



Les solutions ITSM

Choisir sa solution ITSM

Mars 2019

coaptis
collaborative systems

Sommaire

Introduction	3
ITSM et solution ITSM, de quoi parle-t-on ?.....	4
Les principales attentes autour des solutions ITSM.....	4
>> Les attentes des Directeurs des Systèmes d'Information	4
>> Les attentes des équipes support.....	5
>> L'attente principale des managers d'équipes IT	6
Les prérequis au lancement d'un projet ITSM	6
>> Maîtrise des notions de processus.....	6
>> Anticiper sur ses besoins futurs	7
>> Une démarche de changement spécifique.....	7
Critères de choix des solutions	7
>> Critères liés aux besoins opérationnels	8
>> Critères liés aux besoins organisationnels.....	8
>> Critères techniques liés aux besoins d'intégration de la solution	8
>> Critères liés au déploiement et à la maintenance de la solution	8
Classification des solutions du marché	9
>> Selon la taille des entreprises cibles.....	9
>> Selon le support d'un référentiel processus ITSM	10
>> Selon les pratiques, le degré d'agilité et d'automatisation	10
>> Selon le mode d'hébergement (Cloud ou site)	11
>> Selon la disponibilité de solution Open source	11
>> Selon le mode d'adaptation au contexte de la solution.....	12
Les tendances du marché en synthèse.....	13
Conclusion.....	13

Introduction

Ce livre blanc a pour objectif d'aborder les projets de mise en place de solutions ITSM et en particulier le difficile choix d'une solution.

Le marché des solutions ITSM est un segment historique du marché des outils destinés aux DSI mais il connaît ces dernières années une forte évolution du fait de l'apparition de nouveaux fournisseurs venus du marché des plateformes web (solutions CRM, portails, boutiques en ligne, réseaux sociaux, ...).

Les solutions proposées actuellement par les professionnels du marché sont en train de converger en termes de pratiques d'adaptation au contexte client, de fonctions disponibles, de technologies supportées ainsi que de coûts. On pourrait donc, dans une première approche, penser que les projets de déploiement de telles solutions sont devenus aisés mais ce n'est pas encore le cas.

La difficulté est bien encore présente au niveau de la gestion des projets de mise en place de solutions ITSM. Les feuilles de route des éditeurs restent très hétérogènes voir peu explicites et surtout le niveau de complexité des solutions ITSM, poussées vers le haut par les besoins des grands groupes, s'approche désormais de celui des solutions de gestion pour les directions métiers.

Une maîtrise fine des métiers de l'IT et des stratégies services des DSI est donc plus que jamais nécessaire pour mener à bien un projet de déploiement d'une solution ITSM, du choix à la bascule en production, afin que celle-ci puisse accompagner les efforts et les évolutions des DSI dans la durée.

Nous avons choisi d'aborder le sujet des solutions ITSM en vous présentant les besoins les plus courants des DSI, les écueils à éviter lors de la préparation des projets, les bonnes attitudes à adopter pour aboutir et les tendances du marché.

Nous vous souhaitons une très bonne lecture.

Diane Piton

ITSM et solution ITSM, de quoi parle-t-on ?

L'IT service management (ITSM) ou gestion des services IT est une approche et une stratégie spécifique de gestion de « services » rendus à un tiers aux moyens de systèmes informatiques. Il s'agit d'une approche de type clients / fournisseurs dans laquelle les clients sont les directions métier des entreprises et les fournisseurs les directions informatiques et leurs sous-traitants. Une DSI est un cas particulier de direction métier pour l'ITSM car elle est à la fois un client et un fournisseur.

L'ITSM couvre, grâce à des processus convergents vers des standards de bonnes pratiques, toutes les activités, les moyens et les organisations qui permettent de supporter un service au cours de son cycle de vie, depuis sa conception jusqu'à son extinction en passant par sa spécification, son déploiement, sa contractualisation, sa gestion opérationnelle (technique, fonctionnelle et financière), sa maintenance, sa documentation et l'accompagnement de toutes ses évolutions.

Les solutions ITSM sont des outils spécialisés qui permettent principalement de supporter les processus de gestion au cœur de l'ITSM mais aussi pour certaines solutions les processus techniques périphériques. Les solutions peuvent être construites à partir de briques spécifiques interconnectées pour former une suite logicielle ou se rapprocher de l'architecture fortement intégrée des ERP. Dans le cas des solutions composites, le terme ITSM fait référence aux briques applicatives de gestion.

Les principales attentes autour des solutions ITSM

Les entreprises ont longtemps sous-estimé la valeur ajoutée de leurs directions des systèmes d'information.

Rapidement après l'apparition de l'informatique de gestion, les DSI n'ont plus été perçues que comme de simples administrateurs/intégrateurs des moyens mis à disposition des métiers et comme des centres de coûts. La transformation comptable de la valeur des DSI n'a abouti que dans les entités dont la taille permettait la création de GIE. Dans les entités plus petites, l'idée de faire des DSI des centres de profits a été abandonnée pour ne pas contrarier les objectifs des directions générales.

Avec l'internalisation de la démarche « service », spécifiée et optimisée par les SSII, une nouvelle tendance se dessine pour les DSI. Elles peuvent de nouveau prétendre à jouer les apporteurs de solutions à forte valeur ajoutée pour les directions métier et ainsi soutenir la stratégie des directions générales. Cette nouvelle orientation des DSI va de pair avec une demande d'agilité croissante. D'où la nécessité pour les DSI d'avoir des solutions de gestion qui répondent rapidement à leurs attentes tout en restant souples et évolutives.

Détaillons un peu quelques une de ces attentes.

>> Les attentes des Directeurs des Systèmes d'Information

Les demandes des responsables IT sont organisées autour de quatre axes principaux.

Le premier axe, et la plus forte attente des responsables IT, porte sur l'utilisation des solutions ITSM à des fins stratégiques. Les DSI espèrent obtenir une meilleure visibilité sur le travail réalisé par leurs équipes grâce à la collecte de données permettant de produire des indicateurs.

Note : Les solutions ITSM ne sont pas privilégiées par les DSI dès qu'il s'agit d'obtenir des indicateurs pour la gestion des besoins en ressources. Le réflexe des responsables IT reste de se tourner vers les solutions de gestion de portefeuilles projets pour fournir les indicateurs nécessaires à l'analyse des besoins en ressources. Les outils financiers de gestion de projets, même de base, sont adaptés aux pratiques complexes des contrats de prestation ainsi qu'à la réglementation (notion d'unité d'œuvre) et ils sont facilement interfaçables avec les logiciels de comptabilité. Les solutions ITSM de base n'abordent ni les aspects financiers en général ni la question prioritaire pour les DSI de la gestion des ressources bien que ces aspects soient au cœur des bonnes pratiques de gestion des services.

Un deuxième axe d'utilisation des solutions ITSM concerne l'amélioration opérationnelle de la gestion des services IT. A travers la mise en place des solutions, les DSI souhaitent promouvoir l'harmonisation des pratiques et faciliter les échanges entre les différentes équipes.

Note : La transformation de pratiques nécessite un accompagnement axé sur la maîtrise des processus et en ceci, les DSI ne sont pas différentes des directions métiers. On note cependant dans les DSI une certaine frilosité vis-à-vis des notions processus et une tendance forte à privilégier l'approche outil pour les projets de transformation Si cette approche peut fonctionner pour les sujets d'administration du SI auxquels les DSI sont très habituées, il ne faut pas perdre de vue qu'une solution ITSM répond avant tout à des besoins de type « gestion ».

Le troisième axe d'utilisation des solutions ITSM est l'amélioration des relations de la DSI avec le reste du monde. Les clients que les DSI souhaitent satisfaire en priorité sont les RH et les managers, viennent ensuite les maîtrises d'ouvrage. Les DSI n'oublient pas leurs fournisseurs et la mise en place de solution ITSM a aussi pour but d'améliorer les relations avec ceux-ci, en particulier avec les sous-traitants récurrents.

Note : Les solutions ITSM sont assez pauvres fonctionnement pour tout ce qui touche au B2B. Il n'existe pas de standard d'échange spécifique au domaine de la gestion IT et les éditeurs ne semblent pas intéressés par l'adaptation des standards venus des domaines métiers. La dimension B2C commence à apparaître dans les solutions ITSM mais, pour les offres de base, l'intégration avec les processus de gestion reste très inférieure au niveau des ERP métier et des Framework de gestion de projets pour lesquels des fonctions CRM intégrées sont maintenant disponibles.

Le quatrième axe d'utilisation des solutions ITSM concerne la gestion de la qualité des services rendus. La priorité des DSI est paradoxalement la maîtrise des impacts projets sur la production à travers la maîtrise des changements (GO/NO GO) alors que cette maîtrise dépend techniquement des processus de gestion des tests qui ne sont pas couverts par les solutions ITSM actuellement. Pour ce qui est de la qualité du support aux utilisateurs, les DSI sont prioritairement intéressés par responsabiliser ceux-ci et faciliter la déclaration des incidents. L'amélioration des performances côté IT passe encore après l'interfaçage avec les métiers alors que les bonnes pratiques ITSM concernent surtout les équipes IT.

Note : Les pratiques sont en train d'évoluer dans le domaine du test avec l'apparition de services commerciaux spécialisés. Ceci se traduit chez les éditeurs par le développement de gamme d'outils dédiés. Malgré le modèle service, le rapprochement de ces outils spécialisés avec les outils de gestion est souvent dirigé vers les solutions de gestion de projet et non vers les solutions ITSM.

>> Les attentes des équipes support

Les besoins des équipes support concernant les solutions ITSM sont très opérationnels.

Le premier besoin des équipes support est de l'ordre de la performance. Les équipes s'inquiètent beaucoup des performances des solutions ITSM au niveau des opérations de saisie. Cette inquiétude traduit en fait un besoin concernant l'ergonomie et l'efficacité des interfaces de leurs

outils. Les outils d'administration IT ont tous désormais des interfaces particulièrement optimisées pour traiter des opérations en volume, même dans le début de gamme, et les équipes support attendent des solutions ITSM d'avoir un niveau d'optimisation identique afin de ne pas perturber des processus qui reposent entièrement sur des opérations manuelles.

Le deuxième besoin des équipes support est l'intégration des solutions ITSM avec les solutions d'administration du SI. Leur priorité absolue concerne la gestion du parc micro et l'intégration avec les outils d'inventaires et de déploiement car c'est là que se trouve le plus gros volume d'opération à traiter. La mode de la virtualisation et celle des architectures n-tiers, se traduit par un besoin secondaire d'intégration des solutions ITSM avec les outils d'administration des serveurs

Note : Cette intégration n'est pas à négliger car les fournisseurs de système d'exploitation avancent à marche forcée pour stabiliser les positions entre les modèles de développement propriétaires, l'Open Source et les nouveaux arrivants de type GAFa. Ils ont des feuilles de route qu'ils peuvent assez facilement imposer aux éditeurs d'outils d'administration puisqu'ils font eux-mêmes parti du lot (on pensera à Microsoft, HP et IBM en particulier). Il est impératif que les solutions ITSM puissent suivre ce rythme rapide d'évolution avec les outils d'administration de parcs micros et serveurs.

Le troisième besoin exprimé par les équipes support concerne l'interfaçage des solutions ITSM avec les outils de supervision et en particulier avec les gestions d'alertes. Le besoin porte prioritairement sur les alertes concernant le réseau et les infrastructures serveurs mais les experts sécurité s'intéressent maintenant à la possibilité de tracer dans les solutions ITSM certaines alertes générées par les consoles de sécurité et dont le suivi pourrait être délégué aux équipes support.

Note : La gestion des alertes générées par la supervision applicative reste encore la chasse gardée des équipes de production et des équipes techniques qui ne souhaitent pas les remonter systématiquement dans des solutions ITSM. Dans l'audiovisuel HD les équipes supports doivent gérer des contraintes qualités fortes tout en étant polyvalentes et réactives ce qui les amènent à interfacier les outils de supervision et les fonctions de gestion des incidents des solutions ITSM dans tous les cas.

>> L'attente principale des managers d'équipes IT

Les managers d'équipes IT sont principalement intéressés par la visibilité opérationnelle sur le travail effectué et restant à faire.

Leurs besoins portent en priorité sur l'ergonomie des interfaces des solutions ITSM pour leurs équipes et pour eux-mêmes sur les fonctions d'affectation des tâches, sur la gestion des alertes et sur la gestion des escalades.

Les managers d'équipe IT sont également très demandeurs en tableaux de bord et fonctions de génération de rapports. Dans les entreprises où l'IT doit être disponible 24/24 pour supporter une production industrielle ou une couverture mondiale, une attention particulière est portée sur les rapports dédiés aux équipes opérants par rotation.

Les prérequis au lancement d'un projet ITSM

>> Maîtrise des notions de processus

Apprendre les bases de la notion de processus avant de se lancer dans un déploiement de solution ITSM est nécessaire aussi bien pour le cadrage du projet, que pour l'estimation des apports, des charges d'exploitation et des coûts de maintenance des solutions. Cet apprentissage concerne le pilote et le management de la DSI impliqué dans la gouvernance du projet.

Si le projet ITSM accompagne un changement initié par la direction de l'entreprise, savoir décrire les processus de la DSI permet d'intégrer celle-ci au projet de transformation. Pouvoir interpréter une cartographie de processus est également nécessaire pour spécifier efficacement les évolutions organisationnelles qui accompagnent la mise en place d'outils de gestion.

Connaitre, même basiquement, la notion de maturité des processus permet de mieux comprendre le besoin de construire une feuille de route de changements à faire porter par la solution ITSM via un ou plusieurs projets et visant à accompagner les évolutions métiers de la DSI et de l'entreprise. La feuille de route macroscopique est une base pour pouvoir choisir sa méthode de gestion de projet. Il est préconisé dans les bonnes pratiques de toujours travailler par petits lots mais on peut le faire avec une méthode Agile ou avec une méthode projet traditionnelle dans une version « allégée » (ie, très opérationnelle). De plus, le pilote du projet doit lui maîtriser la notion de processus pour pouvoir aborder la planification de changements dans le contexte des processus quasi industriels d'une DSI.

Maîtriser les bases de la documentation processus facilite enfin les démarches de gestion du changement et la documentation des projets de déploiement d'une solution ITSM. Savoir lire, interpréter et produire un schéma BPMN est un vrai plus qui rend les ateliers plus productifs. Il n'y a par ailleurs pas besoin de 50 personnes à la production des schémas et 1 personne suffit.

>> Anticiper sur ses besoins futurs

La mise en place d'une solution ITSM peut être très rapide si elle est bien conduite et les utilisateurs, surtout IT, peuvent devenir très demandeurs de fonctions supplémentaires s'ils adoptent la solution. Il est donc préférable de ne pas se limiter aux seuls besoins immédiats lorsque l'on cadre un projet ITSM.

Une feuille de route des processus et fonctions à mettre en place sous 2 ans est le minimum à envisager. Une feuille de route processus fait de plus un bon outil pour évaluer une solution, son évolutivité et les supports apportés par son éditeur et son intégrateur. La feuille à produire doit bien sûr préciser le périmètre à couvrir par la solution à chaque étape du projet et on cherchera à l'utiliser autant que possible pour la communication.

>> Une démarche de changement spécifique

En parallèle du choix de la solution ITSM il convient de se poser la question de l'accompagnement du déploiement. Un accompagnement par une équipe interne est parfaitement possible mais on doit faire attention au fait qu'un travail sur les processus sera nécessaire alors que l'équipe pourrait être influencée par ses habitudes. Il est difficile de prendre du recul en transformation de processus si on n'a pas l'habitude et le temps de le faire.

Même si les solutions ITSM ressemblent à des outils purement MOE, la démarche projet autour de la mise en place d'une solution ITSM est à 1/3 MOE et à 2/3 MOA. En effet, les déploiements ITSM impactent les équipes IT mais aussi les métiers. Ces deux populations ont des approches différentes du changement et dans les solutions ITSM elles n'ont pas accès aux mêmes interfaces. La gestion du changement devra donc être tenir compte de cette double population.

Critères de choix des solutions

Une solution ITSM est une solution de gestion composite devant satisfaire des besoins spécifiques.

Les critères de choix d'une solution peuvent être construits simplement en s'appuyant sur ces divers besoins et en leur associant des conditions d'acceptabilité dont la forme doit être adaptée à la maîtrise des méthodologies de MOA du chef projet et de l'équipe projet.

Le présent paragraphe est composé d'un exemple de classement permettant de regrouper des critères et de quelques cas illustrant l'intérêt d'un tel classement.

>> Critères liés aux besoins opérationnels

Ergonomie et productivité	Comme évoqué précédemment, la productivité est un besoin important pour les équipes supports. Des indicateurs spécifiques d'évaluation de l'ergonomie et de la capacité à traiter des cas en masse et en listes d'attente prioritaires devraient donc être intégrés aux critères de sélection pour espérer satisfaire ce besoin.
Couverture fonctionnelle	Pour spécifier la liste des fonctions attendues, le plus simple est de partir de la feuille de route des processus à déployer au sein de la DSI. Ensuite, avec une approche de type MOA classique on peut facilement construire des indicateurs visant à évaluer le taux de couverture fonctionnelle des solutions proposées.
Suivi des engagements	Pour que des fournisseurs avec des SLA contractuels puissent être intégrés à la solution, il faut pouvoir gérer des OLA. Les solutions ITSM de base limitent la gestion des SLA aux seuls engagements vis-à-vis des clients.

>> Critères liés aux besoins organisationnels

Support local ou central	Les routages vers des services locaux peuvent se révéler particulièrement compliqués à configurer et maintenir si la fonction n'est pas prévue dans la solution
Fournisseurs	La mise en place d'une escalade fonctionnelle entre équipes supports ayant chacune sa règle doit être anticipée car elle nécessite une bonne gestion de la confidentialité et des droits (transversalité, limitation des périmètres) ainsi qu'une gestion spécifique des tickets (interface, reporting, stock tickets, ...).
24/24 7/7	Les équipes travaillant 24/24 et 7/7 ont des besoins spécifiques à identifier et à intégrer à la définition des critères d'acceptabilité de la solution. Illustration : Certains logiciels limitent les fonctions de reporting au strict minimum et ne savent pas produire des rapports sur les activités des équipes de type 3/8.

>> Critères techniques liés aux besoins d'intégration de la solution

Interfaçage avec les annuaires	La disponibilité d'interface avec les annuaires, en particulier celui de Microsoft, est un point à vérifier dans le détail. Les interfaces de certaines solutions, ne sont que des fonctions d'export-import qui ne garantissent pas une synchronisation à 100% avec les annuaires et qui compliquent grandement la gestion des utilisateurs. Le temps passé à maintenir une base d'utilisateurs en double des annuaires peut impacter la performance des équipes support.
Interface avec les solutions de gestion de ressources et de déploiement	Les équipes support utilisent des inventaires pour plusieurs opérations dont les déploiements de logiciel sur les postes ou les serveurs ou le monitoring. Les éditeurs spécialistes des outils d'administration ont développé des solutions d'inventaire très poussées et intégrées aux outils d'administration. Les éditeurs ITSM proposent des fonctions d'inventaire dans leurs solutions ITSM en lien avec les fonctions de gestion des CMDB et des tickets Les fonctions peuvent être autonomes ou s'appuyer sur des outils d'administration. Dans tous les cas de figure, connaître le niveau d'intégration que l'on peut espérer atteindre est fondamental lors du choix d'une solution.

>> Critères liés au déploiement et à la maintenance de la solution

Licences et abonnement	L'analyse des coûts d'une solution ITSM doit être conduite avec autant de rigueur que l'analyse des coûts d'un ERP ou d'une base de données. Certains éditeurs de solution ITSM pratiquent un coût bas à l'utilisateur couplé à un coût au volume prohibitif au niveau des interfaces. Il peut aussi y avoir des surprises au niveau des frais annuels (abonnement ou maintenance) avec des options facultatives à
-------------------------------	---

	l'initialisation et contraignantes lors des résiliations. L'analyse doit donc porter sur le cycle de vie complet de la solution et être à 360°.
Intégrateur	<p>Il est préférable de prévoir des indicateurs de capacité à faire et de disponibilité de l'intégrateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les intégrateurs du secteur digital de petite taille ou n'ayant pas encore industrialisé leur support de la solution peuvent se retrouver en sous-effectif à certaines périodes (congés scolaires, période de forte charge commerciale, ...). • Les intégrateurs les plus demandés, car les plus expérimentés, peuvent être victimes de surbooking et pour travailler avec eux il peut être nécessaire de travailler en pointillé ou avec une date de leur choix. • Les grosses ENS peuvent présenter des experts de la solution au moment des appels d'offre et en début de projet avant d'envoyer des intégrateurs moins expérimentés sur le terrain pour respecter un planning incompatible avec le planning de leurs experts. • Les éditeurs de solution ITSM ne développent pas tous un réseau de partenaires officiels, voir préfèrent tenir le rôle d'intégrateur. Ils ne sont pas forcément représentés officiellement sur le territoire national et peuvent limiter leur apport à une approche « intégration technique » seule. <p>Dans tous les cas, il faut prendre en compte le fait que l'intégration de solution ITSM n'est pas encore une spécialité avec ses codes, ses pratiques et son marché bien défini capables d'influer sur les éditeurs. Chaque solution arrive avec ses besoins propres et son lot de surprises en termes d'intégration et de choix d'intégrateur. Le plus sûr est actuellement d'adopter la même approche que pour un progiciel lorsque l'on part à la recherche d'un intégrateur pour une solution ITSM.</p>
Support et TMA	<p>Une solution ITSM sert de soutien aux déploiements et évolution des processus d'une DSI. Elle est donc appelée à évoluer ce qui nécessite pour la plupart des solutions du marché de modifier les configurations et pour certaines de modifier du code. Cette charge de modification, même si elle est plus simple que pour un ERP, est loin d'être négligeable. Il est important de l'estimer et de rapidement choisir des ressources ou des services.</p> <p>Les éditeurs en mode Cloud et les intégrateurs proposent des offres de support mais, si elles couvrent pratiquement toujours l'aspect MOE d'une mini-TMA, l'aspect MOA est lui moins couvert en standard.</p>

Classification des solutions du marché

Il n'y a pas de classification officielle pour les solutions ITSM car le marché n'est pas encore stabilisé. Il y a cependant quelques principes de segmentation qui ressortent actuellement en première analyse. Nous vous les présentons ci-dessous.

>> Selon la taille des entreprises cibles

Il ne devrait pas y avoir de rapport entre la taille d'une entreprise et les besoins de sa DSI, les services IT étant dépendants d'aspects techniques ou de processus qui sont standardisés. On remarque cependant que les éditeurs ITSM tentent de perpétuer la tradition de segmentation du marché selon la taille des entreprises même si le Cloud chamboule en principe cette logique.

Une petite entreprise a les mêmes besoins qu'une grosse entreprise et la différence au moment du choix d'un outil se concentre sur les moyens financiers et par effet de bord sur les ressources disponibles pour gérer le projet. Au niveau des solutions proposées par les éditeurs aux petites entreprises on trouve aussi une différence dans les fonctions et dans les coûts des solutions.

Les fournisseurs qui entendent s'adresser à de grandes entreprises proposent souvent plus de fonctions avec des prix élevés. On peut également trouver dans les offres Cloud des solutions adaptées à de grandes entreprises avec peu de fonctions ITSM et des prix bas. Dans ce dernier cas, le fournisseur de l'offre met en avant l'intégration technologique avec le marché Cloud en

guise de compensation et il faut se poser la question de savoir si pour une DSI cette intégration compense le manque de fonctions disponibles ou non.

>> Selon le support d'un référentiel processus ITSM

Certains éditeurs promettent de supporter « nativement » les processus décrits dans la librairie ITIL, qui est le référentiel ITSM le plus connu. Derrière cette proposition alléchante on retrouve souvent des contraintes très fortes pour les feuilles de route processus ITSM des DSI. En effet, les processus ITIL supportés par les solutions peuvent avoir été rendus techniquement dépendants les uns des autres ou obligatoires par les concepteurs.

En théorie :

- Le rapprochement technique de processus est une source potentielle d'économie en termes de développement à travers la factorisation de fonctions logicielles et de données. Il faut cependant que l'éditeur maîtrise les principes de factorisation des développements pour que le gain soit effectif.
- L'utilisation d'une librairie de processus comme ITIL devrait être source d'économies puisque la majeure partie du travail de spécification fonctionnelle a été réalisé par les experts qui ont conçu la librairie. Il ne reste à charge réelle des éditeurs que la mise en application de processus standardisés à spécifier ce qui permet de juger de la stricte valeur ajoutée de leur travail.
- Le travail sur les processus permet de gagner en performance et en qualité à condition de maîtriser sa feuille de route et ITIL n'impose pas, contrairement à CMMI, de feuille de route processus. Même s'ils sont liés par leurs entrants et leurs sortants, les processus ITIL doivent pouvoir évoluer séparément. On doit en particulier pouvoir choisir les processus à déployer sur une période donnée en fonction des besoins de la DSI. Par « déploiement de processus » on comprendra « identifier et travailler sur le niveau de maturité des processus en s'aidant du référentiel de bonnes pratiques ITIL ».

Dans la pratique :

- La mise en avant d'ITIL dans les solutions peut s'accompagner de coûts élevés sans recherche d'un écart de coût significatif avec les fournisseurs ne s'appuyant pas sur un référentiel processus.
- On peut trouver chez certains éditeurs de solution ITSM un réflexe, similaire à celui des éditeurs progiciel, qui consiste à imposer la vision processus des éditeurs aux clients via les outils. Ceci est pourtant résolument contraire à l'esprit ITIL et aux bonnes pratiques mises en avant dans le référentiel.
- Les feuilles de route processus peuvent se retrouver contraintes par l'implémentation technique retenue par l'éditeur. Le contournement de ces contraintes peut relever du casse-tête pour l'équipe projet et l'application de la feuille de route de l'éditeur peut impacter la vision stratégique de la DSI.

>> Selon les pratiques, le degré d'agilité et d'automatisation

Les pratiques ITSM sont en train de connaître un effet de standardisation et contrairement à l'aspect technique où l'on observe des convergences, en particulier au niveau des interfaces, on observe des lignes divergentes au niveau des pratiques du fait de la présence sur le marché ITSM d'éditeurs issus d'horizons différents aux objectifs très marqués.

Au niveau des pratiques :

- Les éditeurs issus du monde du développement web mettent résolument en avant les pratiques Agiles. Ils proposent assez systématiquement d'interconnecter les solutions ITSM aux solutions de gestion de bug et de gestion de projet, en particulier Agile et il convient d'étudier ce point avec attention lors de la mise en place de processus d'escalade.
- Les éditeurs issus du développement plus traditionnel proposent aussi des fonctions de gestion de bug et de projet. On trouve aussi un cheminement inverse avec des fonctions ITSM et CRM intégrées à des solutions de gestion de projets et de suivi de bugs. Dans tous les cas, il y a bien une évolution des outils pour proposer une offre Agile mais sans remise en cause des méthodes traditionnelles pour autant et le niveau d'intégration au sein de l'offre est souvent supérieur avec des fonctions plus riches que pour les pure Players du développement Agile.
- Les éditeurs issus du monde de l'administration proposent maintenant des briques ITSM dans leurs suites d'administration et restent chers. Les Pure Players de l'ITSM proposent aussi une vision intégrant l'administration mais avec l'ITSM au centre de l'offre et ils restent moins bon que les éditeurs spécialisés sur les aspects administration.
- Le monde de la production reste le parent pauvre du domaine métier ITSM mais les éditeurs d'ERP commencent à en adopter les pratiques. Par contre il n'y a pas d'interface entre les modules de maintenance des grands ERP, les solutions de gestion de projet et les solutions ITSM. Le rapprochement entre ERP et solution ITSM devrait s'opérer à terme via les solutions de test et les processus de changement, la qualité de la gestion des changements étant un facteur différenciateur pour les éditeurs d'ERP.

Au niveau des techniques la mode est à l'automatisation des tâches. Maintenant certains automatismes relèvent en fait juste de la bonne pratique et non d'un « plus » alors que pour d'autres il est nécessaire de se poser la question de l'utilité réelle de l'offre dans la mesure où la mise en place et le maintien d'un automatisme représentent une charge totale non négligeable.

>> Selon le mode d'hébergement (Cloud ou site)

Les éditeurs sont massivement en train de se tourner vers le mode SAAS. Cette tendance n'est pas nouvelle car elle a déjà plus de 15 ans mais il y a eu une longue stagnation due principalement aux contraintes techniques qui imposaient de réécrire les logiciels pour pouvoir les proposer en mode SAAS.

Les évolutions technologiques de ces 5 dernières années au niveau des systèmes d'exploitation et des infrastructures ont permis de faire un grand bond en avant et de voir le nombre d'offres Cloud s'envoler. Certains éditeurs ne proposent d'ailleurs que des offres hébergés dans le Cloud et passent des accords avec les grands acteurs de ce domaine.

Il convient de se montrer prudent avec les offres purement Cloud car les modules de migration des données entre solutions ne sont pas offerts et le développement de ces modules peu représenter un budget conséquent difficile à justifier. Avec les installations sur site le module n'est pas plus fourni mais la base de données est au moins facilement accessible. On peut noter que ce problème de migration existe depuis l'apparition des ERP et fait le bonheur des intégrateurs.

>> Selon la disponibilité de solution Open source

En fait il y a peu de solutions orientées ITSM dans le domaine Open source pour l'instant car les ressources de développement sont monopolisées par le packaging Open source qui reste très complexes du fait de la couverture limitée des standards du genre, par les solutions de gestion projet qui sont en train de devenir très matures et concurrentielles, par les solutions de CRM qui représentent une manne financière importante pour les éditeurs, voir un exercice obligatoire pour

prouver sa maturité industrielle et surtout par les solutions de développement qui sont en perpétuelle évolution sans réelle perspective de stabilisation.

Les rares solutions purement ITSM en Open Source sont portées par des projets publics et maintenues par les intégrateurs de la première heure qui se sont reconvertis en éditeurs.

Si on est à la recherche d'économie sur le coût des licences, et que l'on n'a pas besoin de tous les processus ITSM on peut aussi détourner facilement des solutions de ticketing ou de gestion de projet Open source pour se bâtir une solution ITSM « maison » car les solutions orientées projet et tickets disposent maintenant de moteurs très stables et performants.

La limite de cette solution de contournement n'est pas la taille de l'entreprise ou le nombre de clients que l'on peut supporter ni la capacité à extraire des données pour faire du reporting. Le moteur d'un outil de gestion de projet par tickets reconnu comme stable (au moins 10 ans d'existence) permet par exemple de supporter les processus incident, problème, changement et production d'une entité de 50000 utilisateurs sans problème tout en produisant des rapports de bord de niveau professionnel.

En fait les limites du détournement de solutions sont les suivantes :

- Le modèle de communication en développement et en projet est « ouvert », ce qui implique un accès large aux informations au sein d'une unité de gestion et une barrière étanche entre unités. Dans ces conditions il ne faut pas être trop regardant sur les aspects confidentialité des informations et il faut bien maîtriser la notion de processus transverses de contrôle avant de se lancer dans une implémentation.
- Sauf à être prêts à prendre des modules payants chez les intégrateurs Open Sources, il ne faut pas s'attendre à avoir des portails au graphisme « sexy ».
- Il faut mieux penser à standardiser ses règles de nommage dès le début de l'implémentation pour éviter de se retrouver avec un paramétrage difficile à maintenir pour l'administrateur. Les outils de gestion de tickets ou de projets sont très souples et vraiment très faciles à paramétrer mais le degré de connectivité des processus ITSM impose de faire preuve d'une certaine rigueur dans la conception des paramètres.

>> Selon le mode d'adaptation au contexte de la solution

Les solutions ITSM ne sont pas encore à 100% adaptables au contexte des entreprises par paramétrage :

- Compte tenu de la relative jeunesse du marché ITSM chez les éditeurs, il y a souvent des parties de solution qui sont adaptables par développement ou intégration technique de type logicielle uniquement.
- Certaines solutions jouent plus sur le développement spécifique que d'autres.
- Certains éditeurs peuvent stocker du code en guise de paramètres en ventant l'aspect « paramétrable » au niveau commercial. Ceci n'est pas spécifique au secteur des solutions ITSM et cette technique est massivement utilisée pour les solutions CMS (gestion de contenu).

Il est important d'évaluer la part réelle de développement dans l'adaptation des solutions car une part importante peut impliquer de devoir se lier fortement avec un intégrateur ou d'avoir une ressource développement associée à la maintenance de la solution. Il faut également évaluer cette part pour savoir si l'on a besoin de prendre un simple contrat de maintenance ou s'il faut envisager de prendre un contrat de type TMA.

Les tendances du marché en synthèse

Le tableau ci-dessous a pour objet de présenter de façon synthétique les grandes tendances du marché des solutions ITSM et les orientations prises par les éditeurs.

Fournisseurs	Les fournisseurs historiques sont bien installés et toujours actifs mais les acteurs du web commercial et du SAV étendent maintenant leurs marchés à l'ITSM.
Cloud	La disponibilité des solutions en mode SAAS est de plus en plus importante mais la migration entre solutions ITSM est compliquée à la base et se heurte à l'accès aux données dans le Cloud.
Workflow et automate	Les moteurs de workflow sont intégrés aux solutions ITSM mais ils servent souvent à compenser une automatisation non fournie par les fonctions de gestion du routage et de l'escalade. Ils peuvent permettre un gain si l'on intègre des processus métier mais au risque de concurrencer les ERP, outils de GRH et solutions de gestion de processus qui sont pour l'instant plus rodées que les solutions ITSM.
Portail utilisateur	Les portails avec des catalogues en ligne sont assez systématiquement présents mais les capacités sont très variables. Le modèle de design le plus courant est celui des sites de vente en ligne ce qui convient parfaitement pour l'offre matérielle et logicielle mais est déjà moins adapté pour les offres autour de services complexes, d'assistance ou applicatifs.
Intelligence artificielle	Les IA (bots et autres techniques) destinée à améliorer le contact client sont proposées comme un plus par les fournisseurs venant du web mais peuvent se révéler envahissantes à l'usage. Il faut également se méfier des fournisseurs en mode Cloud qui peuvent activer leurs Bots commerciaux sur les sites de leurs clients (que ce soit par erreur ou volontairement) pour faire leur promotion.
Bonnes pratiques	Il y a une vision variable des bonnes pratiques et des référentiels selon les pays des éditeurs et les stratégies commerciales. Cette vision variable se traduit par des contraintes projet plus au moins fortes.
Gestion des opérations	La gestion des opérations reste le parent pauvre des outils d'entrée de gamme.
Extension des solutions ITSM à l'ESM	Plusieurs éditeurs ont commencé à s'intéresser à l'Entreprise Service Management pour accroître leur portefeuille de produits et toucher de nouveaux clients. Il est en effet possible d'utiliser les moteurs de workflow, les frameworks de données et certaines fonctions des solutions de gestion de service IT initialement développées pour fournir des solutions de gestion adaptables à tout type de service métier.

Conclusion

Ce livre blanc vous a présenté les enjeux des projets de déploiement de solutions ITSM ainsi qu'un bref panorama des tendances concernant les solutions du marché.

N'hésitez pas à nous contacter pour obtenir plus d'information sur les solutions ITSM et pour échanger sur vos projets de déploiement.

Société de conseil aux consultants certifiés et disposant tous d'une expérience opérationnelle conséquente sur ce domaine d'activité, nous pouvons vous accompagner pour recueillir vos besoins, pour vous aider à choisir une solution adaptée à votre dynamique métier, pour former vos équipes aux bonnes pratiques, pour piloter vos projets autour des solutions ITSM ou pour vous aider à établir vos feuilles de route processus et outils.

De façon plus générale n'hésitez pas à nous contacter pour toute demande de conseil autour de vos projets et besoins en solutions IT.

A propos de COAPTIS

Cabinet de conseil en management et technologies.

www.coaptis.fr
contact@coaptis.fr
31, rue de Tocqueville, 75017 Paris
Tél : +33 (0)9 53 149 149

