

IT service management : redéfinir les priorités dans un contexte économique incertain

Une gestion plus intelligente pour une infrastructure dynamique



Richard Esposito, directeur, stratégie IT et services d'architecture, IBM
Bill Powell, responsable stratégie service management, IBM



IT service management : redéfinir les priorités dans un contexte économique incertain

Quel est l'impact du climat actuel d'incertitude et de trouble économique sur les investissements informatiques ? Pour le savoir, IBM a réalisé une étude mondiale auprès des entreprises et des DSI responsables des budgets informatiques, en les interrogeant sur l'incidence de ce contexte économique sur leurs projets. Les résultats montrent que les réalités économiques conduisent à des modifications des priorités des entreprises, avec en retour une réévaluation de celles de l'informatique. L'étude a relevé que les entreprises redistribuent les priorités des programmes et des projets informatiques pour survivre et prospérer dans ce nouveau contexte, en misant sur les meilleures pratiques du service management pour étayer leurs décisions.

Mieux valoriser les investissements informatiques

Les entretiens anonymes menés de décembre 2008 à janvier 2009 auprès des dirigeants et responsables des budgets informatiques de 421 entreprises dans le monde, ont mis en évidence l'impact de la crise économique sur leurs organisations informatiques. Parmi ces dirigeants, 61 % citent les incertitudes économiques comme facteur principal influant sur leurs priorités d'investissements informatiques.

Paradoxalement, malgré un climat économique pesant considérablement sur les budgets des entreprises, 85 % des décisionnaires informatiques indiquent que leurs budgets restent quasiment constants. Dix pour cent seulement témoignent de réductions significatives entre 2008 et 2009 ; cinq pour cent indiquant une augmentation sensible. Selon IBM, il s'agit d'une évolution majeure du rôle de l'informatique, qui n'est plus simplement considérée comme un centre de coût, mais comme un véritable facilitateur des processus métier stratégiques. Les entreprises ne perçoivent plus l'informatique comme une ressource assurant la disponibilité de moyens technologiques, mais comme un prestataire de services métier basés sur l'informatique. Et parce que les services IT assurent la réactivité et l'efficacité des autres entités de

l'entreprise, les investissements informatiques sont maintenus quand d'autres budgets subissent des réductions.

Le discours tenu par les entreprises à leur direction informatique est le suivant :

Nous avons besoin de vous pour réussir, et plus particulièrement quand nous devons réduire nos ressources. Même si nous devons réduire les coûts globaux au sein de l'entreprise, nous souhaitons maintenir le budget informatique à un niveau relativement constant parce que nous attendons de vous des améliorations en matière de qualité et de fiabilité des services informatiques. Nous avons besoin de réduire les perturbations des services liés à nos processus métier, avec une résolution rapide si elles surviennent.

Redéfinir les priorités pour de meilleures performances

Pour répondre à ces attentes, la plupart des organisations informatiques réévaluent les priorités des programmes et des projets engagés. DSI, directeurs informatiques, directeurs financiers et autres responsables des investissements informatiques adoptent une approche métier. Au-delà d'une simple vision technologique axée sur les systèmes, ils optent pour une approche fondée sur la connaissance des priorités de l'entreprise.

Quand les activités opérationnelles qui nécessitent des services informatiques plus fiables et de meilleure qualité sont identifiées, les décideurs informatiques doivent corréler ces activités avec les services informatiques chargés de leur gestion, de leur développement ou de leur automatisation. C'est à ce stade que la réévaluation des priorités des investissements informatiques s'impose. Dans toute situation de contrainte budgétaire, les domaines incontournables, tels que la sécurité et la conformité, sont prioritaires sur tous les autres. Viennent ensuite une gestion plus intelligente des services et systèmes informatiques, puis la technologie, notamment les projets de consolidation, de virtualisation et de convergence réseau.

Une gestion plus intelligente dans un contexte incertain

Une gestion plus intelligente de l'infrastructure repose sur le service management. Les entreprises s'appuient sur les meilleures pratiques de service management pour améliorer la qualité des services informatiques et réduire le coût des activités métier basées sur l'informatique en créant davantage de valeur à partir des capacités et des ressources dont elles disposent déjà.

L'enquête d'IBM met en évidence des axes stratégiques bénéfiques pour la plupart des entreprises aujourd'hui :

- Améliorer la qualité et la fiabilité des services informatiques pour développer la productivité du personnel de l'entreprise ;
- Réévaluer les priorités pour des approches plus intelligentes des activités, et notamment la consolidation technologique ;
- Déplacer la cible de la technologie et des sous-systèmes optimisés vers l'optimisation des activités métier basées sur l'informatique.

Dans le contexte économique incertain d'aujourd'hui, l'optimisation de la technologie ou des sous-systèmes en charge des processus opérationnels n'est plus la priorité numéro un. La priorité est d'améliorer les activités métier basées sur l'informatique par une gestion plus intelligente, et des pratiques d'évaluation plus performantes de la qualité des services IT et de ses résultats.

Pour de plus amples informations

Pour en savoir plus sur le service management et les ressources disponibles, visitez le site Web CIO - service management :

ibm.com/services/fr/cio

Pour de plus amples informations sur les outils et les services proposés pour contribuer à l'évolution de la profession de Directeur des Systèmes d'Information, visitez le site du Center for CIO Leadership :

www.cioleadershipcenter.com



Table des matières

5	Valoriser les investissements informatiques
8	Redéfinir les priorités pour de meilleures performances
13	Mesurer la valeur créée par un projet informatique
16	Obtenir l'adhésion
19	Conclusion

« Le chômage à son plus haut niveau depuis 25 ans »

« Chute sans précédent de l'immobilier aux États-Unis »

« Repli du Dow Jones suite à de nouvelles informations »

« Les récentes informations économiques sèment le trouble sur les marchés »

Ces titres alarmants annoncent-ils une nouvelle donne de gagnants et de perdants susceptible d'émerger de la tourmente économique actuelle ? Si tel est le cas, le défi que les directeurs des systèmes d'information (DSI) auront à relever sera de s'adapter aux bouleversements économiques d'aujourd'hui tout en construisant les bases de leur succès futur. Mais comment s'y prendre ? Pour le savoir, IBM a mené une enquête mondiale auprès de dirigeants d'entreprise et de responsables des budgets informatiques, en leur demandant quelle était selon eux l'influence des événements économiques récents sur leurs projets. Les résultats de cette enquête indiquent que les réalités économiques actuelles conduisent à la redéfinition des priorités des entreprises, qui à leur tour, redéfinissent celles de l'informatique. Pour survivre et prospérer dans ce contexte, les entreprises revoient les priorités de leurs programmes et projets informatiques et s'appuient sur les bonnes pratiques du service management pour étayer leurs choix.

De nombreuses organisations sont aux prises avec des infrastructures coûteuses et figées, qui les empêchent de réagir aux conditions du marché évolutives et instables. La clé d'une infrastructure dynamique efficace réside dans des approches technologiques et de gestion plus intelligentes. Selon les DSI interrogés au cours de notre enquête, une gestion plus intelligente de l'infrastructure repose sur le service management.

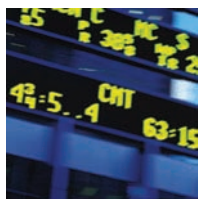
De décembre 2008 à janvier 2009, IBM a interrogé des responsables informatiques de 421 entreprises du monde entier pour comprendre l'impact du ralentissement économique sur le processus de décision informatique.

Valoriser les investissements informatiques

Entre décembre 2008 et janvier 2009, IBM a réalisé 421 entretiens anonymes auprès de décideurs informatiques du monde entier pour comprendre l'impact du contexte économique incertain actuel sur leurs organisations.

IBM study: Service Management in an Uncertain Economy¹

- 421 organisations informatiques de grandes entreprises présentes dans cinq pays de premier plan : États-Unis, Allemagne, Japon, France et Chine.
- Échantillon représentatif de 20 secteurs
- Trois fonctions stratégiques :
 - Directeurs des Systèmes d'Information (DSI) – 25 pour cent
 - Directeurs informatiques - 34 pour cent
 - Directeurs financiers et autres décideurs en matière d'investissements informatiques – 41 pour cent
- Niveaux élevés de responsabilité en matière de décisions d'investissement informatique :
 - Responsabilité décisionnelle principale – 55 pour cent
 - Membre de l'équipe décisionnelle – 36 pour cent
 - Connaissance du processus décisionnel et des décisions prises – 9 pour cent



Comme l'indique le graphique ci-dessous, 61 pour cent des responsables informatiques citent les incertitudes économiques comme facteur principal d'influence sur les priorités en investissements informatiques.

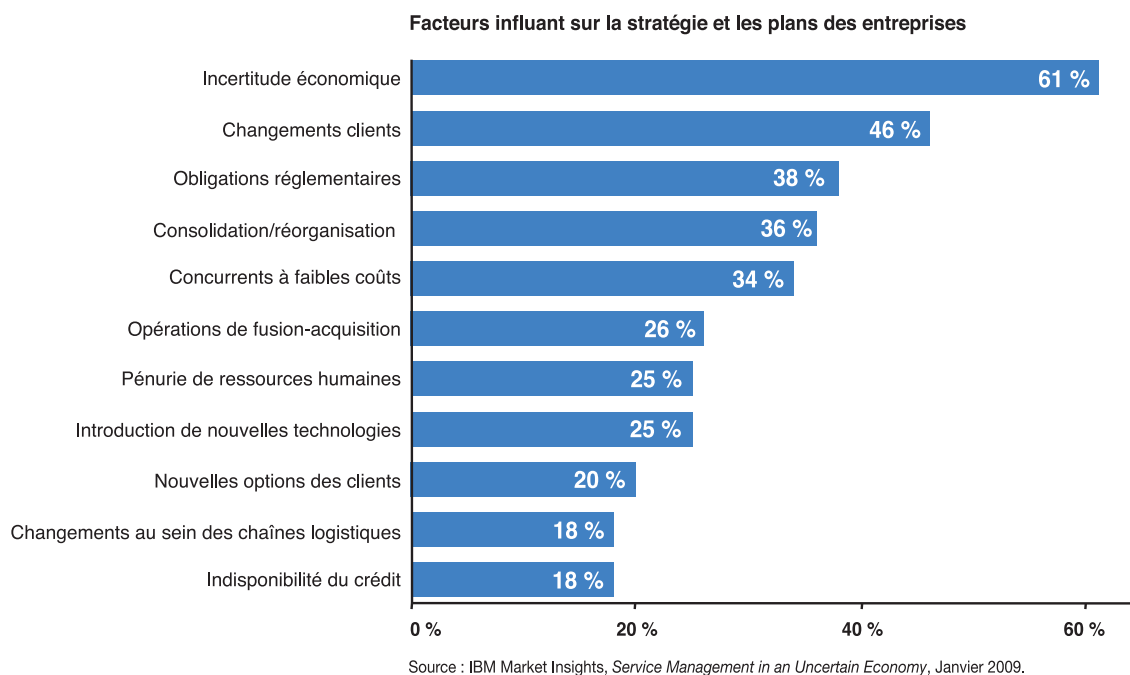


Figure 1

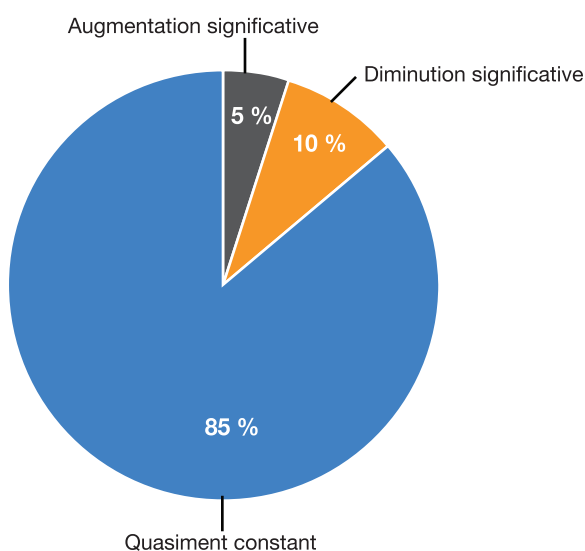
Aujourd'hui, les incertitudes du contexte économique sont le premier facteur d'influence sur les stratégies et les plans des entreprises.

L'un des enseignements les plus surprenants de cette enquête est qu'en dépit du poids considérable du climat économique sur les budgets des entreprises, 85 % des responsables des investissements informatiques indiquent que leurs budgets restent quasiment constants. Dix pour cent seulement témoignent de réductions significatives entre 2008 et 2009, alors que cinq pour cent indiquent une progression significative. Selon IBM, il s'agit d'une évolution majeure du rôle de l'informatique, qui n'est plus considérée comme un simple poste de coût, mais comme un véritable catalyseur de changement. Les entreprises ne perçoivent plus l'informatique comme une ressource assurant la disponibilité de moyens technologiques, mais comme un prestataire au service des processus métier basés sur l'informatique. Et comme les services informatiques assurent la réactivité et l'efficacité des entités opérationnelles de l'entreprise, les investissements informatiques se maintiennent, alors que d'autres budgets subissent des réductions.

Si les entreprises réduisent leurs dépenses dans de nombreux secteurs, la plupart d'entre elles maintiennent leurs budgets informatiques, en considérant que les investissements IT sont stratégiques pour assurer la productivité des équipes et l'efficacité de l'entreprise, moteurs de la croissance future.

Quand la nécessité de survivre implique une réduction des équipes et des budgets dans les secteurs opérationnels, la plupart des entreprises attendent de l'informatique qu'elle apporte des solutions de gains de productivité pour permettre aux équipes de valoriser ses capacités et ses ressources. Ces entreprises placent au premier plan la qualité et la fiabilité des services informatiques, qui permettent des gains de productivité. Tout en maintenant les budgets informatiques à un niveau relativement constant, elles revoient leurs investissements en fonction de l'évolution des priorités métier. L'interdépendance des lignes d'activité et de l'informatique confère aux responsables fonctionnels (LOB) et aux directeurs financiers un rôle plus important dans les choix d'investissements informatiques.

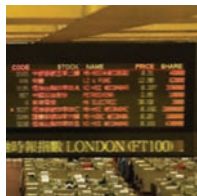
Budget informatique total 2009 par comparaison à 2008



Source : IBM Market Insights, *Service Management in an Uncertain Economy*, Janvier 2009.

Figure 2

Selon les résultats de l'enquête, 85 pour cent des décideurs informatiques témoignent de budgets relativement constants entre 2008 et 2009, cinq pour cent d'entre eux indiquant des budgets en augmentation et 10 pour cent en réduction.



Les entreprises sollicitent leur direction informatique en ces termes :

Nous avons besoin de vous pour réussir, et plus particulièrement quand nous devons réduire nos ressources. Si nous devons réduire les coûts globaux au sein de l'entreprise, nous souhaitons maintenir le budget informatique à un niveau relativement constant parce que nous attendons de vous plus de qualité et de fiabilité des services informatiques. Nous avons besoin de limiter les perturbations des services métier, avec une résolution rapide si elles surviennent. En d'autres termes, nous souhaitons une gestion proactive des problèmes informatiques, parce que les incidents et les arrêts d'exploitation pèsent sur la productivité et que nous ne pouvons plus nous le permettre.

Le défi des responsables informatiques est de permettre à leurs entreprises de créer davantage de valeur à partir des ressources et des capacités existantes pour travailler plus intelligemment.

Le défi de l'informatique consiste donc à permettre à l'entreprise de créer davantage de valeur à partir de ses capacités et de ses ressources existantes. Identifier des approches plus intelligentes pour atteindre cet objectif constitue une priorité absolue. Les nouveaux investissements sont moins prioritaires, sauf lorsqu'ils permettent une démarche plus intelligente des infrastructures, par exemple, en virtualisant les serveurs ou le stockage.

Redéfinir les priorités pour de meilleures performances

Pour redéfinir les priorités des investissements selon les projets, les directions informatiques et financières, et autres responsables des budgets informatiques, adoptent une approche métier plutôt qu'une approche technologique.

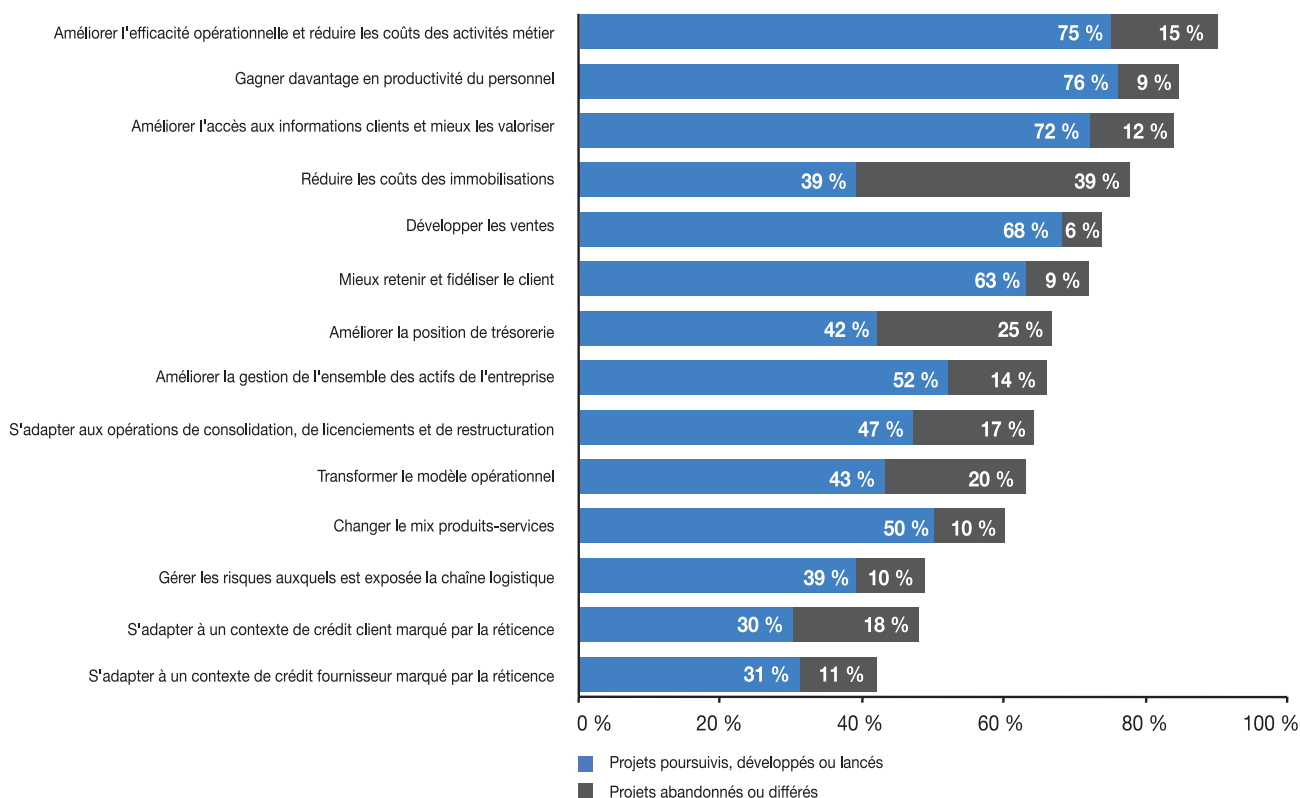
Parce que les budgets restent constants et que les priorités métier sont en pleine évolution, la plupart des organisations informatiques revoient la priorité des investissements en cours. Directeurs informatiques, directeurs financiers et autres responsables décisionnaires en matière d'investissements informatiques adoptent une approche métier, bien au-delà d'une simple vision technologique axée sur les systèmes. La planification des investissements informatiques repose tout d'abord sur la compréhension des priorités métier, ce qui suppose de répondre à trois questions essentielles :

- Quels sont les processus métier stratégiques au sein de l'organisation qui dépendent de la qualité et de la fiabilité des services informatiques ?
- Quels sont les services informatiques prioritaires à améliorer ?
- Quelles sont les meilleures pratiques de service management indispensables pour obtenir les résultats attendus ?

Réévaluer les objectifs de l'entreprise

Comme l'illustre le graphique ci-dessus, la majorité des entreprises interrogées citent l'efficacité opérationnelle, la productivité du personnel et l'accès à l'information comme les objectifs majeurs influant sur les priorités informatiques. Il s'agit bien plus d'enjeux métier qu'informatiques. De surcroît, ils ont tous un rapport avec l'efficacité et la maîtrise des coûts à l'échelle de l'entreprise.

Effets des objectifs métier sur les priorités en matière de programmes et de projets informatiques



Source : IBM Market Insights, *Service Management in an Uncertain Economy*, Janvier 2009.

Figure 3

Les entreprises placent au premier plan l'efficacité du personnel et la réduction des coûts, en se basant principalement sur l'amélioration de l'accès à l'information pour réaliser ces objectifs.



Les entreprises doivent identifier les fonctions métier stratégiques dont la qualité et la fiabilité sont hautement relayées par les services informatiques.

Identifier les processus métier stratégiques dépendants de l'informatique

Une fois les priorités identifiées, les DSI et les autres directions doivent déterminer les processus métier stratégiques qui dépendent hautement des services informatiques. Les responsables interrogés indiquent que les fonctions métier les plus exigeantes en termes de qualité et de fiabilité informatiques sont des fonctions stratégiques, fortement réglementées (finance, gestion des ressources humaines). Mais les capacités porteuses de différenciation comme par exemple celles relatives à la relation client ou à l'accès à l'information dépendent de plus en plus de services informatiques fiables et de qualité.

Lorsque la qualité des services informatique diminue, le personnel devient moins productif ou se trouve dans l'incapacité de remplir sa mission. L'amélioration de la qualité et de la fiabilité des services informatiques apporte donc l'agilité organisationnelle nécessaire dans un environnement où les ressources disponibles sont en baisse, mais où la nécessité de créer de la valeur demeure au premier plan. Pour les entreprises qui n'ont pas de démarche initiale de mise en adéquation des stratégies métier et informatiques, il est recommandé d'aborder la gestion des services informatiques en ayant au préalable une parfaite connaissance des services informatiques qui contribuent le plus à leur productivité.

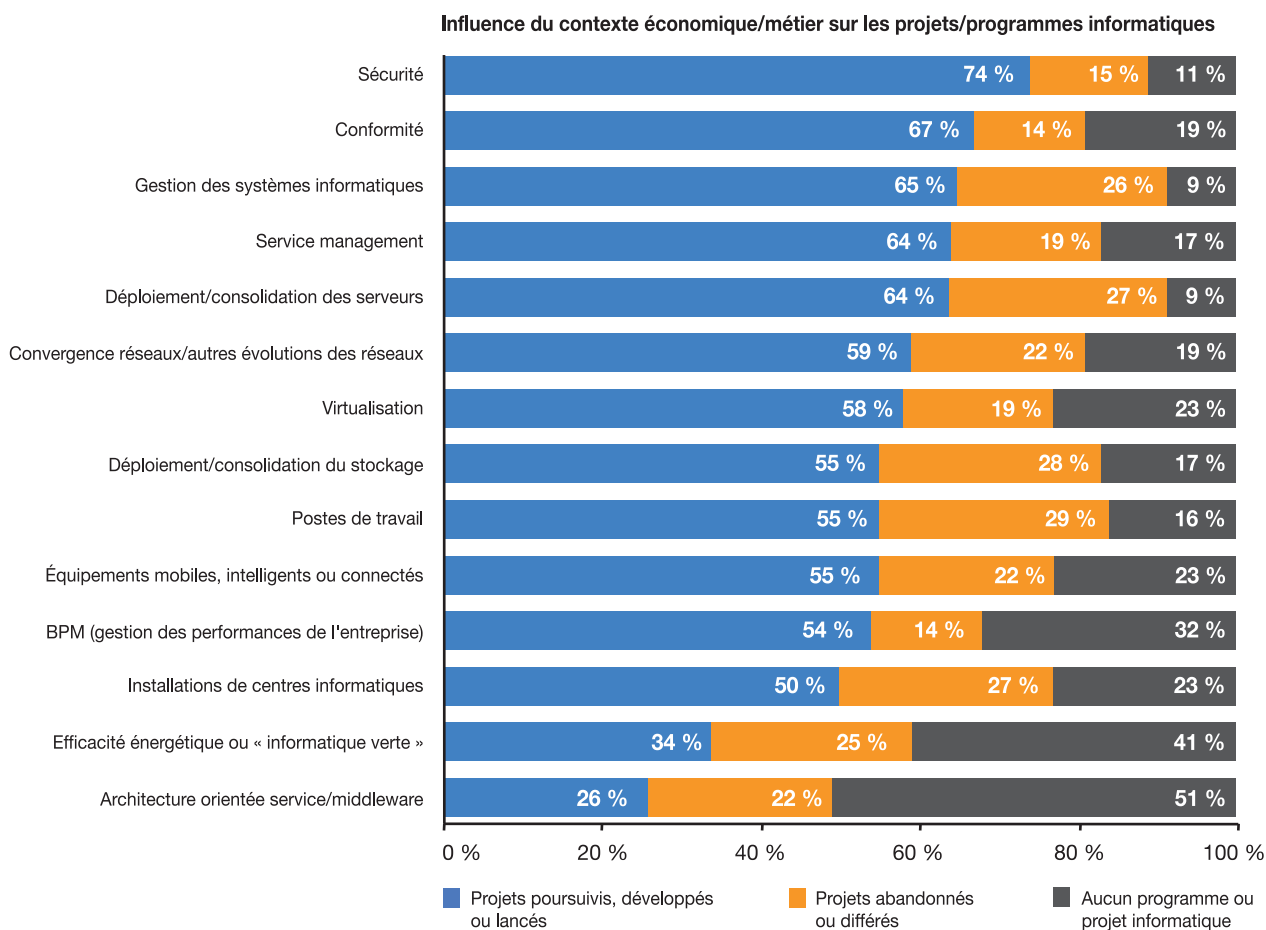
Mettre en cohérence les activités métier stratégiques et les services informatiques

Une fois identifiées les activités métier les plus dépendantes de la qualité et de la fiabilité des services informatiques, les décideurs doivent corréler ces activités avec les services informatiques destinés à les prendre en charge, à les développer ou à les automatiser.

Après avoir identifié les activités métier les plus dépendantes des services informatiques, les parties prenantes doivent corréler ces activités avec les services informatiques chargés de leur gestion, de leur développement ou de leur automatisation. Ce qui est parfois difficile. Un fabricant industriel, par exemple, a réalisé une synthèse des activités stratégiques pour lesquelles des services informatiques haut de gamme s'imposaient : interface client de son site Web, traitements financiers pour des applications de crédit, de prêts et d'offres d'assurances, traitement des dépenses des employés et principales opérations de fabrication. Mais lorsque l'entreprise a essayé de corréler ces activités avec les services informatiques associés, elle est arrivée à des conclusions inattendues et intéressantes : alors que les responsables de fabrication pensaient utiliser cinq services informatiques, une analyse plus approfondie, réalisée grâce à un logiciel IBM, a dénombré qu'en réalité il en existait 27. La question s'est alors posée de savoir si tous ces services informatiques étaient nécessaires et s'il n'existait pas une approche plus intelligente de les organiser pour améliorer la qualité des services.

Réévaluer les priorités des projets informatiques

À ce stade, les DSI en association avec les directions concernées peuvent envisager de réévaluer les priorités des investissements informatiques. Dans toutes les situations où les budgets sont limités, la planification repose d'abord sur l'identification des domaines incontournables. Comme l'indiquent les résultats de l'étude représentés ci-dessous, la sécurité et la conformité sont prioritaires simplement parce que, dans le contexte actuel, elles sont incontournables. Viennent ensuite une gestion plus intelligente des services et systèmes informatiques, puis la technologie, notamment les projets de consolidation, de virtualisation et de convergence réseau.



Source : IBM Market Insights, *Service Management in an Uncertain Economy*, Janvier 2009.

Figure 4

Après la sécurité et la conformité, une gestion plus intelligente de l'informatique constitue, pour les DSI, une priorité absolue.



Lorsqu'il est nécessaire de faire face à un grand éventail de projets, la meilleure approche pour redéfinir les priorités consiste à réfléchir aux actions *superflues* dans l'immédiat. En commençant par examiner et éliminer les éléments les moins prioritaires, un DSI peut plus facilement isoler les actions absolument *incontournables*. Une telle agilité implique des capacités décisionnelles et des chaînes de responsabilité établies, ce qui sous-tend que les améliorations apportées par la gouvernance informatique deviennent bien plus prioritaires que par le passé.

Quand les processus métier stratégiques sont concernés, les DSI doivent rechercher des approches plus intelligentes dans deux domaines :

- Améliorer la qualité et la fiabilité des services informatiques concernés ;
- Réduire les coûts et améliorer l'efficacité des activités métier reposant sur l'informatique.

Une fois les priorités informatiques majeures identifiées, les entreprises peuvent s'appuyer sur les meilleures pratiques de service management pour susciter une approche plus intelligente de gestion des infrastructures, capable d'assurer un meilleur accès à l'information, des gains de productivité et davantage de création de valeur.

Une gestion plus intelligente de l'infrastructure repose sur une démarche de service management. Les entreprises s'appuient sur les meilleures pratiques de service management pour améliorer la qualité des services informatiques et réduire le coût des activités métier associées en créant davantage de valeur à partir des capacités et des ressources dont elles disposent déjà. La dynamique de l'entreprise repose sur :

- La qualité et la fiabilité des services informatiques pour assurer un accès plus facile à l'information ;
- Une plus grande productivité du personnel et la réduction des coûts des activités métier qui reposent sur l'informatique ;
- La capacité à créer davantage de valeur à partir des capacités et des ressources existantes.

Le service management est décisif dans la gestion d'une infrastructure dynamique caractérisée par une meilleure qualité de service, des coûts plus faibles et des risques réduits.

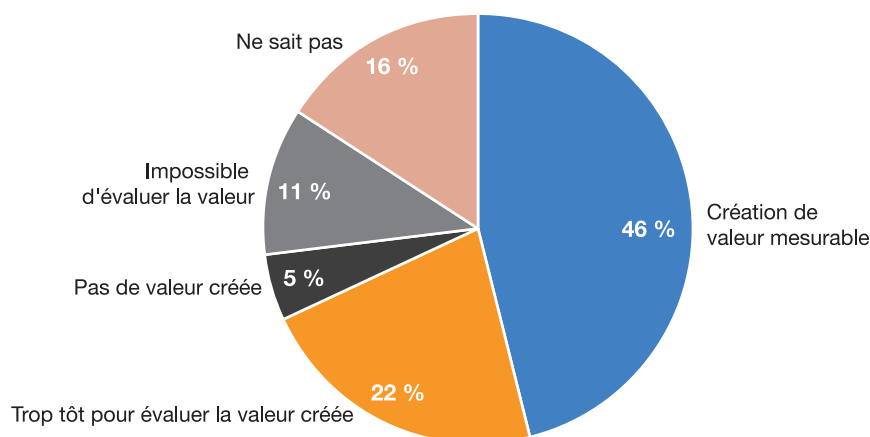
Le service management est décisif pour gérer une infrastructure dynamique. En l'intégrant aux autres aspects d'une infrastructure dynamique (consolidation, virtualisation, efficacité énergétique, gestion des actifs, infrastructure d'information, résilience métier et sécurité), les DSI peuvent améliorer à la fois la qualité des services, réduire les coûts et gérer les risques.

Mesurer la valeur d'un projet informatique

Selon les conclusions de l'enquête, près de la moitié des projets de service management récemment réalisés ont permis d'obtenir une valeur mesurable. Ce résultat constitue une amélioration considérable par rapport à ce que l'on constatait il y a à peine cinq ans. La capacité à mesurer la valeur reflète les progrès du système management dans l'assemblage de la valeur. Toutefois, plus de la moitié des projets mettent en évidence un problème de mesure et de démonstration de la création de valeur. Il reste donc manifestement encore des progrès à faire.

Près de 50 pour cent des responsables interrogés indiquent que leurs projets informatiques les plus récents ont permis de créer une valeur mesurable. Bien que ce résultat indique des améliorations dans la capacité à mesurer la valeur, des progrès sont encore attendus.

Répartition des projets de service management



Source : IBM Market Insights, *Service Management in an Uncertain Economy*, Janvier 2009.

Figure 5

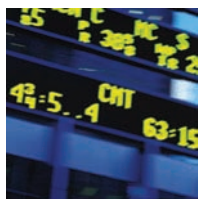
Le fait que 46 pour cent des projets informatiques aient permis d'obtenir une valeur mesurable témoigne des évolutions en matière de service management au cours des cinq dernières années.

Quelles approches les organisations informatiques utilisent-elles pour procéder à des mesures ? Les résultats de l'enquête indiquent que les organisations informatiques étalonnent de nombreuses métriques. Le défi ne consiste pas tant à collecter des informations pertinentes qu'à les convertir dans des formats exploitables adaptés aux différentes fonctions de l'entreprise pour assurer la cohérence entre les décisions prises et la stratégie de l'entreprise. Comme le montre le tableau de la page suivante, les paramètres de mesure les plus stratégiques sont la qualité de service (QoS), les coûts, la productivité et les résultats. Globalement, les responsables de services informatiques donnent la priorité aux métriques suivantes :

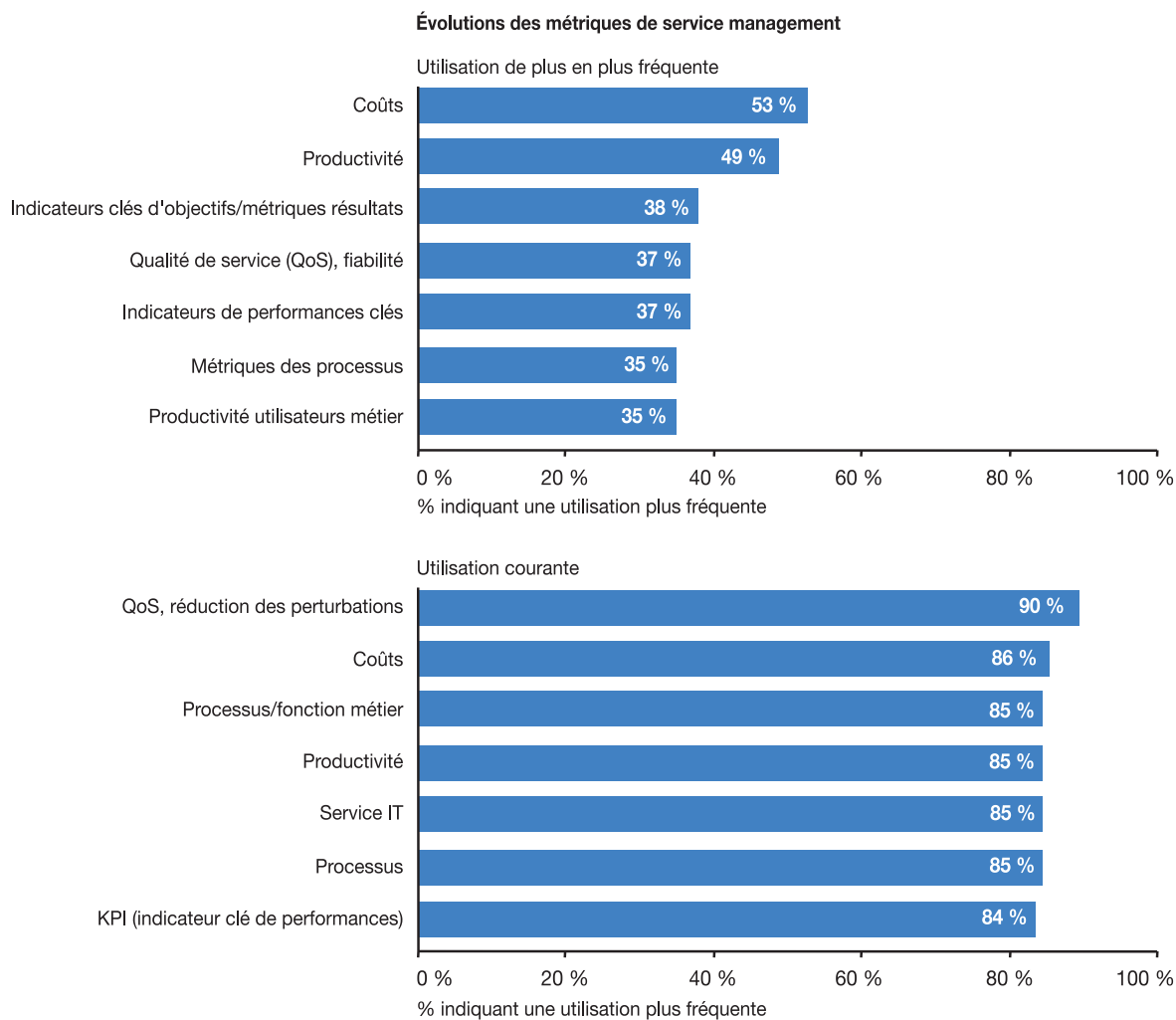
L'enquête d'IBM indique que les organisations ont mis en place de nombreuses métriques, et tout particulièrement concernant la qualité du service (QoS), les coûts, la productivité et les résultats.

- Qualité de service (QoS) et réduction des perturbations ;
- Coûts ;
- Fonctions et processus métier ;
- Productivité.

IT service management : redéfinir les priorités dans un contexte économique incertain



En posant comme principe qu'« un résultat tangible est mesurable », les progrès seront les plus importants dans les domaines suivants.



Source : IBM Market Insights, *Service Management in an Uncertain Economy*, Janvier 2009.

Figure 6

Aujourd'hui, les responsables informatiques s'appuient en priorité sur les métriques de qualité de service (QoS) et de coûts, tout en utilisant de plus en plus les indicateurs de productivité et de résultats. Pourquoi ? Ils évaluent les performances informatiques comme les résultats d'une entreprise, parce que leurs activités sont gérées comme telles.

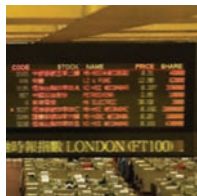
Quand la qualité et les coûts sont des objectifs prioritaires, les entreprises mettent au premier plan les projets en relation avec le niveau de service, la gestion des événements et des incidents ; la gouvernance ; la gestion des ressources et des configurations ; et les mesures des performances.

Les types de projets indiqués ci-dessous sont mis en œuvre lorsque la qualité et les coûts sont des dynamiques métier prioritaires.

Objectif	Approche	Projets prioritaires
Améliorer la qualité ou la fiabilité des services informatiques	• Amélioration des processus par un prestataire extérieur • Mise en œuvre de logiciels par un prestataire extérieur	• Gestion des niveaux de service et de la disponibilité • Gestion et contrôle des événements • Gestion des incidents, des problèmes et des centres de services • Gestion des services : stratégie, portefeuille, catalogue et demandes de service • Gouvernance du service management
Réduire ou maîtriser les coûts	• Projet interne de conception des processus • Mise en œuvre de logiciels par un prestataire extérieur	• Gestion des ressources, configurations et changements • Imputations et comptabilité • Gestion des performances et des capacités

L'étude d'IBM montre que, indépendamment des échéances, certains types de projets ont permis de créer une amélioration mesurable de la qualité et de la fiabilité des activités informatiques, de l'efficacité opérationnelle et de la réduction des coûts.

Combien de temps faut-il pour obtenir une valeur mesurable ? L'étude indique que les délais diffèrent selon les projets. Si certaines actions peuvent y réussir rapidement, d'autres répondent à des enjeux systémiques à plus long terme. Mais tous les projets figurant dans le tableau de la page suivante sont porteurs de valeur mesurable. Leur principal objectif est l'amélioration de la qualité et de la fiabilité des services informatiques, mais aussi davantage d'efficacité et une meilleure maîtrise des coûts.



À court terme (inférieurs à 12 mois)	À plus long terme (supérieurs à 12 mois)
• Gestion des incidents, des problèmes et/ou des centres de services • Enseignement, formation ou réunions d'information • Projet interne de conception de processus plus efficaces • Gestion et contrôle des événements • Projet associant un fournisseur externe pour l'implémentation du logiciel • Gestion des performances et des capacités • Gestion des niveaux de service • Gestion des actifs et des configurations • Stratégie des services informatiques et portefeuille des services informatiques • Développement de la gouvernance informatique	• Projet interne de conception de processus plus efficaces • Projet associant des fournisseurs externes pour l'implémentation du logiciel • Gestion des performances et des capacités • Projet associant des fournisseurs externes pour la conception de processus plus efficaces • Gestion des niveaux de service • Gestion des incidents, gestion des problèmes et centre de service (service desk) • Stratégie des services informatiques et portefeuille des services informatiques • Gestion de la disponibilité • Gestion des actifs, des configurations et des changements • Enseignement, formation ou réunions d'information

Les projets à court terme étaient axés sur la maîtrise des coûts, notamment sur des efforts de conception des processus internes pour conduire à des améliorations des processus opérationnels tels que le contrôle ou la gestion des événements, des incidents, et de gestion du support aux utilisateurs. Les projets réussis et à plus long terme de service management répondaient le plus souvent à des enjeux de qualité de service (QoS), avec une priorité mise sur l'amélioration des processus. Les DSI s'investissent dans des projets de maîtrise des coûts à court terme, mais aussi dans des améliorations de la qualité des services à plus long terme.

Obtenir l'adhésion

Selon les décisionnaires informatiques interrogés, les principaux freins à la création de valeur d'un projet sont les suivants :

- Financement insuffisant ;
- Manque de personnel ;
- Enjeux organisationnels ou de culture d'entreprise ;
- Compétences ou expérience insuffisantes ;
- Manque d'expérience interne et de retour d'informations sur des projets similaires ;
- Difficultés relatives à la fiabilité, à l'évolutivité et à l'architecture de l'infrastructure.

Les décisionnaires informatiques interrogés indiquent que l'insuffisance des investissements et du nombre de ressources sont les principaux freins à la création de valeur d'un projet.

La meilleure approche pour lever les principaux freins, notamment l'insuffisance des financements, consiste à proposer des améliorations dans les domaines qui intéressent le plus un décisionnaire. Ce qui suppose de passer d'une approche système à une orientation service. Les investissements dans les nouvelles technologies, ou même les processus informatiques internes, peuvent être directement liés à des objectifs métier. L'approche implique de commencer par les activités métier à améliorer et qui ont besoin de services informatiques fiables et de qualité.

L'évolution économique la plus marquante est l'accélération du changement et son impact sur les entreprises. Pour y faire face, les responsables informatiques les plus efficaces dirigent davantage leur département informatique comme une entreprise, plutôt que comme un ensemble de systèmes technologiques. Le retour sur investissement (ROI) qui en est ainsi attendu par les DSI est basé sur une valeur métier mesurable.

Pour obtenir l'adhésion, les responsables informatiques doivent démontrer la cohérence des nouvelles technologies ou des processus informatiques avec les objectifs de l'entreprise.

Voici comment les répondants à l'enquête ont classé les méthodes utilisées pour gagner le ralliement à de leurs projets :

- Mettre en adéquation les projets informatiques avec les priorités de l'entreprise – 67 pour cent ;
- Démontrer le retour sur investissement et la valeur métier – 59 pour cent ;
- Démontrer la réduction des coûts – 52 pour cent ;
- Communiquer sur l'importance d'un projet auprès des parties prenantes et des utilisateurs – 44 pour cent ;
- Réévaluer les priorités d'autres projets informatiques – 24 pour cent ;
- Établir un schéma de gouvernance avec les unités opérationnelles et les services informatiques – 19 pour cent ;
- Autres – un pour cent.



Les participants à l'étude ont placé la finance, les ressources humaines, l'accès à l'information et les relations client comme les fonctions qui exigeaient le plus d'améliorations en termes de qualité et de fiabilité des services informatiques.

Comme vous pouvez le constater, 67 pour cent des participants ont indiqué que « mettre en adéquation les projets informatiques avec les priorités de l'entreprise » était le moyen le plus efficace d'obtenir l'adhésion de la direction. En quoi consistent ces priorités ? La plupart des entreprises consultées au cours de l'étude ont indiqué que la finance, les ressources humaines, les accès à l'information et les relations client étaient les domaines qui exigeaient le plus d'amélioration en termes de qualité et de fiabilité des services informatiques. Un projet de catalogue de services peut constituer le point de départ de la démarche dans la mesure où il permet d'identifier les services informatiques les plus stratégiques dès la phase initiale. Il est essentiel de concentrer l'action sur un nombre réduit de composants stratégiques, les services informatiques correspondants et les demandes de services associées. Une définition des services informatiques en cohérence avec les objectifs de l'entreprise est un excellent point initial d'une approche métier du service management.

La communication avec les parties prenantes, les plans détaillés et les analyses de rentabilité figurent parmi les facteurs essentiels au succès d'un projet.

Au cours de l'étude, il a été également demandé aux décideurs informatiques d'indiquer les principaux éléments susceptibles de contribuer au succès d'un projet. Il n'est pas étonnant que la communication avec les parties prenantes ait été placée en tête de liste :

- Communication avec les parties prenantes de l'entreprise ;
- Précision de la planification des projets ;
- Collaboration et intégration technique ;
- Définition des rôles pour l'exécution de projets ;
- Études de cas détaillées ;
- Planification des ressources et des compétences ;
- Sélection des outils logiciels appropriés ;
- Évaluation des processus et outils existants ;
- Conduite des changements culturels ;
- Justification des projets de haut niveau ;
- Réalisation d'un pilote.

Dans le cadre d'un processus de planification, il est essentiel de communiquer dans des termes compréhensibles par tous les acteurs de l'entreprise. Les responsables informatiques ont de plus en plus de talent pour communiquer en termes métier plutôt que dans un jargon technique. Comme mentionné précédemment, prendre des décisions informatiques rapproche les directions fonctionnelles car l'entreprise doit intégrer une approche métier à sa démarche d'investissements informatiques pour produire des résultats tangibles. Dans l'environnement économique actuel, le directeur financier est devenu un

Les visionnaires informatiques les plus innovants, et notamment les directeurs financiers, savent que les investissements dans la collaboration, l'intégration et la gouvernance sont décisifs pour créer de la valeur métier.

Le fait que la plupart des entreprises maintiennent le niveau de leurs budgets informatiques malgré le contexte économique incertain est révélateur d'une approche métier centrée sur l'optimisation des processus opérationnels dépendants de l'informatique, pour améliorer l'efficacité globale et conduire au succès organisationnel.

décisionnaire informatique clé. Par le passé, la démarche de service management s'exprimait en termes de personnel, de processus, de technologie et d'innovation. Aujourd'hui, la collaboration, l'intégration et la gouvernance sont des facteurs incontournables pour produire de la valeur métier à partir des investissements informatiques.

Conclusion

Le fait que la plupart des entreprises aient maintenu le niveau de leurs budgets informatiques malgré le ralentissement économique – au lieu de les réduire comme ils l'ont fait dans le passé – donne la mesure des défis que les DSI doivent relever pour fournir des services informatiques de meilleure qualité et plus fiables, avec pour objectif d'optimiser les processus métier essentiels pour développer les performances de l'entreprise. L'étude d'IBM indique que les DSI traduisent cette nouvelle priorité dans leurs investissements :

- Les domaines incontournables tels que la sécurité et la conformité ;
- Une gestion plus intelligente, notamment par de meilleures pratiques de gestion des services et des systèmes ;
- Des approches plus intelligentes de la technologie – consolidation, virtualisation et convergence.

L'approche métier de la planification du service management porte au premier plan l'amélioration de la qualité et de la fiabilité des services informatiques au profit de l'efficacité des 95 pour cent restants de l'entreprise.



L'enquête d'IBM met en évidence des recommandations clés dont peuvent bénéficier la plupart des entreprises :

- Améliorer la qualité et la fiabilité des services informatiques pour développer la productivité des collaborateurs ;
- Donner la priorité à des approches plus intelligentes : service management et consolidation technologique ;
- Réévaluer les mesures et le reporting pour se recentrer sur la qualité de service (QoS), les métriques de résultats, les coûts et la valeur métier ;
- Déplacer le champ d'action de la technologie et des sous-systèmes optimisés vers l'optimisation des activités métier basées sur l'informatique ;
- Investir dans des actions tactiques rapides, mais également progresser en matière d'élimination des freins à la qualité de service par des démarches à plus long terme.

Dans le monde entier, les entreprises optimisent leurs processus métier basés sur l'informatique. Dans le contexte économique incertain d'aujourd'hui, il ne s'agit plus d'optimiser la technologie ou les sous-systèmes chargés des processus. La priorité est d'améliorer les activités métier basées sur l'informatique par une gestion plus intelligente et des pratiques d'évaluation plus efficaces de la qualité des services informatiques et des résultats de l'entreprise.

Pour de plus amples informations

Pour en savoir plus sur le service management et les ressources disponibles, visitez le site Web CIO - service management :

ibm.com/services/fr/cio

Pour de plus amples informations sur les outils et les services proposés pour contribuer à l'évolution de la profession de Directeur des Systèmes d'Information, visitez le site du Center for CIO Leadership :

www.cioleadershipcenter.com

IBM France

Tour Descartes – La Défense 5
2, avenue Gambetta
92066 – Paris La Défense Cedex

La page d'accueil d'IBM est accessible à l'adresse suivante : ibm.com/fr

IBM, le logo IBM, ibm.com et Dynamic Infrastructure sont des marques d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et/ou dans d'autres pays. L'association d'un symbole de marque déposée (® ou ™) avec des termes protégés par IBM, lors de leur première apparition dans le document, indique qu'il s'agit, au moment de la publication de ces informations, de marques déposées ou de droit coutumier aux États-Unis. Ces marques peuvent également constituer des marques déposées ou de droit coutumier dans d'autres pays.

Une liste actualisée des marques déposées IBM est accessible sur le Web sous la mention « Copyright and trademark information » à l'adresse ibm.com/legal/copytrade.shtml

Les autres noms de sociétés, de produits et de services peuvent être les marques ou marques de services de tiers.

¹ IBM Market Insights, *Service Management in an Uncertain Economy*, Janvier 2009.

Ces informations concernent les produits, programmes et services commercialisés par IBM France et n'impliquent aucunement l'intention d'IBM de les commercialiser dans d'autres pays.

Les références aux produits, programmes et services IBM n'impliquent pas que seuls ces produits, programmes et services peuvent être utilisés. Tout produit, programme ou service équivalent peut être utilisé.

Cette publication a uniquement un rôle informatif.

Ces informations peuvent faire l'objet de modifications sans préavis. Contactez votre agence commerciale ou votre revendeur IBM pour obtenir les toutes dernières informations sur les produits et les services IBM.

Les photographies peuvent montrer des modèles de conception.

© Copyright IBM Corporation 2009
Tous droits réservés.

