

Brevets et diplômes fédéraux ICT

Sourcing & Service Level Management



# Sommaire

Introduction	7
<b>Chapitre 1</b>	
Elaborer les SLA	13
1.1 Le SLA, principes, atouts et dangers	14
1.2 Cataloguer les services	22
1.3 Recueillir les exigences	32
<b>Chapitre 2</b>	
Gérer la disponibilité	39
2.1 Besoins de disponibilité	40
2.2 Classifications de disponibilité	41
2.3 Mesurer la disponibilité	45
2.4 Gérer la continuité d'activité	47
<b>Chapitre 3</b>	
Rédiger et publier les SLA	49
3.1 Ebaucher les SLA	50
3.2 Négocier l'acceptation du SLA	55
3.3 Réviser OLA et UC	56
3.4 Finaliser et publier les SLA	57
3.5 Lexicologie	68
3.6 Publier les SLA	69

## Chapitre 4

Maintenir les niveaux de service	71
4.1 Monitoring et reporting	74
4.2 Gérer les dysfonctionnements	85

## Chapitre 5

La stratégie de sourcing	99
5.1 Les atouts de l'externalisation	100
5.2 Les dangers de l'externalisation	104
5.3 Les types de sourcing IT	109
5.4 Choisir une stratégie de sourcing IT	115
5.5 Zoom sur le Cloud	123

## Chapitre 6

La gestion des fournisseurs	133
6.1 Les fournisseurs critiques	134
6.2 Critères pour la présélection des fournisseurs	143
6.3 L'apport des référentiels et des modèles de maturité	147
6.4 Les aspects contractuels	155
Conclusion	169
Lexique	171
Bibliographie	181
Table des illustrations	185
Table des matières	187



## Introduction

---

Quelle déception parfois pour l'équipe IT qui constate après sa première enquête de satisfaction que les notes obtenues sont loin d'être en rapport avec le soin apporté à améliorer le système d'information !

Comment comprendre l'insatisfaction des utilisateurs quand on vient d'investir autant de temps et d'argent pour moderniser et fiabiliser le système, quand on travaille avec une équipe compétente et motivée ? La tentation est grande alors de conclure que le client est par nature insatisfait et de poursuivre les efforts d'amélioration de l'infrastructure sans plus se soucier de son opinion...

Ce serait là une erreur sérieuse car cette situation a des causes concrètes qui tiennent essentiellement à un défaut de communication. Utilisateurs et informaticiens<sup>1</sup> ont chacun leur métier, et les

---

<sup>1</sup> La forme générique masculine est employée dans le présent ouvrage afin d'en préserver la lisibilité ; elle inclut tous les genres en conformité avec la syntaxe de la langue française.

informaticiens se leurrent en croyant connaître le métier de leurs clients tout autant que ces derniers lorsqu'ils imaginent qu'un informaticien passe sa journée à pianoter sur un clavier.

Dans le domaine du développement logiciel, on sait depuis longtemps qu'il est inutile de commencer à coder tant que les spécifications n'ont pas été finalisées. Dans un projet, le point de départ se trouve au niveau du point d'arrivée : l'utilisateur. La phase la plus critique est ainsi celle du recueil des exigences et de l'élaboration du cahier des charges.

Pourtant, lorsque le logiciel en arrive au stade de la mise en production et de l'exploitation, c'est bien souvent qu'on a cessé de se poser des questions sur les besoins. Ainsi, la question des besoins des utilisateurs quant à l'espace de stockage, aux temps de réponse, aux horaires de disponibilité impérative, à la durée maximale d'indisponibilité n'est pas posée. Cela semble aller de soi que l'utilisateur veuille le maximum et qu'on doive donc tendre vers ce maximum.

Or ce but ne peut ni ne doit être atteint. D'une part, une disponibilité de 100% ne peut pas être réellement obtenue, même avec des systèmes hautement redondants. D'autre part, quelle entreprise trouverait rentable que toutes ses applications offrent une disponibilité totale, un temps de réponse instantané et une capacité de stockage illimitée ?

Le niveau de service que l'utilisateur obtiendra doit être fixé en fonction de la capacité de l'infrastructure, elle-même soumise aux contraintes de rentabilité. L'erreur consiste à fixer ce niveau sans en vérifier la pertinence auprès des utilisateurs. Car eux seuls savent vraiment jusqu'où une baisse de performance ou une panne peut être tolérée sans affecter les finances ou l'image de marque de

l'organisation. Les choix de criticité et de priorité des applications doivent être opérés sur la base d'une analyse à laquelle ils participent, les taux de disponibilité et les performances doivent être négociés avec eux afin de trouver la meilleure répartition des ressources disponibles. Dans certains cas, on s'apercevra alors qu'on perd à la fois de l'argent et de la réputation en négligeant certains services, dont la rentabilité justifie qu'on augmente la disponibilité et la capacité (performance) du SI<sup>1</sup>.

La formalisation des niveaux de disponibilité et de performance requis pour assurer la bonne marche des métiers de l'organisation devient alors le cahier des charges des équipes chargées de l'exploitation. On est ainsi assurés d'allouer correctement les ressources, c'est-à-dire en fonction des accords négociés avec les utilisateurs.

A ce titre, les accords de niveaux de service (SLA) constituent les fondations d'un service IT soucieux de qualité et d'apport de valeur.

La première partie de cet ouvrage aborde les activités de *Service Level Management* (SLM ou IT SLM) consistant à établir un catalogue de services, à recueillir les besoins correspondant aux services, à élaborer les SLA correspondants et, enfin, à superviser les niveaux de service réellement atteints. Ces activités sont similaires lorsque le service est fourni par un département IT interne ou par un fournisseur externe.

La seconde partie s'intéresse plus particulièrement au choix entre prestataire interne ou externe, en abordant les avantages et inconvénients des différentes stratégies d'approvisionnement

---

<sup>1</sup> Tous les mots soulignés en pointillés sont définis dans le lexique, page 171 et suivantes.

(*sourcing*). Elle se termine en présentant les éléments à mettre en œuvre pour sélectionner des fournisseurs et gérer la relation avec eux.

Par rapport à l'ITIL, sur laquelle nous appuyons les grands principes et la terminologie employée dans ce livre, la majorité des activités présentées se situent en phase de conception, en utilisant les outils correspondant en matière de gestion de projet (HERMES), comme représenté sur le schéma ci-après.

La supervision et la gestion des incidents se trouvent naturellement en phase d'exploitation et constituent l'outil principal de gestion de la qualité (amélioration continue). Rappelons ici la définition exacte du terme « qualité » : il s'agit de l'adéquation entre ce qui est fourni et ce qui a été demandé. C'est pourquoi l'accent est fortement porté sur les activités de recueil et formalisation des besoins.

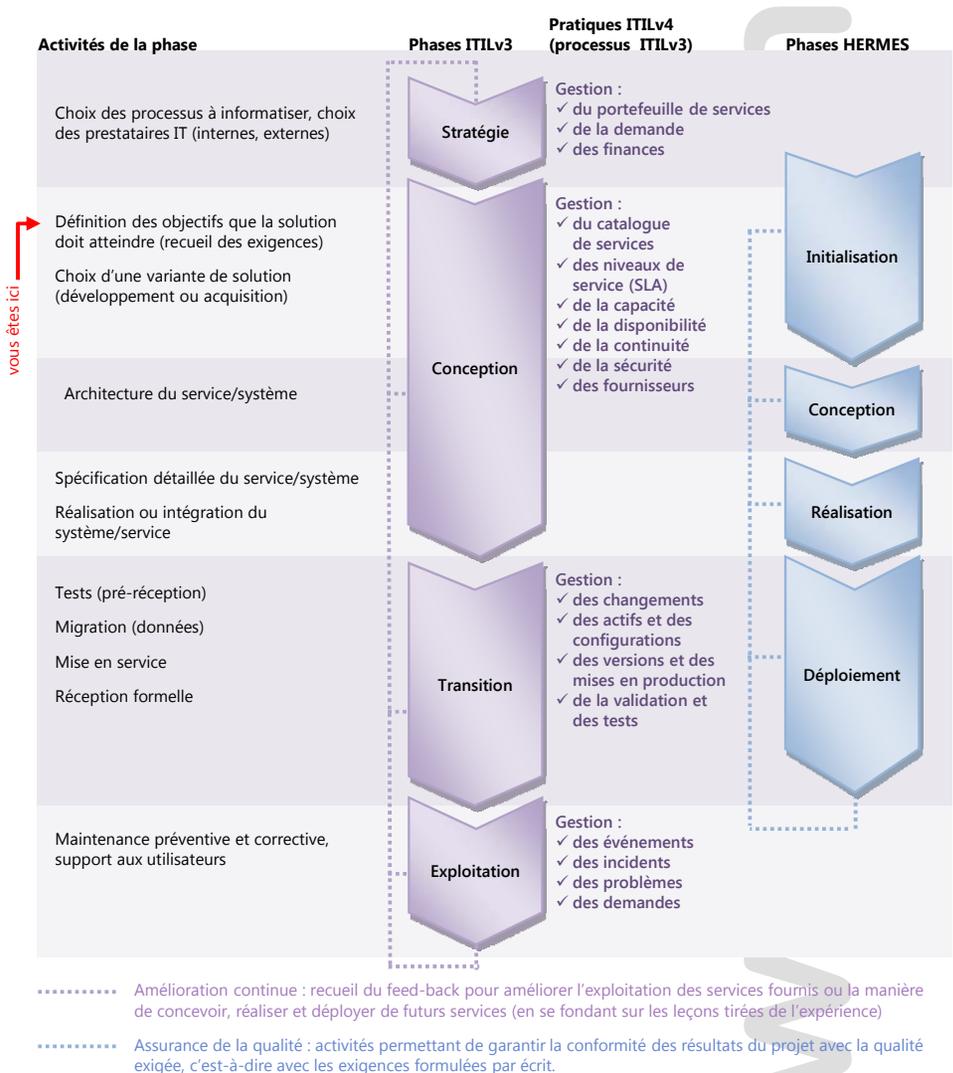


Figure 1 : phases du cycle de vie d'une solution IT selon ITIL et HERMES

www.idec.ch



# Chapitre 1

## Elaborer les SLA

---

Dans la terminologie ITIL, la mise en place d'accords de niveau de service s'appelle *Service Level Management (SLM)*, soit la gestion des niveaux de service.

Ce processus est chargé d'établir les conventions de service et d'en surveiller le respect, selon la démarche présentée ci-après.

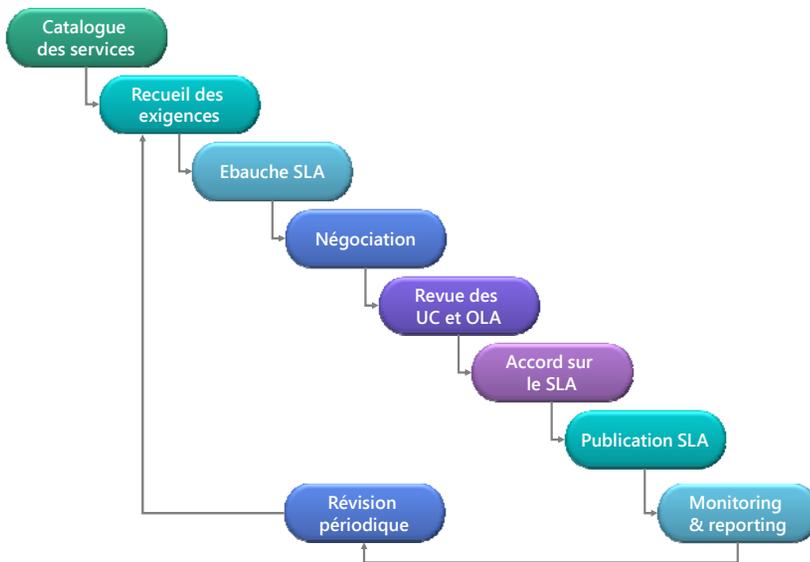


Figure 2 : étapes du processus de Service Level Management (SLM)

## 1.1 Le SLA, principes, atouts et dangers

La vision qu'ont les utilisateurs diffère grandement de celle des intervenants du service IT.

Pour les utilisateurs, les couches d'infrastructure doivent demeurer invisibles (« transparentes »). Ils envisagent les TIC comme un tout parfaitement intégré – « l'informatique » – et ne font généralement de distinction qu'au niveau des services, c'est-à-dire des fonctionnalités métier qu'ils obtiennent en utilisant leur outil informatique.

Ainsi tel utilisateur vous dira que « son stock ne marche plus » pour exprimer le fait que les formules du classeur Excel dans lequel il

effectue son suivi d'entrées/sorties n'actualisent plus correctement certains sous-totaux. Un autre clamera qu'Internet est en panne parce qu'il ne reçoit plus ses emails. Il existe une multitude d'anecdotes de cette nature qui expriment toutes la même chose : la vision de l'utilisateur et celle du fournisseur ont très peu de points communs.

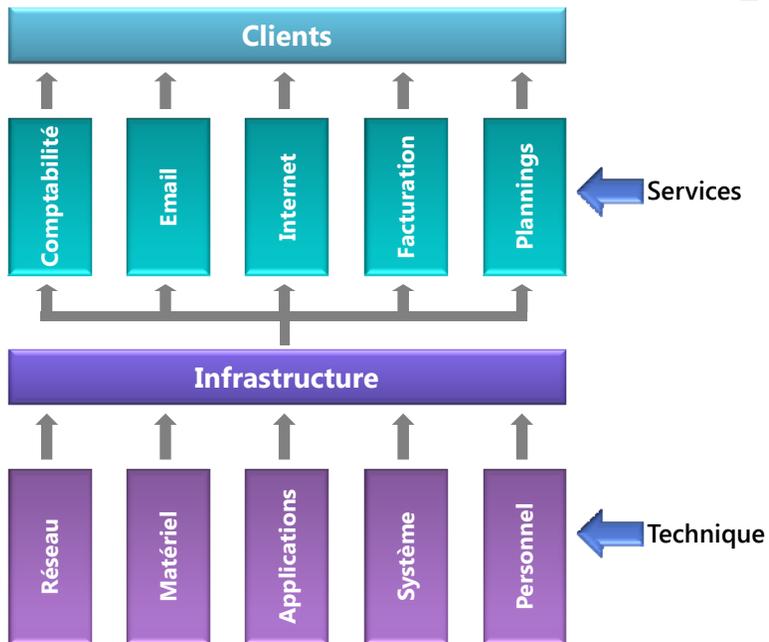


Figure 3 : vision Infrastructure et vision Client

Qu'importe la complexité des composants et des tâches situés au-dessous de la couche Infrastructure : ce n'est pas le rôle de l'utilisateur de s'y intéresser. En cela, il se positionne clairement comme client : il attend que le département informatique lui