué en fonction du type, de la taille ou du risque présenté par le changement. Par exemple, des changements au sein d'une grande entreprise qui ont un impact sur plusieurs sites distribués doivent être autorisés par une autorité de plus haut niveau de changement comme le comité global des changements ou le comité de direction.

La culture de l'organisation impose, en grande partie, la façon dont les changements sont autorisés. Il est possible que les structures hiérarchiques imposent de nombreux niveaux d'autorisation du changement, tandis des structures plus 'plates' permettront une approche plus directe.

Il est possible qu'un niveau de délégation d'autorité existe au sein d'un niveau d'autorisation, par exemple, en déléguant l'autorité à un gestionnaire des changements selon des paramètres prédéfinis concernant :

- Un risque business anticipé
- Des conséquences financières
- Le périmètre du changement (par exemple : effets uniquement en interne, dans le service finances ou dans des services externalisés spécifiques).

La figure 4.5 illustre un exemple de hiérarchie d'autorisation et de modèle d'autorisation de changement.

Le gestionnaire des changements

Les fonctions principales du gestionnaire des changements, dont certaines peuvent être déléguées, sont énumérées ci-dessous :

- Recevoir, enregistrer et allouer, en collaboration avec le demandeur, une priorité à toutes les RFCs ; rejeter toutes les RFCs qui sont totalement irréalistes
- Présenter toutes les RFCs lors d'une réunion du Comité consultatif sur les changements (CAB), établir un ordre du jour et faire parvenir toutes les RFCs aux membres du CAB avant les réunions pour leurs permettre une étude préalable
- Déterminer, selon la nature de la RFC, quelles personnes viendront à quelles réunions, lesquelles recevront des RFCs spécifiques, ce qui doit être changé, et le champ d'expertise des personnes
- Convoquer des réunions du CAB d'urgence, ou ECAB, pour toutes les RFCs urgentes
- Présider toutes les réunions du CAB et de l'ECAB
- Autoriser les changements acceptables après consultation du CAB ou de l'ECAB
- Diffuser le Calendrier des changements (SC), par l'intermédiaire du Centre de Services
- Communiquer avec toutes les parties nécessaires pour coordonner la réalisation, les tests et la mise en œuvre des changements, conformément aux calendriers
- Mettre à jour les enregistrements des changements pour refléter l'avancement, y compris toutes les actions visant à corriger des problèmes et/ou à saisir des opportunités d'amélioration de la qualité du service
- Revoir tous les changements mis en œuvre pour s'assurer qu'ils ont atteint leurs objectifs ; référer aux demandeurs ceux qui ont fait l'objet d'un retour arrière ou qui ont échoué
- Revoir toutes les RFCs en suspens, en attente d'étude ou d'actions
- Analyser les enregistrements des changements afin de déterminer toutes les tendances ou les problèmes visibles qui surviennent ; chercher à les rectifier avec les parties concernées
- Clôturer les RFCs
- Produire des rapports de gestion réguliers et précis.

Le Comité consultatif sur les changements (CAB)

Le Comité consultatif sur les changements (CAB) a un rôle consultatif. Il doit disposer des termes de référence adaptés: fréquence des réunions tenues, périmètre d'influence, liens avec la gestion des programmes, etc.

Pour mieux comprendre le rôle et des responsabilités spécifiques du CAB, voir le paragraphe 4.2.6.8.

6.3.2.4 Gestion de la performance et des risques

L'ensemble des rôles ci-après contribuent à l'évaluation de la performance et des risques des processus de transition des services et aux décisions clés, par exemple, arrêter ou suspendre leur déploiement.

Le responsable de l'évaluation de la performance et des risques

Le responsable de l'évaluation de la performance et des risques a les responsabilités suivantes :

- Développer le plan d'évaluation pour le responsable des tests du service en collaboration avec les équipes de Conception des services et de Mise en production.
- Établir les risques et les difficultés liées aux aspects de la transition des services par le biais d'ateliers consacrés aux risques, etc.
- Fournir le rapport d'évaluation à la Gestion des Changements.

6.3.2.5 Gestion des Connaissances concernant les services

La Gestion des Connaissances nécessite une réelle appropriation par celui qui fait autorité au sein de l'organisation. Le rôle du propriétaire du processus de Gestion des Connaissances est crucial, car il conçoit, fournit et maintient la stratégie, le processus et les procédures de Gestion des Connaissances.

Le propriétaire du processus de Gestion des Connaissances

Le propriétaire du processus de Gestion des Connaissances a les responsabilités suivantes :

- Assume le rôle de Gestionnaire des Connaissances, assurant la conformité aux règles et aux processus de l'organisation
- Est l'architecte de l'identification, de la saisie et de la maintenance des connaissances
- Identifie, contrôle et stocke les informations considérées comme pertinentes pour les services fournis, qui ne sont pas disponibles par le biais d'autres moyens
- Assure l'actualisation des informations des domaines de connaissance gérés
- S'assure que tous les éléments de connaissance sont accessibles d'une manière efficace et efficiente à tous ceux qui en ont besoin
- Surveille la diffusion des informations de connaissance pour s'assurer que ces informations ne soient pas dupliquées, et que seule la source d'information centrale soit utilisée, etc.
- Agit en tant que conseiller auprès du business et du personnel informatique pour ce qui concerne la Gestion des Connaissances, y compris pour les décisions de politique pour le stockage, la valeur, la justification etc.

6.3.2.6 Responsable des tests de service

La gestion des tests de service englobe principalement les fonctions de support des tests et d'équipes de tests impliquées dans la transition des services. Le responsable des tests de service rendra compte au responsable de la transition des services, comme le ferait le responsable des mises en production et du déploiement ; toutefois, ces rôles doivent toujours être assumés par des personnes différentes, et ne doivent jamais être combinés, afin d'assurer que les tests sont indépendants et qu'ils peuvent être vérifiés.

Le responsable des tests de service a les responsabilités suivantes :

- Élabore la stratégie de tests
- Définit et planifie les conditions de tests, scripts de tests et ensembles de données de tests pour assurer une couverture et un contrôle appropriés et proportionnés
- Alloue et supervise les ressources de tests, et s'assure que les politiques de tests sont suivies
- Fournit les rapports sur l'avancement des tests, leurs résultats, les taux de réussite, les difficultés et les risques
- Effectue les tests tels que définis dans les plans et la conception des tests
- Enregistre, analyse, diagnostique, rapporte et gère les événements de tests, les incidents, les problèmes et reteste en fonction des critères convenus
- Gère les besoins d'environnement de tests
- Vérifie les tests effectués par les équipes de mise en production et de déploiement
- Administre les actifs et les composants de tests.

Support des tests

La responsabilité principale de l'équipe de support des tests est d'effectuer des tests indépendants de tous les composants fournis dans le programme ou le projet de transition des services. Les responsabilités exigées pour la réussite des tests de service comprennent les éléments suivants (tous ces éléments ne sont pas nécessairement de la responsabilité directe de l'équipe de support des tests) :

- Le gestionnaire des changements est responsable de s'assurer que les tests sont développés de manière appropriée pour les changements approuvés et que la stratégie et la politique de tests convenues sont appliquées pour la validation de tous les changements.
- Les analystes de tests effectuent les tests décrits dans les plans de tests et/ou dans le package de service.
- Le développeur/fournisseur est responsable d'établir la cause première de l'échec des tests – le défaut dans le composant de service qui a fait échouer les tests. Pour les situations complexes ceci peut exiger la collaboration entre le personnel de tests et celui de développement/construction/fourniture. Une collaboration de cette nature doit toujours être acceptée car il est possible que les défauts viennent de la conception des tests ou de la conception ou du développement du service.
- La conception des services concevra les tests, comme un des éléments du processus global de conception des services. Pour de nombreux services, des tests standards existeront, éventuellement contenus dans le modèle de transition retenu, et reconnus comme pertinents pour le type de service considéré, qu'il s'agisse d'un nouveau service ou de la modification d'un service existant.
- Les clients et les utilisateurs réalisent les tests d'acceptation utilisateurs et clients. Les utilisateurs doivent pouvoir couvrir la gamme complète de profils d'utilisateur et de besoins, et valider la conformité d'un nouveau service, ou du service modifié. Les utilisateurs auront déjà joué un rôle majeur pour concevoir les approches de tests d'acceptation pendant la phase de conception.

6.3.2.7 Mise en production et déploiement

La mise en production et le déploiement sont principalement responsables de la gestion de tous les aspects du processus de mise en production de bout en bout. Le responsable des mises en production et du déploiement rendra compte au responsable de transition des services comme le responsable des tests de service ; toutefois, ces rôles doivent toujours être assumés par des personnes différentes, et ne doivent jamais être combinés, afin d'assurer l'indépendance et la vérification des tests.

Le responsable des mises en production et du déploiement

Le responsable des mises en production et du déploiement est responsable du planning, de la conception, de la construction, de la configuration et des tests de tous les logiciels et matériels pour créer le package de mise en production pour la fourniture d'un service, ou son adaptation.

Le responsable des mises en production et du déploiement a les responsabilités suivantes :

- Gère tous les aspects du processus de mise en production de bout en bout
- Met à jour le SKMS et le CMS
- Assure la coordination des équipes des environnements de développement et de tests avec celles des mises en production
- S'assure que les équipes suivent les politiques et les procédures établies de l'organisation
- Fournit des rapports sur l'avancement des mises en production
- Gère le planning et la politique de mise en production et de déploiement de service
- Gère la conception, la construction et la configuration du package de mise en production
- Gère l'acceptation du package de mise en production avec l'approbation du business
- Gère le planning de déploiement de service, ainsi que la méthode de déploiement
- Gère les tests du package de mise en production par rapports aux critères d'acceptation prédéfinis
- Valide le package de mise en production pour mise en œuvre
- Gère la communication, de la préparation et de la formation
- Effectue des audits du matériel et des logiciels avant et après la mise en œuvre des changements de package de mise en production
- Installe le matériel nouveau ou mis à niveau
- S'occupe du stockage et de la traçabilité/auditabilité des logiciels contrôlés qu'ils soient installés sur des systèmes centralisés ou distribués
- S'occupe des mises en production, de la distribution et de l'installation du logiciel packagé.

Cependant, certaines de ces responsabilités seront déléguées au sous-processus dédié à une équipe de mise en production.

Les composants principaux à contrôler sont :

- Documentation de service comprenant :
  - Portefeuille de services
  - Catalogue de service
  - Accord de niveau de service, OLAs et UCs
  - conception des services et spécification
- Applications développées en interne
- Logiciels développés en externe (y compris les logiciels du marché et les logiciels développés sur mesure)
- Utilitaires
- Logiciels système fournis par un fournisseur
- Matériel, et spécifications de matériel
- Instructions et documentation d'assemblage, y compris des manuels d'utilisation.

Tous les livrables fournis doivent être gérés efficacement, du développement ou de l'achat, en passant par la personnalisation et la configuration, et par les tests et la mise en œuvre, jusqu'à l'exploitation dans l'environnement de production.

6.3.2.8 Assemblage de mise en production et construction

La gestion de l'assemblage de mise en production et de la construction est le flux du travail (établir les besoins, concevoir, construire, tester, déployer, exploiter et optimiser) pour fournir les applications et l'infrastructure qui répondent aux besoins de conception des services.

Le responsable de l'assemblage de mise en production et de la construction

Le responsable de l'assemblage de mise en production et de la construction a les responsabilités suivantes :

- Établir la configuration de la mise en production finale (par exemple les connaissances, les informations, le matériel, les logiciels et l'infrastructure)
- Construire le livrable final de mise en production
- Tester le livrable final avant les tests indépendants
- Établir les rapports sur les erreurs connues en suspens et les solutions de contournement et les communiquer

- Fournir des entrées au processus de validation de la mise en œuvre finale

Le responsable de l'assemblage de mise en production et de la construction ne peut assumer ce rôle de manière isolée; les autres processus avec lesquels il y aura des interfaces significatives sont :

- Gestion de la Sécurité
- Gestion des Tests
- Gestion des Changements et Gestion des Configurations d'Actif de Service
- Gestion de la Capacité
- Gestion de la Disponibilité
- Gestion des Incidents
- Gestion de la Qualité.

6.3.2.9 Déploiement

Le personnel de déploiement a les responsabilités suivantes :

- S'occuper de la fourniture physique finale de la mise en œuvre du service
- Coordonner la documentation et les communications de mise en production, y compris les notes de formation, client, de Gestion des Services et les notes techniques
- Planifier le déploiement conjointement avec la Gestion des Changements, la Gestion des Connaissances et le SACM
- Fournir des conseils techniques et applicatifs, ainsi que du support, tout au long du processus de mise en production, y compris les erreurs connues et les solutions de contournement
- Fournir un feed-back sur l'efficacité de la mise en production
- Enregistrer les métriques du déploiement afin d'assurer le respect des SLAs convenus.

6.3.2.10 Support de début de vie

On croit souvent que le Support de début de vie commence lorsque la transition vers une utilisation opérationnelle est terminée. Ce n'est pas le cas. Le Support de début de vie doit être considéré comme un rôle intégral dans la phase de mise en production et de déploiement.

Le personnel de Support de début de vie a les responsabilités principales suivantes :

- Fournir un support fonctionnel au service informatique et au business de l'acceptation initiale jusqu'à l'acceptation finale par l'exploitation des services
- Assurer la fourniture de la documentation de support appropriée
- Fournir l'acceptation de mise en production pour la fourniture du support initial
- Fournir le support initial en réponse aux incidents et aux erreurs détectées dans le nouveau service, ou le service modifié,
- Adapter et parfaire les éléments qui évoluent lors de l'utilisation initiale, comme :
  - La documentation utilisateur
  - La documentation de support, y compris les scripts du Centre de Services
  - La gestion des données, y compris l'archivage
- Inclure les activités pour un nouveau service, ou un service modifié,
- S'occuper de la transition formelle du service vers l'exploitation des services et l'amélioration continue des services (CSI)
- Surveiller les incidents et les problèmes, et entreprendre la Gestion des Problèmes lors de la mise en production et du déploiement, en déclenchant des RFCs en fonction des besoins
- Fournir les rapports initiaux de performance et entreprendre l'évaluation des risques de service basée sur la performance.

6.3.2.11 Gestion des environnements de construction et de tests

La fonction des environnements de développement et de tests sert principalement à assurer que toutes les personnes appropriées disposent des environnements appropriés, des données de tests, de la bonne version du logiciel etc. lorsqu'elles en ont besoin. Dans la mesure où les ressources d'environnement sont normalement limitées, ce rôle assure la coordination et l'arbitrage afin d'assurer que ces ressources soient utilisées au mieux.

Le personnel des environnements de construction et de tests a les responsabilités principales suivantes :

- Assurer que l'infrastructure et les applications de service sont construites conformément aux spécifications de conception
- Planifier l'acquisition, la construction, la mise en œuvre et la maintenance de l'infrastructure informatique
- Assurer que des composants des livrables de construction proviennent de sources contrôlées
- Développer une construction intégrée d'applications et d'infrastructure
- Livrer une documentation appropriée pour la construction, l'exploitation et le support des

environnements de construction et de tests avant le transfert vers l'exploitation des services

- Construire, fournir et maintenir les environnements de tests nécessaires.

6.4 RELATIONS DE LA TRANSITION DES SERVICES AVEC LES AUTRES ÉTAPES DU CYCLE DE VIE

La transition des services est présentée comme une étape discrète du cycle de vie, mais ceci n'implique pas qu'elle soit isolée. La transition des services existe pour livrer les concepts documentés dans la conception des services à l'exploitation des services pour la gestion au quotidien; ainsi sans conception et exploitation, elle n'a pas d'objet.

6.4.1 Relations ascendantes pour la transition des services

6.4.1.1 Mobilité logique de personnel

La transition des services prend sa forme et ses entrées de la stratégie définie par l'organisation et des nouveaux services, ou des services modifiés, qu'elle est chargée d'introduire en production, c.-à-d. par les sorties de l'étape de conception des services. Sa nature même dépend donc de ses relations avec les 'domaines en amont'.

Dans la plupart des organisations, le personnel est impliqué dans des tâches qui se trouvent dans plusieurs étapes du cycle de vie. En effet, les compétences et l'expérience acquises par le personnel de transition des services et d'exploitation des services présenteront généralement un intérêt pour les étapes en amont de leur affectation nominale.

En particulier, la transition des services dépendra de l'expérience du personnel compétent des opérations pour fournir une grande partie des connaissances nécessaires pour prendre les décisions clés, sur la base des pratiques les mieux adaptées au regard des comportements passés des systèmes dans des situations semblables, comme présenté dans la figure 6.4.

Lorsque la conception des services établit la meilleure approche de transition, et lorsque, dans la transition des services, la viabilité continue de cette approche est évaluée, la transition des services et l'exploitation des services sont les mieux placées pour endosser le rôle d'expert du domaine, et fournissent des données pour l'estimation et l'évaluation de la viabilité de la conception initiale et actuelle.

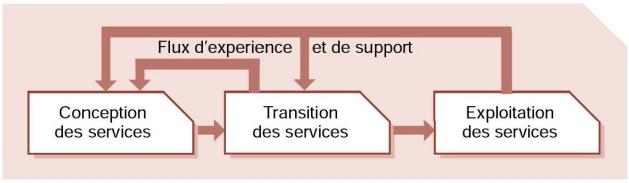


Figure 6.4 Flux d'expérience

Des personnes de l'exploitation des services seront directement impliquées dans des tâches (de conception et) opérationnelles par le fait d'enregistrer dans le Système de Gestion des Connaissances des Services des précédents et des expériences détectés pendant les étapes d'exploitation des services - par exemple pendant des cycles d'incident-problème-erreur. Ceci conduira à des processus décisionnels renseignés et corrects et facilitera une transition des services plus efficace.

Afin de conserver une trace de l'expérience et d'en faire un usage efficace, le personnel des opérations peut être affecté (à temps plein ou à temps partiel) au soutien d'une conception, puis suivre le service au cours de la transition des services. Il peut alors, par l'intermédiaire des activités de support de début vie, évoluer vers le support du nouveau service, ou du service changé, pour lequel il a été impliqué dans la conception et la mise en œuvre dans l'environnement de production.

L'avis d'experts sur la transition (comme avec la conception et les opérations) fournira également des données d'expertise au développement et à la maintenance de la stratégie des services.

6.4.1.2 Communication de processus

L'inventaire, ainsi que l'approche et la définition des mesures des aptitudes d'un service qui doivent faire l'objet de tests et d'une acceptation avec la transition sont établies lors de la conception. Comme décrit ci-dessus, le personnel de transition des services est susceptible d'y avoir participé, soit par une participation directe (peut-être même un détachement formel) ou par le biais de recommandations et de conseils d'experts.

6.4.2 Influence descendante sur les processus et les procédures

De nombreux éléments initiés ou perfectionnés pendant la transition des services seront établis et deviendront des éléments clés dans l'exploitation des services.

Les incidents identifiés pendant les phases de test de la transition reflèteront des erreurs dans le nouveau service, ou le service modifié. La nature et la résolution identifiée de ces erreurs serviront d'entrées directes aux procédures d'exploitation des services pour supporter le nouveau service, ou le service modifié, en production. Les entrées provenant de la transition des services sont

susceptibles d'affecter la plupart des domaines de l'étape d'exploitation.

Les tests partageront des processus avec les opérations, probablement avec quelques adaptations de procédures, par exemple pour prendre en compte et s'adapter aux besoins et aux risques différents liés à l'analyse et à la correction des erreurs dans les environnements de tests et de production.

Lorsque les tests mettent en évidence des erreurs dans un nouveau service, ou un service modifié, qui ne sont pas assez significatives pour empêcher la mise en production du service, ces erreurs sont enregistrées dans la Base de données des erreurs connues de production, et une notification est transmise, par l'intermédiaire du SKMS, à l'amélioration continue des services pour en faire bon usage.

7

Considérations technologiques

7 Considérations technologiques

La technologie a un rôle majeur à jouer dans la transition des services; elle doit être prise en compte dès le début, et les mécanismes pour maintenir et maximiser les bénéfices de cette technologie doivent être en place.

La technologie supporte la transition des services de deux manières, avec :

- Les outils globaux de l'entreprise qui soutiennent l'ensemble des systèmes et les processus pour lesquels la transition des services fournit son support.
- Les outils plus spécifiquement chargés du soutien de la transition des services ou d'une partie de la transition des services.

Les systèmes suivants, soutenant un périmètre plus large, apporteront un support automatisé pour une partie de la gestion de la transition des services :

- Les systèmes de Gestion des Services Informatiques :
  - Les référentiels d'entreprise, qui permettent l'intégration et l'établissement de relations avec la CMDB ou les outils.
  - Les outils de gestion des systèmes, du réseau et des applications
  - Les tableaux de bord de services et outils de production de rapport
- La technologie et les outils spécifiques à la Gestion des Services Informatiques (ITSM) couvrant :
  - Le Système de Gestion des Connaissances des Services
  - Les outils de collaboration, de gestion du contenu et de flux
  - Les outils d'exploration de données
  - Les outils servant à extraire, charger et transformer les données
  - Les systèmes de mesure et de rapport
  - Les outils servant à gérer et à effectuer les tests
  - Les outils de gestion des bases de données et de gestion des données des tests
  - Les outils de copie et de publication
  - La technologie de mise en production et de déploiement
  - Les systèmes et outils de déploiement et de logistique.

De nombreux outils de support peuvent aider à la Gestion des Changements, des configurations et des mises en production. Ceux-ci peuvent prendre différentes formes et comprendre :

- Les systèmes et outils de Gestion des Configurations
- Les outils de contrôle des versions
- Les systèmes de gestion de la documentation
- Les outils d'analyse des besoins et de conception, d'architecture des systèmes et de conception assistée (CASE), qui peuvent faciliter l'analyse de l'impact d'un point de vue business
- Les outils d'audit de gestion des bases de données pour suivre les bases de données physiques
- Les outils de distribution et d'installation
- Les outils de comparaison (fichiers de logiciel, annuaires, bases de données)
- Les outils de construction et de mise en production (qui fournissent les listes d'entrée et de sortie des CIs)
- Les outils d'installation et de désinstallation (qui fournissent des listes des CIs installés)
- Les outils de compression (pour gagner de l'espace de stockage)
- Les outils permettant de gérer des listes et des configurations de référence (par exemple, les listes d'annuaire complètes avec horodatages et contrôle de cohérence)
- Les outils de découverte et de vérification (également appelés outils « d'inventaire »)
- Les outils de détection et de rétablissement (permettant à la construction de revenir à un état connu)
- Les outils de visualisation, de cartographie et de représentation graphique avec possibilité d'affichage des détails
- Les outils de reporting, comprenant ceux qui accèdent à des objets de plusieurs bases de données, qui fournissent des rapports intégrés sur l'ensemble des systèmes.

7.1 OUTILS DE GESTION DES CONNAISSANCES

Les outils de Gestion des Connaissances répondent au besoin de gérer le traitement des informations et la promulgation des connaissances. Les outils de Gestion des Connaissances induisent des besoins de maintenance

des enregistrements et des documents de manière électronique. Les enregistrements se distinguent des documents par le fait qu'ils fonctionnent comme preuve des activités, plutôt que comme preuve des intentions. Des exemples de documents sont les déclarations de principes, les plans, les procédures, les accords sur les niveaux de service et les contrats.

- **La gestion de document** définit l'ensemble des aptitudes pour soutenir le stockage, la protection, l'archivage, la classification et la suppression des documents et des informations
- **La gestion des enregistrements** définit l'ensemble des aptitudes pour soutenir le stockage, la protection, l'archivage, la classification et la suppression des enregistrements.
- **La gestion du contenu –** l'aptitude qui gère le stockage, la maintenance et la récupération des documents et des informations d'un système ou d'un site Web. Le résultat est souvent un actif de connaissance, représenté sous forme de mots écrits, de chiffres, de graphiques et autres formes de représentation de la connaissance. Voici quelques exemples de services de la connaissance qui soutiennent directement la gestion du contenu :
  - outils de publication sur le web
  - conférences web, wikis, blogs, etc.
  - traitement de texte
  - analyse des données et des finances
  - outils de présentation
  - schématisation des flux
  - systèmes de gestion du contenu (codification, organisation, contrôle de version, architectures de document)
  - Publication et distribution.

7.2 COLLABORATION

La collaboration est le processus consistant à partager la connaissance et à travailler ensemble pour atteindre les buts et les objectifs définis Ce qui suit est une liste d'outils collaboratifs largement disponibles, qui, une fois en place, peuvent améliorer la productivité des personnes de manière significative en rationalisant et en optimisant leur manière de collaborer :

- Calendriers et gestionnaire de tâches partagés
- Forums
- Messagerie instantanée
- Tableau blanc virtuel
- Vidéo ou téléconférence
- Messagerie électronique.

7.2.1 Communautés

Les communautés deviennent rapidement la méthode de prédilection pour que des groupes de personnes réparties sur plusieurs fuseaux horaires et sur plusieurs pays communiquent, collaborent et partagent leurs connaissances. Ces communautés sont généralement animées par un support en ligne, comme l'intranet ou l'extranet, et la communauté fait souvent office de point d'intégration pour tous les services de connaissance fournis à ses membres. Les communautés bien organisées choisissent en général un responsable pour gérer et faire fonctionner la communauté, et un groupe d'experts sur ce sujet pour contribuer et évaluer les actifs de connaissance de la communauté. Voici quelques exemples de services et de fonctions fournis par une communauté en ligne typique :

- Portails de la communauté
- Gestion des alias du courrier électronique
- Groupes d'intérêt
- Référentiels de propriété intellectuelle, meilleure pratique, exemples de travaux et modèles
- Événements en ligne et présentations sur le net.

Les communautés qui réussissent mettent souvent en œuvre un programme de récompense et de reconnaissance pour leurs membres, permettant de *reconnaître et de récompenser les contributions*. Les connaissances sont proposées par des membres de la communauté et sont évaluées par le leader de la communauté et les experts sélectionnés par sujet. Les auteurs sont alors reconnus au sein de la communauté et récompensés de diverses manières pour leur contribution. C'est une manière très efficace d'encourager les membres à partager leurs connaissances et à aller au-delà du vieux paradigme selon lequel la connaissance est synonyme de puissance et de sécurité de l'emploi, et doit donc être conservée par l'individu. En outre, il est fortement recommandé que le Senior Management participe activement à ces communautés pour stimuler une culture et un environnement qui encouragent le partage des connaissances et la collaboration.

7.2.2 Gestion des flux

La gestion des flux est un autre domaine largement répandu des services de connaissances. Elle fournit un support systémique pour gérer des connaissances grâce à un flux ou à un processus prédéfini. Aujourd'hui, de nombreux actifs de connaissance passent par un processus de flux qui les *crée, modifie, améliore, informe, ou les* approuve. Par exemple, dans le domaine de la Gestion des Applications, une demande de changement est une

connaissance qui se déplace grâce à un flux qui la crée, la modifie, l'évalue, l'estime, l'approuve et finalement la déploie. Les applications de flux fournissent l'infrastructure et le support nécessaires pour mettre en œuvre un processus très efficace dans l'accomplissement de ce type de tâches. Les services de flux typiques fournis dans cette catégorie de services comprennent :

- La conception des flux
- Le routage des objets
- La gestion des événements
- Le contrôle des autorisations à certains points clés
- Les changements d'états.

7.3 SYSTÈME DE GESTION DES CONFIGURATIONS

De nombreuses organisations disposent d'une manière ou d'une autre d'une Gestion des Configurations, mais elle s'appuie souvent sur des supports papier. Dans le cas d'infrastructures complexes, la Gestion des Configurations fonctionnera plus efficacement lorsqu'elle sera soutenue par un outil logiciel capable de maintenir un Système de Gestion des Configurations (CMS). Le CMS contient le détail des attributs et l'historique de chaque composant (CI) et le détail des relations importantes entre les CIs. Idéalement, toute Base de Données de Gestion des Configurations (CMDB) devrait être reliée à la Bibliothèque des supports définitifs (DML). Souvent, plusieurs outils doivent être intégrés pour fournir une solution entièrement automatisée pour l'ensemble des plates-formes, c'est à dire la CMDB fédérée.

Le Système de Gestion des Configurations doit empêcher que des changements ne soient faits au niveau de l'infrastructure informatique ou des configurations de référence des services sans une validation préalable via la Gestion des Changements. L'enregistrement de l'autorisation devrait automatiquement « piloter » le changement. Dans la mesure du possible, tous les changements doivent être enregistrés dans le CMS, en tous cas préalablement à la mise en œuvre du changement. Le statut (par exemple « en production », « archives », etc.) de chaque CI affecté par un changement devrait, autant que possible, être mis à jour automatiquement. Par exemple, les différentes manières dont cet enregistrement automatique des changements pourrait être mis en œuvre comprennent la mise à jour automatique du CMS lorsqu'un logiciel est déplacé d'une bibliothèque à une autre (par exemple de « test d'acceptation » à « en production », ou d'une bibliothèque « en production » à une bibliothèque « archives »), lorsque le catalogue de service est changé, et lorsqu'une mise en production est diffusée.

En outre, le Système de Gestion des Configurations devrait fournir :

- Des contrôles de sécurité suffisants pour restreindre les accès aux informations nécessaires et suffisantes
- Le support de CIs de complexité variable, par exemple les systèmes entiers, les mises en production, les éléments matériels individuels les modules logiciels
- Les relations hiérarchiques et transverses entre les CIs ; les outils de Gestion des Configurations facilitent l'évaluation de l'impact des demandes de changement (RFCs)
- L'ajout de nouveaux CIs et la suppression des anciens CIs de façon simple
- La validation automatique des données d'entrée (par exemple, les noms des CIs sont-ils tous uniques ?)
- La détermination automatique, lors de l'ajout de nouveaux CIs, de toutes les relations qui peuvent être automatiquement établies
- Le support de CIs ayant des numéros de modèle, de version et de copie différents
- L'identification automatique des autres CIs affectés lorsqu'un CI est l'objet d'un rapport/enregistrement d'incident, d'un enregistrement de problème, de l'enregistrement d'une Erreur connue ou d'une Demande de changement (RFC)
- L'intégration des données de Gestion des Problèmes dans le CMS, ou au minimum une interface du Système de Gestion des Configurations avec toute autre base de données de Gestion des Problèmes existant
- L'enregistrement et la mise à jour automatique du numéro de version du CI si le numéro de version d'un des composant est modifié
- La maintenance d'un historique de tous les CIs (à la fois un enregistrement historique de la version actuelle, tel que la date d'installation, les enregistrements des changements, les emplacements précédents, etc., et des versions précédentes)
- L'utilisation et le suivi de bases de configuration de référence (correspondant aux copies définitives, aux versions, etc.), incluant la possibilité de retour arrière vers une version stable
- Une possibilité d'interrogation simple du CMS et des outils de production de rapports, incluant l'analyse des tendances (par exemple la capacité à identifier le numéro des RFCs qui affectent des CIs particuliers)
- Du reporting d'inventaire des CIs simple afin de faciliter les audits de configuration

- Des outils de reporting flexibles pour faciliter les analyses d'impact
- La capacité de visualiser graphiquement les modèles de configuration et les cartographies des CIs interconnectés, et d'ajouter des informations concernant les nouveaux CIs grâce à ces cartographies
- La capacité de mettre en évidence la hiérarchie des relations entre les « CIs parents » et les « CIs enfants ».

Les outils de support devraient permettre la maintenance du contrôle pour les logiciels, et ce depuis le début de l'analyse et de la conception des systèmes jusqu'au fonctionnement opérationnel pour les logiciels applicatifs. Idéalement, les organisations utilisent le même outil pour contrôler toutes les étapes du cycle de vie, bien que ceci puisse s'avérer impossible si un seul outil logiciel ne peut supporter toutes les plates-formes. Dans ce cas, l'outillage de Gestion des Configurations (CMS) devrait au moins permettre que les informations pertinentes pour la gestion des configurations soient transférées du "CMS de Développement" dans le CMS de l'Infrastructure sans re-saisie d'informations.

Ces outils et ces solutions spécifiques peuvent être intégrés au système principal de Gestion des Services ou au CMS lorsque l'effort d'intégration est opportun. Dans le cas contraire, l'intégration sera effectuée via des procédures ou par échange de données.

L'automatisation de la découverte initiale et des vérifications de configurations augmente de manière significative les performances et l'efficacité de la Gestion des Configurations. Ces outils peuvent déterminer quels matériels et quels logiciels sont installés et comment des applications s'inscrivent dans l'infrastructure.

Ceci signifie que si un grand nombre de CIs sont validés et audités, le personnel pourra davantage se concentrer sur le traitement des exceptions plutôt que les vérifications. Si la DML n'est pas intégrée avec la CMDB, il peut être intéressant d'automatiser la comparaison du contenu de la DML avec celui de la CMDB.

8

Mise en œuvre de la transition des services

8 Mise en œuvre de la transition des services

Mettre en œuvre la Transition de Services en partant de rien, c.-à-d. sans qu'aucune Transition de Services n'existe au préalable, ne devrait se produire que lors de la mise en place d'un nouveau fournisseur de services. Par conséquent, pour la plupart des fournisseurs de services la tâche consistera en l'amélioration des services; celle-ci consistera à évaluer leur pratique actuelle des processus de Transition de Services et déterminer les améliorations les plus efficaces et les plus performantes à effectuer, en les priorisant en fonction des bénéfices potentiels pour le business. De nombreuses recommandations sur ce sujet sont contenues dans le livre ITIL sur l'Amélioration Continue des Services (CSI), mais le cycle se déroulera comme le montre la figure 8.1.

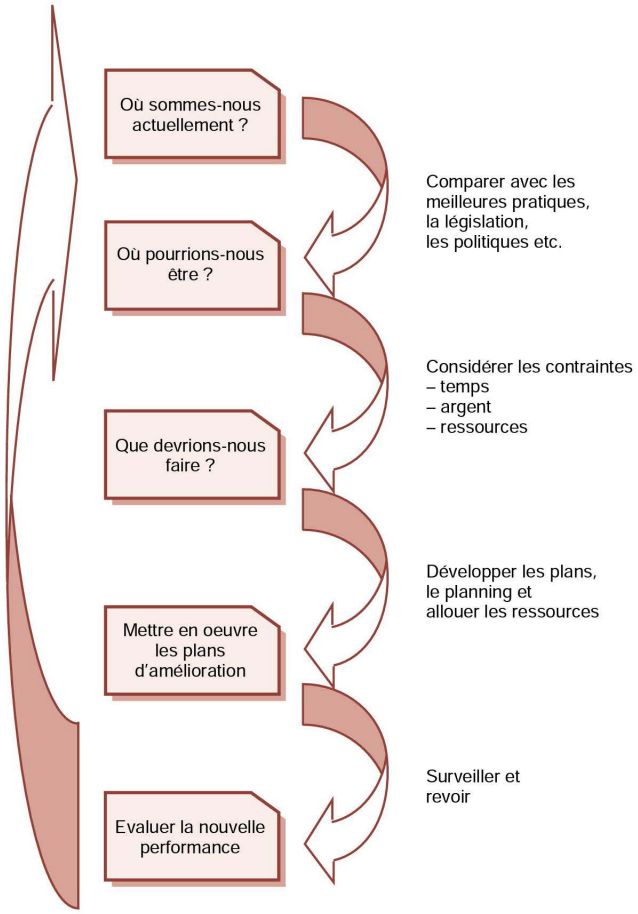


Figure 8.1 Etapes de l'amélioration des processus de transition des services

L'introduction de nouveaux processus de Transition de Services, ou leur amélioration, constituera un changement organisationnel significatif et initiera une amélioration des services fournis par le fournisseur de services. Dans ce contexte, une grande partie des recommandations de ce livre concernant la fourniture de services nouveaux ou modifiés s'applique directement à l'introduction de la Transition de Services elle-même. Procéder ainsi, c'est en fait faire un exercice de transition des services, puisqu'on change les services fournis par le fournisseur de services.

8.1 ÉTAPES D'INTRODUCTION DE LA TRANSITION DES SERVICES

Les étapes d'introduction de la transition des services correspondront à celles des autres services : nécessité d'une justification pour leur introduction (considérations stratégiques), conception des composants de la transition des services puis leur introduction dans l'organisation (mise en œuvre) avant qu'ils ne puissent fonctionner en mode normal (exploitation).

8.1.1 Justification de la transition des services

La transition des services est un élément essentiel de l'aptitude du fournisseur de services à fournir des services de qualité au business. Elle constitue l'appareillage liant le travail de conception et l'attention quotidienne fournie par l'exploitation. Cependant, les processus de transition des services ne sont pas toujours visibles par les clients et ceci peut rendre leur justification financière difficile. Lors de la mise en place de la transition des services, il faut prêter attention à la manière de quantifier et de mesurer les bénéfices, généralement définis comme l'équilibre entre l'impact sur le business (négatif et positif) et les coûts (en termes de ressources financières/personnel), mais aussi en termes de ce qui pourrait être évité par l'utilisation de ressources au profit d'activités de transitions spécifiques (comme le détournement de ces ressources ou des mises en œuvre retardées).

Rassembler des preuves concernant les coûts actuels d'une transition des services inadaptée est un exercice pertinent et utile, cela concerne des points tels que :

- Le coût des changements avortés ou retardés

- Les coûts supplémentaires de transition comparés à ceux prévus dans le budget
- Les erreurs découvertes en production qui auraient pu être détectées durant les tests de la phase de transition.

8.1.2 Conception de la transition des services

Ce chapitre traite de la conception et de l'adaptation des processus de transition des services dans une organisation. Les facteurs à considérer les plus pertinents lors de la conception de la transition des services sont décrits ci-dessous.

8.1.2.1 Standards et politiques applicables

La prise en considération des politiques convenues, des standards et de la législation va encadrer la conception de la transition des services. Ces considérations peuvent comprendre des besoins liés à la responsabilité et à la transparence, comme on les trouve généralement dans les entreprises de contrôles financiers ou dans le contexte réglementaire tel que Sarbanes-Oxley.

8.1.2.2 Relations

Autres services internes de support

Dans de nombreux cas, la transition des services doit collaborer avec d'autres domaines qui assurent la transition d'autres éléments d'un changement business, comme les ressources humaines, les services généraux, les télécommunications, le contrôle de la production, l'éducation et la formation. Les processus seront conçus pour faciliter ces relations.

Le but doit être d'assurer la définition de la propriété pour chaque composant du package de service global est définie et par la suite, de responsabilités claires pour sa gestion.

Gestion des projets et des programmes

Les transitions majeures peuvent être gérées comme des programmes ou des projets, et la transition des services jouera son rôle dans le cadre approprié. Les domaines de collaboration et les limites de responsabilité doivent être établis clairement entre les programmes, les projets et la transition des services, et ils doivent être formalisés et approuvés par l'organisation. Pour s'assurer que la transition visée est atteinte, le personnel de transition des services sera impliqué lors des accords sur les jalons principaux et des plannings des programmes et des projets ; la transition des services doit être préparée à exercer ce rôle. Par exemple, si un projet doit lancer une mise en production majeure à la fin du mois, la transition des services doit fournir des ressources suffisantes pour établir la configuration de référence et mettre le package de service en production, au moment convenu et selon les niveaux de qualité convenus.

Pour être efficace, la transition des services doit avoir une vue sur l'ensemble des projets et combiner transitions et mises en production afin de faire le meilleur usage des ressources disponibles.

La transition des services établira et maintiendra (par le biais de la CSI) une façon de traiter un afflux régulier de tâches (Transitions des Services) devant être livrées, en prévoyant, en combinant et en partageant les ressources d'une manière adaptée. La stratégie devrait être de chercher à établir ce rôle pour la transition des services en s'appuyant sur les délégations d'autorité et les canaux d'escalade qui lui permettront d'effectuer son travail.

Équipes de développement internes et fournisseurs externes

Les canaux de communication doivent gérer les défauts, les risques et les problèmes découverts durant le processus de transition, par exemple les erreurs trouvées pendant les tests. Des canaux de communication tant avec les équipes internes qu'avec les fournisseurs externes doivent être identifiés et maintenus.

Clients/utilisateurs

La communication avec les clients et les utilisateurs est importante pour s'assurer que le service mis en place demeurera axé sur les besoins business du moment. Les besoins au moment de la transition effective du service peuvent avoir évolué par rapport aux besoins identifiés à l'étape de conception et les canaux de communication avec le client permettront d'identifier ces changements. Une communication efficiente tirera profit d'une cartographie approuvée des contacts stratégiques des parties prenantes (voir le paragraphe 5.3.2). Dans de nombreuses situations cette communication passera par la Gestion des Services ou la gestion de compte ou le SLM ; ces canaux doivent être également identifiés et conçus dans les processus de transition des services.

Autres parties prenantes

D'autres parties prenantes devront s'interfacer avec la transition des services et celles-ci doivent être identifiées pour tous les cas prévisibles, y compris dans les scénarii de reprise après sinistre, aussi la liaison avec l'ITSCM doit-elle être couverte. D'autres considérations pourraient inclure :

- L'informatique, par exemple : les réseaux, la sécurité informatique, la gestion des données
- En dehors de l'informatique, mais au sein de l'organisation par exemple : les services généraux, les ressources humaines, la sécurité physique
- En dehors de l'organisation, par exemple : les propriétaires, la police et les organismes de réglementation.

8.1.2.3 Budget et ressources

Les tâches requises pour fournir la transition des services devraient apporter un bénéfice net au global pour l'organisation (faute de quoi elles devraient être revues et mises à jour). Elles nécessitent néanmoins un financement et la stratégie de transition des services doit s'assurer de la source et du contrôle de ce financement.

Approche du financement

Il faut établir un mécanisme pour contrôler le financement de l'infrastructure de transition, y compris :

- **Les environnements de tests :** dans de nombreuses organisations, les groupes de testeurs (comprenant des spécialistes effectuant des tests sur des aspects tels que l'ergonomie) ne sont pas sous le contrôle direct de la transition. Les relations et l'autorité pour engager et répartir les besoins en ressources doivent être établies, comprises, maintenues et gérées.
- **Le CMS et les Systèmes de Gestion des Connaissances des Services** – Ceux-ci nécessiteront un financement spécifique pour la technologie et les compétences essentielles à leur efficacité.

Le calcul des coûts des objectifs de transition doit faire partie intégrante de la conception. Ceci s'applique quel que soit le mécanisme de financement, et engagera la transition et les clients travaillant sur la conception. Typiquement, les options de transition seront évaluées financièrement et la décision sera prise sur la base des risques pour le business.

Ressources

De même que pour les options et les enjeux relatifs au financement, l'approvisionnement et le contrôle des autres ressources devront être traités dans la stratégie de transition des services, telles que :

- Le personnel, par exemple l'attribution des ressources de projet aux activités de transition
- L'infrastructure centrale, par exemple :
  - Les données des tests principaux, compromis entre les services/dispositifs applicables globalement et réutilisables et ceux centrés sur des services/fonctionnalités spécifiques.
  - Les ressources du réseau pour la distribution du logiciel, la documentation et les tests des éléments de services connectés qui font l'objet de la transition.

La gestion des environnements de tests est une source importante de dépenses et un enjeu de ressources significatif dans de nombreuses organisations. Le sous-financement et/ou le manque de disponibilité des ressources dans ce cas (que ce soit par le manque de personnes ou par le manque des compétences requises) peuvent causer des erreurs et des problèmes qui coûteront très chers dans le support des services en production, et avoir des effets néfastes graves sur les aptitudes globales du business.

8.1.3 Introduction de la transition des services

L'expérience prouve qu'il n'est pas recommandé d'essayer de réadapter les pratiques d'une nouvelle transition sur les projets en cours ; les bénéfices des pratiques améliorées (et n'ayant pas encore fait leurs preuves) sont très rarement susceptibles de compenser les discontinuités provoquées par le "changement des chevaux au milieu du gué". S'il s'avère qu'une transition est particulièrement problématique et qu'il serait approprié d'imposer un changement d'attitude, alors il peut être justifié de faire une exception.

Une technique qui a fait ses preuves dans les organisations consiste à capturer « en vol » les initiatives et à les adapter à la nouvelle approche. Ceci implique l'ajustement des projets actuellement en conception/transition et d'adapter leur planification afin de suivre les nouvelles procédures, en général à l'étape des tests d'acceptation/approbation pour la production. Pour que ceci soit réussi, des stratégies de conversion des « vieilles méthodes de transition » vers les nouvelles, doivent être prises en compte, conçues (et testées si possible) en tant qu'élément de responsabilité de la conception.

8.1.4 Aspects culturels des changements

Même la formalisation de procédures quasi existantes constituera un changement culturel ; si la mise en œuvre de la transition des services dans une organisation signifie mettre en place des processus formels qui n'étaient pas là auparavant, le changement culturel est conséquent. L'expérience montre que les employés qui travaillent sur la Gestion des Changements, même ceux qui font la promotion du changement auprès de leurs collègues, sont

potentiellement aussi résistants au changement dans leurs propres domaines que n'importe qui d'autre.

Alors qu'il importe de se concentrer sur l'obtention du soutien du personnel de transition des services travaillant directement sur la transition des services, il est également important que ceux qui soutiennent et qui sont soutenus par la transition des services comprennent la raison des changements de procédures, les avantages pour eux-mêmes et pour l'organisation et leur nouveau rôle. Le programme de changement culturel doit s'adresser à toutes les parties prenantes et doit se poursuivre pendant et après la transition, afin de s'assurer que les nouveaux comportements sont bien assimilés et non pas considérés comme un effet de mode dont on peut se passer une fois que le promoteur du projet est parti.

Pour plus d'informations sur les changements culturels, consultez le chapitre 5.

8.1.5 Risques et valeur

Comme pour toutes les transitions, les décisions concernant la mise en place de la transition des services ne doivent pas être prises sans une bonne compréhension des risques et des bénéfices attendus. Dans cette situation particulière, les risques peuvent être :

- La désaffection du personnel de support
- Des coûts excessifs pour le business
- Des retards inacceptables pour pouvoir permettre la réalisation des bénéfices business anticipés.

Afin que les apports puissent être mesurés en termes de risques et de bénéfices, les valeurs de référence de la situation actuelle doivent être établies. Les mesures de la valeur ajoutée de la transition des services peuvent être :

- La satisfaction du client et des utilisateurs
- Une réduction du nombre d'incidents et du taux de panne pour les services qui on fait l'objet de la transition.
- Un coût de transition réduit.

9 Défis, facteurs clés de succès et risques

9 Défis, facteurs clés de succès et risques

9.1 LES DÉFIS

La complexité des services de la chaîne logistique est en augmentation, ce constitue un défi pour les fournisseurs de services qui mettent en œuvre de nouveaux services ou modifient des services existants. L'informatique dans le e-business supporte non seulement les processus de business principaux, mais en fait partie intégrante.

Cette position centrale induit une large gamme de défis pour la réussite de la transition des services, tels que :

- Permettre presque tous les processus et services business par le biais de l'informatique, ce qui implique un nombre important de clients et de parties prenantes qui sont impliqués dans la transition des services et qui seront impactés par celle-ci
- Gérer de nombreux contacts, interfaces et relations tout au long de transition des services, y compris un grand nombre de clients, d'utilisateurs, de programmes, de projets, de fournisseurs et de partenaires
- Lorsqu'il existe peu d'harmonisation et d'intégration des processus et des domaines qui ont un impact sur la transition des services, par exemple pour les finances, la technologie, la gestion des ressources humaines
- Lorsqu'il existe des différences intrinsèques au niveau des systèmes propriétaires, des nouvelles technologies et des éléments humains qui aboutissent à des dépendances inconnues et qu'il est risqué de changer
- Atteindre un équilibre entre le maintien d'un environnement de production stable et la réactivité aux besoins du business pour changer les services
- Atteindre un équilibre entre le pragmatisme et la bureaucratie
- Créer un environnement qui stimule la standardisation, la simplification et le partage des connaissances
- Permettre le changement du business et être ainsi un composant intégral des programmes de changement du business
- Identifier des leaders pour soutenir les changements et les améliorations
- Établir qui fait quoi, quand et où et qui devrait faire quoi, quand et où
- Développer une culture qui encourage les gens à collaborer et travailler ensemble efficacement, et une atmosphère qui stimule les ajustements culturels nécessaires pour obtenir l'adhésion des personnes
- Développer des mesures de performance et des méthodes de mesure standards pour les projets et les fournisseurs
- S assurer que la qualité de la fourniture et du support correspond à l utilisation des nouvelles technologies par le business
- S'assurer que le temps de transition des services et le budget ne sont pas affectés par des événements survenus en amont dans le cycle de vie du service (par exemple des coupes budgétaires)
- Comprendre les différences de point de vue entre les parties prenantes qui peuvent nuire à l'efficacité de la gestion des risques au sein d'une organisation
- Comprendre et pouvoir évaluer l'équilibre entre la gestion des risques et la prise de risques, étant donné que cela affecte toute la stratégie de l'organisation et que des disparités peuvent exister entre les risques projet et les risques business
- Évaluer l'efficacité du reporting par rapport à la gestion des risques et à la gouvernance d'entreprise.

9.2 FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS (CSF)

Dans toutes les organisations, la fourniture des services doit correspondre aux besoins actuels du business, ainsi qu'aux évolutions rapides de ceux-ci. L'objectif est d'améliorer continuellement la qualité du service, en étant en concordance avec les besoins du business, et à coût optimum. Pour atteindre cet objectif, il faut prendre en considération les Facteurs clés de succès (CSF) suivants pour la transition des services:

- Comprendre et gérer les différents points de vue des parties prenantes qui peuvent impacter l'efficacité de la gestion des risques au sein d'une organisation, et établir et maintenir l'adhésion et l'engagement des parties prenantes
- Maintenir les contacts et gérer toutes les relations pendant la transition des services
- Intégrer les autres étapes du cycle de vie du service, processus et domaines qui ont un impact sur la transition des services
- Comprendre les inter-relations entre les systèmes propriétaires, les nouvelles technologies et les

éléments humains qui aboutissent à des dépendances mal maîtrisées et qu'il est donc risqué de changer
- Automatiser les processus pour éliminer les erreurs et pour réduire la durée du cycle
- Créer et maintenir les connaissances nouvelles ou actualisées sous une forme que les personnes peuvent retrouver et utiliser
- Développer les systèmes, outils, processus et procédures de bonne qualité requis pour gérer la pratique de la transition des services
- Bonne Gestion des Services, et des outils et technologies de l'infrastructure informatique
- Être capable d'apprécier et d'exploiter l'environnement culturel et politique
- Être capable de comprendre le service et les configurations techniques ainsi que leurs inter-dépendances
- Développer une compréhension approfondie des facteurs complexes (processus et procédures) et des facteurs plus simples (compétences et qualifications) requis pour une bonne pratique de la transition des services
- Développer une main-d'œuvre dotée des connaissances et compétences requises, ayant une formation appropriée et une culture de service adaptée
- Définir clairement l'autorité, les rôles et les responsabilités
- Établir une culture permettant le partage libre et volontaire des connaissances
- Démontrer l'amélioration de la durée du cycle de vie pour effectuer les changements et une réduction des écarts des prévisions de durée, de coûts et de qualité pendant et après la transition
- Démontrer l'amélioration du degré de satisfaction des clients et des utilisateurs durant la transition des services
- Démontrer que les bénéfices de l'établissement et de l'amélioration de la pratique et des processus de la transition des services l'emportent sur les coûts correspondants (de l'organisation et des services)
- Être capable de communiquer sur l'attitude de l'organisation face aux risques et d'aborder la gestion des risques de façon plus efficace durant les activités de transition des services
- Établir la compréhension complète des risques qui ont eu, ou pourraient avoir un impact sur la réussite de la transition des services du portefeuille des services.

9.3 RISQUES

Il est nécessaire d'identifier les risques potentiels pour les services actuellement en transition et les mises en production prévues avant de mettre en œuvre la pratique de la transition des services. Une évaluation de la base de référence des Transitions des Services en cours et des projets prévus aidera la transition des services à identifier les risques de mise en œuvre.

Ces risques peuvent être :

- Des changements dans l'autorité, les responsabilités et les pratiques des projets existants qui démotivent les équipes
- La désaffection d'éléments clés du personnel support et d'exploitation
- Des coûts supplémentaires non planifiés pour les services en transition
- Une résistance au changement et le contournement des processus du fait de la bureaucratie perçue.
- Les autres risques de mise en place sont :
- Des coûts excessifs pour le business, dus aux pratiques et aux plans de la transition des services qui estiment les risques de manière excessivement pessimiste
- Le partage des connaissances (étant donné que les mauvaises personnes pourraient avoir accès aux informations)
- Le manque de maturité et d'intégration des systèmes et des outils ce qui aurait pour conséquence que les gens blâment la technologie au lieu des causes réelles
- La faible intégration entre les processus qui entraîne l'isolement de processus et une approche en silo pour la fourniture de la Gestion des Services Informatiques (ITSM)
- La perte d'heures productives, des coûts plus élevés, la perte de revenus ou peut-être même un échec du business à cause de processus insuffisants de la transition des services.

9.4 TRANSITION DES SERVICES DANS DES CONDITIONS DIFFICILES

Dans certaines situations, des Transitions des Services seront requises dans des conditions atypiques ou difficiles, telles que :

- Un planning court
- Un budget restreint
- Une disponibilité des ressources limitée : pas assez de personnes ou absence d'environnements de tests, outils inadéquats, etc.
- L'absence d'ensembles de compétences prévus

- Une difficulté politique interne, le découragement du personnel, comme :
  - La redondance/l'externalisation ou des menaces similaires
  - Une culture d'entreprise difficile basée sur un style de management conflictuel
  - Les rivalités et la compétition internes
- Les difficultés externes telles que le temps, l'instabilité politique, les suites d'un sinistre, la législation.

Effectivement, certaines de ces conditions se recoupent avec la planification de la continuité, et plusieurs des approches exposées dans le livre Conception des Services seront utiles à la réussite de la transition dans des conditions difficiles.

Si les difficultés sont anticipées, alors les mesures pour y remédier seront identifiées et feront partie du package de services planifiant la trajectoire de la transition dans le cadre du modèle de transition, comme tout facteur prévu influencerait probablement la transition.

Il est toutefois probable que les difficultés ne soient pas prévues, peut-être à cause de conditions changeantes, et qu'une adaptation « à la volée » soit nécessaire. Cette section expose certaines des conditions contraignantes qui pourraient nécessiter une adaptation, une modification ou un compromis, et certains éléments d'approche qui pourraient faciliter le succès. Un élément clé, commun à la plupart de ces situations (si ce n'est à toutes), consiste à comprendre clairement ce qui constituera le succès. Lorsque les conditions sont difficiles, on concentre souvent nos priorités sur des aspects spécifiques du service : concentration sur le client, etc. Et dans des conditions contraignantes, des compromis dans d'autres domaines seront souvent nécessaires pour respecter les priorités convenues.

9.4.1. Quand la rapidité est plus importante que l'exactitude ou la fluidité

Dans les situations où le temps est compté, la mise en œuvre d'un service nouveau ou modifié peut être plus importante qu'un certain niveau de réduction de service. C'est effectivement une décision de gestion des risques, et les principes généraux de gestion des risques s'appliquent. Dans ce contexte, certains des facteurs clés qui permettent d'atteindre le succès sont :

- La responsabilisation: le personnel se voit autorisé à prendre les niveaux de risques appropriés. Dans des industries en forte évolution, la transition des services doit agir d'une manière qui reflète la culture du risque de l'entreprise et ne doit pas supprimer ou saper les décisions liées aux risques business.
- Un besoin de connaître la date/l'heure butoir maximum que la transition des services doit fournir – trop souvent, soit des marges de sécurité sont prévues, un produit est alors livré trop tôt alors qu'il aurait pu être amélioré, soit les personnes supposent qu'il y a une dérive alors qu'il n'y en a pas, ce qui signifie que les dates critiques n'ont pas été respectées. Il vaut souvent mieux être totalement ouvert et faire confiance au personnel compétent.
- Déterminer quels composants du service en transition doivent être impérativement disponibles à la date butoir, et quels sont ceux qui peuvent être ajoutés plus tard.
- Dans quelle mesure les composants sont-ils séparables et quelles sont leurs dépendances ? Quels éléments pourraient être nécessaires bien que ne figurant initialement pas sur la liste des éléments « essentiels » ?
- Quels utilisateurs/clients/sites etc. doivent être en place à la date butoir ?
- Que se produit-il réellement en cas d'échec ? Ici encore, l'honnêteté reste souvent la meilleure politique. Il faut considérer :
  - L'impact business
  - L'argent
  - Les vies
  - La gêne politique
  - La réputation

Comprendre la gestion de crise peut être très utile pour y faire face et, en particulier, pour comprendre que les règles de gestion d'une crise sont différentes de celles utilisées pour la gestion au quotidien. Simplement connaitre les deux premières lois de la gestion de crise (de Larry Niven) peut aider à rassurer les gens que la situation n'est pas insurmontable :

Règle 1 : Ne pas paniquer.

Règle 2 : Un bon manager de crise prend des décisions instantanément et agit sur la base de ces décisions. Si elles s'avèrent être correctes par la suite, tant mieux, mais la rapidité est souvent plus importante que l'efficacité dans une situation de crise.

Dans ces circonstances, le succès dépend :

- De la responsabilisation et du soutien qui en découle, et de la croyance en ce soutien. Le personnel doit avoir connaissance de son niveau de responsabilisation et croire réellement que l'organisation soutiendra ses choix : il ne doit pas craindre l'approche "cour martiale".

- Des canaux d'autorisation qui doivent être ouverts et rapides. Il doit être convenu d'actions si les canaux ne fonctionnent pas : par exemple, déléguer plus d'autorité, escalader, choisir d'autres canaux de support.
- Du suivi des procédures, de la prise de conscience qu'il y a des risques et de ne blâmer personne après coup ; sinon, la flexibilité et la rapidité de réponse nécessaires s'en trouveront diminuées

9.4.2 Ressources restreintes

Quand les ressources manquent, le point principal est de décider quelles mesures prendre et de s'en tenir à cette décision, ainsi qu'au cadre défini pour la fourniture de service, par exemple :

- Quel est le paramètre important : la rapidité, ou les prix bas ou encore un autre critère ? Et retenir que ce sera la mesure importante pour la suite, par exemple, aucun reproche ne devra être fait si c'est cher et que la condition était : « Que tout soit là pour 15h, quel qu'en soit le prix »
- Établir une hiérarchie applicable de mesures (rapidité, argent, fonctionnalités complètes, etc.) avec certaines subordonnées à d'autres et des limites maximum, par exemple : « aussi rapidement que possible, mais pas plus que €12,500 » ; ou bien « à un prix aussi bas que possible, mais tout doit être là pour le 30 septembre ». Ceci nécessite d'impliquer ceux qui gèrent le budget, ceux qui prennent les décisions business, etc. afin de s'assurer que les paramètres corrects soient intégrés.
- Sensibilisation et documentation. Tout le personnel réellement et potentiellement averti doit avoir connaissance des besoins, et il est essentiel de mettre en place un mécanisme pour tenir rapidement le personnel informé des changements de ces besoins.

9.4.3 Services critiques de sécurité et environnements à hauts risques

De plus en plus, les services informatiques soutiennent directement ou fournissent réellement des services dont des vies dépendent, comme les services hospitaliers, la prise d'appels pour les services d'urgence, le contrôle des inondations et le pilotage automatique des avions. Une sécurité supplémentaire et des approches infaillibles sont exigées, avec des caractéristiques telles que :

- Une documentation appropriée, qui est essentielle et comprend souvent des contre-signatures et des vérifications supplémentaires lors de la validation ; toutefois, une documentation excessive peut être contre-productive ; on trouve souvent un risque élevé dans des situations où le temps est limité (par exemple, coordination des services de secours) ce qui signifie qu'un équilibre minutieux entre sécurité et rapidité est nécessaire ; dans de telles circonstances, les compétences, l'expérience et/ou une formation complète sont des facteurs déterminants.
- La précision a généralement la priorité sur la rapidité
- Des tests plus rigoureux, des périodes de temps plus longues et des données plus détaillées, rassemblées et conservées dans le Système de Gestion des Configurations (CMS)
- Mesures de sécurité évaluées avec précision par une autorité reconnue, par exemple, ce qui constitue les niveaux acceptables, tels que les doses de rayonnement sans danger sous rayons X ou en environnements radioactifs
- Établir l'autorité de validation, et s'assurer que ceux responsables ne soient pas excessivement influencés par des pressions inappropriées, telles que le souci des bénéfices de l'entreprise ou des bonus du personnel, plutôt que de prendre en considération les risques sur des vies humaines
- Dans des circonstances extrêmes, s'assurer que plus d'une personne est impliquée dans la prise de certaines actions (par exemple, les procédures pour lancer les armes nucléaires exigent généralement la confirmation simultanée par deux responsables qualifiés)
- Prendre en considération le droit de véto pour les sous-groupes, qui prévoit que ceux qui contrôlent tous les composants-clés du service peuvent arrêter la mise en œuvre, de la même façon que le « NoGo » d'une des douze équipes peut arrêter le lancement de la navette spatiale.

9.4.4 Travailler avec des clients difficiles

Bien sûr, il n'y a vraiment rien de pire qu'un mauvais client, mais il est fréquent que des clients n'assument pas clairement leur rôle de client, et agissent par conséquent d'une manière qui empêche plus qu'elle ne favorise la réussite de la mise en œuvre. Des exemples incluent des clients qui :

- Ressentent trop le besoin de s'impliquer dans les détails du déroulement des choses, au lieu de juger le service fourni
- Ne sont pas capables de prendre des décisions et de choisir les options qui correspondent à leurs besoins business
- Ne mettent pas le personnel et les ressources à disposition pour faciliter une transition des services

efficace, par exemple, en fournissant des données et du personnel pour évaluer le service en transition, ou pour réaliser des tests utilisateur.

Les situations de ce genre peuvent souvent être améliorées par la sensibilisation et la formation :

- Des clients
- Des utilisateurs
- Du personnel de transition (par exemple, compétences de patience et de diplomatie)
- Des chargés de clientèle travaillant avec les clients pour les rassurer et déterminer leurs besoins
- Un contrôle budgétaire strict, de sorte que les clients puissent voir le retour de la valeur de leurs investissements en personnel et autres ressources.

Postface

Postface

Ce livre fait partie de la série ITIL qui décrit les bonnes pratiques et les recommandations saines pour les organisations qui identifient l'importance de la Gestion des Services pour leur succès global.

Ce livre, comme les autres, offre des recommandations générales saines, mais ce n'est pas suffisant en soi. Ces recommandations doivent être comprises dans le contexte de l'organisation.

Les responsables de service informatiques doivent gérer les services dans les conditions dans lesquelles ils se trouvent – pour certains la sécurité est le souci prépondérant, pour d'autres la vitesse, la rentabilité ou la simplicité d'utilisation ou tout autre facteur en seront les déterminants principaux. Fournir une transition des services efficace est un enjeu pour tous ; fournir une transition des services efficace dans une organisation particulière nécessite la compréhension des principes de transition des services, et la compréhension du business soutenu et des services introduits, modifiés ou retirés.

Ce livre a été écrit pour fournir une base aux professionnels de l'ITSM afin de mettre en œuvre des services robustes et efficaces pour supporter leurs clients dans leurs business, et pour continuer à le faire à plus long terme.

Annexe A : Description des types d'actifs

A

Annexe A : Description des types d'actifs

GESTION

La gestion est un système qui comprend la conduite, l'administration, les politiques, les mesures de performance et les incitations. Cette couche adopte, coordonne et contrôle tous les autres types d'actifs. La gestion inclut les éléments idiosyncratiques tels que la philosophie, les croyances fondamentales, les valeurs, le modèle de prise de décision et la perception des risques. C'est également le type le plus distinctif et le plus inimitable des actifs profondément enracinés dans l'organisation. [Le terme organisation est utilisé ici pour se référer à l'entreprise ou à la société plutôt qu'au type d'actifs d'organisation. La manière la plus probable dont les actifs de gestion peuvent être partiellement extraits à partir d'une organisation consiste à débaucher les personnes clés qui ont contribué à définir et à développer un système de gestion particulier.] La Gestion des Services elle-même est un type d'actifs spécialisés de management au même titre que la gestion de projets, la recherche et développement, et la gestion de fabrication.

ORGANISATION

Les actifs d'organisation sont des configurations actives de personnes, de processus, d'applications et d'infrastructure qui effectuent toute l'activité en utilisant des principes de spécialisation et de coordination. Cette catégorie d'actifs comprend les hiérarchies fonctionnelles, les réseaux sociaux des groupes, les équipes et les individus, et les systèmes qu'ils utilisent pour travailler vers des buts et des incitations partagés. Les actifs d'organisation comprennent les modèles dans lesquels les personnes, les applications, l'information et l'infrastructure se déploient par conception ou par des processus d'auto-adaptation pour maximiser la création de valeur pour les parties prenantes. Certaines organisations de service sont supérieures à d'autres simplement en vertu de l'organisation. Par exemple, les réseaux de points d'accès sans fil, les systèmes de stockage, les bornes de vente, les bases de données, les stocks de matériel, et les moyens de sauvegardes distants. La localisation stratégique des actifs est la base d'une performance accrue et donne un avantage concurrentiel.

PROCESSUS

Les actifs de processus sont faits d'algorithmes, de méthodes, de procédures, et de routines qui dirigent l'exécution et le contrôle des activités et des interactions. Il existe une grande diversité dans les actifs de processus, qui sont spécialisés à différents niveaux depuis les processus de gestion très génériques aux algorithmes de bas niveau sophistiqués intégrés aux applications logicielles et autres formes d'automatisation. Les actifs de processus sont les plus dynamiques des types. Ils signifient l'action et la transformation. Certains d'entre eux sont également les moyens par lesquels les actifs d'organisation et de gestion se coordonnent et se contrôlent mutuellement, et interagissent avec l'environnement business. Ils sont exécutés par les personnes des processus et les actifs d'applications ; les actifs de connaissances et d'informations les enrichissent ; les applications et les actifs d'infrastructure les permettent. Des exemples d'actifs de processus sont le traitement de commande, traitement des acomptes, Gestion des Incidents, Gestion des Changements et des tests.

CONNAISSANCES

Les actifs de connaissances sont des accumulations de conscience, d'expérience, d'information, de perspicacité et de propriété intellectuelle qui sont associées aux actions et au contexte. Les actifs de gestion, d'organisation, de processus et d'applications utilisent et stockent des actifs de connaissances. Les actifs de personnes stockent les connaissances de manière tacite sous forme d'expérience, de compétences et de talent. De telles connaissances sont principalement acquises par l'expérience, l'observation et la formation. Le mouvement des équipes et des individus est une manière efficace de transférer les connaissances tacites au sein des organisations (Argote 2000). Les actifs de connaissances tacites sont difficiles à acquérir par les concurrents mais facile à perdre pour leurs propriétaires. Les organisations cherchent à se protéger contre la perte en codifiant les connaissances tacites sous des formes explicites comme les connaissances intégrées dans les processus, les applications et l'infrastructure. Les actifs de connaissances sont difficiles à gérer mais peuvent être fortement réutilisées avec l'augmentation des retours et des coûts d'opportunité pratiquement nuls (Baruch Lev. 2001). Les actifs de connaissances comprennent les politiques, les plans, les conceptions, les configurations, les architectures, les définitions de processus, les méthodes analytiques, les définitions de service, les analyses, les rapports et les enquêtes. Elles peuvent être détenues comme propriété intellectuelle et être protégées par

copyright, brevets et marques déposées. Les actifs de connaissances peuvent également être loués pour utilisation dans le cadre des dispositions d'autorisation et des contrats de licence.

PERSONNES

La valeur des actifs de personnes réside dans la créativité, l'analyse, la perception, l'étude, le jugement, la conduite, la communication, la coordination, l'empathie et la confiance. De telles capacités se trouvent dans les équipes et chez les personnes qui sont dans l'organisation du fait de leurs connaissances, de leur expérience et de leurs compétences. Les compétences peuvent être des compétences conceptuelles, techniques et sociales. Les actifs de personnes sont également les récepteurs et les porteurs les plus commodes de toutes les formes de connaissances. Ils sont les plus souples et efficaces de tous les types d'actifs en raison de leur capacité à apprendre et à s'adapter. Les actifs de personnes représentent les potentiels/capacités et les ressources d'une organisation. Si les potentiels sont la capacité à agir, les actifs de personnes en sont les acteurs. Du point de vue des capacités, les actifs de personnes sont les seuls types qui peuvent créer, combiner et consommer tous les autres types d'actifs. Leur tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude compense également les limitations des processus, des applications et de l'infrastructure. En raison de leur énorme potentiel, les actifs de personnes sont souvent les plus chers en termes de développement, d'entretien et de motivation. Ce sont des actifs qui peuvent être embauchés ou payés pour leurs prestations mais ne peuvent pas être possédés. Les clients attachent une valeur importante aux services qui améliorent la productivité ou le potentiel des actifs de personnes.

Les actifs de personnes sont également des ressources avec une capacité de production. Les unités de coûts, de temps et d'efforts mesurent leur capacité en tant qu'équipes et personnes. Elles sont mobiles, multi-objets et fortement adaptatives avec la capacité innée d'apprendre. Les contrats de sous-traitance, les agents logiciels et l'utilisation par les clients d'options en libre service augmentent la capacité des actifs de personnes.

INFORMATIONS

Les actifs d'information sont des collections, des modèles, et des abstractions significatives des données appliquées à des contextes tels que des clients, des contrats, des services, des événements, des projets et des opérations. Ils sont utiles pour différents objets comme la communication, la coordination et le contrôle des activités business. Les actifs d'information existent sous diverses formes telles que les documents, les archives, les messages et les graphiques. Tous les types d'actifs les produisent mais la gestion, les processus, les connaissances, les personnes et les applications les consomment principalement. La valeur des actifs d'information peut varier avec le temps, l'endroit et le format, et se déprécie très rapidement. Certains services créent la valeur par le traitement des informations et les rendent disponibles en fonction des besoins des actifs de gestion, des processus, des personnes et des applications. Les critères d'efficacité, d'efficience, de disponibilité, d'intégrité, de confidentialité, de fiabilité et de conformité peuvent être utilisés pour évaluer la qualité des actifs d'information.

APPLICATIONS

Les actifs d'applications sont divers et comprennent des objets, de l'automatisation et des outils utilisés pour supporter la performance d'autres types d'actifs. Les applications se composent de logiciels, de matériel, de documents, de méthodes, de procédures, de routines, de scripts et d'instructions. Elles automatisent, codifient, permettent, améliorent, maintiennent ou imitent les propriétés, les fonctions, et les activités des actifs de gestion, de l'organisation, des processus, des connaissances, des personnes et des informations. Les applications tirent leur valeur de ces autres actifs. Les actifs de processus existent généralement à l'intérieur des applications. Les actifs d'applications consomment, produisent et maintiennent des actifs de connaissances et d'information. Elles peuvent être de divers types : à caractère général, multi-objets et ou spécifiques. Certaines applications sont analogues aux outils, aux machines et aux équipements industriels parce qu'elles augmentent la performance des processus. D'autres sont analogues aux équipements de bureau et aux appareils ménagers parce qu'elles augmentent la productivité personnelle des actifs de personnes. Des exemples d'applications sont les logiciels de comptabilité, la messagerie vocale, les systèmes d'imagerie, les équipements de chiffrage, le contrôle de processus, le suivi d'inventaire, la conception électronique automatisée, les téléphones mobiles et des lecteurs de code à barres. Les applications elles-mêmes sont soutenues par des actifs d'infrastructure, des personnes et des processus. Un des attributs les plus puissants des applications est qu'elles peuvent être combinées et intégrées avec d'autres types d'actifs, en particulier d'autres applications pour créer de nouveaux actifs de valeur.

INFRASTRUCTURE

Les actifs d'infrastructure ont la propriété particulière d'exister sous forme de couches définies par rapport aux actifs qu'ils supportent, en particulier les personnes et les applications. Ils comprennent des actifs de technologie de l'information comme les applications logicielles, les ordinateurs, les systèmes de stockage, les équipements de réseau, les équipements de télécommunication, des câbles, les liens sans fil, les équipements de contrôle d'accès et les systèmes de contrôle. Cette catégorie d'actifs comprend également les équipements traditionnels comme les bâtiments, l'électricité, le chauffage, la ventilation, la climatisation et l'approvisionnement en eau sans lequels il serait impossible aux personnes, aux applications, et autres actifs d'infrastructure d'assumer leur rôle. Les actifs d'infrastructure se composent la plupart du temps d'applications et d'autres actifs d'infrastructure. Des actifs vus comme des applications à un niveau peuvent être utilisés comme infrastructure à d'autres niveaux. C'est un principe important qui permet l'orientation services des actifs.

CAPITAL FINANCIER

Des actifs financiers sont nécessaires au support de la propriété ou de l'utilisation de tous les types d'actifs. Ils mesurent également la valeur économique et la performance de tous les types d'actifs. Les actifs financiers sont l'argent comptant, les équivalents de l'argent comptant et les autres actifs tels que des garanties et les effets de paiement qui sont convertibles en argent comptant avec des degrés de certitude et de facilité. L'adéquation des actifs financiers est une question importante pour toutes les organisations, y compris pour les organismes gouvernementaux et organisation qui ne font pas de bénéfices. La promesse et le potentiel des autres actifs ne sont pas réalisés complètement sans actifs financiers.

Informations complémentaires

Informations complémentaires

RÉFÉRENCES

Argote, Linda (2000) Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. Organizational Behaviour and Human Decision Processes. Vol. 82, No. 1, May, pp. 150–169.

Baruch Lev. (2001) Intangibles: Management, Measurement, and Reporting. The Brookings Institution.

BS 7799-3:2006, Information Security Management Systems – Guidelines for Information Security Risk Management.

BSI (2003) *Managing Culture and Knowledge – A Guide to Good Practice*, Committee KMS/1, Rob Young (Chairman), PD 7501, British Standards Institution, London.

BSI (2003) *Guide to Measurements in Knowledge Management*, Committee KMS/1, Rob Young (Chairman), PD 7502, British Standards Institution, London.

BSI (2001) *Knowledge Management. A Guide to Good Practice*, British Standards Institution, London.

COBIT® (2005) *COBIT Framework, Control Objectives for Information and Related Technology*, Information Systems Audit and Control Association (ISACA) and the IT Governance Institute (ITGI), Rolling Meadows, Illinois, US.

CMMI (2006) *Capability Maturity Model® Integration (CMMI)* version 1.2, August, Software Engineering Institute (SEI), Carnegie Mellon University, Pittsburgh.

Drake, P. (2005a) *Communicative Action in Information Security Systems: An Application of Social Theory in a Technical Domain*, Hull Business School, University of Hull, Hull.

Drake, P. (2005b) Socialising the domain of information security, *OR Insight*, Vol. 18, No. 3, pp. 15–23, Operational Research Society, University of Hull, Hull.

Duck, J. D. (2000) Managing change: the art of balancing, *Harvard Business Review*, November–December.

Dugmore, J. and Lacy, S. (2006), *Achieving ISO/IEC 20000*, British Standards Institution, London.

BIP 0005 A Manager's Guide to Service Management
BIP 0030 Management Decisions and Documentation
BIP 0031 Why People Matter
BIP 0032 Making Metrics Work
BIP 0033 Managing End to End Service
BIP 0034 Finance for Service Managers
BIP 0035 Enabling Change
BIP 0036 Keeping the Service Going
BIP 0037 Capacity Management
BIP 0038 Integrating Service Management

Hambling, B. (ed.) (2007) *Software Testing, An ISEB Foundation*, with P. Morgan, A. Samaroo, G. Thompson and P. Williams, British Computer Society, Swindon.

Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1980) *Work Redesign (Organization Development)*, Addison-Wesley, Reading, Mass., US.

IEEE 829–1998, Standard for Software Documentation.

Institute of Internal Auditors (2005) *Global Technology Audit Guide 2: Change and Patch Management Controls: Critical for Organizational Success*, Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida, US.

ISO 9001:2000, Quality Management Systems – Requirements.

ISO 10007:2003, Quality Management Systems – Guidelines for Configuration Management.

ISO 14001:2004, Environmental Management.

ISO 15489–1:2001, Information and Documentation – Records Management – General.

ISO/IEC 12207:1995, Information Technology – Software Lifecycle Processes.

ISO/IEC 15288:2002, Systems Engineering – System Lifecycle Processes.

ISO/IEC 19770–1:2006, Software Asset Management – Processes.

ISO/IEC 20000–1:2005, Information Technology – Service Management Part 1: Specification.

ISO/IEC 20000–2:2005, Information Technology – Service Management Part 2: Code of Practice.

ISO/IEC 27001:2005, Information Technology – Security Techniques – Information Security Management Systems – Requirements.

ISO/IEC 17799:2005, Information Technology – Security Techniques – Code of practice for information security management.

Kanter, R. M. (2001) *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Kotter, J. P. and Schlesinger, L. A. (1979) Choosing strategies for change, *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 2, p. 106.

Kotter, J. P. (1999) Making change happen, in F. Hesselbein and P. Cohen, *Leader to Leader*, Drucker Foundation, New York.

Kotter, J. P. (2000) Leading change: why transformation efforts fail, *Harvard Business Review*, January–February.

McKinsey 7S model: Peters, T., Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York and London.

Magretta, J. (2002) *What Management Is: How it works and why it's everyone's business*. The Free Press, New York.

OGC (2003) *Managing Successful Programmes*, Office of Government Commerce, TSO (The Stationery Office), Norwich.

OGC (2007) *Management of Risk: Guidance for Practitioners*, Office of Government Commerce, TSO, Norwich.

OGC (2005) *Managing Successful Projects with PRINCE2*, Office of Government Commerce, TSO, Norwich.

PMBOK® (2006) *Project Management Body of Knowledge*, 3rd edn, Project Management Institute, Pennsylvania.

Szulanski, G. (1992) *Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm,* Sage Publications, London.

Szulanski, G. (1996) Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, 17 (summer special issue), pp. 27–43.

Sirkin, H. L., Keenan, P. and Jackson, A. (2005) The hard side of Change Management, *Harvard Business Review*, October.

Vogel (2005) *Effective Regulatory Compliance Requires IT Configuration Management,* Gartner Inc. Research ID: G00127752, Gartner Inc., Stamford, Connecticut.

Whitmore (1992) *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey Publishing, London.

Glossaire

Acronymes

Acronyme	Terme anglais	Traduction
ACD	Automatic Call Distribution	Distribution automatique d'appels (ACD)
AMIS	Availability Management Information System	Systeme d'information de la gestion de la disponibilité (SIGD)
ASP	Application Service Provider	Fournisseur de services applicatifs (ASP)
AST	Agreed Service Time	Temps de service convenu (AST)
BCM	Business Capacity Management	Gestion de la Capacité Business (BCM)
BCM	Business Continuity Management	Gestion de la Continuité du Business (BCM)
BCP	Business Continuity Plan	Plan de continuité du business (BCP)
BIA	Business Impact Analysis	Analyse d'impact sur le business (BIA)
BRM	Business Relationship Manager	Gestionnaire des Relations Business
BSI	British Standards Institution	British Standards Institution (BSI) – Institut de Normalisation Britannique
BSM	Business Service Management	Gestion des Services Business (BSM)
BU	Business Unit	Unité Business (BU)
CAB	Change Advisory Board	Comité consultatif sur les changements (CAB)
CAPEX	Capital Expenditure	Frais d'investissement (CAPEX)
CCM	Component Capacity Management	Gestion de capacité des composants (CCM)
CFIA	Component Failure Impact Analysis	Analyse d'impact de la défaillance d'un composant (CFIA)
CI	Configuration Item	Elément de Configuration (CI)
CMDB	Configuration Management Database	Base de données de Gestion des Configurations (CMDB)
CMIS	Capacity Management Information System	Systeme d'information de Gestion de la Capacité (CMIS)
CMM	Capability Maturity Model	Capability Maturity Model (CMM)
CMMI	Capability Maturity Model Integration	Capability Maturity Model Integration (CMMI)
CMS	Configuration Management System	Systeme de Gestion des Configurations (CMS)
COBIT	Control Objectives for Information and related Technology	Control Objectives for Information and related Technology (COBIT)
COTS	Commercial off the Shelf	Article commercial prêt à l'emploi (COTS)
CSF	Critical Success Factor	Facteur clé de succes (CSF)
CSI	Continual Service Improvement	Amélioration Continue des Services (CSI)
CSP	Core Service Package	Package d'un service de base (CSP)
CTI	Computer Telephony Integration	Couplage téléphonie-informatique (CTI)v
DIKW	Data-to-Information-to-Knowledge-to-Wisdom	Data-to-Information-to-Knowledge-to-Wisdom (DIKW)
DML	Definitive Media Library	Bibliotheque des supports définitifs (DML)
ECAB	Emergency Change Advisory Board	Comité consultatif sur les changements urgents (ECAB)
ELS	Early Life Support	Support de début de vie (ELS)
eSCM-CL	eSourcing Capability Model for Client Organizations	ESourcing Capability Model for Client Organisations (eSCM-CL)
eSCM-SP	ESourcing Capability Model for Service Providers	eSourcing Capability Model for Service Providers (eSCM-SP)
FMEA	Failure Modes and Effects Analysis	Analyse des modes et effets des défaillances (FMEA)
FTA	Fault Tree Analysis	Analyse par arbre de pannes (FTA)

Acronyme		Traduction
IRR	Internal Rate of Return	Taux de rendement interne (IRR)
ISG	IT Steering Group	Groupe de pilotage informatique (ISG)
ISM	Information Security Management	Gestion de la sécurité de l'information
ISMS	Information Security Management System	Systeme de Gestion de la Sécurité Informatique (ISMS)
ISO	International Organization for Standardization	nternational Organization for Standardization (ISO)
IISP	Internet Service Provider	Fournisseur de services Internet (ISP)
IT	Information Technology	Technologies de l'information (IT)
ITSCM	IT Service Continuity Management	Gestion de la Continuité des Services Informatiques (ITSCM)
ITSM	IT Service Management	Gestion des Services Informatiques (ITSM)
itSMF	IT Service Management Forum	IT Service Management Forum (itSMF)
IVR	Interactive Voice Response	Serveur vocal interactif (IVR)
KE	Known Error	Erreur connue
KEDB	Known Error Database	Base de données des erreurs connues (KEDB)
KPI	Key Performance Indicator	Indicateur clé de performance (KPI)
LOS	Line of Service	Ligne de Service (LOS)
MoR	Management of Risk	Gestion du risque (MoR)
MTBF	Mean Time Between Failures	Intervalle moyen entre les défaillances (MTBF)
MTBSI	Mean Time Between Service Incidents	Intervalle moyen entre les incidents de service (MTBSI)
MTRS	Mean Time To Restore Service	Délai moyen de restauration du service (MTRS)
MTTR	Mean Time To Repair	Délai moyen de réparation (MTTR)
NPV	Net Present Value	Valeur nette actualisée
OGC	Office of Government Commerce	Office of Government Commerce (OGC)
OLA	Operational Level Agreement	Accord sur les niveaux opérationnels (OLA)
OPEX	Operational Expenditure	Dépense opérationnelle (OPEX)
OPSI	Office of Public Sector Information	Office of Public Sector Information (OPSI)
PBA	Pattern of Business Activity	Profil d'activité Business (PBA)
PDCA	Plan-Do-Check-Act	Modele Planifier-Faire-Vérifier-Agir (PDCA)
PFS	Prerequisite for Success	Prérequis au succes (PFS)
PIR	Post Implementation Review	Revue post implémentation (PIR)
PRINCE2	Projects IN Controlled Environments	PRojects IN Controlled Environments (PRINCE2)
PSA	Projected Service Availability	Disponibilité projetée du service (PSA)
PSO	Projected Service Outage	Interruption projetée du service (PSO)
QA	Quality Assurance	Assurance qualité (QA)
QMS	Quality Management System	Systeme de Gestion de la Qualité (QMS)
RCA	Root Cause Analysis	Analyse de la cause premiere (RCA)

Acronyme	Terme anglais	Traduction
RFC	Request for Change	Demande de changement (RFC)
ROI	Return on Investment	Retour sur investissement (ROI)
RPO	Recovery Point Objective	Objectif de point de reprise (RPO)
RTO	Recovery Time Objective	Objectif de temps de reprise (RTO)
SAC	Service Acceptance Criteria	Criteres d'acceptation d'un service (SAC)
SACM	Service Asset and Configuration Management	Gestion des Actifs de Service et des Configurations (SCAM)
SCD	Supplier and Contract Database	Base de données des fournisseurs et des contrats (SCD)
SCM	Service Capacity Management	Gestion de la Capacité des Services (SCM)
SDP	Service Design Package	Package de conception de service (SDP)
SFA	Service Failure Analysis	Analyse des défaillances du service (SFA)
SIP	Service Improvement Plan	Plan d'amélioration des services (SIP)
SKMS	Service Knowledge Management System	Systeme de Gestion des Connaissances des Services (SKMS)
SLA	Service Level Agreement	Accord sur les niveaux de service (SLA)
SLM	Service Level Management	Gestion des Niveaux de Service (SLM)
SLP	Service Level Package	Package des niveaux de service (SLP)
SLR	Service Level Requirement	Exigence de niveau de service (SLR)
SMO	Service Maintenance Objective	Objectif de maintenance des services (SMO)
SoC	Separation of Concerns	Séparation des préoccupations (SoC)
SOP	Standard Operating Procedures	Procédures standard d'exploitation (SOP)
SOR	Statement of requirements	Relevé des besoins (SOR)
SPI	Service Provider Interface	Interface avec le fournisseur de service (SPI)
SPM	Service Portfolio Management	Gestion du Portefeuille de services (SPM)
SPO	Service Provisioning Optimization	Optimisation de la fourniture de services (SPO)
SPOC	Single Point of Contact	Point de contact unique (SPOC)
SPOF	Single Point of Failure	Point de défaillance unique (SPOF)
TCO	Total Cost of Ownership	Coût total de possession (TCO)
TCU	Total Cost of Utilization	Coût total d'utilisation (TCU)
TO	Technical Observation	Observation technique (TO)
TOR	Terms of Reference	Termes de référence (TOR)
TQM	Total Quality Management	Gestion par la qualité totale (TQM)
UC	Underpinning Contract	Contrat de sous-traitance (UC)
UP	User Profile	Profil d'utilisateur (UP)
VBF	Vital Business Function	Fonction Business Vitale (VBF)
VOI	Value on Investment	Valeur sur investissement
WIP	Work in Progress	Travail en cours (WIP)

Glossaire

Les titres des livres mentionnés entre parenthèses après les noms de certains termes ont pour but d'indiquer au lecteur où trouver davantage d'informations sur ce terme. Soit parce que ce terme est principalement employé dans ce livre, soit parce que d'autres informations utiles sur ce terme peuvent s'y trouver. Les termes après lesquels ne figure aucun nom de livre sont généralement employés dans plusieurs livres, ou ne peuvent pas être plus détaillés qu'ils ne le sont déjà dans le glossaire, le but étant uniquement d'attirer l'attention des lecteurs sur d'autres points où ils pourront étendre leurs connaissances ou élargir un contexte. Les termes suivis de plusieurs noms de livres sont détaillés dans les divers livres mentionnés.

Lorsque la définition d'un terme inclut un autre terme, ces termes associés sont repérés par une majuscule initiale. Ceci pour avertir le lecteur que d'autres définitions faisant également partie du terme d'origine peuvent l'intéresser. La formule "Voir Terme X, Terme Y" est employée à la fin d'une définition lorsqu'un terme associé important n'est pas employé dans le texte de la définition lui-même.

Terme français	Terme anglais	Définition
Acceptation	Acceptance	Accord formel sur le fait qu'un service, processus, plan des TI, ou autre livrable est achevé, précis, fiable et satisfait aux exigences spécifiées. L'acceptation est habituellement précédée d'une évaluation ou d'un test, elle est souvent nécessaire avant de passer à l'étape suivante d'un projet ou d'un processus. Voir Service Acceptance Criteria.
Accès concurrents	Concurrency	Mesure du nombre d'utilisateurs engagés dans une même opération au même moment.
Accord	Agreement	Document décrivant un arrangement formel entre deux parties ou plus. Un accord exécutoire ne devient légal que s'il fait partie d'un contrat. Voir Service Level Agreement, Operational Level Agreement.
Accord sur les niveaux de service (SLA)	Service Level Agreement (SLA)	(Conception des services)(Amélioration Continue des Services) Accord entre un fournisseur de service des TI et un client. Le SLA décrit le service des TI, documente les cibles de niveau de service et spécifie les responsabilités du fournisseur de service des TI et du client. Un seul SLA peut couvrir plusieurs services des TI ou plusieurs clients. Voir Operational Level Agreement.
Accord sur les niveaux opérationnels (OLA)	Operational Level Agreement (OLA)	(Conception des services)(Amélioration Continue des Services) Accord entre un fournisseur de services des TI et une autre partie de la même organisation. Un OLA soutient la livraison du fournisseur de services des TI en services aux clients. L'OLA définit les biens ou les services qui seront fournis et les responsabilités des deux parties. Par exemple, il doit y avoir un OLA : ■ entre le fournisseur de services des TI et un service Achats afin d'obtenir le matériel dans les délais attendus. ■ entre le centre de service et un groupe d'assistance afin de fournir la résolution d'un incident dans les délais attendus. Voir Service Level Agreement.
Accrédité	Accredited	Officiellement autorisé à remplir un rôle. Par exemple, une personne (morale) accréditée peut être autorisée à prodiguer de la formation ou à procéder à des audits ou vérifications. Voir Asset.

Terme français	Terme anglais	Définition
Actif de service	Service Asset	Toute capacité ou ressource d'un fournisseur de service.
Actifs ou actif (selon contexte)	Asset	(Stratégie des Services) Les actifs d'un fournisseur de service regroupent tout ce qui peut contribuer à fournir un service. Les actifs peuvent appartenir à une des catégories suivantes : gestion, organisation, processus, connaissances, personnel, information, applications, infrastructure, et capital financier.
Activité	Activity	Ensemble d'actions permettant d'obtenir un résultat spécifique. Les activités sont habituellement définies sous la forme de parties de processus ou de plans et sont documentées dans des procédures.
Adapté au besoin	Fit for purpose	Terme informel servant à décrire un processus, un élément de configuration, un service des TI etc, capable de satisfaire ses objectifs ou ses niveaux de service. Etre adapté au besoin nécessite une conception, une implémentation, un contrôle et un entretien adéquats.
Alerte	Alert	(Exploitation des Services) Avertissement qu'un seuil a été atteint, que quelque chose a changé ou qu'une défaillance s'est produite. Les alertes sont souvent créées et gérées par les outils de gestion de systèmes et sont gérés par le processus de gestion des événements.
Amélioration Continue des Services (CSI)	Continual Service Improvement (CSI)	(Amélioration Continue des Services) Étape du cycle de vie d'un service des TI et le titre d'une des publications phare de l'ITIL. L'amélioration continue des services gère les améliorations des processus de gestion des services et des services des TI. La performance d'un fournisseur de services informatiques est continuellement mesurée et des améliorations sont apportées aux processus, aux services et à l'infrastructure afin d'accroître leur efficience, leur efficacité et leur rendement. Voir Plan-Do-Check-Act.
Analyse chronologique	Chronological Analysis	(Exploitation des Services) Technique contribuant à l'identification des causes possibles de problèmes. Toutes les données disponibles concernant le problème sont collectées et triées par date et par période afin de fournir une vue chronologie détaillée. Ceci rend possible l'identification des événements ayant pu être déclenchés par d'autres.
Analyse coûts-bénéfices	Cost Benefit Analysis	Activité ayant pour but d'analyser et de comparer les coûts et les bénéfices impliqués dans une ou plusieurs lignes de conduite alternatives. Voir Business Case, Net Present Value, Internal Rate of Return, Return on Investment, Value on Investment.
Analyse d'impact sur le business (BIA)	Business Impact Analysis (BIA)	(Stratégie des Services) Activité de la gestion de la continuité du business qui identifie les fonctions business vitales et leurs dépendances. Ces dépendances peuvent inclure des sous-traitants, des gens, d'autres processus business, des services informatiques, etc. La BIA définit les besoins de la reprise des services des TI. Ces besoins incluent les objectifs de temps de reprise, les objectifs de point de reprise et les cibles de niveau de service minimum, pour chacun des services informatiques.
Analyse de Kepner & Tregoe	Kepner & Tregoe Analysis	(Exploitation des Services)(Amélioration Continue des Services) Approche structurée pour résoudre un problème. Le problème est analysé en termes de "quoi, où, quand et combien". Les causes possibles sont identifiées. La cause la plus probable est testée. La cause réelle est vérifiée.

Terme français	Terme anglais	Définition
Analyse de la cause première (RCA)	Root Cause Analysis (RCA)	(Exploitation des Services) Activité qui identifie la cause sous-jacente ou originelle d'un incident ou d'un problème. La RCA se concentre typiquement sur les défaillances de l'infrastructure des TI. Voir Service Failure Analysis.
Analyse de la valeur de dérangement	Pain Value Analysis	(Exploitation des Services) Technique aidant à identifier l'impact sur le business d'un ou de plusieurs problèmes. Une formule sert à calculer la valeur de dérangement, elle est basée sur le nombre d'utilisateurs affectés, la durée de l'indisponibilité, l'impact sur chaque utilisateur et le coût pour le business (s'il est connu).
Analyse de l'écart	Gap Analysis	(Amélioration Continue des Services) Activité visant à comparer deux ensembles de données et d'identifier leurs différences. L'analyse des écarts sert habituellement à comparer un ensemble d'exigences avec ce qui a été réellement livré. Voir Benchmarking.
Analyse de tendance	Trend Analysis	(Amélioration Continue des Services) Analyse des données permettant d'identifier des schémas relatifs au temps. L'analyse des tendances est employée par la Gestion des problèmes afin d'identifier les défaillances habituelles ou les éléments de configuration fragiles, et par la Gestion de la capacité comme outil de modélisation pour prédire un futur comportement. Elle est aussi utilisée comme outil de gestion pour identifier les déficiences dans les processus de gestion des services des TI.
Analyse des défaillances du service (SFA)	Service Failure Analysis (SFA)	(Conception des services) Activité destinée à l'identification des causes sous-jacentes d'une ou plusieurs interruptions du service des TI. La SFA identifie également les opportunités d'amélioration des processus et des outils du fournisseur de service des TI et pas seulement celles de l'infrastructure des TI. La SFA est une activité de type projet avec des contraintes de temps, plutôt qu'un processus d'analyse courant.
Analyse des modes et effets des défaillances (FMEA)	Failure Modes and Effects Analysis (FMEA)	Approche permettant d'évaluer l'impact potentiel des défaillances. La FMEA analyse les événements possibles pouvant se produire suite à la défaillance de chacun des éléments de configuration jusqu'à leur effet sur le business. La FMEA est souvent utilisée par la gestion de la sécurité de l'information et la planification de la continuité des services des TI.
Analyse d'impact de la défaillance d'un composant (CFIA)	Component Failure Impact Analysis (CFIA)	(Conception des services) Technique contribuant à l'identification de l'impact de la défaillance d'un CI sur les services informatiques. On dresse un tableau avec la liste des services d'un côté et les CI de l'autre. Ce qui permet l'identification des CI cruciaux (ceux qui peuvent être la cause de la défaillance de plusieurs services) et des services fragiles (ayant plusieurs points de défaillance uniques).
Analyse par arbre de pannes (FTA)	Fault Tree Analysis (FTA)	(Conception des services)(Amélioration Continue des Services) Technique pouvant être utilisée afin de déterminer la chaîne des événements ayant conduit à un problème. L'analyse par arbre de pannes représente la chaîne d'événements dans un diagramme en utilisant la notation Booléenne.
Analyse SWOT	SWOT Analysis	(Amélioration Continue des Services) Technique qui revoit et analyse les forces et les faiblesses internes d'une organisation, ainsi que les opportunités et les menaces extérieures auxquelles elle doit faire face. SWOT signifie Forces (Strengths), Faiblesses (Weakness), Opportunités (Opportunity) et Menaces (Threats).

Terme français	Terme anglais	Définition
Analytique de services	Service Analytics	(Stratégie des Services) Technique servant à évaluer l'impact des incidents sur le business. Les analytiques de service modélisent les interdépendances entre les divers éléments de configuration, et les dépendances des services des TI envers les éléments de configuration.
Anatomie de la performance	Performance Anatomy	(Stratégie des Services) Approche de la culture organisationnelle qui intègre et gère activement, leadership et stratégie, développement personnel, progrès technologique, gestion des performances et innovation.
Appel	Call	(Exploitation des Services) Appel téléphonique au Centre de services de la part d'un utilisateur. Un appel peut se concrétiser par la journalisation d'un incident ou d'une demande de service.
Application	Application	Logiciel fournissant les fonctions requises par un service informatique. Une application peut faire partie de plus d'un service. Une application s'exécute sur un ou plusieurs serveurs ou clients. Voir Application Management, Application Portfolio.
Approvisionnement en services	Service Sourcing	(Stratégie des Services) Stratégie et approche pour décider si un service sera fourni en interne ou pour l'externaliser en employant un fournisseur externe. L'approvisionnement en service signifie également l'exécution de cette stratégie, ce qui inclut : ■ Approvisionnement interne – Services partagés ou internes utilisant des fournisseurs de services de type I ou de type II. ■ Approvisionnement traditionnel – Externalisation complète du service en employant un fournisseur de services de type III. ■ Approvisionnement multi-fournisseurs – Externalisation majeure, consortium ou sélective employant des fournisseurs de services de type III.
Approvisionnement interne	Internal sourcing	(Stratégie des Services) Utilisation d'un fournisseur de services interne pour gérer les services des TI. Voir Service Sourcing, Type I Service Provider, Type II Service Provider.
Aptitude	Capability	(Stratégie des Services) L'aptitude d'une organisation, d'une personne, d'un processus, d'une application, d'un élément de configuration, ou d'un service informatique à mener à bien une activité. Les aptitudes sont les actifs intangibles d'une organisation. Voir Resource.
Architecture	Architecture	(Conception des services) Structure d'un système ou d'un service, incluant les relations des composants les uns avec les autres et avec leur environnement. L'architecture inclut également les standards et les principes qui régissent la conception et l'évolution du système.
Article commercial prêt à l'emploi (COTS)	Commercial off the Shelf (COTS)	(Conception des services) Application logicielle ou intergiciel pouvant être achetée auprès d'un détaillant ou d'un fournisseur externe.
Assemblage	Assembly	(Transition des Services) Élément de configuration élaboré à partir d'un certain nombre d'autres éléments de configuration. Par exemple, un serveur peut contenir des éléments de configuration pour sa carte-mère, ses disques durs, ses cartes de mémoire, ses applications, etc. Voir Component CI, Build.
Assurance qualité (QA)	Quality Assurance (QA)	(Transition des Services) Processus en charge d'assurer que la qualité d'un produit, d'un service ou d'un processus fournira la valeur escomptée.

Terme français	Terme anglais	Définition
Attribut	Attribute	(Transition des Services) Information concernant un élément de configuration. Par exemple, le nom, l'emplacement, la version et le coût. Les attributs des éléments de configuration sont enregistrés dans la base de données de gestion des configurations (CMDB). Voir Relationship.
Audit ou Vérification	Audit	Inspection et vérification formelle permettant de s'assurer qu'un standard ou un ensemble de principes a bien été suivi, que les enregistrements sont précis ou que les objectifs d'efficience et d'efficacité ont été atteints. Un audit peut être effectué par des groupes internes ou externes. Voir Certification, Assessment.
Base de connaissances	Knowledge Base	(Transition des Services) Base de données logique contenant les données utilisées par le système de gestion des connaissances des services.
Base de données de Gestion des Configurations (CMDB)	Configuration Management Database (CMDB)	(Transition des Services) Base de données servant à rassembler les enregistrements de configuration tout au long de leur cycle de vie. Le système de gestion des configurations tient à jour une ou plusieurs CMDB, chacune d'elles regroupant les attributs des CI, et leurs relations les uns avec les autres.
Base de données des erreurs connues (KEDB)	Known Error Database (KEDB)	(Exploitation des Services) Base de données contenant tous les enregistrements des erreurs connues. Cette base de données est créée par la gestion des problèmes et utilisée par la gestion des incidents et des problèmes. La base de données des erreurs connues fait partie du Système de gestion des connaissances des services.
Base de données des fournisseurs et des contrats (SCD)	Supplier and Contract Database (SCD)	(Conception des services) Base de données ou un document structuré servant à gérer les contrats de sous-traitance tout au long de leur cycle de vie. La SCD contient les attributs clés de tous les contrats avec les sous-traitants et doit faire partie du Système de gestion des connaissances du service (SKMS).
Base de référence	Baseline	(Amélioration Continue des Services) Base servant de point de référence. Par exemple, les bases de références suivantes : ■ ITSM comme point de départ pour mesurer l'effet d'un Plan d'amélioration des services. ■ de performance pour mesurer l'évolution des performances dans le temps d'un service des TI. ■ de gestion des configurations pour restaurer une infrastructure, selon une configuration connue, si un changement ou une mise en production a échoué.
Benchmark ou test de performance	Benchmark	(Amélioration Continue des Services) État enregistré de quelque chose à un moment précis. Un test de performance peut être effectué pour une configuration, un processus ou tout autre ensemble de données. Par exemple, un test de performance peut servir à : ■ l'amélioration continue des services, afin d'établir l'état actuel des améliorations de gestion. ■ la gestion de la capacité, pour documenter les caractéristiques des performances pendant les opérations normales. Voir Benchmarking, Baseline.

Terme français	Terme anglais	Définition
Benchmarking ou conduite de test de performance	Benchmarking	(Amélioration Continue des Services) Action de comparer un test de performance à une base de référence ou à une meilleure pratique. Le terme Benchmarking signifie également créer une série de tests de performance dans le temps et comparer leurs résultats afin de mesurer la progression ou l'amélioration.
Besoin	Requirement	(Conception des services) Énoncé formel de ce qui est nécessaire. Par exemple, une exigence de niveau de service, une exigence de projet, ou les livrables exigés par un processus. Voir Statement of Requirements.
Bibliothèque des supports définitifs (DML)	Definitive Media Library (DML)	(Transition des Services) Un ou plusieurs endroits dans lesquels les versions définitives et approuvées de tous les éléments de configuration logiciels sont stockées en toute sécurité. La DML peut aussi contenir des CI associés tels que licences et documentation. La DML est une zone de stockage logicielle unique même si les lieux sont multiples. Tout logiciel de la DML est sous le contrôle de la Gestion des changements et de la Gestion des mises en production et est enregistré dans le Système de gestion des configurations. Seul un logiciel issu de la DML est acceptable pour être utilisé dans une mise en production.
Boucle de contrôle	Monitor Control Loop	(Exploitation des Services) Surveiller le résultat d'une tâche, d'un processus, d'un service des TI ou d'un élément de configuration ; et le comparer à une valeur prédéfinie ; puis prendre les mesures appropriées en se basant sur cette comparaison.
British Standards Institution (BSI) – Institut de Normalisation Britannique	British Standards Institution (BSI)	Organisme national des standards pour le Royaume-Uni ayant en charge leur création et leur évolution (équivalent de l'AFNOR en France et de l'ACNOR au Canada). Voir : http://www.bsi-global.com. *Voir ISO.*
Budget	Budget	Consolidation des éléments financiers prévisionnels d'une organisation ou d'une unité opérationnelle, comprenant les prévisions de recettes et de dépenses sur une période donnée. Voir Budgeting, Planning.
Budgétisation	Budgeting	Activité de prévision et de contrôle des budgets. Comprend un cycle de négociation périodique pour définir les budgets futurs (habituellement annuels) ainsi que la surveillance quotidienne et l'ajustement des budgets en cours.
Business ou affaires	Business	(Stratégie des Services) Société dans son ensemble ou une organisation composée d'un certain nombre d'unités business. Dans le contexte de l'ITSM, ce terme inclut le secteur public et les organisations non commerciales, ainsi que les firmes privées. Un fournisseur de services fournit des services à un client au sein d'un métier. Ce fournisseur de services peut faire partie du même métier que ses clients (fournisseur de services interne) ou d'un autre métier (fournisseur de services externe).
Calendrier des changements	Change Schedule	(Transition des Services) Document établissant la liste de tous les changements approuvés et leurs dates d'implantation prévues. Un calendrier des changements est parfois appelé calendrier prévisionnel des changements, bien qu'il contienne quand même des informations sur les changements déjà effectués.

Terme français	Terme anglais	Définition
Capability Maturity Model (CMM)	Capability Maturity Model (CMM)	(Amélioration Continue des Services) Modèle de maturité d'aptitude pour le développement et l'entretien de logiciel (aussi connu sous le nom de CMM et SW-CMM) qui identifie les meilleures pratiques, afin d'améliorer la maturité des processus. Le CMM a été développé par le SEI (Software Engineering Institute) de l'Université de Carnegie Mellon University. En 2000, le SW-CMM a fait l'objet d'une transition vers le modèle CMMI® (Capability Maturity Model Integration). Dès lors, le SEI a cessé de faire évoluer le modèle SW-CMM, ses méthodes d'évaluation associées et ses supports de formation.
Capability Maturity Model Integration (CMMI)	Capability Maturity Model Integration (CMMI)	(Amélioration Continue des Services) Modèle de maturité d'aptitude à l'intégration qui constitue une approche d'amélioration de processus, développé par le SEI (Software Engineering Institute) de Carnegie Mellon University. Le CMMI fournit aux organisations des éléments essentiels à l'efficacité des processus. Il peut servir à guider l'amélioration de processus au cours d'un projet, au sein d'un département ou d'une organisation dans son ensemble. Le CMMI contribue à intégrer des fonctions organisationnelles traditionnellement séparées, définit les buts et les priorités de l'amélioration des processus, établit les préceptes des processus qualité et fournit un point de référence pour l'évaluation des processus en cours. Voir http://www.sei.cmu.edu/cmmi pour de plus amples informations. Voir CMM, Continuous Improvement, Maturity.
Capacité	Capacity	(Conception des services) Rendement maximum qu'un élément de configuration (CI) ou un service informatique puisse fournir en répondant aux objectifs de niveau de service. Pour certains types de CI, la capacité peut être la taille ou le volume, par exemple un disque dur.
Capitalisation	Capitalization	(Stratégie des Services) Identification d'un coût majeur sous la forme de capital, sans acquisition d'actif. Ceci permet d'étaler l'impact du coût sur plusieurs périodes comptables. L'exemple le plus courant est le développement logiciel ou l'achat d'une licence logicielle.
Catalogue des services	Service Catalogue	(Conception des services) Base de données ou document structuré comportant des informations sur tous les services des TI en production, incluant ceux qui sont disponibles pour déploiement. Le catalogue des services est la seule partie du portefeuille des services publiée aux clients, et sert à soutenir la vente et la prestation des services des TI. Le catalogue des services comprend des informations sur les livrables, les prix, les points de contact, les processus de commande et de demande. Voir Contract Portfolio.
Catégorie	Category	Groupe d'objets nommés ayant quelque chose en commun. Les catégories servent à regrouper des choses similaires. Par exemple, les types de coûts servent à regrouper des types de coûts similaires. Les catégories d'incidents servent à regrouper des types d'incidents similaires, les types de CI à regrouper des types d'éléments de configuration similaires.
Cause première	Root Cause	(Exploitation des Services) Cause sous-jacente ou originelle d'un incident ou d'un problème.
Centre d'appels	Call Centre	(Exploitation des Services) Organisation ou unité business qui gère un grand nombre d'appels téléphoniques reçus et émis. Voir Service Desk.

Terme français	Terme anglais	Définition
Centre d'assistance	Help Desk	(Exploitation des Services) Point de contact pour les utilisateurs afin qu'ils puissent signaler les incidents. Un centre d'assistance se distingue d'un centre de services en étant davantage orienté technique et en ne founissant pas un point de contact unique pour tous les types d'interactions. Le terme centre d'assistance est souvent employé comme synonyme de centre de services.
Centre de coûts	Cost Centre	(Stratégie des Services) Unité business ou projet auquel des coûts sont affectés. Un centre de coût ne facture pas les services qu'il fournit. Un fournisseur de services informatiques peut fonctionner comme un centre de coût ou un centre de profit.
Centre de profit	Profit Centre	(Stratégie des Services) Unité business qui facture les services fournis. Un centre de profit peut être créé avec l'objectif de faire des profits, de rembourser des coûts ou de fonctionner à perte. Un fournisseur de service des TI peut fonctionner comme un centre de coûts ou un centre de profit.
Centre de Services	Service Desk	(Exploitation des Services) Point de contact unique entre le fournisseur de service et les utilisateurs. Un centre de services typique gère les incidents et les demandes de service, ainsi que les communications avec les utilisateurs.
Certification	Certification	Publication d'un certificat pour valider la conformité à un standard. La certification comporte un audit formel réalisé par une structure indépendante et accréditée. Le terme certification signifie également décerner un certificat pour valider la qualification d'une personne.
Chaîne d'approvisionnement	Supply Chain	(Stratégie des Services) Activités d'une chaîne de valeur exécutées par des sous-traitants. Une chaîne de sous-traitance implique de multiples sous-traitants, chacun ajoutant de la valeur au produit ou au service. Voir Value Network.
Chaîne de valeur	Value Chain	(Stratégie des Services) Suite de processus qui crée un produit ou un service des TI ayant une valeur pour un client. Chaque étape de la séquence se construit sur les précédentes et contribue à l'ensemble du produit ou du service. Voir Value Network.
Changement	Change	(Transition des Services) Ajout, modification ou suppression de quoique que ce soit pouvant avoir un effet sur les services en place. L'étendue doit inclure tous les services des TI, éléments de configuration, processus, documentation, etc.
Changement standard	Standard change	(Transition des Services) Changement pré-approuvé présentant peu de risque, relativement commun et qui sera exécuté selon une procédure ou une instruction de travail. Par exemple, la réinitialisation d'un mot de passe ou la fourniture d'un équipement standard à nouvel employé. Des RFC ne sont pas requises pour mettre en oeuvre un changement standard, et elles sont journalisées et suivies selon un mécanisme différent, tel qu'une demande de service. Voir Change Model.
Changement urgent	Emergency Change	(Transition des Services) Changement devant être introduit dès que possible. Par exemple, pour résoudre un incident majeur ou implémenter un correctif de sécurité. Le processus de gestion des changements doit normalement prévoir une procédure spécifique pour gérer les changements urgents. Voir Emergency Change Advisory Board (ECAB).

Terme français	Terme anglais	Définition
Chargé de clientèle ou Gestionnaire de compte	Account Manager	(Stratégie des Services) Rôle très similaire à celui du gestionnaire des relations d'affaires ou business, mais incluant davantage d'aspects commerciaux. Un titre plus fréquemment utilisé lorsque l'on traite avec des clients externes.
Charge de travail	Workload	Ressources nécessaires pour livrer une partie identifiable d'un service des TI. Les charges de travail peuvent être classées par catégorie, selon leurs utilisateurs, groupes d'utilisateurs ou leurs fonctions au sein d'un service des TI. Cela sert à faciliter l'analyse et la gestion de la capacité, les performances, l'utilisation des éléments de configuration et des services des TI. Le terme Workload est parfois utilisé comme un synonyme deThroughput (Débit).
CI Composant	Component CI	(Transition des Services) Élément de configuration faisant partie d'un assemblage. Par exemple, un CI carte-mère ou carte-mémoire peut faire partie d'un CI serveur.
Cible de niveau de service (Service Level Target)	Service Level Target	(Conception des services)(Amélioration Continue des Services) Engagement documenté par un accord sur les niveaux de service (SLA). Les cibles de niveau de service sont basées sur les exigences de niveau de service (SLR) et doivent assurer que la conception d'un service des TI est adaptée aux besoins. Les cibles de niveau de service doivent être SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, en Rapport et Temporellement opportunes) et sont habituellement basées sur les KPI.
Classification	Classification	Action d'assigner une catégorie à quelque chose. La classification permet d'assurer une gestion et des rapports cohérents. Les CI, incidents, problèmes, changements, etc. sont habituellement classés.
Client	Client	Terme générique représentant une clientèle, le business ou un client du business. Par exemple, le gestionnaire de clientèle peut être synonyme de gestionnaire de comptes. Le terme Client peut également signifier : ■ Un ordinateur employé directement par un utilisateur, par exemple un PC, un ordinateur de poche ou un poste de travail. ■ Une partie d'une application client-serveur à laquelle l'utilisateur est directement interfacé. Par exemple un client de messagerie..
Client	Customer	Personne qui achète des biens ou des services. Le client d'un fournisseur de service informatique est la personne ou le groupe qui définit et convient des cibles de niveau de service. Le terme "client" est aussi utilisé parfois de manière informelle pour désigner les utilisateurs, par exemple "il s'agit d'une organisation orientée Client".
Client business	Business Customer	(Stratégie des Services) Bénéficiaire d'un produit ou d'un service issu. Par exemple, si le business est la fabrication de véhicules alors le client business est celui qui achète un véhicule.
Client externe	External Customer	Client qui travaille à un business différent de celui du fournisseur de services des TI. Voir External Service Provider, Internal Customer.
Client interne	Internal Customer	Client qui travaille dans la même entité ou organisation que le fournisseur des services des TI. Voir Internal Service Provider, External Customer.

Terme français	Terme anglais	Définition
COBIT	COBIT	(Amélioration Continue des Services) Le CobiT (Control Objectives for Information and related Technology) établit les préceptes et les meilleures pratiques de gestion des processus des TI. Le CobiT est publié par l'IT Governance Institute. Voir http://www.isaca.org/ pour de plus amples informations.
Code de bonne pratique	Code of Practice	Principe publié par un service public ou un organisme de standardisation, tel que ISO ou BSI. De nombreux standards sont basés sur un code de pratique et une spécification. Le code de pratique décrit les meilleures pratiques recommandées.
Comité consultatif sur les changements (CAB)	Change Advisory Board (CAB)	(Transition des Services) Groupe de personnes qui conseille le gestionnaire des changements dans l'évaluation, la définition des priorités et le calendrier des changements. Ce comité est habituellement composé de représentants de toutes les branches au sein du fournisseur de services, du business et des tierces parties tels que les sous-traitants.
Comité consultatif sur les changements urgents (ECAB)	Emergency Change Advisory Board (ECAB)	(Transition des Services) Sous-ensemble du Comité consultatif des changements qui prend les décisions concernant les changements urgents à impact élevé. La composition de l'ECAB depend de la nature du changement urgent. Ses membres peuvent être nommés au moment même où la rencontre est planifiée.
Composant	Component	Terme générique signifiant une partie d'un objet plus complexe. Par exemple, un système informatique peut être un composant d'un service informatique, une application peut être un composant d'une unité de mise en production. Les composants faisant l'objet d'une gestion doivent être des éléments de configuration.
Comptabilité	Accounting	(Stratégie des Services) Processus responsable d'identifier les coûts réels de fourniture des services ,de les comparer avec les budgets prévus et de gérer les écarts avec le budget.
Conception	Design	(Conception des services) Activité ou processus qui identifie les besoins puis définit une solution pour satisfaire ses besoins. Voir Service Design.
Conception des Services	Service Design	(Conception des services) Phase du cycle de vie d'un service des TI. La conception d'un service comporte un certain nombre de processus et de fonctions, c'est le titre d'une des publications principales de l'ITIL. Voir Design.
Confidentialité	Confidentiality	(Conception des services) Principe de sécurité nécessitant que les données ne soient accessibles qu'à des personnes autorisées.
Configuration	Configuration	(Transition des Services) Terme générique servant à décrire un groupe d'éléments de configuration fonctionnant ensemble pour fournir un service informatique ou une partie significative d'un service informatique. Le terme configuration sert également à décrire les réglages des paramètres d'un ou de plusieurs CI.
Configuration de référence	Configuration Baseline	(Transition des Services) Base de référence d'une configuration ayant été formellement convenue et qui est gérée via le processus de gestion des changements. Une base de référence de configuration servira de base aux futures constructions, mises en production et changements.
Conformité	Compliance	S'assurer qu'un standard ou un ensemble de principes est suivi, qu'une comptabilité correcte et cohérente est appliquée ou que diverses pratiques ont été employées.

Terme français	Terme anglais	Définition
Construction	Build	(Transition des Services) Activité qui consiste à assembler un certain nombre d'éléments de configurations afin de créer une partie d'un service. Le terme «construction» fait aussi référence à une mise en production dont la distribution a été autorisée. Par exemple construction un serveur ou construction d'un ordinateur portable. Voir Configuration Baseline.
Construction préfabriquée transportable ou gros véhicule	Portable Facility	(Conception des services) Construction préfabriquée transportable (type construction modulaire) ou gros véhicule fourni par une tierce partie qui sera déplacé sur un site lorsqu'un plan de continuité des services des TI le nécessite. Voir Recovery Option, Fixed Facility.
Contrat	Contract	Accord exécutoire légal entre deux parties ou plus.
Contrat de service	Service Contract	(Stratégie des Services) Contrat pour fournir un ou plusieurs services des TI. Le terme "Contrat de service" signifie également tout accord pour fournir des services des TI, que ce soit un contrat légal ou un SLA. Voir Contract Portfolio.
Contrat de sous-traitance (UC)	Underpinning Contract (UC)	(Conception des services) Contrat passé entre un fournisseur de services des TI et une tierce partie. La tierce partie fournit des biens ou des services qui soutiennent la fourniture d'un service des TI à un client. Le contrat de sous-traitance définit les cibles et les responsabilités qui sont nécessaires pour atteindre les cibles de niveau de service convenues d'un SLA.
Contre-mesure	Countermeasure	Peut faire référence à n'importe quel type de contrôle. Le terme "Contre-mesure" est souvent utilisé pour faire référence à des mesures qui augmente la résilience, la tolérance de panne ou la fiabilité d'un service.
Control Objectives for Information and related Technology (COBIT)	Control Objectives for Information and related Technology (COBIT)	Voir COBIT.
Contrôle	Control	Moyen permettant de gérer un risque, en s'assurant que l'objectif métier est atteint, ou en s'assurant qu'un processus est suivi. Exemples de contrôles : politiques, procédures, rôles, RAID, verrous, etc. Un contrôle est parfois appelé contre-mesure ou mesure de sécurité. Le terme "contrôle" signifie également un moyen de gérer l'utilisation ou le comportement d'un élément de configuration, d'un système ou d'un service des TI.
Contrôle des configurations	Configuration Control	(Transition des Services) Activité ayant en charge la gestion pertinente, des ajouts, modifications ou suppressions de CI. Par exemple, en soumettant une demande de changement ou une demande de service.
Contrôle des opérations	Operations Control	Synonyme de IT Operations Control (Contrôle des Opérations Informatiques).
Contrôle des Opérations Informatiques	IT Operations Control	(Exploitation des Services) Fonction en charge de la surveillance et du contrôle des services des TI et de l'infrastructure des TI. Voir Operations Bridge.
Contrôle des processus	Process Control	Activité de planification et de mise sous contrôle d'un processus, ayant pour objectif d'accomplir le processus d'une manière efficace, efficiente et cohérente.

Terme français	Terme anglais	Définition
Copie de sauvegarde	Backup	(Exploitation des Services)(Conception des services) Copie des données protégeant l'original contre des pertes d'intégrité ou de disponibilité.
Corrections de trajectoire	Course Corrections	Changements apportés à un plan ou à une activité en cours d'avancement, pour garantir l'atteinte des objectifs fixés. Les corrections de trajectoire résultent d'un processus de surveillance de l'avancement.
Couplage téléphonie-informatique (CTI)	Computer Telephony Integration (CTI)	(Exploitation des Services) Terme générique recouvrant toutes formes d'intégrations entre ordinateurs et systèmes de téléphonie. Ce terme sert principalement à désigner des systèmes où une application affiche des écrans détaillés relatifs aux appels reçus et émis. Voir Automatic Call Distribution, Interactive Voice Response.
Coût	Cost	Quantité financière dépensée pour une activité, un service informatique ou une unité business spécifique. Les coûts sont réels (argent), ou irréels comme le temps des employés, et l'amortissement.
Coût direct	Direct Cost	(Stratégie des Services) Coût de fourniture d'un service pouvant être attribué dans sa globalité à un client, un centre de coût, un projet, etc. Par exemple : le coût de la fourniture de serveurs ou de licences logiciels non partagés. Voir Indirect Cost.
Coût d'opportunité	Opportunity cost	(Stratégie des Services) Coût servant à prendre une décision pour choisir entre différents investissements. Le coût d'opportunité représente le revenu qui aurait été généré en utilisant les ressources d'une autre façon. Par exemple, le coût d'opportunité d'acheter un nouveau serveur peut inclure une activité d'amélioration du service qui n'a pas été effectuée et qui aurait eu un coût. L'analyse du coût d'opportunité fait partie des processus de prise de décision, bien qu'il ne soit pas traité comme un coût réel dans les états financiers.
Coût fixe	Fixed cost	(Stratégie des Services) Coût qui ne varie pas selon l'usage d'un service des TI. Par exemple, le coût du matériel pour un serveur. Voir Variable Cost.
Coût indirect	Indirect Cost	(Stratégie des Services) Coût de fourniture d'un service des TI ne pouvant pas être affecté dans sa globalité à un Client spécifique. Par exemple, le coût de la fourniture de serveurs ou de licences logicielles partagés. Également nommé Frais généraux. Voir Direct Cost.
Coût marginal	Marginal cost	(Stratégie des Services) Coût nécessaire pour continuer à fournir un service des TI. Le coût marginal ne comprend pas l'investissement déjà effectué, par exemple le coût de développement d'un nouveau logiciel et la fourniture d'une formation.
Coût opérationnel	Operational Cost	Coût résultant du fonctionnement des services des TI. Souvent des paiements répétitifs. Par exemple les coûts en personnel, maintenance du matériel et électricité (également appelés "dépenses courantes" ou "dépenses de fonctionnement"). Voir Capital Expenditure.
Coût total de possession (TCO)	Total Cost of Ownership (TCO)	(Stratégie des Services) Méthodologie qui aide à la prise de décision en termes d'investissement. Le TCO évalue l'ensemble du coût de la possession tout au long du cycle de vie d'un élément de configuration, pas seulement le coût initial ou son prix d'achat. Voir Total Cost of Utilization.

Terme français	Terme anglais	Définition
Coût total d'utilisation (TCU)	Total Cost of Utilization (TCU)	(Stratégie des Services) Méthodologie qui aide à la prise de décision en termes d'investissement et d'approvisionnement en services. Le TCU évalue l'ensemble des coûts pour le client du cycle de vie d'un service des TI. Voir Total Cost of Ownership.
Coût unitaire	Unit Cost	(Stratégie des Services) Coût pour le fournisseur de services des TI de la fourniture d'un composant unitaire d'un service des TI. Par exemple, le coût d'un ordinateur de bureau ou d'une transaction.
Coût variable	Variable Cost	(Stratégie des Services) Coût qui dépend de l'utilisation des services des TI, du volume de production des produits, du nombre et du type d'utilisateurs, ou tout autre paramètre qui ne peut être fixé à l'avance. Voir Variable Cost Dynamics.
Coûts de fonctionnement	Running Costs	Synonyme de Operational Costs (Coûts opérationnels)
CRAMM	CRAMM	Méthodologie et outil d'analyse et de gestion des risques. Le CRAMM a été développé par le gouvernement britannique, mais est maintenant une propriété privée. De plus amples informations sont disponibles sur http://www.cramm.com/
Critères d'acceptation d'un service (SAC)	Service Acceptance Criteria (SAC)	(Transition des Services) Ensemble de critères permettant d'assurer, d'une part, qu'un service des TI correspond à sa fonctionnalité et aux exigences de qualité, et, d'autre part, que le fournisseur de service des TI est prêt à exploiter ce nouveau service des TI dès qu'il aura été déployé. Voir Acceptance.
Culture	Culture	Ensemble de valeurs qui sont partagées par un groupe de personnes, incluant certaines attentes sur la manière dont les gens doivent se comporter, sur leurs idées, leurs opinions et leurs pratiques. Voir Vision.
Culture de service	Service Culture	Culture orientée client. Les objectifs majeurs d'une culture de service sont la satisfaction du client et l'aide aux clients pour atteindre leurs objectifs métier.
Cycle de Deming	Deming Cycle	Synonyme de Planifier-Faire-Vérifier-Agir (Plan-Do-Check-Act).
Cycle de vie	Lifecycle	Ensemble des différentes étapes de la vie d'un service des TI, d'un élément de configuration, d'un incident, d'un problème, d'un changement, etc... Le cycle de vie définit les catégories d'état et les transitions d'un état à un autre qui sont permises. Par exemple : ■ Le cycle de vie d'une application comprend les besoins, la conception, la construction, le déploiement, l'opération, l'optimisation. ■ Le cycle de vie étendu d'un incident comprend la détection, la réponse, le diagnostic, la réparation, la reprise, la restauration. ■ Le cycle de vie d'un serveur peut comprendre : commandé, reçu, en test, en marche, au rebut, etc...
Cycle de vie de la gestion des services	Service Management Lifecycle	Approche de la gestion des services des TI qui met l'accent sur l'importance de la coordination et des contrôles des diverses fonctions, processus et systèmes nécessaires pour gérer le cycle de vie complet des services des TI. Le cycle de vie de la gestion du/des service(s) est une approche qui prend en compte la stratégie, la conception, la transition, l'exploitation et l'amélioration des services des TI.

Terme français	Terme anglais	Définition
Cycle de vie détaillé d'un incident	Expanded Incident Lifecycle	Étapes détaillées du cycle de vie d'un incident. Celles-ci sont la détection, le diagnostic, la réparation, la reprise et la restauration. Le cycle de vie détaillé d'un incident permet de comprendre les contributions aux impacts des incidents et de planifier comment mieux les contrôler et les réduire.
Data-to-Information-to-Knowledge-to-Wisdom (DIKW)	Data-to-Information-to-Knowledge-to-Wisdom (DIKW)	Une manière de comprendre les relations entre les données, les informations, les compétences et l'action prudente. Le schéma DIKW montre comment chacun de ces éléments influe sur les autres.
De secours	Standby	(Conception des services) Fait référence aux ressources qui ne sont pas nécessaires à la fourniture des services des TI réels, mais sont disponibles pour soutenir les plans de continuité des services des TI. Par exemple, un centre de données de secours peut être tenu à jour afin de soutenir des arrangements de Reprise immédiate ou rapide, Reprise intermédiaire ou Reprise graduelle.
Débit	Throughput	(Conception des services) Mesure du nombre de transactions ou autres opérations effectuées dans un délai donné. Par exemple, 5000 e-mails envoyés par heure ou 200 accès disque par seconde.
Défaillance	Failure	(Exploitation des Services) Perte de la capacité de fonctionner selon les spécifications ou de produire le résultat demandé. Le terme défaillance peut s'appliquer à des services des TI, des processus, des activités, des éléments de configuration, etc. Une défaillance est souvent la cause d'un incident.
Délai moyen de réparation (MTTR)	Mean Time To Repair (MTTR)	Délai moyen pour réparer un élément de configuration ou un service des TI suite à une panne. Le MTTR est mesuré à partir du moment où un CI ou un service des TI tombe en panne jusqu'à sa réparation. Le MTTR n'inclut pas le temps nécessaire pour reprendre ou restaurer le CI ou le service des TI. Le MTTR est parfois employé incorrectement pour signifier le Délai moyen de restauration d'un service.
Délai moyen de restauration du service (MTRS)	Mean Time To Restore Service (MTRS)	Délai moyen pour restaurer un élément de configuration ou un service des TI suite à une défaillance. Le MTRS est mesuré à partir du moment où le CI ou le service des TI tombe en panne jusqu'à sa restauration complète afin qu'il retrouve sa fonction normale. Voir Maintainability, Mean Time to Repair.
Demande de changement	Change Request	Équivalent de Request for Change (RFC).
Demande de changement (RFC)	Request for Change (RFC)	(Transition des Services) Demande formelle de changement à effectuer. Une RFC comporte des détails sur le changement proposé et peut être enregistrée sur papier ou électroniquement. Le terme RFC est souvent utilisé à contresens pour signifier Enregistrement de changement ou le changement lui-même.
Demande de service	Service Request	(Exploitation des Services) Demande d'un utilisateur pour avoir une information, un conseil ou pour bénéficier d'un changement standard ou encore pour avoir un accès à un service des TI. Par exemple, pour réinitialiser un mot de passe, ou fournir des services des TI standard à un nouvel utilisateur. Les demandes de service sont habituellement gérées par un Centre de services et ne nécessitent pas de RFC pour être soumises. Voir Request Fulfilment.
Dépendance	Dependency	Relation directe ou indirecte d'un processus ou d'une activité l'un avec l'autre.
Dépense opérationnelle (OPEX)	Operational Expenditure (OPEX)	Synonyme de Operational Cost (Coût opérationnel).

Terme français	Terme anglais	Définition
Déploiement	Deployment	(Transition des Services) Activité en charge du déplacement de tout matériel, logiciel, documentation ou processus, nouveau ou modifié dans l'environnement de production. Le déploiement fait partie du processus de gestion des déploiements et des mises en production. Voir Rollout.
Déploiement	Rollout	(Transition des Services) Synonyme de Deployment (Déploiement). Souvent utilisé pour faire référence à des déploiements complexes ou en plusieurs phases ou à des déploiements sur de multiples lieux.
Dépréciation	Depreciation	(Stratégie des Services) Mesure de la réduction de la valeur d'un actif tout au long de sa durée de vie. Elle est basée sur l'usure, la consommation ou autre facteur de réduction en termes de valeur économique utile.
Description de poste	Job Description	Document définissant les rôles, responsabilités, compétences et connaissances requis par une personne en particulier. La description de poste peut inclure plusieurs rôles, par exemple, les rôles de gestionnaire des configurations et de gestionnaire des changements peuvent être cumulés par une seule personne.
Détection	Detection	(Exploitation des Services) Étape du cycle de vie d'un incident. La détection résulte du fait qu'un incident devient connu du fournisseur de services. La détection peut être automatique ou être le résultat de la journalisation d'un incident par un client.
Deuxième niveau de support	Second-line Support	(Exploitation des Services) Le deuxième niveau dans la hiérarchie des groupes d'assistance impliqués dans la résolution des incidents et l'investigation des problèmes.
Développement	Development	(Conception des services) Processus de création ou de modification d'un service ou d'une application. Sert aussi à désigner le rôle ou le groupe qui procède au travail de développement.
Diagnostic	Diagnosis	(Exploitation des Services) Étape du cycle de vie d'un incident ou d'un problème. Le but du diagnostic est d'identifier une solution de contournement pour un incident ou la cause originelle d'un problème.
Diagramme d'Ishikawa	Ishikawa diagram	(Exploitation des Services)(Amélioration Continue des Services) Technique qui aide à identifier toutes les causes possibles d'un problème. Développée à l'origine par Kaoru Ishikawa, le résultat de cette technique est un diagramme ressemblant à une arête de poisson.
Diagramme en arêtes de poisson (Fishbone Diagram)	Fishbone diagram	Synonyme de diagramme d'Ishikawa
Dimensionnement des applications	Application sizing	(Conception des services) Activité de compréhension des ressources nécessaires pour soutenir une nouvelle application ou un changement majeur qui lui est apporté. Le dimensionnement des applications contribue à ce que le service des TI atteigne ses objectifs de niveau de service en termes de capacité et de performances.
Direction informatique (ou des Technologies de l'information – TI)	IT Directorate	(Amélioration Continue des Services) Direction au sein d'un fournisseur de services, chargée de développer et de fournir les services des TI. Plus répandu dans les départements du gouvernement britannique.

Terme français	Terme anglais	Définition
Disponibilité	Availability	(Conception des services) Capacité d'un élément de configuration ou d'un service à réaliser sa fonction convenue, lorsque sollicité. La disponibilité est déterminée par la fiabilité, la facilité de maintenance, la facilité de service , la performance et la sécurité. La disponibilité est habituellement exprimée sous forme de pourcentage. Ce calcul est basé le plus souvent sur le temps de service convenu et le temps d'indisponibilité. La meilleure pratique consiste à calculer la disponibilité en se basant sur les mesures du service effectuées avec une vue business.
Disponibilité continue	Continuous Availability	(Conception des services) Approche ou une conception visant à obtenir une disponibilité totale. Un service des TI à disponibilité continue n'a pas de période d'indisponibilité, qu'elle soit planifiée ou non.
Distribution automatique d'appels (ACD)	Automatic Call Distribution (ACD)	(Exploitation des Services) Technologie de l'information permettant de diriger un appel téléphonique vers la personne disponible ou la plus compétente dans le plus court laps de temps.
Document	Document	Information sous une forme lisible. Un document peut être papier ou électronique. Par exemple, une politique, un accord sur les niveaux de service (SLA), un enregistrement d'incident, un schéma d'aménagement d'une salle informatique. Voir Record.
Dossier business	Business case	(Stratégie des Services) Justification d'un élément de dépense significatif. Inclut des informations sur les coûts, les bénéfices, les options, les points de controverse, les risques et les problèmes potentiels. Voir Cost Benefit Analysis.
Dossier de changement	Change case	(Exploitation des Services) Technique utilisée pour prévoir l'impact des changements proposés. Les études de changement emploient des scénarios spécifiques pour clarifier l'étendue des changements proposés et apporter l'aide d'une analyse des coûts et bénéfices. Voir Use Case.
Driver ou facteur influent	Driver	Facteur influençant la stratégie, les objectifs ou les besoins. Par exemple une nouvelle législation ou les actions des concurrents.
Droits	Rights	(Exploitation des Services) Droits ou permissions attribués à un utilisateur ou à un rôle. Par exemple, le droit de modifier des données particulières ou d'autoriser un changement.
Dynamique des coûts variables	Variable Cost Dynamics	(Stratégie des Services) Technique servant à comprendre comment des coûts globaux sont influencés par les nombreux éléments variables complexes qui contribuent à la fourniture de services des TI.
Economie de gamme	Economies of scope	(Stratégie des Services) Réduction du coût attribué à un service, rendue possible en trouvant un usage supplémentaire à un actif existant. Par exemple, fournir un nouveau service des TI grâce à une infrastructure déjà existante. Voir Economies of Scale.
Économies d'échelle	Economies of scale	(Stratégie des Services) Réduction du coût moyen rendue possible en augmentant l'usage d'un service des TI ou d'un actif. Voir Economies of Scope.

Terme français	Terme anglais	Définition
Efficacité	Effectiveness	(Amélioration Continue des Services) Mesure permettant de savoir si les objectifs d'un processus, d'un service ou d'une activité ont été atteints. Un processus ou une activité efficace est celui ou celle qui atteint les objectifs convenus. Voir KPI.
Efficience	Efficiency	(Amélioration Continue des Services) Mesure permettant de savoir si la bonne quantité de ressources a été utilisée pour rendre un processus, un service ou une activité. Un processus efficient atteint ses objectifs avec un minimum de temps, d'argent, de personnel ou autres ressources. Voir KPI.
Elément de Configuration (CI)	Configuration Item (CI)	(Transition des Services) Tout composant devant être géré afin de fournir un service des TI. Les informations concernant chaque CI sont enregistrées dans un enregistrement de configuration au sein du Système de gestion des configurations (CMS) où elles sont tenues à jour pendant tout son cycle de vie par la Gestion des configurations. Les CI sont sous le contrôle de la Gestion des changements. Les CI comprennent habituellement les services des TI, le matériel, les logiciels, les immeubles, les personnes et la documentation formelle tels que la documentation des processus et les SLA.
Elément de coût	Cost Element	(Stratégie des Services) Niveau moyen de catégorie auquel des coûts sont attribués en termes de budget et de comptabilité. Le niveau de catégorie le plus élevé étant le type de coût. Par exemple, un type de coût en "personnel" peut avoir des éléments de coût tels que : salaires, participationl, dépenses, formation, heures supplémentaires, etc. Les éléments de coût peuvent encore être décomposés en unités de coût. Par exemple, l'élément de coût "dépenses" peut inclure des unités de coût, comme hôtels, transport, repas, etc.
Elément d'investissement	Capital Item	(Stratégie des Services) Actif qui est intéressant pour la gestion financière car sa valeur est supérieure à une certaine valeur financière établie.
Énoncé de mission	Mission Statement	Brève description, mais complète, du but et des intentions générales d'une organisation. Il définit ce qui doit être accompli, mais ne dit pas comment y parvenir.
Enregistrement	Record	Document contenant les résultats ou d'autres sorties d'un processus ou d'une activité. Les enregistrements sont la preuve du fait qu'une activité a été réalisée ; il peut s'agir d'un document papier ou électronique. Par exemple un rapport d'audit, l'enregistrement d'un incident ou les minutes d'une réunion.
Enregistrement d'erreur connue	Known Error Record	(Exploitation des Services) Enregistrement contenant les détails d'une erreur connue. Chaque enregistrement d'erreur connue documente le cycle de vie d'une erreur connue, ce qui inclut son état, sa cause originelle et la solution de contournement. Dans certaines implémentations, les erreurs connues sont documentées à l'aide de champs supplémentaires dans l'enregistrement d'un problème.

Terme français	Terme anglais	Définition
Enregistrement d'un changement	Change Record	(Transition des Services) Enregistrement contenant tous les détails d'un changement. Chaque enregistrement de changement documente le cycle de vie d'un seul changement. Un enregistrement de changement est créé pour chaque demande de changement ayant été reçue, même pour celles qui seront rejetées par la suite. Les enregistrements de changement doivent référencer les éléments de configuration qui ont été affectés par le changement. Ils sont stockés dans le Système de gestion des configurations.
Enregistrement d'un incident	Incident Record	(Exploitation des Services) Enregistrement contenant les détails d'un incident. Chaque enregistrement d'incident documente le cycle de vie d'un seul incident.
Enregistrement d'un problème	Problem Record	(Exploitation des Services) Enregistrement contenant les détails d'un problème. Chaque enregistrement documente le cycle de vie d'un seul problème.
Enregistrement d'une configuration	Configuration Record	(Transition des Services) Enregistrement contenant tous les détails d'un élément de configuration. Chaque enregistrement de configuration documente le cycle de vie d'un seul CI. Les enregistrements de configuration sont stockés dans une base de données de gestion des configurations (CMDB).
Enregistrement d'une mise en production	Release Record	(Transition des Services) Enregistrement dans la CMDB qui définit le contenu d'une mise en production. Un enregistrement de mise en production a des relations avec tous les éléments de configuration qui sont affectés par la mise en production.
Entente de réciprocité	Reciprocal Arrangement	(Conception des services) Stratégie de continuité de service. Un accord entre deux organisations qui partagent des ressources en cas d'urgence, comme par exemple, l'espace d'une salle informatique ou un ordinateur central.
Environnement	Environment	(Transition des Services) Sous-ensemble de l'infrastructure des TI utilisé pour un but particulier. Par exemple : environnement de production, environnement de test, environnement de construction. Plusieurs environnements peuvent partager un même élément de configuration, par exemple les environnements de test, et de production peuvent utiliser différentes partitions d'un même ordinateur central. Sert également à désigner un environnement physique tel qu'un local, un système de climatisation, un système électrique, etc. L'environnement sert également de terme générique pour désigner des conditions extérieures pouvant influencer ou affecter quelque chose.
Environnement de construction	Build environment	(Transition des Services) Environnement contrôlé où des applications, des services TI et autres constructions sont assemblés avant d'être transférés dans un environnement de test ou en production.
Environnement de développement	Development Environment	(Conception des services) Environnement pour créer ou modifier des services ou des applications. Les environnements de développement ne sont normalement pas soumis aux mêmes niveaux de contrôle que les environnements de test ou les environnements de production. Voir Development.
Environnement de production	Live environment	(Transition des Services) Environnement contrôlé contenant des éléments de configuration en production, utilisé pour fournir des services des TI à des clients.

Terme français	Terme anglais	Définition
Environnement de production	Production Environment	Environnement de production.
Environnement de tests	Test Environment	(Transition des Services) Environnement sous contrôle servant à tester des éléments de configuration, des constructions, des services des TI, des processus, etc.
Équipe ou quart de travail	Shift	(Exploitation des Services) Groupe ou une équipe devant exécuter un rôle spécifique pendant une période donnée. Par exemple, il peut y avoir quatre équipes de personnel de contrôle de l'exploitation des TI pour soutenir un service des TI qui est utilisé 24 heures sur 24.
Erreur	Error	(Exploitation des Services) Vice de conception ou dysfonctionnement qui provoque une défaillance d'un ou de plusieurs éléments de configuration ou services des TI. Une faute commise par un individu ou un processus défectueux ayant un impact sur un élément de configuration ou un service des TI est aussi appelé une erreur.
Erreur connue (KE)	Known Error (KE)	(Exploitation des Services) Problème ayant une cause fondamentale et une solution de contournement documentées. Les erreurs connues sont créées et gérées tout au long de leur cycle de vie par la gestion des problèmes. Les erreurs connues peuvent aussi être identifiées par les équipes de développement ou les sous-traitants.
Escalade	Escalation	(Exploitation des Services) Activité visant à obtenir des ressources supplémentaires afin d'atteindre les objectifs de niveaux de services ou satisfaire les attentes du client. L'escalade peut être nécessaire au sein de tout processus de gestion des services des TI, mais est le plus souvent associée à la gestion des incidents, à la gestion des problèmes et au traitement des plaintes. Il y a deux types d'escalades : escalade fonctionnelle et escalade hiérarchique.
Escalade fonctionnelle	Functional Escalation	(Exploitation des Services) Action de transférer un incident, un problème ou un changement à une équipe technique possédant un plus haut degré d'expertise.
Escalade hiérarchique	Hierarchic Escalation	(Exploitation des Services) Action d'informer ou impliquer davantage les niveaux plus seniors du management afin d'aider le processus d'escalade.
ESourcing Capability Model for Client Organisations (eSCM-CL)	eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL)	(Stratégie des Services) Cadre de travail destiné à guider les organisations dans leurs analyses et prises de décisions quant aux Modèles et Stratégies d'Approvisionnement en Services à utiliser. L'eSCM-CL a été développé par l'Université Carnegie Mellon. Voir eSCM-SP.
eSourcing Capability Model for Service Providers (eSCM-SP)	ESourcing Capability Model for Service Providers (eSCM-SP)	(Stratégie des Services) Cadre de travail destiné à aider les fournisseurs de services des TI à développer leur Capacité de Gestion des services des TI à partir d'une perspective d'Approvisionnement en Services. L'eSCM-CP a été développé par l'Université Carnegie Mellon. Voir eSCM-CL.
Estimation	Estimation	Utilisation de l'expérience dans le but de fournir une valeur approximative d'une Mesure ou d'un Coût. L'estimation est aussi employée dans la Gestion de la Capacité et la Gestion de la Disponibilité comme méthode de Modélisation la moins chère et la moins précise.
Estimation de la valeur du service	Service Valuation	(Stratégie des Services) Mesure du coût total de la fourniture d'un service des TI et la valeur totale pour le business de ce service des TI. L'évaluation du service permet d'aider le business et le fournisseur de services des TI à convenir de la valeur du service des TI.

Terme français	Terme anglais	Définition
État	Status	Nom d'un champ obligatoire dans de nombreux types d'enregistrements. Il indique l'état actuel dans le cycle de vie d'un élément de configuration, d'un incident, d'un problème, etc.
Étiquette	Tag	(Stratégie des Services) Code court servant à identifier une catégorie. Par exemple les tags EC1, EC2, EC3, etc peuvent servir à identifier différents résultats des clients lors de l'analyse et de la comparaison des stratégies.
Évaluation	Assessment	Inspection et analyse permettant de vérifier qu'un standard ou un ensemble de principes a bien été suivi, que les enregistrements sont précis ou que les objectifs d'efficience et d'efficacité ont été atteints. Voir Audit.
Évaluation	Evaluation	(Transition des Services) Processus responsable de l'évaluation d'un service des TI, nouveau ou modifié, afin de s'assurer que les risques sont gérés et ainsi aider à déterminer s'il faut procéder ou non au changement. L'évaluation est aussi employée afin de comparer un résultat actuel avec un résultat escompté, ou pour comparer une alternative à une autre.
Évaluation des risques	Risk Assessment	Étape initiale de la gestion des risques. Analyser la valeur des actifs par rapport aux métiers, identifier les menaces envers ces actifs et évaluer comment chaque actif est vulnérable à ces menaces. L'évaluation du risque peut être quantitative (basée sur des données chiffrées) ou qualitative.
Événement	Event	(Exploitation des Services) Changement d'état ayant de l'importance pour la gestion d'un élément de configuration ou un service des TI. Le terme "événement" est aussi employé pour désigner une alerte ou une notification créée par un service des TI, un élément de configuration ou un outil de surveillance. Les événements exigent habituellement que le personnel d'exploitation des TI initie une action conduisant le plus souvent à l'enregistrement d'incidents.
Exécution	Fulfilment	Effectuer des activités visant à satisfaire un besoin ou une exigence. Par exemple en fournissant un nouveau service des TI, ou en répondant à une demande de service.
Exécution des requêtes	Request Fulfilment	(Exploitation des Services) Processus en charge de la gestion du cycle de vie de toutes les demandes de service.
Exigence de niveau de service (SLR)	Service Level Requirement (SLR)	(Conception des services)(Amélioration Continue des Services) Exigence du client pour un aspect particulier d'un service des TI. Les SLR sont basés sur les objectifs business et servent à négocier les cibles de niveau de service convenues.
Exploitation des Services	Service Operation	(Exploitation des Services) Étape du cycle de vie d'un service des TI. L'Exploitation des services comporte un certain nombre de processus et de fonctions, c'est également l'intitulé d'une des publications importantes de l'ITIL. Voir Operation.
Exploitation ou Fonctionnement	Operation	(Exploitation des Services) Gestion quotidienne d'un service des TI, d'un système ou d'un élément de configuration ; etc. Le terme Operation peut aussi signifier une activité ou une transaction prédéfinie. Par exemple, charger une bande magnétique, accepter de l'argent à un point de vente ou lire les données d'un disque dur.

Terme français	Terme anglais	Définition
Exploiter	Operate	Accomplir ce qui est demandé. On dit d'un processus ou d'un élément de configuration qu'il est en exploitation s'il fournit les résultats exigés. Exploiter signifie également effectuer une ou plusieurs opérations.. Par exemple, des opérations quotidiennes sont nécessaires pour exploiter un ordinateur.
Extensibilité	Scalability	Capacité d'un service des TI, processus, élément de configuration, etc à accomplir sa fonction convenue lorsque la charge de travail ou le périmètre change.
Externalisation	Outsourcing	(Stratégie des Services) Utiliser un fournisseur de services externe pour gérer les services des TI. Voir Service Sourcing, Type III Service Provider.
Externalisation des services	External sourcing	Synonyme d'Outsourcing (Externalisation).
Facilité d'utilisation	Usability	(Conception des services) Facilité avec laquelle une application, un produit ou un service des TI peut être utilisé. Les exigences de facilité d'emploi sont souvent incluses dans l'énoncé des exigences.
Facteur clé de succès (CSF)	Critical Success Factor (CSF)	Élément contribuant à la réussite d'un processus, d'un projet, d'un plan ou d'un service des TI. Les KPI servent à mesurer l'obtention de chaque CSF. Par exemple, un CSF de "protection des services des TI lors des changements" peut être mesuré par des KPI tels que "pourcentage de réduction des changements défectueux", "pourcentage de réduction des changements causant des incidents", etc.
Facturation	Charging	(Stratégie des Services) Demande de rétribution financière de la fourniture de services. La facturation des services est optionnelle et de nombreuses organisations choisissent de considérer leur fournisseur de services comme un centre de coût.
Facturation modulée (differential charging)	Differential Charging	Technique utilisée pour soutenir la gestion de la demande en facturant des valeurs différentes pour la même fonction de service informatique selon les heures.
Facturation notionnelle	Notional charging	(Stratégie des Services) Une approche de la facturation des services des TI. Les coûts à facturer aux clients sont calculés et les clients sont informés des frais, mais l'argent n'est pas réellement transféré. La facturation notionnelle est parfois introduite afin d'attirer l'attention des clients sur les coûts qu'ils encourent ou comme préliminaire à l'introduction d'une facturation réelle.
Fenêtre de mise en production	Release Window	Synonyme de Change Window (Fenêtre de changement).
Fenêtre des changements	Change Window	(Transition des Services) Période normale, convenue, pendant laquelle des changements ou des mises en production peuvent être implantées avec un impact minimal sur les services. Les fenêtres de changement sont habituellement documentées dans les SLA.
Fermé	Closed	(Exploitation des Services) État final du cycle de vie d'un incident, d'un problème, d'un changement, etc. Lorsque l'état est devenu «Fermé», plus aucune action n'est effectuée.
Fermeture ou Clôture	Closure	(Exploitation des Services) Action de modifier l'état d'un incident, d'un problème, d'un changement, etc. en lui attribuant l'état «Fermé».

Terme français	Terme anglais	Définition
Fiabilité	Reliability	(Conception des services)(Amélioration Continue des Services) Mesure de la durée pendant laquelle un élément de configuration ou un service des TI peut exécuter sa fonction attendue sans interruption. Habituellement mesurée par le MTBF ou MTBSI. Le terme "Fiabilité" peut aussi servir à établir la probabilité selon laquelle un processus, une fonction, etc... fournira le résultat exigé.
Voir Availability.		
Fonction	Function	Équipe ou groupe de personnes ainsi que les outils qu'ils utilisent pour mener à bien un ou plusieurs processus ou activités. Par exemple le Centre de services. Le terme Fonction peut aussi avoir deux autres significations : ■ L'usage attendu d'un élément de configuration, d'une personne, d'une équipe, d'un processus ou d'un service des TI. Par exemple, une fonction d'un service de courriel peut être de stocker et de faire suivre les courriels envoyés ; une fonction d'un processus business peut être d'expédier les biens vers les clients. ■ Pour répondre correctement à l'usage attendu "L'ordinateur fonctionne correctement".
Fonction Business Vitale (VBF)	Vital Business Function (VBF)	(Conception des services) Fonction d'un processus métier qui est cruciale pour le succès des métiers. Les fonctions métiers vitales sont d'une importance considérable pour la Gestion de la continuité des métiers, la Gestion de la continuité des services des TI, la Gestion de la disponibilité.
Fournisseur	Supplier	(Stratégie des Services)(Conception des services) Tierce partie responsable de la fourniture de biens ou de services qui sont nécessaires à la fourniture de services des TI. Exemples de sous-traitants : revendeurs de matériel et de logiciels, fournisseurs de réseau et de télécommunication et organisations d'externalisation. Voir Underpinning Contract, Supply Chain.
Fournisseur de Services Informatiques	IT Service Provider	(Stratégie des Services) Fournisseur de services des TI qui fournit des services à des clients internes ou à des clients externes.
Fournisseur de services	Service Provider	(Stratégie des Services) Organisation qui fournit des services à un ou plusieurs clients internes ou clients externes. Le terme "fournisseur de services" est souvent employé comme synonyme pour Fournisseur de services des TI. Voir Type I Service Provider, Type II Service Provider, Type III Service Provider.
Fournisseur de services applicatifs (ASP)	Application Service Provider (ASP)	(Conception des services) Un fournisseur de services externe qui fournit des services à l'aide d'applications hébergées dans ses locaux. Les utilisateurs accèdent aux applications via des connexions réseau avec le fournisseur de service.
Fournisseur de services de type I	Type I Service Provider	(Stratégie des Services) Fournisseur de services interne qui est imbriqué dans une unité business. Il peut y avoir plusieurs fournisseurs de services de type I au sein d'une organisation.
Fournisseur de services de type II	Type II Service Provider	(Stratégie des Services) Fournisseur de services interne qui fournit des services des TI partagés par plusieurs unités business.
Fournisseur de services de type III	Type III Service Provider	(Stratégie des Services) Fournisseur de services qui fournit des services des TI à des clients externes.

Terme français	Terme anglais	Définition
Fournisseur de services externe	External Service Provider	(Stratégie des Services) Fournisseur de services des TI faisant partie d'une organisation différente de celle de son client. Un fournisseur de services des TI peut avoir à la fois des clients internes et externes. Voir Type III Service Provider.
Fournisseur de services interne	Internal Service Provider	(Stratégie des Services) Fournisseur de services des TI qui fait partie de la même entreprise que celle de son client. Un fournisseur de services des TI peut avoir à la fois des clients internes et des clients externes. Voir Type I Service Provider, Type II Service Provider, Insource.
Fournisseur de services Internet (ISP)	Internet Service Provider (ISP)	Fournisseur de services externe qui fournit un accès à l'internet. La plupart des ISP fournit aussi d'autres services des TI tels que l'hébergement de sites web.
Frais d'investissement (CAPEX)	Capital Expenditure (CAPEX)	(Stratégie des Services) Coût d'achat d'un bien qui deviendra un actif financier, comme par exemple l'équipement informatique et les immeubles. La valeur de l'actif est amortie sur plusieurs périodes comptables.
Frais généraux ou Surcharge	Overhead	Synonyme de Indirect cost (Coût indirect).
Gain rapide	Quick Win	(Amélioration Continue des Services) Activité d'amélioration qui est sensée fournir un retour sur investissement à court terme avec relativement peu d'effort et à faible coût. Voir Principe de Pareto.
Garantie	Warranty	(Stratégie des Services) Promesse qu'un produit ou un service répond à ses exigences convenues. Voir Service Validation and Testing, Service Warranty.
Garantie de service	Service Warranty	(Stratégie des Services) Assurance qu'un service des TI satisfera les exigences convenues. Il peut s'agir d'un accord formel, tel qu'un accord sur les niveaux de service (SLA) ou d'un contrat, ou bien ce peut être un message marketing ou une image de marque. La valeur business d'un service des TI est générée par la combinaison de l'utilité du service (ce qu'il fait) et la garantie du service (le fait-il bien). Voir Warranty.
Gestion de capacité des composants (CCM)	Component Capacity Management (CCM)	(Conception des services)(Amélioration Continue des Services) Processus pour comprendre la capacité, l'utilisation et les performances des éléments de configuration. Les données sont collectées, enregistrées et analysées afin d'être utilisées dans le Plan de capacité. Voir Service Capacity Management.
Gestion de la Capacité	Capacity Management	(Conception des services) Processus qui veille à ce que la capacité des services et de l'infrastructure puisse répondre aux objectifs de niveau de service, d'une manière rentable et ponctuelle. La gestion de la capacité prend en compte toutes les ressources nécessaires pour fournir le service informatique et planifie les besoins du business à court, moyen et long terme.
Gestion de la Capacité Business (BCM)	Business Capacity Management (BCM)	(Conception des services) Dans le contexte de l'ITSM, la gestion de la capacité business est l'activité permettant la compréhension des futures exigences du business afin de les intégrer dans le Plan de capacité. Voir Service Capacity Management.

Terme français	Terme anglais	Définition
Gestion de la Capacité des Services (SCM)	Service Capacity Management (SCM)	(Conception des services)(Amélioration Continue des Services) Activité en charge de la compréhension des performances et de la capacité des services des TI. Les ressources utilisées par chaque service des TI et le profil d'utilisation dans le temps sont collectés, enregistrés et analysés afin de servir à l'élaboration d'un plan de capacité. Voir Business Capacity Management, Component Capacity Management.
Gestion de la Continuité des Services Informatiques (ITSCM)	IT Service Continuity Management (ITSCM)	(Conception des services) Processus en charge de la gestion des risques pouvant avoir un impact grave sur les services des TI. L'ITSCM assure que le fournisseur de services des TI peut toujours fournir les niveaux de service minimums attendus, en réduisant le risque à un niveau acceptable et en planifiant la reprise des services des TI. L'ITSCM doit être conçue pour soutenir la gestion de la continuité du business.
Gestion de la Continuité des Services	Service Continuity Management	Synonyme de Service Continuity Management (ITSCM) (Gestion de la continuité des services des TI) .
Gestion de la Continuité du Business (BCM)	Business Continuity Management (BCM)	(Conception des services) Processus qui gère les risques pouvant avoir un impact sérieux sur une organisation. La gestion de la continuité protège les intérêts des intervenants, l'image de marque et la valeur créées par ses activités. Le processus de la BCM implique la réduction des risques à un niveau acceptable et la planification de la reprise des processus identifiés, suite à une interruption majeure. La BCM définit les objectifs, l'étendue et les besoins de la gestion de la continuité du service.
Gestion de la demande	Demand Management	Activités pour comprendre et influencer la demande de services d'un client et l'approvisionnement en capacité pour satisfaire ces demandes. À un niveau stratégique, la gestion de la demande peut impliquer l'analyse de schémas d'activité business et de profils utilisateurs. À un niveau tactique, elle peut impliquer l'usage d'un coût différentiel afin d'encourager les clients à utiliser les services des TI à des moments moins fréquentés. Voir Capacity Management.
Gestion de la Disponibilité	Availability Management	(Conception des services) Processus chargé de définir, analyser, planifier, mesurer et améliorer tous les aspects de la disponibilité des services. La gestion de la disponibilité s'assure que la disponibilité de tous les rôles, outils, processus, infrastructures et autres est adaptée aux objectifs de niveau de service convenus.
Gestion de la performance	Performance Management	(Amélioration Continue des Services) Processus responsable des activités quotidiennes de gestion de la capacité. Ceci inclut la supervision, les alertes liées à des dépassements de seuils, l'analyse des performances et leur optimisation, ainsi que la mise en œuvre (ou l'application) des changements relatifs à la performance et à la capacité.
Gestion de la Sécurité	Security Management	Synonyme de Information Security Management (Gestion de la Sécurité de l'Information).

Terme français	Terme anglais	Définition
Gestion de la sécurité de l'information (ISM)	Information Security Management (ISM)	(Conception des services) Processus qui assure la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des actifs, informations, données et services des TI d'une organisation. La Gestion de la Sécurité de l'Information fait habituellement partie d'une approche organisationnelle de la Gestion de la Sécurité, dont la portée est plus large que la fourniture de services TI. Elle inclut la manipulation des papiers, l'accès aux bâtiments, les appels téléphoniques, etc, de toute l'organisation.
Gestion des Accès	Access Management	(Exploitation des Services) Processus responsable d'autoriser les utilisateurs à faire usage des services des TI, des données ou autres actifs. La gestion des accès contribue à protéger la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des actifs en assurant que seuls les utilisateurs autorisés peuvent accéder ou modifier les actifs. La Gestion des accès est parfois appelée gestion des droits ou gestion des identités.
Gestion des actifs	Asset Management	(Transition des Services) Processus responsable du suivi et de la production de rapports sur la valeur et la propriété des actifs financiers tout au long de leur cycle de vie. La gestion des actifs fait partie d'un processus global de gestion des actifs de service et des configurations. Voir Asset Register.
Gestion des Actifs de Service et des Configurations (SCAM)	Service Asset and Configuration Management (SACM)	(Transition des Services) Processus en charge à la fois de la gestion des configurations et de la gestion des actifs.
Gestion des Applications	Application Management	(Exploitation des Services)(Conception des services) Fonction responsable de la gestion des applications tout au long de leur cycle de vie.
Gestion des Changements	Change Management	(Transition des Services) Processus en charge de contrôler le cycle de vie de tous les changements. Le principal objectif de la gestion des changements et de rendre possible la mise en œuvre de changements bénéfiques avec un minimum d'interruption des services des TI.
Gestion des Configurations	Configuration Management	(Transition des Services) Processus en charge de tenir à jour les informations concernant les éléments de configuration nécessaires pour fournir un service informatique ainsi que leurs relations. Ces informations sont gérées tout au long du cycle de vie du CI. La Gestion des configurations fait partie du processus global de Gestion des configurations et des actifs de service.
Gestion des Connaissances	Knowledge Management	(Transition des Services) Processus responsable de collecter, analyser, stocker et partager les connaissances et les informations au sein d'une organisation. Le but principal de la Gestion des connaissances est d'améliorer l'efficience en réduisant le besoin de redévelopper des connaissances. Voir Data-to-Information-to-Knowledge-to-Wisdom, Service Knowledge Management System.
Gestion des coûts	Cost Management	(Stratégie des Services) Terme générique faisant référence au budget et à la comptabilité. Parfois synonyme de gestion financière.
Gestion des crises	Crisis Management	Processus en charge de la gestion des implications plus larges de la continuité des activités. L'équipe de gestion de crise est responsable des questions stratégiques, comme la gestion des relations avec les média et la confiance des actionnaires, c'est elle qui décide du déclenchement des plans de continuité des activités.

Terme français	Terme anglais	Définition
Gestion des Déploiements et des Mises en Production	Release and Deployment Management	(Transition des Services) Processus qui regroupe à la fois la préparation au déploiement et la mise en production.
Gestion des états	Status accounting	(Transition des Services) Activité en charge de l'enregistrement et du rapport du cycle de vie de chaque élément de configuration.
Gestion des Événements	Event Management	(Exploitation des Services) Processus responsable de la gestion des événements tout au long de leur cycle de vie. La gestion des événements est une des activités principales de l'exploitation des services TI.
Gestion des Fournisseurs	Supplier Management	(Conception des services) Processus en charge de s'assurer que tous les contrats avec les sous-traitants soutiennent les besoins du business et que tous les sous-traitants remplissent leurs engagements contractuels.
Gestion des Incidents	Incident Management	(Exploitation des Services) Processus en charge de la gestion du cycle de vie de tous les incidents. L'objectif principal de la Gestion des incidents est de rendre le service des TI aux utilisateurs aussi rapidement que possible.
Gestion des Mises en Production	Release Management	(Transition des Services) Processus en charge de la planification, du calendrier et du contrôle du mouvement des mises en production vers les environnements de test et de productionl. L'objectif principal de la Gestion des mises en production est d'assurer que l'intégrité de l'environnement de production est garantie et que les bons composants sont mis en production. La Gestion des mises en production fait partie de la Gestion des mises en production et des déploiements.
Gestion des moyens généraux	Facilities Management	(Exploitation des Services) Fonction responsable de la gestion de l'environnement physique où est située l'infrastructure des TI. La gestion des moyens généraux inclut tous les aspects de la gestion de l'environnement physique, comme par exemple l'électricité et la climatisation, la gestion des accès au bâtiment, et la surveillance de l'environnement.
Gestion des Niveaux de Service (SLM)	Service Level Management (SLM)	(Conception des services)(Amélioration Continue des Services) Processus en charge de négocier les accords sur les niveaux de service (SLA) et de s'assurer qu'ils sont atteints. La SLM doit s'assurer également que tous les processus de gestion des services des TI, les accords sur les niveaux opérationnels (OLA) et les contrats de sous-traitance sont adaptés aux cibles de niveau de service. La SLM surveille et établit des rapports sur les niveaux de service, et organise régulièrement des revues avec les clients.
Gestion des Opérations	Operations Management	Synonyme de IT Operations Management (Gestion des Opérations Informatiques).
Gestion des Opérations Informatiques	IT Operations Management	(Exploitation des Services) Fonction au sein du fournisseur des services des TI qui exécute les activités quotidiennes nécessaires pour gérer les services des TI et assurer le maintien en condition opérationnelle de l'infrastructure des TI. La Gestion des opérations informatiques inclut le Contrôle des opérations des TI et la gestion des moyens généraux.
Gestion des Problèmes	Problem Management	(Exploitation des Services) Processus en charge de la gestion du cycle de vie de tous les problèmes. L'objectif principal de la Gestion des problèmes est d'éviter que des incidents ne surviennent et de minimiser l'impact des incidents qui ne pourraient pas être évités.

Terme français	Terme anglais	Définition
Gestion des Relations Business	Business Relationship Management	(Stratégie des Services) Processus ou fonction en charge de maintenir une relation avec le business. La BRM inclut habituellement : ■ La gestion des relations du personnel avec les dirigeants du business. ■ La fourniture d'une entrée à la gestion du portefeuille de services. ■ L'assurance que le fournisseur de services informatiques a satisfait les besoins business du client. Ce processus a des liens étroits avec la gestion des niveaux de service.
Gestion des risques	Risk Management	Processus en charge d'identifier, évaluer et contrôler les risques.
Voir Risk Assessment.		
Gestion des Services	Service Management	Ensemble d'aptitudes organisationnelles spécialisées destinées à fournir une valeur aux clients sous la forme de service(s).
Gestion des Services Business (BSM)	Business Service Management (BSM)	(Stratégie des Services)(Conception des services) Approche de la gestion des services informatiques qui considère les processus business soutenus et la contribution apportée à la création de valeur. Ce terme signifie également la gestion des services au business fournis à la clientèle du business.
Gestion des Services Informatiques (ITSM)	IT Service Management (ITSM)	Implémentation et gestion des services des TI de qualité qui répondent aux besoins du business. La gestion des services des TI est effectuée par les fournisseurs de services des TI grâce à un mélange adéquat de personnes, de processus et de technologies de l'information. Voir Service Management.
Gestion des Systèmes	System Management	Partie de la gestion des services des TI qui s'intéresse davantage à la gestion de l'infrastructure des TI qu'aux processus.
Gestion du Portefeuille de services (SPM)	Service Portfolio Management (SPM)	(Stratégie des Services) Processus en charge de la gestion du portefeuille de services. La gestion du portefeuille de services considère les services de par la valeur métiers qu'ils peuvent fournir.
Gestion du risque (MoR)	Management of Risk (MoR)	Méthodologie de l'OGC pour gérer les risques. La MoR inclut toutes les activités nécessaires pour identifier et contrôler l'exposition au risque pouvant avoir un impact sur l'obtention des objectifs business d'une organisation.
Gestion du stockage	Storage Management	(Exploitation des Services) Processus en charge de la gestion du stockage et de la maintenance des données tout au long de leur cycle de vie.
Gestion Financière	Financial Management	(Stratégie des Services) Fonction et processus responsable de la gestion du budget, de la comptabilité et des besoins en facturation d'un fournisseur de services des TI.
Gestion par la qualité totale (TQM)	Total Quality Management (TQM)	(Amélioration Continue des Services) Méthodologie pour gérer l'amélioration continue à l'aide d'un système de gestion de la qualité. La TQM établit une culture impliquant toutes les personnes de l'organisation dans un processus de surveillance et d'amélioration continues.
Gestion proactive des Problèmes	Proactive Problem Management	(Exploitation des Services)(Amélioration Continue des Services) Activité faisant partie du processus de gestion des problèmes. L'objectif de la gestion proactive des problèmes est d'identifier et traiter les causes potentielles d'incidents avant qu'ils ne surviennent. La gestion proactive des problèmes analyse les enregistrements d'incidents et utilise les données collectées par les autres processus de gestion des services des TI pour identifier les tendances ou les problèmes significatifs.

Terme français	Terme anglais	Définition
Gestion Technique	Technical Management	(Exploitation des Services) Fonction en charge de fournir des compétences techniques pour assister les services des TI et la gestion de l'infrastructure des TI. La gestion technique définit les rôles des groupes de support, ainsi que les outils, processus et procédures nécessaires.
Gestionnaire de processus	Process Manager	Rôle dont la responsabilité est de réaliser la gestion opérationnelle d'un processus. Les responsabilités du gestionnaire de processus incluent la planification et la coordination de toutes les activités nécessaires à son fonctionnement, sa surveillance et l'établissement de tableaux de bord sur le fonctionnement du processus. Il peut y avoir plusieurs gestionnaires de processus d'un même processus, par exemple des Gestionnaires des changements régionaux ou des Gestionnaires de la continuité des services des TI pour chaque centre de traitement de données. Le rôle du gestionnaire de processus est souvent confondu avec celui de propriétaire du processus, mais ces deux rôles peuvent être distincts dans les grandes organisations.
Gestionnaire de Services	Service Manager	Gestionnaire qui est responsable de la gestion quotidienne du cycle de vie d'un ou plusieurs services des TI. Le terme " Gestionnaire de/des service(s)" sert aussi à désigner tout gestionnaire au sein du fournisseur de services des TI. Communément utilisé pour désigner un gestionnaire des relations business, un gestionnaire de processus, un directeur comptable, ou un dirigeant ayant des responsabilités sur l'ensemble des services des TI.
Gestionnaire des Relations Business (BRM)	Business Relationship Manager (BRM)	(Stratégie des Services) Rôle en charge de maintenir une relation avec un ou plusieurs clients. Ce rôle est souvent combiné avec celui du gestionnaire des niveaux de service. Voir Account Manager.
Gouvernance	Governance	Méthode de gestion s'assurant que les politiques et la stratégie sont réellement mises en œuvre et que les processus requis sont correctement suivis. La gouvernance inclut la définition des rôles et des responsabilités, les mesures et les rapports, ainsi que la mise en oeuvre d'actions afin de résoudre tout problème soulevé.
Groupe de pilotage informatique (ISG)	IT Steering Group (ISG)	Groupe formel responsable de s'assurer que les stratégies et les plans du business et du fournisseur de services des TI sont totalement alignés. Un groupe de pilotage se compose des représentants de la direction issus du business et du fournisseur de services des TI.
Groupe de support	Support Group	(Exploitation des Services) Groupe de personnes ayant des compétences techniques. Les groupes de support fournissent l'assistance technique réclamée par l'ensemble des processus de gestion des services des TI. Voir Technical Management.
Haute disponibilité	High Availability	(Conception des services) Approche ou façon de concevoir qui minimise ou cache les effets d'une défaillance d'un élément de configuration aux utilisateurs d'un service des TI. Les solutions à haut niveau de disponibilité sont conçues pour atteindre un niveau convenu de disponibilité et utilisent des techniques telles que la tolérance de panne, la résilience et la reprise rapide afin de réduire le nombre d'incidents, ainsi que leurs impacts.

Terme français	Terme anglais	Définition
Heures de service	Service Hours	(Conception des services)(Amélioration Continue des Services) Période convenue pendant laquelle un service des TI spécifique doit être disponible. Par exemple, "Lundi-Vendredi de 8h00 à 17h00 sauf jours fériés" Les heures de service doivent être définies dans un accord sur les niveaux de service (SLA).
Heures de support	Support Hours	(Exploitation des Services)(Conception des services) Heures auxquelles le support est disponible pour les utilisateurs. Normalement ce sont les horaires d'ouverture du Centre de services. Les heures de support doivent être définies dans un accord sur les niveaux de service (SLA) et peuvent être différentes des heures de service. Par exemple, les heures de service peuvent être 24h/24 et les heures de support de 7h00 à 19h00.
Historique des changements	Change History	(Transition des Services) Ensemble des informations concernant tous les changements effectués sur un élément de configuration (CI) pendant sa durée de vie. L'historique des changements comporte tous les enregistrements de changements s'appliquant à ce CI.
Hot Standby ou Reprise Immédiate	Hot Standby	Équivalent de Fast Recovery (Reprise rapide) ou de Immediate Recovery (reprise immédiate).
Identification de mise en production	Release Identification	(Transition des Services) Convention d'appellation servant uniquement à identifier une mise en production. L'identification de la mise en production inclut normalement une référence à un élément de configuration et à un numéro de version. Par exemple Microsoft Office 2003 SR2.
Identification des configurations	Configuration Identification	(Transition des Services) Activité ayant en charge la collecte des informations concernant les éléments de configuration et leurs relations ainsi que la saisie de ces informations dans la CMDB. L'identification des configurations est également responsable de l'étiquetage des CI eux-mêmes, afin que les enregistrements de configuration correspondants puissent être retrouvés.
Identité	Identity	(Exploitation des Services) Nom unique servant à identifier un utilisateur, une personne ou un rôle. L'identité permet d'attribuer des droits à cet utilisateur, cette personne ou ce rôle. Des exemples d'identités peuvent être un nom d'usage comme SmithJ ou de rôle comme "Gestionnaire des changements".
Impact	Impact	(Transition des Services)(Exploitation des Services) Mesure de l'effet d'un incident, problème ou changement sur les processus business. L'impact est souvent basé sur la manière dont les niveaux de service seront affectés. L'impact et l'urgence servent à assigner une priorité.
Incident	Incident	(Exploitation des Services) Interruption non planifiée d'un service des TI ou une réduction de la qualité d'un service des TI. La défaillance d'un élément de configuration qui n'a pas encore eu d'impact sur le service est aussi un incident. Par exemple, la défaillance d'un des disques d'un ensemble de disques miroirs.
Incident majeur	Major Incident	(Exploitation des Services) Catégorie d'impact la plus haute pour un incident. Un incident majeur provoque une interruption significative du business.

Terme français	Terme anglais	Définition
Indicateur clé de performance (KPI)	Key Performance Indicator (KPI)	(Amélioration Continue des Services) Mesure utilisée pour faciliter la gestion d'un processus, d'un service des TI ou d'une activité. De nombreuses mesures peuvent être prises, mais seules les plus importantes sont définies comme étant des KPI et servent réellement à gérer et à produire des rapports sur un processus, un service des TI ou une activité. Les KPI doivent être sélectionnés afin d'assurer que l'efficience, l'efficacité et le rendement sont tous gérés. Voir Critical Success Factor.
Information de gestion	Management Information	Information servant à soutenir une décision prise par la direction. L'information de gestion est souvent générée automatiquement par des outils soutenant les divers processus de gestion des services des TI. Les informations de gestion incluent souvent les valeurs des KPI tels que "Pourcentage de changements conduisant à des incidents", ou "taux de résolution immédiate".
Infrastructure informatique	IT Infrastructure	Ensemble des composants matériels logiciels, réseaux, locaux, etc qui sont nécessaires pour développer, tester, fournir, surveiller, contrôler ou supporter les services des TI. Le terme Infrastructure des TI englobe toutes les technologies de l'information, mais pas les personnes, les processus et la documentation associés.
Installation fixe	Fixed Facility	(Conception des services) Bâtiment permanent et disponible en cas de besoin selon un Plan de continuité de services des TI. Voir Recovery Option, Portable Facility.
Instantané	Snapshot	(Transition des Services) État actuel d'une configuration tel qu'il a été saisi par un outil de découverte. Voir Baseline.
Instruction de travail	Work Instruction	Document contenant des instructions détaillées qui spécifient exactement quelles sont les étapes à effectuer pour mener à bien une activité. Une instruction de travail contient beaucoup plus de détails qu'une procédure et n'est créée que si des instructions très détaillées sont nécessaires.
Intégrité	Integrity	(Conception des services) Principe de sécurité qui assure que les données et les éléments de configuration sont modifiés uniquement par le personnel et les activités autorisés. L'intégrité considère toutes les causes possibles de modification, y compris la défaillance logicielle et matérielle, les événements liés à l'environnement et l'intervention humaine.
Interface avec le fournisseur de service (SPI)	Service Provider Interface (SPI)	(Stratégie des Services) Interface entre le fournisseur de services des TI et un utilisateur, client, processus business ou un sous-traitant. L'analyse des interfaces de fourniture de services aide à coordonner de bout en bout la gestion des services des TI.
Internalisation	Insourcing	Synonyme d'approvisionnement interne.
International Organization for Standardization (ISO)	International Organization for Standardization (ISO)	International Organisation for Standardization (ISO) est le plus grand développeur mondial de Standards. L'ISO est une organisation non-gouvernementale qui regroupe un réseau d'instituts nationaux de standards dans 156 pays. De plus amples informations sur l'ISO sont disponibles à l'adresse : http://www.iso.org/
Interruption projetée du service (PSO)	Projected Service Outage (PSO)	(Transition des Services) Document qui identifie l'effet des changements, activités de maintenance et plans de test planifiés sur les niveaux de service attendus.

Terme français	Terme anglais	Définition
Intervalle moyen entre les défaillances (MTBF)	Mean Time Between Failures (MTBF)	(Conception des services) Mesure permettant de connaître et d'établir un rapport sur la fiabilité. Le MTBF est la durée moyenne pendant laquelle un élément de configuration ou un service des TI peut accomplir sa fonction attendue sans interruption. Il est mesuré à partir du moment où le CI ou le service des TI commence à fonctionner jusqu'à sa prochaine défaillance.
Intervalle moyen entre les incidents de service (MTBSI)	Mean Time Between Service Incidents (MTBSI)	(Conception des services) Mesure permettant de connaître et d'établir un rapport sur la fiabilité. Le MTBSI est le temps moyen entre deux défaillances d'un système ou un service des TI. Le MTBSI est égal à MTBF + MTRS.
Invocation	Invocation	(Conception des services) Action de déclencher les étapes définies dans un plan. Par exemple déclencher le Plan de continuité de service des TI pour un ou plusieurs services des TI.
ISO 9000	ISO 9000	Terme générique faisant référence à un certain nombre de standards et normes internationaux pour des systèmes de gestion de la qualité. Voir http://www.iso.org/ pour de plus amples informations. Voir ISO.
ISO 9001	ISO 9001	Standard international pour les systèmes de gestion de la qualité. Voir ISO 9000, Standard.
ISO/IEC 17799	ISO/IEC 17799	(Amélioration Continue des Services) Code de pratique ISO pour la gestion de la sécurité de l'information. Voir Standard.
ISO/IEC 20000	ISO/IEC 20000	Spécifications et Code de pratique ISO pour la gestion des services des TI. La norme ISO/IEC 20000 est alignée sur les meilleures pratiques ITIL.
ISO/IEC 27001	ISO/IEC 27001	(Conception des services)(Amélioration Continue des Services) Spécification ISO pour la gestion de la sécurité de l'information. Le Code de pratiques correspondant est ISO/IEC 17799. Voir Standard.
IT Service Management Forum (itSMF)	IT Service Management Forum (itSMF)	Organisation indépendante dont le but est de promouvoir une approche professionnelle de la gestion des services des TI. L'itSMF est une organisation composée de bénévoles ayant des représentants dans de nombreux pays du globe (Chapitres itSMF). L'itSMF et ses membres contribuent au développement de l'ITIL et des standards de gestion de service associés.
ITIL	ITIL	Ensemble des meilleures pratiques de gestion des services des TI. L'ITIL appartient à l'OGC et consiste en une série de publications proposant des principes pour fournir des services des TI de qualité, ainsi que les processus et les moyens nécessaires pour les soutenir.
Ligne de Service (LOS)	Line of Service (LOS)	(Stratégie des Services) Service de base ou service de soutien ayant de multiples packages de niveaux de service. Une ligne de service est gérée par un responsable de produit et chaque package de niveaux de service est conçu pour soutenir un segment particulier du marché.
Lignes directrices	Guideline	Document décrivant les meilleures pratiques recommandant ce qui doit être fait. La conformité à des lignes directrices n'est habituellement pas obligatoire. Voir Standard.
Liste des actifs	Asset Register	(Transition des Services) Liste des actifs, incluant leur propriétaire et leur valeur. Le registre des actifs est maintenu à jour par la gestion des actifs.

Terme français	Terme anglais	Définition
Livrables	Deliverable	Quelque chose qui doit être fourni afin de satisfaire un engagement inscrit dans un accord sur les niveaux de service (SLA) ou dans un contrat. Un livrable est aussi utilisé de manière plus informelle pour décrire toute sortie planifiée d'un process.
Maintenabilité	Maintainability	(Conception des services) Mesure permettant de savoir dans quel délai et avec quelle efficacité un élément de configuration ou un service des TI peut être restauré pour retrouver un fonctionnement normal suite à une panne. La facilité de maintenance est souvent mesurée et rapportée sous le nom de MTRS. La facilité de maintenance sert également dans le contexte de développement d'un logiciel ou d'un service des TI pour signifier la possibilité de le changer ou de le réparer facilement.
Marché potentiel	Market Space	(Stratégie des Services) Ensemble des opportunités qu'un fournisseur de services des TI peut exploiter afin de répondre aux besoins des clients. Le marché potentiel identifie les éventuels services des TI qu'un fournisseur de services des TI peut espérer fournir.
Matrice des responsabilités	Authority Matrix	Synonyme de RACI. (Responsible, Accountable, Consulted, Informed)
Maturité	Maturity	(Amélioration Continue des Services) Mesure de la fiabilité, de l'efficience et de l'efficacité d'un processus, d'une fonction, d'une organisation, etc. Les processus et fonctions les plus matures sont alignés sur les objectifs et les stratégies business de manière formelle et sont soutenus par un cadre de travail permettant une amélioration continue.
Meilleure pratique	Best Practice	Activité ou processus dont le succès a été démontré et qui sont utilisés par de multiples organisations. L'ITIL est un exemple de meilleure pratique.
Menace	Threat	Tout ce qui peut exploiter une vulnérabilité. Toute cause potentielle d'incident peut être considérée comme une menace. Par exemple, un incendie est une menace pouvant exploiter la vulnérabilité des revêtements de sol inflammables. Ce terme est communément utilisé par la Gestion de la Sécurité de l'Information (ISM) et la Gestion de la continuité du service des TI (ITSCM), mais s'applique aussi à d'autres domaines tels que la gestion des problèmes et la gestion de la disponibilité.
Mesure	Metric	(Amélioration Continue des Services) Mesure permettant de mieux connaître et d'établir un rapport pour aider à la gestion d'un processus, d'un service des TI ou d'une activité. Voir KPI.
Mesure externe	External Metric	Mesure servant à évaluer la fourniture de services des TI à un client. Les mesures externes sont souvent définies dans les Accords sur les Niveaux de Service (SLA) et sont communiquées aux clients. Voir Internal Metric.
Mesure interne	Internal Metric	Mesure utilisée par un fournisseur de services des TI pour surveiller l'efficience, l'efficacité ou le rendement des processus internes du fournisseur des services des TI. Les mesures internes ne sont habituellement pas communiquées au client des services des TI.
Mesures en tension	Tension Metrics	(Amélioration Continue des Services) Ensemble de mesures associées, dans lesquelles les améliorations d'une des mesures ont un effet négatif sur une autre. Les mesures en tension ont été conçues pour assurer qu'un équilibre adéquat est obtenu.

Terme français	Terme anglais	Définition
Middleware (Intergiciel)	Middleware	(Conception des services) Logiciel qui relie deux ou plusieurs composants logiciels ou applications. Un intergiciel est habituellement acheté auprès d'un éditeur de logiciel, plutôt que développé par le fournisseur de services des TI. Voir Off the Shelf.
Mise en production	Release	(Transition des Services) Ensemble de matériel, logiciels, documentations, processus et autres composants nécessaires pour déployer un ou plusieurs changements approuvés, dans les services des TI. Le contenu de chaque mise en production est géré, testé puis déployé comme une entité autonome.
Modèle	Model	Représentation d'un système, d'un processus, d'un service des TI ou d'un élément de configuration, etc. qui aide à comprendre ou à prévoir son futur comportement.
Modèle de changement	Change Model	(Transition des Services) Manière répétitive de traiter une catégorie de changements particulière. Un modèle de changement établit des étapes spécifiques prédéfinies qui seront suivies pour réaliser un changement de cette catégorie. Les modèles de changement peuvent être très simples, sans qu'aucune validation ne soit nécessaire (par ex. la réinitialisation d'un mot de passe) ou très complexes avec plusieurs étapes nécessitant des validations (par ex. une mise en production logicielle majeure). Voir Standard Change, Change Advisory Board.
Modèle de Kano	Kano Model	(Stratégie des Services) Modèle développé par Noriaki Kano, qui sert à la compréhension des préférences du client. Le modèle de Kano prend en considération les attributs d'un service des TI regroupés par domaines tels que facteurs de base, facteurs d'excitation, facteurs de performance, etc.
Modèle Planifier-Faire-Vérifier-Agir (PDCA)	Plan-Do-Check-Act (PDCA)	(Amélioration Continue des Services) Cycle en quatre phases pour la gestion des processus attribué à Edward Deming. Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir est aussi appelé roue de Deming.PLANIFIER : Concevoir ou réviser les processus qui soutiennent les services des TI.REALISER : Mettre en œuvre le plan et gérer les processus.VÉRIFIER : Mesurer les processus et les services des TI, les comparer avec les objectifs et produire des rapports.AGIR : Planifier et mettre en œuvre des changements afin d'améliorer les processus.
Modélisation	Modelling	Technique servant à prévoir le futur comportement d'un système, d'un processus, d'un service des TI ou d'un élément de configuration, etc. La modélisation est fréquemment employée par la Gestion financière, la Gestion de la capacité et la Gestion de la disponibilité.
Modélisation analytique	Analytical Modelling	(Stratégie des Services)(Conception des services)(Amélioration Continue des Services) Technique employant des modèles mathématiques pour prévoir le comportement d'un Elément de configuration ou d'un service informatique. Les modèles analytiques sont fréquemment employés dans la Gestion de la capacité et la Gestion de la disponibilité. Voir Modelling.

Terme français	Terme anglais	Définition
Modélisation par simulation	Simulation modelling	(Conception des services)(Amélioration Continue des Services) Technique qui créé un modèle détaillé afin de prédire le comportement d'un élément de configuration ou d'un service des TI. Les modélisations de simulation peuvent s'avérer très précises mais sont aussi onéreuses et longues à développer. Une modélisation de simulation est souvent créée à l'aide d'éléments de configuration réels pouvant être modélisés, mais avec des charges de travail et des transactions artificielles. Elles sont utilisées dans la gestion de la capacité lorsque des résultats précis sont indispensables. Un modèle de simulation est parfois appelé Test de performance.
Ne rien faire	Do Nothing	(Conception des services) Option de reprise. Le fournisseur de services convient formellement avec le client que la reprise d'un service des TI ne sera pas effectuée.
Near-shore	Near-Shore	(Stratégie des Services) Approvisionnement en service issu d'un pays proche de celui où est basé le client. Il peut s'agir de la fourniture d'un service des TI ou de fonctions de soutien, tel qu'un centre de services. Voir On-shore, Off-shore.
Niveau de maturité	Maturity Level	Niveau labellisé dans un modèle de maturité, tel que le Modèle de maturité d'aptitude à l'intégration (CMMI) de Carnegie Mellon.
Niveau de service	Service Level	Réalisation mesurée et rapportée d'une ou plusieurs cibles de niveau de service. Le terme "Niveau de service" est parfois utilisé de façon informelle pour signifier cible de niveau de service.
Objectif	Objective	L'intérêt ou le but défini d'un processus, d'une activité ou d'une organisation dans sa globalité. Les objectifs sont habituellement exprimés par des cibles mesurables. Le terme "Objectif" est aussi utilisé de manière informelle pour signifier une exigence. Voir Outcome.
Objectif business	Business Objective	(Stratégie des Services) Objectif d'un processus business, ou d'un business dans son ensemble. Les objectifs business soutiennent la vision du business, servent de guide à la stratégie des TI et sont souvent soutenus par les services informatiques.
Objectif de maintenance des services (SMO)	Service Maintenance Objective (SMO)	(Exploitation des Services) Temps estimé pendant lequel un élément de configuration sera indisponible du fait de l'activité de maintenance planifiée.
Objectif de point de reprise (RPO)	Recovery Point Objective (RPO)	(Exploitation des Services) Expression de la quantité maximale acceptable de données pouvant être perdues lors de la restauration d'un service après une interruption. L'objectif d'un point de reprise est exprimé sous la forme d'une durée avant la panne. Par exemple, un objectif de point de reprise d'une journée peut être attendu grâce à des copies de sauvegarde quotidiennes. Les objectifs de point de reprise de chaque service des TI doivent être négociés, acceptés et documentés ; ils doivent servir d'exigences à la Conception des services et aux plans de continuité des services des TI.
Objectif de temps de reprise (RTO)	Recovery Time Objective (RTO)	(Exploitation des Services) Durée maximale accordée à la reprise d'un service après une interruption. Le niveau de service à fournir peut être inférieur aux cibles de niveau de service normales. Les objectifs de temps de reprise de chaque service des TI doivent être négociés, convenus et documentés. Voir Business Impact Analysis.

Terme français	Terme anglais	Définition
Observation technique (TO)	Technical Observation (TO)	(Amélioration Continue des Services) Technique servant à l'amélioration du service, l'investigation des problèmes et la gestion de la disponibilité. L'équipe de support technique doit surveiller le comportement et les performances d'un service des TI et faire des recommandations pour son amélioration.
Office of Government Commerce (OGC)	Office of Government Commerce (OGC)	Propriétaire de la marque ITIL (droits d'auteur et marque déposée). L'OGC est un bureau du gouvernement britannique qui soutient la fourniture du calendrier des acquisitions du gouvernement dans sa tâche en termes d'acquisition collaborative et en élevant les niveaux de capacité et de compétence d'acquisition des différents départements. Il fournit également un soutien aux projets complexes du secteur public.
Office of Public Sector Information (OPSI)	Office of Public Sector Information (OPSI)	L'OPSI accorde la licence Crown Copyright au matériel utilisé dans les publications ITIL. Il existe un département du gouvernement britannique qui fournit l'accès en ligne à la législation britannique, accorde les licences de réutilisation du matériel sous Crown Copyright, gère les informations du "Fair Trader Scheme", tient à jour le "Registre des Actifs d'Information du gouvernement", donne des conseils et établit les principes sur la publication officielle et le Crown Copyright.
Off-shore, Extraterritorial	Off-Shore	(Stratégie des Services) Approvisionnement en service issu d'un endroit situé en dehors du pays où est basé le client,le plus souvent un autre continent. Il peut s'agir de la fourniture d'un service des TI ou de fonctions de soutien, tel qu'un centre de services. Voir On-shore, Near-shore.
On-shore, intrafrontalier	On-Shore	(Stratégie des Services) Approvisionnement en service issu d'un endroit situé dans le pays où est basé le client.
Opérationnel	Live	(Transition des Services) Relatif à un service des TI ou à un élément de configuration actuellement utilisé pour fournir un service à un client.
Opérationnel	Operational	Le plus bas des trois niveaux de planification et de fourniture (Stratégique, Tactique, Opérationnel). Les activités opérationnelles incluent la planification ou la fourniture quotidienne ou à court terme d'un processus business ou d'un processus de gestion de service des TI.
Opérations business	Business Operations	(Stratégie des Services) Exécution au jour le jour, surveillance et gestion des processus business.
Opérations continues	Continuous operation	(Conception des services) Approche ou une conception visant à éliminer les périodes d'indisponibilité d'un service des TI. Notez que des éléments de configuration spécifiques peuvent être indisponibles alors que le service, lui, reste disponible.
Opérations informatiques	IT Operations	(Exploitation des Services) Activités effectuées par le Contrôle des opérations des TI, incluant la gestion de console, le calendrier des tâches, la copie de sauvegarde et la restauration, ainsi que la gestion de l'impression et des données de sorties. Egalement utilisé comme synonyme de Exploitation des Services (Service Operation).
Optimisation de la fourniture de services (SPO)	Service Provisioning Optimization (SPO)	(Stratégie des Services) Analyse des finances et des contraintes d'un service des TI afin de décider si des approches différentes de la prestation du service pourraient réduire les coûts ou en améliorer la qualité.

Terme français	Terme anglais	Définition
Optimiser	Optimise	Revoir, Planifier et demander des changements afin d'obtenir l'efficience et l'efficacité maximales d'un processus, d'un élément de configuration, d'une application, etc.
Option de reprise	Recovery Option	(Conception des services) Stratégie permettant de répondre à une interruption de service. Les stratégies les plus couramment employées sont Ne rien faire, Solution de contournement manuelle, Arrangement réciproque, Reprise graduelle, Reprise intermédiaire, Reprise rapide, Reprise immédiate. Les options de reprise peuvent faire usage de locaux spécifiques ou de locaux tierces partagés par plusieurs métiers.
Ordonnancement des travaux	Job Scheduling	(Exploitation des Services) Planification et gestion de tâches logicielles requises par un service des TI. L'ordonnancement des travaux est géré par les opérations informatique, et est le plus souvent automatisé à l'aide d'outils logiciels qui exécutent des tâches en lot (batch) ou en ligne selon un calendrier précis.
Organisation	Organisation	Société, entité légale ou autre institution. Quelques exemples d'organisations qui ne sont pas des sociétés : International Standards Organisation (ISO) ou itSMF. Le terme Organisation fait parfois référence à toute entité disposant de personnes, de ressources et de budgets. Par exemple un projet ou une unité business.
Organisme International des Standards	International Standards Organisation	Voir International Organisation for Standardization (ISO).
Package de conception de service (SDP)	Service Design Package (SDP)	(Conception des services) Un ou plusieurs document(s) définissant tous les aspects d'un service des TI et ses exigences à toutes les étapes de son cycle de vie. Un package de Conception des services est produit à chaque nouveau service des TI, changement majeur ou suppression d'un service des TI.
Package des niveaux de service (SLP)	Service Level Package (SLP)	(Stratégie des Services) Niveau défini d'utilité et de garantie pour un descriptif de services particulier. Chaque SLP est conçu pour satisfaire les besoins d'un profil d'activité business (PBA) particulier. Voir Line of Service.
Package d'un service	Service Package	(Stratégie des Services) Description détaillée d'un service des TI étant disponible pour les clients. Un package de services comprend un package de niveau(x) de service(s) (SLP) ainsi qu'un ou plusieurs services essentiels et des services de soutien.
Package d'un service de base (CSP)	Core Service Package (CSP)	(Stratégie des Services) Description détaillée d'un service de base pouvant être partagé par un ou plusieurs Package de niveau de service. Voir Service Package.
Panne	Fault	Synonyme d'Erreur, dysfonctionnement
Partenariat	Partnership	Relation entre deux organisations qui implique de travailler en étroite collaboration pour des buts communs et un bénéfice mutuel. Le fournisseur de services des TI doit avoir un partenariat avec le business et avec les tierces parties cruciales dans la fourniture de services des TI. Voir Value Network.
Partie prenante	Stakeholder	Désignation identifiant toutes les personnes qui ont un intérêt dans une organisation, un projet, un service des TI etc. Les intervenants peuvent être intéressés par les activités, les cibles, les ressources ou les biens délivrés. Les intervenants peuvent être des clients, des partenaires, des employés, des actionnaires, des propriétaires, etc.

Terme français	Terme anglais	Définition
Performance	Performance	Mesure de ce qui est obtenu ou fourni par un système, une personne, une équipe, un processus ou un service des TI.
Périmètre	Scope	Limite ou extension jusqu'à laquelle un processus, une procédure, une certification, un contrat, etc s'applique. Par exemple, le périmètre de la gestion des changements peut inclure tous les services des TI réels et les éléments de configuration concernés. L'étendue d'un certificat ISO/IEC 20000 peut inclure tous les services des TI délivrés par le centre de données mentionné.
Perspective business	Business Perspective	(Amélioration Continue des Services) Compréhension du fournisseur de service et des services des TI du point de vue du business et une compréhension du business du point de vue du fournisseur de service.
Perspective de contrôle	Control perspective	(Stratégie des Services) Approche de la gestion des services informatiques, processus, fonctions, actifs, etc. Il peut y avoir différentes perspectives de contrôle sur un même service informatique, processus et autres, permettant à différents individus ou à différentes équipes de s'intéresser à ce qui est important et qui relève de leur rôle spécifique. Exemples de perspectives de contrôle : la gestion réactive et proactive au sein des opérations des TI, ou la vision du cycle de vie pour une équipe projet d'application.
Pilote	Pilot	(Transition des Services) Mise en œuvre d'un service des TI, d'une mise en production ou d'un processus dans un environnement réel sur un périmètre limité. Un pilote sert à réduire le risque, à obtenir un retour d'expérience et une validation des utilisateurs. Voir Test, Evaluation.
Pipeline des services	Service Pipeline	(Stratégie des Services) Base de données ou document structuré qui établit la liste de tous les services des TI qui sont en considération ou en développement, mais ne sont pas encore disponibles pour les clients. Le pipeline de services fournit une vision business des éventuels services des TI futurs et fait partie du portefeuille de services, qui n'est habituellement pas diffusé aux clients.
Plan	Plan	Proposition détaillée qui décrit les activités et les ressources nécessaires pour atteindre un objectif. Par exemple, un plan pour implémenter un nouveau service ou processus. La norme IOS/IEC20000 requiert un plan pour gérer chaque processus de gestion des services des TI.
Plan d'amélioration des services (SIP)	Service Improvement Plan (SIP)	(Amélioration Continue des Services) Plan formel de mise en œuvre d'améliorations d'un processus ou d'un service des TI.
Plan de capacité	Capacity Plan	(Conception des services) Plan servant à gérer les ressources nécessaires à la fourniture des services. Ce plan contient des scénarios correspondant à différentes prévisions d'exigences du business, ainsi que des options cotées pour répondre aux objectifs de niveau de service convenu.
Plan de continuité des services informatiques	IT Service Continuity Plan	(Conception des services) Plan définissant les étapes nécessaires à la reprise d'un ou de plusieurs services des TI. Ce plan doit aussi identifier les déclencheurs pour l'invocation, les personnes impliquées, les moyens de communication, etc. Le plan de continuité de services des TI fait partie d'un plan de continuité du business.

Terme français	Terme anglais	Définition
Plan de continuité du business (BCP)	Business Continuity Plan (BCP)	(Conception des services) Plan définissant les étapes nécessaires à la remise en fonction des processus et des activités business suite à une interruption. Ce plan doit aussi identifier les déclencheurs, les personnes impliquées, les moyens de communication, etc. Les plans de continuité des services des TI représentent une part importante des plans de continuité.
Plan de disponibilité	Availability Plan	(Conception des services) Plan qui s'assure que les besoins en disponibilité des services TI, actuels et futurs, peuvent être fournis de manière rentable.
Planification	Planning	Activité ayant pour but de créer un ou plusieurs plans. Par exemple, planification de la capacité.
Planification de la capacité	Capacity Planning	(Conception des services) Activité au sein de la gestion de la capacité pour créer un plan de capacité.
Planification et Support à la Transition	Transition Planning and Support	(Transition des Services) Processus en charge de planifier tous les processus de Transition des services et de coordonner les ressources qui leur sont nécessaires. Ces processus de Transition des services sont la Gestion des changements, la Gestion des actifs et des configurations de service (SACM), la Validation et les tests du service, l'Évaluation, et la Gestion des connaissances.
PMBOK	PMBOK	Standard de gestion de projet, tenu à jour et publié par le Project Management Institute. PMBOK signifie Project Management Body of Knowledge. Voir http://www.pmi.org/ pour de plus amples informations. Voir PRINCE2.
Point de contact unique (SPOC)	Single Point of Contact (SPOC)	(Exploitation des Services) Moyen unique et cohérent de communiquer avec une organisation ou une unité métiers. Par exemple, le point de contact unique d'un fournisseur de services des TI est habituellement appelé Centre de services.
Point de défaillance unique (SPOF)	Single Point of Failure (SPOF)	(Conception des services) Tout élément de configuration pouvant causer un incident lorsqu'il tombe en panne, et pour lequel une contre-mesure n'a pas été implantée. Un SPOF peut tout aussi bien être une personne, ou une étape d'un processus ou d'une activité, qu'un composant d'une infrastructure des TI. Voir Failure.
Politique	Policy	Ensemble d'attentes et d'intentions de gestion formellement documentées. Les politiques servent à diriger les décisions, et à assurer des développements et des implantations cohérents et appropriés des processus, standards, rôles, activités, Infrastructure des TI, etc.
Politique de sécurité	Security Policy	Synonyme de Information Security Policy (Politique de la Sécurité de l'Information).
Politique de sécurité de l'information	Information Security Policy	(Conception des services) Politique qui gouverne l'approche d'une organisation pour la Gestion de la Sécurité de l'Information.
Portefeuille de clients	Customer Portfolio	(Stratégie des Services) Base de données ou un document structuré servant à enregistrer tous les clients du fournisseur de services. Le portefeuille de clients est le point de vue qu'a le gestionnaire des relations business, des clients qui reçoivent les services du fournisseur de services. Voir Contract Portfolio, Service Portfolio.

Terme français	Terme anglais	Définition
Portefeuille de contrats	Contract Portfolio	(Stratégie des Services) Base de données ou document structuré servant à gérer les contrats ou les accords de service entre un fournisseur de services informatiques et ses clients. Chaque service informatique fourni à un client doit avoir un contrat ou autre accord, qui sera listé dans le portefeuille de contrats. Voir Service Portfolio, Service Catalogue.
Portefeuille de services	Service Portfolio	(Stratégie des Services) Ensemble complet des services qui sont gérés par un fournisseur de services. Le portefeuille des services sert à gérer le cycle de vie complet de tous les services et comprend trois catégories : Pipeline de services (proposés ou en développement), Catalogue des services (en production ou disponibles pour la mise-en-oeuvre), et les services supprimés. Voir Service Portfolio Management, Contract Portfolio.
Portefeuille des applications	Application Portfolio	(Conception des services) Une base de données ou un document structuré pour gérer les applications tout au long de leur cycle de vie. Le portefeuille d'applications contient les attributs clés de toutes les applications. Le portefeuille d'applications peut être implanté sous la forme d'une partie du portefeuille des services ou du système de gestion des configurations.
Potentiel de service	Service Potential	(Stratégie des Services) Valeur totale possible de l'ensemble des capacités et des ressources du fournisseur de services de TI.
Pourcentage d'utilisation	Percentage utilisation	(Conception des services) Durée, exprimée en pourcentage, pendant laquelle un composant est occupé sur une période donnée. Par exemple, si une carte-mère est occupée pendant 1 800 secondes sur une période d'une heure, son utilisation est de 50%.
Pratique	Practice	Façon de travailler ou une manière dont un travail doit être fait. Les pratiques peuvent inclure les activités, processus, fonctions, standards et principes. Voir Best Practice.
Premier niveau de Support	First-line Support	(Exploitation des Services) Premier niveau dans la hiérarchie des groupes de support impliqués dans la résolution des incidents. Chaque niveau apporte davantage de compétences spécialisées ou dispose de plus de temps ou d'autres ressources. Voir Escalation.
Prérequis au succès (PFS)	Prerequisite for Success (PFS)	Activité qui doit être réalisée ou une condition qui doit être remplie pour permettre la mise en oeuvre réussie d'un plan ou d'un processus. Un PFS est souvent le résultat d'un processus qui se trouve être nécessaire à un autre processus.
Prêt à l'emploi (off the shelf)	Off the Shelf	Synonyme de Commercial off the Shelf (COTS) (Article commercial prêt à l'emploi)
PRINCE2	PRINCE2	Standard de méthodologie du gouvernement britannique pour la gestion des projets. Voir http://www.ogc.gov.uk/prince2/ pour de plus amples informations. Voir PMBOK.
Principe de Pareto	Pareto principle	(Exploitation des Services) Technique permettant de définir la priorité des activités. Le principe de Pareto dit que 80% de la valeur d'une activité est créée par 20% de l'effort. L'analyse de Pareto est également utilisée dans la Gestion des problèmes afin de définir la priorité des causes possibles d'un problème lors d'une investigation.

Terme français	Terme anglais	Définition
Priorité	Priority	(Transition des Services)(Exploitation des Services) Catégorie servant à identifier l'importance relative d'un incident, d'un problème ou d'un changement. La priorité est basée sur l'impact et sur l'urgence et sert à identifier le délai acceptable pour la mise en œuvre d'une action. Par exemple, le SLA peut statuer que les incidents de Priorité 2 doivent être résolus en 12 heures.
Problème	Problem	(Exploitation des Services) Cause d'un ou de plusieurs incidents. Cette cause n'est généralement pas connue au moment de l'enregistrement du problème, et le processus de gestion des problèmes est alors en charge des investigations.
Procédure	Procedure	Document contenant les étapes qui indiquent comment réaliser une activité. Les procédures sont définies comme faisant partie des processus. Voir Work Instruction.
Procédures standards d'exploitation (SOP)	Standard Operating Procedures (SOP)	(Exploitation des Services) Procédures utilisées par la Gestion de l'exploitation des TI.
Processus	Process	Ensemble d'activités structurées conçues pour atteindre un objectif spécifique. Un processus traite une ou plusieurs entrées définies et les transforme en résultats (sortie). Un processus peut inclure la définition de tous rôles, responsabilités, outils et contrôles de gestion nécessaires à la fourniture de résultats de manière fiable. Un processus peut définir des politiques, des standards, des principes, des activités et des instructions de travail, si nécessaire.
Processus business	Business Process	Processus qui est possédé et exécuté par le business. Un processus business contribue à la fourniture d'un produit ou d'un service à un client du business. Par exemple, un revendeur peut avoir un processus d'achat qui contribue à fournir des services à ses clients business (sa clientèle). De nombreux processus business dépendent des services des TI.
Processus de contrôle	Control Processes	Groupe de processus ISO/IEC 20000 incluant la gestion des changements et la gestion des configurations.
Processus de gestion des relations	Relationship Processes	Groupe de processus ISO/IEC 20000 comportant la Gestion des relations business et la Gestion des fournisseurs.
Processus de mise en production	Release Process	Nom utilisé par la norme ISO/IEC 20000 pour le groupe de processus qui inclut la Gestion des mises en production. Ce groupe n'inclut aucun autre processus.
Processus de résolution	Resolution Processes	Groupe de processus de la norme ISO/IEC 20000 qui inclut la gestion des incidents et la gestion des problèmes.
Production de rapports de service	Service Reporting	(Amélioration Continue des Services) Processus en charge de produire et de fournir des rapports concernant l'atteinte et les tendances des niveaux de service. Le processus de production de rapports de service devrait inclure l'accord sur le format, le contenu et la fréquence de diffusion de ces rapports avec les clients.
Profil d'activité Business (PBA)	Pattern of Business Activity (PBA)	(Stratégie des Services) Profil de charge de travail d'une ou de plusieurs activités métier. Les profils d'activité business aident le fournisseur de service des TI à comprendre et à planifier les variations d'activités liées au métier. Voir User Profile.
Profil d'utilisateur (UP)	User Profile (UP)	(Stratégie des Services) Schéma des demandes des utilisateurs envers les services des TI. Chaque profil utilisateur comporte un ou plusieurs profils d'activité business (PBA).

Terme français	Terme anglais	Définition
Pro-forma	pro-forma	Document modèle ou exemple contenant des données factices qui seront remplacées par les valeurs réelles lorsqu'elles seront disponibles.
Programme	Programme	Ensemble de projets et d'activités qui sont planifiés et gérés conjointement afin d'atteindre un objectif global et d'autres résultats.
PRojects IN Controlled Environments (PRINCE2)	Projects IN Controlled Environments (PRINCE2)	Voir PRINCE2
Projet	Project	Organisation temporaire, avec des personnes et autres actifs nécessaires pour atteindre un objectif ou d'autres résultats. Chaque projet a un cycle de vie qui comporte normalement les phases d'initialisation, de planification, d'exécution, de clôture, etc. Les projets sont habituellement gérés à l'aide d'une méthodologie formelle telle que PRINCE2.
Propriétaire de processus	Process Owner	Rôle dont la responsabilité est de s'assurer qu'un processus est adapté aux besoins. Les responsabilités du propriétaire de processus incluent la recherche de sponsors, la conception, la gestion des changements, l'amélioration continue du processus et de ses mesures. Ce rôle est souvent confondu avec celui de gestionnaire du processus, mais ces deux rôles peuvent être distincts dans les grandes organisations.
Propriétaire de service	Service Owner	(Amélioration Continue des Services) Rôle qui consiste à être responsable de la prestation d'un service des TI spécifique.
Qualification	Qualification	(Transition des Services) Activité qui assure qu'une infrastructure des TI est adaptée et correctement configurée pour soutenir une application ou un service des TI. Voir Validation.
Qualité	Quality	Capacité d'un produit, d'un service ou d'un processus à fournir la valeur escomptée. Par exemple, un composant matériel peut être considéré comme étant de bonne qualité s'il fonctionne comme on s'y attend et avec la fiabilité nécessaire. Le processus Qualité requiert également la possibilité de surveiller l'efficacité et l'efficience, ainsi que leur amélioration si nécessaire. Voir Quality Management System.
RACI	RACI	(Conception des services)(Amélioration Continue des Services) Modèle servant à définir les rôles et les responsabilités. RACI signifie Responsible (Responsable), Accountable (Acteur - Responsable d'une tâche), Consulted (Consulté) et Informed (Informé). Voir Stakeholder.
Rapport d'exception	Exception report	Document contenant les détails d'un ou de plusieurs indicateurs clés de performance (KPI) ou d'autres objectifs importants, ayant dépassés les seuils définis. Par exemple, des cibles sur des accords de niveaux de service (SLA) non atteintes, ou sur le point de pas l'être, et une mesure de performance indiquant un problème potentiel de capacité.
Rattrapage	Remediation	(Transition des Services) Reprise à un état connu après l'échec d'un changement ou d'une mise en production.
Réactivité	Responsiveness	Mesure du temps nécessaire pour répondre à quelque chose. Il peut s'agir du temps de réponse d'une transaction ou de la vitesse à laquelle un fournisseur de service des TI répond à un incident ou à une demande de changement.
Redondance	Redundancy	Synonyme de Fault Tolerance (Tolérance aux pannes). Le terme Redondance peut aussi prendre le sens d'obsolète ou inutile.

Terme français	Terme anglais	Définition
Réglage	Tuning	Activité en charge de la planification des changements afin d'avoir un usage efficace des ressources. Le réglage fait partie de la gestion des performances, qui inclut aussi la surveillance des performances et l'implantation des changements requis.
Relation	Relationship	Connexion ou interaction entre deux personnes ou deux objets. En Gestion des relations métier, il s'agit de l'interaction entre deux fournisseurs de service des TI et le métier. En Gestion des configurations, il s'agit d'un lien entre deux éléments de configuration qui définit une dépendance ou une connexion entre eux. Par exemple, des applications peuvent être liées aux serveurs sur lesquels elles sont installées, des services des TI peuvent avoir de nombreux liens avec tous les CI qui les composent.
Relevé des besoins (SOR)	Statement of requirements (SOR)	(Conception des services) Document contenant toutes les exigences pour l'achat d'un produit ou d'un service des TI nouveau ou changé. Voir Terms of Reference.
Remue-méninges	Brainstorming	(Conception des services) Technique favorisant la génération d'idées, en mode collaboratif, au sein d'une équipe. Les idées ne sont pas revues pendant la session initiale mais à l'étape suivante. Cette technique est souvent employée par la gestion des problèmes pour identifier les causes possibles.
Rentabilité	Cost effectiveness	Mesure de l'équilibre entre l'efficacité et le coût d'un service, d'un processus ou d'une activité. Un processus rentable est celui qui atteint ses objectifs avec un coût minimum. Voir KPI, Return on Investment, Value for Money.
Réparation	Repair	(Exploitation des Services) Remplacement ou correction d'un élément de configuration défaillant.
Reprise	Recovery	(Exploitation des Services)(Conception des services) Retour à un état normal de fonctionnement d'un élément de configuration ou d'un service des TI. La reprise d'un service des TI inclut souvent la récupération données dans un état connu et cohérent. Après une reprise, plusieurs actions peuvent être nécessaires avant que le service des TI ne soit rendu disponible aux utilisateurs (restauration).
Reprise à chaud ou Secours semi-automatique	Warm Standby	Équivalent de Immediate Recovey (Reprise immédiate).
Reprise graduelle	Cold Standby	Équivalent de reprise graduelle.
Reprise graduelle	Gradual Recovery	(Conception des services) Option de reprise également connue sous le nom de Cold Standby. Les dispositions sont prises afin de reprendre le service des TI dans un délai de plus de 72 heures. La reprise graduelle utilise habituellement un emplacement fixe ou mobile disposant d'un support environnemental et de câblage réseau, mais pas de système informatique. Le matériel et logiciel sont installés sous l'égide du Plan de continuité de services des TI en tant qu'éléments de celui-ci.
Reprise immédiate	Immediate Recovery	(Conception des services) Option de reprise également connue sous le nom de "Hot Standby". Les dispositions sont prises afin de reprendre le service des TI sans aucune interruption de service. La reprise immédiate utilise habituellement des technologies de sites miroir, de sites dédoublés avec équilibrage des charges.

Terme français	Terme anglais	Définition
Reprise intermédiaire	Intermediate Recovery	(Conception des services) Option de reprise également connue sous le nom de "Warm Standby". Les dispositions pour rendre le service des TI sont prises dans un laps de temps compris entre 24 et 72 heures. La reprise intermédiaire utilise habituellement un lieu fixe ou mobile disposant de systèmes informatiques et de composants réseau. Le matériel et le logiciel doivent être configurés et les données doivent être restaurées conformément au Plan de continuité de service des TI.
Reprise rapide	Fast Recovery	(Conception des services) Option de reprise également connue sous le nom de reprise immédiate (Hot Standby). Une réserve est effectuée afin de reprendre le service des TI dans les plus brefs délais, normalement en moins de 24 heures. La reprise rapide utilise habituellement un emplacement fixe dédié, équipé de systèmes informatiques et de logiciels configurés prêts à fonctionner pour faire fonctionner les services des TI. Une reprise rapide peut prendre jusqu'à 24 heures s'il est nécessaire de restaurer les données à partir de copies de sauvegarde.
Réseau de création de valeur	Value Network	(Stratégie des Services) Ensemble complexe de relations entre au moins deux groupes ou organisations. La valeur est générée grâce aux échanges de compétences, d'informations, de biens ou de services. Voir Value Chain, Partnership.
Résilience	Resilience	(Conception des services) Capacité d'un élément de configuration ou d'un service des TI à résister à une panne ou à avoir une reprise rapide suite à une défaillance. Par exemple, un câble blindé résistera mieux à la défaillance lorsqu'il sera soumis à une tension. Voir Fault Tolerance.
Résolution	Resolution	(Exploitation des Services) Action de réparer la cause fondamentale d'un incident ou d'un problème ou de mettre en oeuvre une solution de contournement.Dans la norme ISO/IEC 20000, le processus de résolution est le groupe qui inclut la gestion des incidents et des problèmes.
Ressource	Resource	(Stratégie des Services) Terme générique qui inclut le personnel, le budget alloué à l'infrastructure des TI, et tout autre élément pouvant contribuer à fournir un service des TI. Les ressources sont considérées comme les actifs d'une organisation. Voir Capability, Service Asset.
Restauration de service	Restoration of Service	Voir Restore.
Restaurer	Restore	(Exploitation des Services) Action de rendre un service des TI aux utilisateurs après une réparation et une reprise suite à un incident. C'est l'objectif principal de la Gestion des incidents.
Résultat	Outcome	Ce qui est issu d'une activité, d'un processus, de la fourniture d'un service des TI, etc. Le terme "Résultat" fait tout aussi bien référence à des résultats escomptés, qu'à des résultats réels. Voir Objective.
Retirer ou Supprimer	Retire	(Transition des Services) Suppression définitive d'un service des TI ou d'un autre élément de configuration de l'environnement de production. La suppression est une phase du cycle de vie de la plupart des éléments de configuration.
Retour à l'état inital	Back-out	Synonyme de Remediation (Rattrapage)

Terme français	Terme anglais	Définition
Retour à la normale	Return to Normal	(Conception des services) Phase d'un plan de continuité de service des TI durant laquelle la totalité des opérations normales est reprise. Par exemple, si un centre alternatif de traitement de données a été utilisé, cette phase remettra en service le centre de données principal et restaurera la possibilité de déclencher à nouveau des plans de continuité de service des TI.
Retour sur investissement (ROI)	Return on Investment (ROI)	(Stratégie des Services)(Amélioration Continue des Services) Mesure du bénéfice espéré d'un investissement. Dans son sens le plus simple, il s'agit du bénéfice net rapporté par un investissement divisé par la valeur nette des actifs investis. Voir Net Present Value, Value on Investment.
Revue	Review	Évaluation d'un changement, problème, processus, projet, etc. Les revues sont habituellement effectuées à des moments prédéfinis du cycle de vie et surtout après la fermeture. Le but d'une revue et d'assurer que tous les livrables ont été fournis et d'identifier les opportunités d'amélioration. Voir Post Implementation Review.
Revue post implémentation (PIR)	Post Implementation Review (PIR)	Revue qui se produit après qu'un changement ou un projet ait été réalisé. Une PIR détermine si le changement ou le projet a été réussi et identifie des opportunités d'amélioration.
Risque	Risk	Événement possible pouvant causer une déficience ou une perte, ou affecter la possibilité d'atteindre des objectifs. Un risque se mesure par la probabilité d'une menace, la vulnérabilité d'un actif à cette menace et l'impact qu'il aurait s'il se produisait.
Rôle	Role	Ensemble de responsabilités, d'activités et d'autorités attribuées à une personne ou à une équipe. Le rôle est défini dans un processus. Une personne ou une équipe peut avoir plusieurs rôles, par exemple, les rôles de Gestionnaire des configurations et de Gestionnaire des changements peuvent être attribués à une même personne.
Salle de contrôle	Operations Bridge	(Exploitation des Services) Lieu physique où les services des TI et l'infrastructure des TI sont surveillés et gérés.
Scénario d'utilisation	Use Case	(Conception des services) Technique utilisée pour définir la fonctionnalité requise et les objectifs, et pour la conception de tests. Les scénario d'utilisation définissent des situations réalistes décrivant les interactions entre les utilisateurs et un service des TI ou un autre système. Voir Change Case.
Script de diagnostic	Diagnostic Script	(Exploitation des Services) Ensemble de questions structurées utilisé par l'équipe du centre de services pour s'assurer de poser les bonnes questions et aider à classer, résoudre et assigner les incidents. Les scripts de diagnostic peuvent aussi être mis à la disposition des utilisateurs afin de les aider à diagnostiquer et résoudre leurs propres incidents.
Sécurité	Security	Voir Information Security Management
Séparation des préoccupations (SoC)	Separation of Concerns (SoC)	(Stratégie des Services) Approche, pour concevoir une solution ou un service des TI, qui divise le problème en morceaux pouvant être résolus indépendamment. Cette approche sépare le "quoi" du "comment".
Serveur	Server	(Exploitation des Services) Ordinateur connecté à un réseau qui fournit des fonctions logicielles utilisées par d'autres ordinateurs.

Terme français	Terme anglais	Définition
Serveur vocal interactif (IVR)	Interactive Voice Response (IVR)	(Exploitation des Services) Sorte de répartiteur d'appels basé sur l'intervention de l'utilisateur, comme l'appui sur une touche et des commandes vocales, afin d'identifier la destination appropriée des appels reçus.
Serviçabilité ou maintenabilité externe ou facilité de service	Serviceability	(Conception des services)(Amélioration Continue des Services) Capacité d'un sous-traitant tiers à satisfaire aux termes de son contrat. Ce contrat doit inclure les niveaux convenus de fiabilité, de facilité de maintenance et de disponibilité d'un élément de configuration.
Service	Service	Moyen de fournir une valeur à des clients, en facilitant les résultats que les clients veulent obtenir, sans avoir la propriété des coûts ou des risques spécifiques.
Service business	Business Service	Un service qui soutient un processus business, par opposition à un service d'infrastructure qui est utilisé en interne par le fournisseur de services informatiques et n'est habituellement pas visible du business. Le terme Service business signifie également un service fourni aux clients du business par les unités business. Par exemple la fourniture de services financiers aux clients d'une banque ou de denrées aux clients d'un détaillant. La réussite de la fourniture de services business dépend souvent d'un ou de plusieurs services des TI.
Service d'annuaire (Directory Service)	Directory Service	(Exploitation des Services) Application qui gère les informations d'infrastructure disponibles sur un réseau et les droits d'accès des utilisateurs associés.
Service de base	Core service	(Stratégie des Services) Service informatique qui fournit les livrables basiques désirés par un ou plusieurs clients. Voir Supporting Service, Core Service Package.
Service de soutien	Supporting Service	(Stratégie des Services) Service qui rend possible ou améliore un service essentiel. Par exemple un service d'annuaire ou un service de copie de sauvegarde. Voir Service Package.
Service d'Infrastructure	Infrastructure Service	Service des TI qui n'est pas directement utilisé par le business (les clients) mais qui est requis par le fournisseur de services pour fournir d'autres services des TI. Par exemple les services d'annuaire, les services d'attribution de nom ou les services de communication.
Service informatique	IT Service	Service fourni à un ou plusieurs clients par un fournisseur de services des TI. Un service informatique (ou service des TI) est basé sur l'usage des technologies de l'information et soutient les processus business du client. Un service des TI est composé d'une combinaison de personnes, de processus et de technologies, et devrait être défini dans un Accord sur les Niveaux de Service (SLA).
Service technique	Technical Service	Synonyme de Infrastructure Service (Service d'infrastructure).
Services gérés	Managed Services	(Stratégie des Services) Perspective des services des TI qui accentue le fait qu'ils sont gérés. Le terme "services gérés" peut être aussi synonyme de services des TI externalisés.
Seuil	Threshold	Valeur d'une mesure qui devrait provoquer le déclenchement d'une alerte ou la mise en place d'une action de gestion. Par exemple "Incident de Priorité1 non résolu en 4 heures", "plus de 5 erreurs disque en une heure" ou "plus de 10 échecs de changement en un mois".

Terme français	Terme anglais	Définition
SMART	SMART	(Conception des services)(Amélioration Continue des Services) Acronyme pour aider à se souvenir que les cibles des accords sur les niveaux de service et des plans de projet doivent être Spécifiques (Specific), Mesurables (Measurable), Atteignables (Achievable), en Rapport (Relevant) et Temporellement opportunes (Timely).
Solution de contournement	Workaround	(Exploitation des Services) Solution visant à réduire ou à éliminer l'impact d'un incident ou d'un problème pour lequel une résolution complète n'est pas encore disponible. Par exemple, en redémarrant un élément de configuration défaillant. Les solutions de contournement des problèmes sont documentées dans les enregistrements d'erreurs connues. Les solutions de contournement des incidents qui n'ont pas été associées aux enregistrements des problèmes sont documentées dans les enregistrements d'incidents.
Solution de contournement manuelle	Manual Workaround	Solution de contournement nécessitant une intervention manuelle. Une solution de contournement manuelle est aussi utilisée sous le nom d'option de reprise, par laquelle le processus métier opère sans l'usage des services des TI. C'est une mesure temporaire habituellement combinée avec une autre option de reprise.
Source	Source	Voir Service Sourcing.
Spécification	Specification	Définition formelle des exigences. Une spécification peut servir à définir des exigences opérationnelles ou techniques, et peut être interne ou externe. De nombreux standards publics sont composés d'un code de pratique et d'une spécification. La spécification définit le standard par rapport auquel une organisation peut être soumise à un audit.
Standard	Standard	Exigence obligatoire. Exemples : ISO/IEC 20000 (une norme internationale), une norme de sécurité interne pour une configuration Unix, ou un standard gouvernemental sur la manière de tenir à jour les enregistrements financiers. Le terme "standard" fait aussi référence à un code de pratique ou à une spécification publiée par un Organisme de Standards telle que ISO ou BSI. Voir Guideline.
Stratégie	Strategy	(Stratégie des Services) Plan stratégique établi pour atteindre les objectifs définis.
Stratégie des Services	Service Strategy	(Stratégie des Services) Titre d'une des publications principales de l'ITIL. La Stratégie des services établit une stratégie globale pour les services des TI et pour la gestion des services des TI.
Stratégique	Strategic	(Stratégie des Services) Niveau le plus élevé des trois niveaux de planification et de fourniture (Stratégique, Tactique, Opérationnel) Les activités stratégiques incluent la définition des objectifs et la planification à long terme pour avoir une vision globale.
Structure des configurations	Configuration Structure	(Transition des Services) Hiérarchie et autres relations entre tous les éléments de configuration composant une configuration.
Superutilisateur	Super User	(Exploitation des Services) Utilisateur qui aide d'autres utilisateurs et les assiste dans leur communication avec le Centre de services ou d'autres parties du fournisseur de service des TI. Les superutilisateurs fournissent habituellement une assistance aux incidents mineurs et à la formation.

Terme français	Terme anglais	Définition
Support de début de vie (ELS)	Early Life Support (ELS)	(Transition des Services) Soutien apporté à un service des TI, nouveau ou modifié, juste après sa mise en production. Lors de son exécution, le fournisseur de services des TI peut revoir les KPI, les niveaux de service ainsi que les seuils de surveillance et fournir des ressources supplémentaires à la Gestion des Incidents et des Problèmes.
Support technique	Technical Support	Synonyme de Technical Management (Gestion technique).
Support type Follow the Sun	Follow the Sun	(Exploitation des Services) Méthodologie permettant d'utiliser, de façon transparente pour les usagers, les centres de service et les groupes de support dans le monde entier, afin de fournir un service 24x7. Les appels, incidents, problèmes et requêtes de service transitent d'un groupe à l'autre selon différents fuseaux horaires.
Surveillance	Monitoring	(Exploitation des Services) Vérification répétée de l'état d'un élément de configuration, d'un service des TI ou d'un processus afin de générer un événement et de s'assurer que son état réel est connu.
Surveillance active	Active Monitoring	(Exploitation des Services) Surveillance d'un élément de configuration ou d'un service informatique, à l'aide d'automatismes de vérification continue afin de vérifier son état. Voir Passive Monitoring.
Surveillance passive	Passive Monitoring	(Exploitation des Services) Surveillance d'un élément de configuration, d'un service des TI ou d'un processus qui dépend d'une alerte ou d'une notification générée par lui-même et décrivant son état
Surveillance proactive	Proactive Monitoring	(Exploitation des Services) Type de supervision basé sur des modèles d'enchaînement d'événements permettant d'anticiper d'éventuelles défaillances futures. Voir Reactive Monitoring.
Surveillance réactive	Reactive Monitoring	(Exploitation des Services) Supervision qui prend les mesures adéquates en fonction d'un événement. Par exemple, soumettre une tâche par lot lorsque la tâche précédente est terminée ou journaliser un incident lorsqu'une erreur s'est produite. Voir Proactive Monitoring.
Système	System	Ensemble de choses reliées entre elles, fonctionnant en réseau pour atteindre un objectif global. Par exemple : ■ Un système informatique incluant matériel, logiciels et applications. ■ Un système de gestion, incluant de multiples processus qui sont planifiés et gérés ensemble. Par exemple, un système de gestion de la qualité. ■ Un système de gestion de base de données ou un système d'exploitation qui comprend plusieurs modules logiciels conçus pour exécuter un ensemble de fonctions associées.
Système de gestion	Management System	Cadre de politiques, processus et fonctions qui assurent à une organisation de pouvoir atteindre ses objectifs
Système de Gestion de la Qualité (QMS)	Quality Management System (QMS)	(Amélioration Continue des Services) Ensemble de processus en charge d'assurer que tout le travail effectué par une organisation est d'une qualité convenable pour satisfaire de manière fiable les objectifs business ou les niveaux de service. Voir ISO 9000.
Système de Gestion de la Sécurité Informatique (ISMS)	Information Security Management System (ISMS)	(Conception des services) Cadre des politiques, processus, standards, lignes directrices et outils, qui assure à une organisation qu'elle peut atteindre ses objectifs de Gestion de la Sécurité de l'Information.

Terme français	Terme anglais	Définition
Système de Gestion des Configurations (CMS)	Configuration Management System (CMS)	(Transition des Services) Ensemble d'outils et de bases de données servant à gérer les données de configuration d'un fournisseur de services informatiques. Le CMS comporte également des informations sur les incidents, problèmes, erreurs connues, changements et mises en production ; et peut aussi contenir des informations sur les employés, les sous-traitants, unités business, clients et utilisateurs. Le CMS comprend des outils pour collecter, stocker, gérer, mettre à jour et présenter les données concernant tous les éléments de configuration et leurs relations. Le CMS est tenu à jour par la gestion des configurations et est utilisé par tous les processus de gestion des services des TI. Voir Configuration Management Database, Service Knowledge Management System.
Système de Gestion des Connaissances des Services (SKMS)	Service Knowledge Management System (SKMS)	(Transition des Services) Ensemble d'outils et de bases de données servant à gérer les connaissances et les informations. Le SKMS inclut le système de gestion des configurations, ainsi que d'autres outils et bases de données. Le SKMS stocke, gère, tient à jour et présente toutes les informations dont un fournisseur de service des TI a besoin pour gérer le cycle de vie complet des services des TI.
Système d'information de Gestion de la Capacité (CMIS)	Capacity Management Information System (CMIS)	(Conception des services) Répertoire virtuel de toutes les données concernant la gestion de la capacité, habituellement stocké dans des lieux physiques distincts. Voir Service Knowledge Management System.
Système d'information de la gestion de la disponibilité	Availability Management Information System (AMIS)	(Conception des services) Répertoire virtuel des données de la gestion de la disponibilité, habituellement stocké dans de multiples lieux physiques.
Tableau de bord	Dashboard	(Exploitation des Services) Représentation graphique des performances et de la disponibilité globale d'un service. Ces graphiques peuvent être mis à jour en temps réel et peuvent aussi être inclus dans des rapports de gestion et des pages web. Les tableaux de bord peuvent servir à soutenir la gestion des niveaux de service, la gestion des événements ou le diagnostic d'un incident.
Tableau de bord équilibré	Balanced Scorecard	(Amélioration Continue des Services) Outil de gestion développé par le Dr. Robert Kaplan (Harvard Business School) et David Norton. Un tableau de bord équilibré permet de décomposer une stratégie en indicateurs clés de performance (KPI). Les performances comparées aux KPI servent à vérifier la bonne exécution de la stratégie. Un tableau de bord équilibré est composé de 4 zones principales, chacune ayant quelques KPI. Ces 4 zones sont considérées à des niveaux différents de détails par l'ensemble de l'organisation.
Tableau SLAM	SLAM Chart	(Amélioration Continue des Services) Tableau de surveillance des niveaux de service convenus (Service Level Agreement Monitoring Chart) qui contribue à la surveillance de ceux-ci et à l'établissement de rapports sur l'atteinte des cibles de niveau de service. Un tableau SLAM utilise habituellement un code couleur pour montrer si chacune des cibles de niveau de service convenue a été atteinte, manquée ou presque atteinte au cours de chacun des douze derniers mois.
Tactique	Tactical	Niveau intermédiaire des trois niveaux de planification et de fourniture (Stratégique, Tactique, Opérationnel). Les activités tactiques incluent les plans à moyen terme nécessaire pour atteindre des objectifs spécifiques, habituellement sur une période de quelques semaines ou quelques mois.

Terme français	Terme anglais	Définition
Tarification	Pricing	(Stratégie des Services) Activité qui définit le montant de la facturation due par les clients.
Taux de rendement interne (IRR)	Internal Rate of Return (IRR)	(Stratégie des Services) Technique permettant d'aider à la prise de décisions concernant les dépenses d'investissement. L'IRR calcule une valeur permettant de comparer deux ou plusieurs possibilités d'investissements. Un IRR élevé indique un meilleur investissement. Voir Net Present Value, Return on Investment.
Technologies de l'information (IT)	Information Technology (IT)	Usage de la technologie pour le stockage, la communication ou le traitement de l'information. La technologie inclut typiquement les ordinateurs et les télécommunications, les applications et autres logiciels. L'information peut inclure les données business, la voix, les images, la vidéo, etc. La technologie de l'information (TI) sert souvent à soutenir les processus business via les services des TI.
Temps d'indisponibilité	Downtime	(Exploitation des Services)(Conception des services) Période pendant laquelle un élément de configuration ou un service n'est pas disponible, pendant sa période de service convenue. La disponibilité d'un service est souvent calculée à partir de la période de service convenue et de son temps d'indisponibilité.
Temps de réponse	Response Time	Mesure du temps nécessaire pour achever une opération ou une transaction. Utilisé par la gestion de la capacité comme mesure de la performance de l'infrastructure des TI et par la gestion des incidents comme la mesure du temps passé à répondre au téléphone ou à démarrer un diagnostic.
Temps de service convenu (AST)	Agreed Service Time (AST)	(Conception des services) Synonyme d'heures de service, communément employé dans le calcul de la disponibilité.
Temps d'indisponibilité planifié	Planned Downtime	(Conception des services) Période négociée pendant laquelle un service des TI n'est pas disponible. L'indisponibilité planifiée est souvent utilisée pour la maintenance, les mises à jour et les tests. Voir Change Window, Downtime.
Termes de référence (TOR)	Terms of Reference (TOR)	(Conception des services) Document spécifiant les exigences, le périmètre, les livrables, les ressources et le calendrier d'un projet ou d'une activité.
Test	Test	(Transition des Services) Activité ayant pour but de vérifier qu'un élément de configuration, un service des TI, un processus, etc correspond à ses spécifications ou aux exigences convenues. Voir Service Validation and Testing, Acceptance.
Tierce partie	Third Party	Personne, groupe ou business qui ne fait pas partie de l'accord sur les niveaux de service d'un service des TI, mais est nécessaire pour assurer la fourniture réussie de ce service des TI. Par exemple un fournisseur de logiciels sous-traitant, une société de maintenance de matériel ou un département de l'équipement. Les exigences envers les tierces parties sont habituellement stipulées dans des contrats de sous-traitance ou des accords sur les niveaux opérationnels (OLA).
Tolérance aux pannes	Fault Tolerance	(Conception des services) Capacité d'un service des TI ou un élément de configuration de continuer à fonctionner correctement après une défaillance d'une partie d'un de ses composants. Voir Resilience, Countermeasure.

Terme français	Terme anglais	Définition
Transaction	Transaction	Fonction discrète exécutée par un service des TI. Par exemple, transférer de l'argent d'un compte bancaire à un autre. Une seule transaction peut impliquer de nombreux ajouts, suppressions et modifications de données. Soit elles réussissent toutes, soit aucune d'entre elles n'est prise en compte.
Transition	Transition	(Transition des Services) Changement d'état, correspondant à un mouvement d'un service des TI ou autre élément de configuration d'une étape de son cycle de vie vers la suivante.
Transition des Services	Service Transition	(Transition des Services) Étape du cycle de vie d'un service des TI. La Transition des services inclut un certain nombre de processus et de fonctions et c'est aussi le titre d'une des publications principales de l'ITIL. Voir Transition.
Travail en cours (WIP)	Work in Progress (WIP)	État signifiant que des activités ont commencé mais ne sont pas encore terminées. Communément employé comme un état pour les incidents, les problèmes, les changements, etc.
Troisième niveau de support	Third-line Support	(Exploitation des Services) Troisième niveau dans la hiérarchie des groupes de support impliqués dans la résolution des incidents et l'investigation des problèmes.
Type d'appel	Call Type	(Exploitation des Services) Catégorisation des appels servant à classer les demandes reçues par le Centre de services. Les types d'appels les plus fréquents sont: incident, demande de service et requête.
Type de CI	CI Type	(Transition des Services) Catégorie servant à classer les CI. Le type de CI identifie les attributs requis et les relations d'un enregistrement de Configuration. Les Types de CI les plus répandus sont : matériel, document, utilisateur, etc.
Type de coût	Cost Type	(Stratégie des Services) Niveau de catégorie le plus élevé auquel des coûts sont attribués, en termes de budget et de comptabilité. Par exemple, matériel, logiciel, personnel, locaux et sous-traitants. Voir Cost Element, Cost Type.
Unité Business (BU)	Business Unit (BU)	(Stratégie des Services) Entité opérationnelle du métier ayant ses propres plans, mesures, recettes et coûts. Chaque unité métier possède ses actifs propres et les utilise pour créer de la valeur pour ses clients sous la forme de biens et de services.
Unité de coût	Cost Unit	(Stratégie des Services) Niveau de catégorie le plus bas auquel des coûts sont attribués, les unités de coût sont habituellement des éléments pouvant être aisément comptés (par ex. un nombre de personnes, des licences logicielles) ou des choses pouvant être aisément mesurées (ex. usage d'une carte-mère, électricité consommée). Les unités de coût sont incluses dans les éléments de coût. Par ex. l'élément de coût "dépenses" peut inclure des unités de coût, comme hôtels, transport, repas, etc. Voir Cost Type.
Unité de mise en production	Release Unit	(Transition des Services) Groupe de composants d'un service des TI qui sont habituellement mis en production ensemble. Une unité de mise en production comprend suffisamment de composants pour exécuter une fonction utile. Par exemple, une unité de mise en production peut être un poste informatique PC comportant matériel, logiciel, licences, documentation, etc. Une autre unité de mise en production peut être une application de paye complète, incluant les procédures d'exploitation et la formation de l'utilisateur.

Terme français	Terme anglais	Définition
Urgence	Urgency	(Transition des Services)(Conception des services) Mesure de la durée avant qu'un incident, un problème ou un changement ait un impact significatif sur le Business. Par exemple, un incident à fort impact peut avoir une urgence faible, si cet impact n'affecte pas le business avant la fin de l'année fiscale. Impact et urgence servent à attribuer un niveau de priorité.
Utilisateur	User	Personne qui utilise quotidiennement un service des TI. Les utilisateurs se distinguent des clients, car certains clients n'utilisent pas directement le service des TI.
Utilité	Utility	(Stratégie des Services) Fonctionnalité offerte par un produit ou un service des TI pour satisfaire un besoin particulier. L'utilité est souvent résumée par "à quoi ça sert". Voir Service Utility.
Utilité du service	Service Utility	(Stratégie des Services) Fonctionnalité d'un service des TI du point de vue du client. La valeur business d'un service des TI est générée par la combinaison de l'utilité de ce service (ce qu'il fait) et la garantie du service (le fait-il bien). Voir Utility.
Valeur nette actualisée (NPV)	Net Present Value (NPV)	(Stratégie des Services) Technique d'aide à la prise de décisions concernant une augmentation de capital. La NPV compare les entrées et les sorties d'argent. Une NPV positive indique qu'un investissement mérite d'être fait. Voir Internal Rate of Return, Return on Investment.
Valeur pour l'argent investi ou optimisation des ressources	Value for money	Mesure informelle de l'efficacité en termes de coûts. Le rapport qualité/prix est souvent basé sur la comparaison des coûts des solutions alternatives. Voir Cost Benefit Analysis.
Valeur sur investissement (VOI)	Value on Investment (VOI)	(Amélioration Continue des Services) Mesure du bénéfice escompté d'un investissement. La VOI prend en compte à la fois les bénéfices financiers et les bénéfices intangibles. Voir Return on Investment.
Validation	Validation	(Transition des Services) Activité assurant qu'un service des TI, processus, plan ou autre livrable, nouveau ou changé, correspond aux besoins du business. La validation assure que les exigences du business sont satisfaites même si celles-ci ont changé depuis la conception d'origine. Voir Verification, Acceptance, Qualification, Service Validation and Testing.
Validation et Tests de Services	Service Validation and Testing	(Transition des Services) Processus en charge de la validation et du test d'un service des TI, nouveau ou changé. La validation et le test assurent que le service des TI correspond à ses caractéristiques de conception et qu'il répondra aux besoins du business.
Variance	Variance	Différence entre la valeur prévue et la valeur réelle mesurée. Souvent utilisée par la Gestion financière, la Gestion de la capacité et la Gestion des niveaux de service, mais pourrait s'appliquer dans de nombreux domaines où des plans sont mis en place.
Vérification	Verification	(Transition des Services) Activité s'assurant qu'un service des TI, processus, plan ou autre livrable, nouveau ou changé est complet, précis, fiable et correspond à ses spécifications de conception. Voir Validation, Acceptance, Service Validation and Testing.

Terme français	Terme anglais	Définition
Vérification et audit	Verification and Audit	(Transition des Services) Ensemble d'activités en charge d'assurer que les informations contenues dans la CMDB sont précises et que tous les éléments de configuration ont été identifiés et enregistrés dans celle-ci. La vérification inclut les vérifications de routine qui font partie des autres processus. Par exemple, vérifier le numéro de série d'un ordinateur lorsqu'un utilisateur saisit un incident. L'audit est une vérification périodique formelle.
Version	Version	(Transition des Services) Une version sert à identifier la base de référence spécifique d'un élément de configuration. Habituellement, les versions utilisent une convention pour l'attribution de leur nom permettant de définir une séquence ou de dater chacune des bases de référence. Par exemple, l'application de Paye Version 3 contient une fonctionnalité mise à jour depuis la version 2.
Vision	Vision	Description de ce qu'une organisation souhaite devenir dans le futur. Une vision est définie par la direction et sert à influencer la culture et la planification stratégique.
Vulnérabilité	Vulnerability	Faiblesse qui pourrait être exploitée par une menace. Par exemple, un pare-feu ouvert, un mot de passe qui n'est jamais changé ou une moquette inflammable. Un contrôle manquant est également considéré comme une vulnérabilité.

Index

Index

8 étapes pour transformer votre organisation (J.P. Kotter) 190-191, 190 (Tab.)

actifs
  définition 24
  description des types d'actifs 239-241
  financiers 118
  pour la fourniture des services 23 (Fig.)
  retrait 120
  suppression des actifs redondants 120
  voir également ressources
actifs de services et la gestion des configurations 20
  but 69
  enjeux 90-91
  facteurs clés de succès 90-91
  financement 223
  interfaces 89
  indicateurs clés de performance 89-90
  objectifs 69
  politiques 70
  principes 70-71
  risques 92, 95, 97
  rôles/responsabilités de transition 203-206
  valeur pour le business 70
activités de préparation 40
administrateur/bibliothécaire des configurations 205-206
administration 42
alignement avec le business et avec les plans informatiques 18
Amélioration Continue des Services 7, 221
analyste des configurations 204-205
applications 240
  voir également actifs aptitudes 23
  voir également actifs assurance qualité 31, 131-132
audits 27
  gestion des configurations 88-89
autorisation
  changements normaux 59, 60 (Tab.)
  changements urgents 63
autorité des changements, rôle dans la transition 206-207
bases de référence 39
  voir également gestion des configurations bénéfices 8-9
bibliothèque des supports définitifs 29, 74-75
  relations avec la base de données de gestion des changements 74-75, 75 (Fig.)
  voir également bibliothèques de supports
bibliothèques
  bibliothèque des supports définitifs 29, 74-75
  bibliothèques de supports 83
  bibliothèques sécurisées 73
bibliothèques de supports 83
  voir également bibliothèque des supports définitifs ; sécuriser les bibliothèques
bibliothèques sécurisées 73
  voir également bibliothèques de supports
bonne pratique 4-7, 5 (Fig.)
  bénéfices 8
  mobilité de personnel 211, 211 (Fig.)
  motivation 179, 179 (Tab.), 183 (Tab.)
  voir également actifs ; communication
  voir également meilleures pratiques
but et périmètre de la Transition des Services 7-8
buts 16
  évaluation 154-155
  Gestion des Actifs de Service et des Configurations 69
  Gestion des changements 43, 43-44
  gestion des connaissances 161
  Gestion des déploiements et des mises en production 91
  planification et support à la Transition 35
  validation et tests de services 127-128
CAB 61-63
cadres publics et les normes 4-5
Capability Maturity Model Integration 5
capital financier 241
  transfert 118
  voir également actifs
catégorisation 56-57, 56 (Tab.)
changement de service, définition 44
changements organisationnels 179-193
  8 étapes pour transformer votre organisation (J.P. Kotter) 190-191, 190 (Tab.)
  approvisionnement des services informatiques 188-189
  aspects émotionnels 180-181, 181 (Fig.)
  conseils et astuces 190, 189 (Tab.)
  culture de l'organisation 183, 183 (Tab.)
  évaluation de la préparation 186
  gestion 183-184
  matrice RACI 185 (Tab.)
  Planification et mise en oeuvre 184
  produits 184-185, 186 (Tab.)
  responsabilités 181
  rôles de la transition des services 181-182
  stratégies 191-192
  surmonter la résistance 192-193

surveillance de l'avancement 186-188
voir également culture au sein des organisations
changements standards 48-50
voir également gestion des changements
changements urgents 63-64
voir également construction des changements
clients du business
communications avec 222
difficultés avec pendant la mise en œuvre 230-231
clients voir clients du business
CMMI 5
COBIT 5
collaboration 216-217
voir également gestion des connaissances
comité consultatif sur les changements 61-63, 207-208
comité de contrôle des configurations 206
comité de contrôle des configurations 206
communautés 216
voir également gestion des connaissances
communication 175-179
méthodes 177-178
pendant la transition 222
planification de 176-177
pour motiver 179
stratégie, exemple 176
Conception des Services 6
changements sur les services 25
contraintes 129, 131, 130 (Fig.)
développement du package de mise en production 36
interface avec la Transition des Services 18-19
configuration de référence 39, 76
connaissances 239
voir également actifs
considérations technologiques 215-218
construction des changements 59, 107-108
acquérir et tester les éléments et les composants de configuration d'entrée 109
changements urgents 63-64
critères de Go/NoGo 100
documentation 108
package de mise en production 110
planification 99-100, 101 (Fig.), 102 (Tab.)
préparation pour la construction, les tests et le déploiement 106-107
voir également test des changements
contraintes de conception 223, 221 (Fig.)
Control Objectives for Information and related Technology (COBIT) 5
contrôles, établissement de 27, 29, 30
corrections en cours de route 29
critères d'acceptation de service, évaluation 40
culture de l'organisation 183, 183 (Tab.)
culture du changement 183, 183 (Tab.)
voir également changements organisationnels
cycle de vie des actifs, exemple 84
déclencheurs des mises à jour 89
périmètre 69
plans 77
politiques 70
rapports 84
voir également actifs de service et gestion des configurations
déclencheurs
évaluation 160
mise à jour des informations sur les actifs et les configurations 89
planification et support à la transition 43
processus de gestion des changements 64-67
validation et tests de services 150
défis 227
délai moyen de réparation (MTTR) 46
délai moyen de restauration du service (MTRS) 46
demandes de changement 25, 47-48, 51-55, 51 (Fig.), 52 (Fig.), 53 (Tab.), 54 (Tab.)
déclencheurs 64-67
enregistrement 54
fermeture 60-61
revue 55
voir également documentation des changements
déploiement
activités 113-118, 116 (Fig.)
évaluation 115-117, 116 (Fig.)
fermeture 123-124
gestion des informations 125
personnel, rôle/responsabilités 209
planification 106-107, 113
préparation 115
processus/support 119
revue 123-124
support de début de vie 122-123, 121 (Fig.)
tests d'exploitation 112, 111 (Fig.)
vérification 120-122
tests 112, 111 (Fig.)
voir également gestion des déploiements et des mises en production
déployer les processus 119
voir également déploiement
désinstallation 120
documentation 50, 52-53 de changement 52-55, 53 (Tab.), 54 (Tab.)
changements urgents 64
informations à enregistrer 51-53, 53 (Tab.), 54 (Tab.)
voir également demandes de changement
éléments de configuration 72

attributs 81
comptabilisation et reporting 86-87
contrôle 79-80, 85-86
copies de sauvegarde 89
cycle de vie des actifs, exemple 84
documentation 81, 82 (Tab.)
enregistrements 87
étiquetage 80-81
Identification des unités de mise en production 85, 85 (Fig.)
instantané 76
nommage 80
relations 83
sélection 78-80
structure 78, 79
types 83
utilisation pour la construction des changements 110
enregistrements 120
éléments de configuration 87
gestion 216
voir également documentation des changements
entrées
évaluation 160
planification de la transition 43
processus de changement 64-67
Transition des Services 18-19, 19
validation et tests de services 148-149, 148 (Fig.)
environnements de tests 110-111, 152
eSCM-SP 5
e-Sourcing Capability Model for Service Providers (eSCM-SP) 5
étiquettes 80-81
évaluation 19, 20, 31-32, 35
évaluation 154-155, 223, 227
but 154-155
déclencheurs 160
effets du changement
facteurs pour considérer les effets d'un changement 157 (Tab.)
fortuits 157
prévus 157
enjeux 160-161
entrées 160
gestion des connaissances 170
gestion des informations 160
indicateurs clés de performance 160-161
objectif 154-155
objet 154-155
performance prévue 157-158
performance réelle 158
périmètre 155
plans 156-157
politiques 156
principes 156
processus 156, 156 (Fig.)
rapport des écarts 160
rapports 160
sorties 160
termes d'évaluation 156
valeur pour le business 155
évaluation d'impact
voir également procédure de changement normal
Exploitation des Services 7
externalisation 4, 179 (Fig.)
facteurs clés de succès 227-228
financement 223
financement 223
fonctions 14
garantie 24
gestion 239
voir également actifs
gestion de document 216
voir également gestion des connaissances
gestion de la capacité et de la demande
interface avec la gestion des changements 63, 67
tests de facilité de gestion 145 (Tab.)
gestion de la continuité de service, tests de facilité de gestion 146 (Tab.)
gestion de la disponibilité, tests de facilité de gestion 146 (Tab.)
Gestion de la sécurité
interface avec la gestion des changements 63, 67
tests de facilité de gestion 144 (Tab.)
Gestion des actifs
modèle d'activité 78-79, 78 (Fig.)
gestion des changements 19, 25-28, 35-36
activités 50
but 43, 43-44
buts 43, 43-44
changement de service, définition 44
changements standards 48-50
évaluation 64-65, 61-63, 65-67
indicateurs clés de performance 68
indicateurs de risques 46
interfaces
avec la gestion de programme et de projets 66
avec les fournisseurs et les partenaires 66
dans la gestion des services 66-67
interruption projetée du service 56, 58, 62
les sept R s 55
mise en oeuvre des changements 59
objectifs 43 43-44
périmètre 43-44, 43 (Fig) 44-45, 44 (Fig.)
planning de rattrapage 50

planning des changements 57-59
politiques 46-47, 132
processus *voir* processus de changement
revue 55
rôles/responsabilités de transition 183-186, 207
tests de facilité de gestion 143 (Tab.)
valeur pour le business 45
gestion des configurations
audits 88-89
buts 69
déclencheurs des mises à jour 89
éléments 72
identification des configurations 78
modèle d'activité 78-79
modèles 71-72, 71 (Fig.)
périmètre 69
plans 77
rapports 84
tests de facilité de gestion 143 (Tab.)
voir également actifs de service et gestion des configurations
gestion des connaissances 20, 28, 35-36
but 161
évaluation 170
financement 223
gestion des données et des informations 166-168, 167 (Fig.)
indicateurs clés de performance 170-171
mesure des bénéfices 171
objectif 161
objet 161
outils 193-194 215-216
périmètre 161
pour le soutien et la fourniture de la gestion des services 168-169
propriétaire du processus, rôle/responsabilités 207-208
rôle dans la transition 207-208
stratégie 163-164
structure de Data-to-Information-to-Knowledge-to-Wisdom 162, 163 (Fig.)
transfert des connaissances 27-28, 148-149 26-32
valeur pour le business 161
voir également système de gestion des connaissances de service
gestion des déploiements et des mises en production 19, 20, 17 (Fig.)
buts 91
conception des mises en production 97, 98 (Fig.)
options disponibles 93-95, 93 (Fig.), 94 (Fig.)
considérations de déploiement 99-100, 98 (Fig.)
critères de Go/NoGo 100
défis 126-127
facteurs clés de succès 126-127
indicateurs clés de performance 125-126
objectifs 84 91
objet 91
périmètre 92
planification de la logistique et de la fourniture 106
Planification des packages de mise en production et de leurs constructions 104-106
planification du déploiement 106-107, 113
Planification financière/commerciale 106
plans 99-100
risques 126-127
rôle/responsabilités de transition 209
tests de facilité de gestion 144 (Tab.)
transfert des actifs financiers 118
transfert/transition de business et d'organisation 118-119
Valeur pour le business 92
voir également construction des changements ; déploiement ; test des changements
gestion des flux 216-217
voir également gestion des connaissances
gestion des incidents, tests de facilité de gestion 144 (Tab.)
gestion des parties prenantes
cartographie des parties prenantes 194 (Tab.)
matrice de puissance d'impact 195 (Fig.)
plan d'engagement 195, 196 (Fig.)
stratégie 193
gestion des problèmes
interface avec la gestion des changements 63 67
tests de facilité de gestion 145 (Tab.)
gestion des programmes 41
interface avec la gestion des changements 62 64-67
interfaces avec la Transition des Services 200, 200 (Fig.), 201 (Fig.)
gestion des projets 41
interface avec la gestion des changements 62 64-67
interfaces avec la Transition des Services 200, 200 (Fig.), 201 (Fig.)
gestion des risques 158-160, 159 (Fig.)
gestion des services
définition 13
Définitions de l'informatique 3-4
déploiement des moyens 119
enjeux 13
fonctions 14
interface dans la gestion des changements 66-67
origines 13
processus 14-15, 15 (Fig.)
Référentiel ITIL 4-7, 4 (Fig.)
services, définition 13, 14 (Fig.)
spécialisation et coordination 15-16

tests de Gestion des Services 112, 147, 111 (Fig.), 147 (Tab.)
gestion du contenu 216
voir également gestion des connaissances
gestion financière, tests de facilité de gestion 147 (Tab.)
gestionnaire des changements, rôle dans la transition 207
glossaire 252-303
indicateurs clés de performance
évaluation 160-161
Gestion des Actifs de Service et des Configurations 89-90
Gestion des changements 64, 68
gestion des connaissances 170-171
Gestion des déploiements et des mises en production 125-126
planification de la transition 43
validation de services et formation 153
influence descendante sur les processus et les procédures 211-212
informations 240
voir également actifs
Informations complémentaires 245-246
Informatique
Continuité de service, mise à jour par l'intermédiaire de la gestion des changements 67
définitions contextuelles 3-4 3-4, 4 (Fig.)
plans, mesure de l'alignement de la Transition des Services 18
systèmes de gestion des services 215
infrastructure 241
voir également actifs
instantané 76
interface avec la Transition des Services 18-19
interface avec la Transition des Services 19
tests 112, 111 (Fig.)
interfaces 18-19
gestion de programme 200, 200 (Fig.), 201 (Fig.)
gestion de projet 200, 200 (Fig.), 201 (Fig.)
Gestion des Actifs de Service et des Configurations 89
Gestion des changements 64-67
validation et tests de services 151-152
interruption projetée du service 56, 58, 62
introduction de la transition 223
ITIL
base d'ITIL 5-7
conseils complémentaires 5-6
Pratique de gestion des services 3-5
justification 221-222
voir également mise en œuvre
Kanter, R.M. 192-193
Kotter, J.P. 190 (Tab.)
liste des acronymes 249-251
livrables
évaluation 160
planification de la transition 43
processus de changement 64-67
Transition des Services 20
validation et tests de services 151
matrice RACI, changement d'organisation 185 (Tab.)
voir également changement d'organisation
meilleures pratiques
adopter un référentiel et des standards communs 25-26
aligner les plans de transition des services avec les besoins business 26-27
amélioration de la qualité 31
assurance qualité 31
corrections en cours de route 29
définir et mettre en application une politique formelle 25
définition 4, 25
établir et maintenir des relations avec les parties prenantes 27
établir une discipline et des contrôles efficaces 27
fournir des systèmes pour le transfert de connaissances et d'aide à la décision 28
gestion des ressources 30
maximiser la réutilisation des processus et des systèmes établis 26
Mettre en oeuvre tous les changements sur les services 25
mises en production et déploiement 41
planifier les packages de mise en production et de déploiement 28-29
vérification de la valeur fournie 30
voir également bonnes pratiques
mesure de la performance 18-19
mise en œuvre 221-224
dans des conditions difficiles 228-231
quand la rapidité est plus importante 229-230
ressources restreintes 230
services critiques de sécurité 230
travail avec des clients difficiles 230-231
mises en production majeures 38
mises en production mineures 38
mises en production urgentes 38
mobilité de personnel 211, 211 (Fig.)
modèle en V 101 (Fig.), 137 (Fig.)
voir également modèles de test
modèles de tests 133, 135, 134 (Tab.), 135 (Tab.)
exemples 134 (Tab.), 135 (Tab.)
modèle en V 101 (Fig.), 137 (Fig.)
motivation 179, 179 (Tab.), 183 (Tab.)
MTRS 46

MTTR 46
objectifs 16
  évaluation 154-155
  Gestion des Actifs de Service et des Configurations 69
  Gestion des changements 43, 43-44
  gestion des connaissances 161
  Gestion des déploiements et des mises en production 91
optimiser la performance 18-19
ordres de travaux 59
organisation 239
  voir également actifs
organisation de la transition
  exemple 201 (Fig.)
  gestion 201 (Fig.)
  interfaces avec les tierces parties 200
  rôles et responsabilités 202-211
gestion des actifs de service et des configurations 203-206
gestion des changements 183-186, 206-207
gestion des connaissances 207-208
gestion des environnements de construction et de tests 210-211
gestion des tests de service 208, 210-211
mise en production et déploiement 209
planification et support 202-203
responsable de l'évaluation de la performance et des risques 207
responsable de la transition des services 202-203
support de début de vie 210
outils de support 218
  voir également considérations techniques
Package de Conception des Services
  contenu 36
  évaluation 40
packages de mise en production et de déploiement 28-29, 97-99, 96 (Fig.), 98 (Fig.)
  construction 110
  déploiement d'un nouveau package 93-95, 93 (Fig.), 94 (Fig.)
  pratiques 41
  révision 41
  surveillance 42
  types 38
parties prenantes 194 (Tab.)
  analyse 194-195
  changements 195
  communications avec 222-223
  Gestion des changements 46-47
  relations 27
  support 42
périmètre
  du livre 7-8
  évaluation 155
  gestion des actifs 69
  Gestion des changements 43-44, 43 (figue), 44-45, 44 (Fig.)
  gestion des configurations 69
  gestion des connaissances 161
  Gestion des déploiements et des mises en production 92
  planification et support à la Transition 35
  Transition des Services 16-17, 17 (Fig.)
  validation de services et formation 128
personnel des environnements de construction et de tests, rôle/responsabilités de transition 210-211
personnel, rôle/responsabilités de transition 202-211
personnes 240
  voir également actifs
pièces de rechange définitives 75
pièces de rechange voir pièces de rechange définitives
pilotes 103-104
  voir également test des changements ; tests
plan de continuité business 50
planification et support à la transition 20
  activités, méthodes et techniques de processus 38-42
  but 35
  buts 35
  déclencheurs 43
  entrées 43
  fourniture du support 42
  indicateurs clés de performance 43
  objectifs 35
  périmètre 35-36
  sorties 43
  valeur pour le business 36
planifier et coordonner la transition des services 40-41, 202-203
planning de rattrapage 50
  voir également gestion des changements
planning des changements 57-59
plans business, mesure de l'alignement de la Transition des Services 18
plans de transition 41
  révision 41
  révision 41
  surveillance par rapport aux 42
politique de mise en production 36-38, 132
  exemple de matrice de responsabilités 37 (Tab.)
  extrait 38 (Tab.)
politiques 24-32, 36-38
politiques 131-132
  adopter un référentiel et des standards communs 25-26

aligner les plans de transition des services avec les besoins business 26-27
amélioration de la qualité 31
assurance qualité 31
corrections en cours de route 29
définir et mettre en application une politique formelle 25
établir et maintenir des relations avec les parties prenantes 27
établir une discipline et des contrôles efficaces 27
fournir des systèmes pour le transfert de connaissances et d'aide à la décision 28
gestion des ressources 30
maximiser la réutilisation des processus et des systèmes établis 26
Mettre en oeuvre tous les changements sur les services 25
planifier les packages de mise en production et de déploiement 28-29
vérification de la valeur fournie 30
portefeuille de services 45, 44 (Fig.)
préparation 149, 150 (Fig.)
preuves de licences 108
voir également construction des changements
PRINCE2 5
voir également direction de projet
principes
adopter un référentiel et des standards communs 25-26
aligner les plans de transition des services avec les besoins business 26-27
amélioration de la qualité 31
assurance qualité 31
corrections en cours de route 29
définir et mettre en application une politique formelle 25
établir et maintenir des relations avec les parties prenantes 27
établir une discipline et des contrôles efficaces 27
fournir des systèmes pour le transfert de connaissances et d'aide à la décision 28
gestion des ressources 30
maximiser la réutilisation des processus et des systèmes établis 26
Mettre en oeuvre tous les changements sur les services 25
planifier les packages de mise en production et de déploiement 28-29
vérification de la valeur fournie 30
principes de soutien 23
procédures de changement normal 51
attribution des priorités 57, 58 (Tab.)
autorisation 59, 60 (Tab.)
catégorisation des risques 56-57, 56 (Tab.)
coordination de la mise en oeuvre 59
demandes de changement 51-53
diagramme de flux 51 (Fig.)
évaluation d'impact 55-57, 56 (Tab.)
évaluation du changement 55-57
informations à enregistrer 51-53, 53 (Tab.), 54 (Tab.)
planification et ordonnancement du changement 57-59
rattrapage 50, 59
voir également processus de changement
processus 14-15, 15 (Fig.), 239
amélioration 221, 221 (Fig.)
conception 222-223
responsabilités 207-208
voir également actifs
processus de changement 50-69, 51 (Fig.), 52 (Fig.), 67 (Fig.)
besoins 47
changements normaux *voir* procédures de changements normaux
changements urgents 64
déclencheurs 64-67
diagrammes de flux
changement normal 51 (Fig.)
demande de déploiement standard 52 (Fig.)
entrées 64-67
interfaces 64-67
modèles 48
sorties 64-67
processus de mise en production 124-125
modèles 99
propriétaire de processus 207-208
propriétaires des services 202, 201 (Fig.)
public cible 8
publications ITIL 5-7
qualité
amélioration 31
politiques 131-132
quand la rapidité est plus importante, mise en œuvre 229-230
rapport des écarts 160
voir également évaluation
rapports 42
de transition 125
écarts 160
évaluation 160
gestion des configurations 84
rapports de transition 125
références 245-246
relations ascendantes 211

relations internes et externes 222-223
répétitions de service 112-113
voir également tests des changements
Reporting et surveillance de l'avancement 42
réserves sécurisées 73
responsable de l'assemblage de mise en production et de la construction 209-210
responsable de l'évaluation de la performance et des risques 207
responsable des actifs 203-204
responsable des configurations 204
responsable des mises en production et du déploiement 209
responsable des tests de service 208
ressources 23
financement 223
gestion 30
mise en œuvre de la transition avec des ressources restreintes 230
voir également actifs
révision des plans 41
revue post mise en oeuvre 124
risque
rôles/responsabilités 27
matrice de responsabilités pour les différents points de mise en production 37 (Tab.)
savoir-faire propriétaire 5
Séries ISO 5
ISO/IEC 20000 5, 142, 147
services
actifs exigés pour la fourniture 23 (Fig.)
définition 13, 23-24, 14 (Fig.)
déploiement 119
fonction 24, 24 (Fig.)
garantie 24 (Fig.)
modèles de service 128-131, 129 (Fig.), 130 (Fig.)
retrait 120
transfert 119
utilité 24 (Fig.)
services critiques de sécurité, mise en œuvre de la transition 230
stratégie de test 132-135
stratégie de transition 38-39
Stratégie des Services 6
structure de Data-to-Information-to-Knowledge-to-Wisdom 162, 163 (Fig.)
voir également gestion des connaissances
structure de DIKW 162, 163 (Fig.)
support au processus de transition 42, 201-211
support de début de vie 122-123, 121 (Fig.)
bénéfices 122-123
exemple des activités 121 (Fig.)
rôle/responsabilités de transition 210
voir également déploiement
support des tests 208
supports électroniques, enregistrement 29
système de gestion des configurations 25, 28-29
administrateur du CMS et des outils de gestion 206
copies de sauvegarde 89
exemple 74
interface avec la gestion des changements 63, 63 (Fig) 66-67, 67 (Fig.)
système de gestion des connaissances de services 28-29
exemple 167 (Fig.)
utilisation 168-169
voir également gestion des connaissances
test des changements 111-112, 111 (Fig.)
changements normaux 55-56
changements urgents 63-64
niveaux de tests 137-138
pilotes 114-115
planification 99-100, 101 (Fig.), 102 (Tab.)
répétitions de service 112-113
tests d'exploitation des services 112, 111 (Fig.)
tests utilisateurs 136
voir également construction des changements ; planification de remédiation ; environnements de test
tests
pilotes 103-104
tests contractuels 142
tests d'exploitation 112, 111 (Fig.)
tests de facilité d'utilisation 142
tests de garantie 141-142
tests de Gestion des Services 112, 147, 111 (Fig.), 147 (Tab.)
tests de niveau de service 141
Tests de non régression 148
tests de préparation au déploiement 112, 111 (Fig.)
tests des besoins et de la structure du service
tests des interfaces des fournisseurs de services 112, 111 (Fig.)
tests opérationnels 147-148
tests règlementaires 142
tests contractuels 142
voir également tests
tests d'exploitation 112, 111 (Fig.)
voir également tests
tests de conformité 142
voir également tests
tests de facilité d'utilisation 142
voir également tests
tests de garantie 141-142
voir également tests

tests de Gestion des Services 112, 147, 111 (Fig.), 147 (Tab.)
voir également tests
tests de niveau de service 112, 141, 111 (Fig.)
tests de niveau de service 141
voir également tests
voir également tests
tests de non régression 148
voir également tests
tests des besoins et de la structure du service 140-141
voir également tests
tests des interfaces des fournisseurs de services 112, 111 (Fig.)
voir également tests
tests et validation des services 20, 127-154
approches et techniques 138
but 115, 127-128
considérations de conception 138-140
déclencheurs 150
données 152
entrées 150-151
entrées issues de la conception des services 128-131
gestion des informations 152
indicateurs clés de performance 153-154
interfaces 151-152
modèles de tests 133, 135, 134 (Tab.), 135 (Tab.)
objectif 115 127-128
objet 127-128
périmètre 128
points de vue 135-136
politiques de soutien 131-132
processus, exemple 148 (Fig.)
qualité et assurance 131
sorties 151
stratégie de test 132-135
valeur pour le business 128
tests opérationnels 147-148
voir également tests
tests règlementaires 142
voir également tests
transfert de connaissances 28
voir également gestion des connaissances
Transition des Services
exemple d'étapes 179 (Fig.)
interfaces avec 18-19
objet 16
relations avec les autres étapes du cycle de vie 211-212
responsable, rôle/responsabilités 202-203
revue/fermeture 123-124
rôles dans un changement organisationnel 181-182
unité de mise en production 92-93
exemple 92 (Fig.)
utilisateurs
communications avec 222
tests utilisateurs 112, 136, 111 (Fig.)
utilité 24
valeur pour le business 17-18
évaluation 155
Gestion des Actifs de Service et des Configurations 70
Gestion des changements 45
gestion des connaissances 161
Gestion des déploiements et des mises en production 92
plans de transition 36
validation et tests de services 128
validation et tests de services 127-128
planification et support à la Transition 35
vue d'ensemble
de la Transition des Services 3
du livre 8-9

La livraison réussie d'un service bien conçu dans l'environnement de production passe par une planification efficace. La fourniture des services, nouveaux ou modifiés, doit se faire en trouvant un équilibre entre la rapidité, les coûts et la sécurité, tout en assurant un minimum d'interruptions sur l'exploitation.

La transition des services permet de satisfaire les besoins informatiques de l'organisation pour le fonctionnement du 'business courant'. Ce livre conseille sur la manière de gérer les nombreux aspects des changements de service, en évitant des conséquences non souhaitées, et en facilitant l'innovation. Sa lecture est essentielle pour celles et ceux qui cherchent à maximiser les bénéfices pour le business des changements qu'ils effectuent.

L'organisation itSMF International, au travers de son Sous-Comité Exécutif International des Publications (IPESC), composé de membres de tous les chapitres itSMF dans le Monde, a donné son approbation à ce livre.

itSMF
The IT Service Management Forum

TSO
www.tso.co.uk

ISBN 978-0-11-331159-0
9 780113 311590