

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com

www.editions-eyrolles.com



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2009
ISBN : 978-2-212-86005-4

Pierre Jourdan

**ACHETER
DES SERVICES
INFORMATIQUES**
avec **ITIL V3**

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Sommaire

Préface de Thierry Chamfrault, fondateur de l'itSMF	VII
Introduction	X
ITIL V3 et la définition des services	1
Le concept de service.....	1
Présentation des principes et de l'architecture d'ITIL V3	8
La notion de cycle de services	10
Stratégie d'achat des services informatiques	14
Service et valeur: les enjeux	14
Utilité et garantie: trouver le juste équilibre	17
Le modèle de contractualisation ITIL :	
construire un référentiel de contrat.....	20
Les documents de la contractualisation	25
Les stratégies de sourcing: ITIL V3 <i>versus</i> eSCM.....	31
La définition des niveaux de service	46
Qu'est-ce qu'une offre?.....	46
Les 4 composantes de l'offre de services	49
Méthodologie de construction de l'offre de services	
en 7 étapes	56
Vous avez dit définir un niveau de service	73
Gestion de l'offre et cycle des services.....	78
La matérialisation des services	83
De l'offre au catalogue des services: méthodologie	
de mise en œuvre.....	84
Niveau de maturité et catalogue des services	95

Catalogue technique et catalogue de composantes de services	98
Un exemple de catalogue des services.....	100
Bien acheter pour être bien servi	106
Qu'est-ce que « bien acheter » ?	106
En quête de... satisfaction	109
Perception, percepts et qualité de service.....	113
Percepts et livrables	117
Deming : la roue qui fait avancer les services informatiques	124
Le modèle en V : la garantie de service.....	129
ITIL V3: par où faut-il commencer?	134
Le pont V2-V3	135
Maturité, maturation et modèle de transition	138
Les facteurs de succès de la mise en œuvre d'ITIL V3 ...	145
Conclusion	149

Annexes

Exemple de sommaire de convention de services	152
Concepts relatifs à l'exigence et à la conformité selon l'AFNOR	156
Courbe d'Elisabeth Kübler-Ross	157
Glossaire	158
Bibliographie	165
Remerciements	169

« Une firme se différencie de ses concurrents, quand elle parvient à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur. La différenciation est l'un des deux types d'avantage concurrentiel qu'une firme peut posséder. (...) . Quand elle offre quelque chose d'unique qui dépasse la simple offre de prix peu élevé, auquel les clients attachent de la valeur. (...). La différenciation provient des activités particulières qu'exerce une firme, et des effets qu'elles ont sur le client. La différenciation émerge de la chaîne de valeur de la firme. Presque toutes les activités créatrices de valeur sont une source potentielle de caractéristiques uniques. »

Michael Porter¹

« La stratégie de communication marketing pour les services diffère de celle développée pour vendre des produits. Les tâches de communication incombant aux marketeurs de service doivent s'attacher particulièrement à mettre en évidence les éléments concrets de service difficiles à évaluer, clarifier la nature et le déroulement de ce service, valoriser le contact avec le client et former celui-ci à la manière de participer à la prestation de service. »

Christopher Lovelock²

« Nous ne sommes plus dans une ère de pénurie. Au contraire. Quels que soient nos besoins, ils se trouvent au moins trois ou quatre fournisseurs prêts à mettre à disposition un produit ou un service capable d'y répondre. Dès lors chacun d'entre nous est libre de changer de fournisseur, d'écouter une autre radio, d'acheter une autre marque d'ordinateur parce que le dépannage est plus efficace, de se désabonner d'un magazine. (...) en exerçant sa faculté de choix, le consommateur prend tous les jours des dizaines de décisions. Il exerce un véritable pouvoir de vie ou de mort sur des centaines d'entreprises. Mais en tant que consommateur, en a-t-il toujours conscience ? Et les entreprises s'en rendent-elles bien compte ? "Être un client roi, cela veut dire être accueilli avec de l'estime, une estime qui ne soit ni de la courtoisie, ni de la condescendance." »

Philippe Bloch, Ralph Hababou et Dominique Xardel³

1. *L'Avantage concurrentiel*, Interéditions, 1992, pp.°153-154.

2. *Marketing des services*, chapitre 5 « Le mix communication dans les services », Pearson Education, 2004, p. 155.

3. *Service compris*, Marabout, coll. Performance, 2000.

Préface de Thierry Chamfrault, fondateur de l'itSMF

L'économie du service prend de plus en plus le pas sur nos ancestrales économies basées sur les produits. Ce constat est sans doute pour beaucoup une évidence, dans lequel le couple « service-produit » ne redéfinit pas les principes de base utilisés par le monde industriel.

Pourtant ce dernier, au cours des dix dernières années, a totalement modifié son approche vers les clients et les fournisseurs en introduisant une approche de « marketing des services ». Pour être très pragmatique, et au-delà du fait que je puisse identifier le service acheté, je peux le caractériser par deux points majeurs :

- Le service doit être **utile**. Lorsque je m'en sers il m'apporte une valeur (par exemple, gagner du temps).
- Le service doit être **garanti**. Il fonctionne lorsque j'en ai besoin.

Si le monde de l'IT conceptualise assez bien ce sujet, paradoxalement il n'a pas encore su concrètement le mettre en œuvre vis-à-vis de ses clients et fournisseurs.

D'autre part le service IT, vu par le client, n'est plus quelque chose qu'on lui impose. Il devient mature et souhaite réaliser des actes d'achat en intégrant toutes les composantes liées à ses propres contraintes business. Pour traduire ce comportement, je voudrais m'appuyer sur une composition de Joël de Rosnay qui est le « conso-acteur ». Cette expression traduit bien le fait que le consommateur d'un service est le réel acteur de sa relation avec le fournisseur. Et par opposition, être fournisseur, c'est savoir penser client. En effet le fournisseur n'est que le client de ses propres fournisseurs.

De mon point de vue, l'acte d'achat d'un service diffère de celui d'un produit par les points suivants :

- L'achat se transforme, il devient non plus un acte fonctionnel, mais réellement une **valeur**, au sens opérationnel. C'est ainsi qu'il contribue directement à la chaîne de valeur de l'entreprise. *A contrario*, les modèles de valeur restent à inventer. Ils ne seront pas exclusivement le patrimoine du client ou celui du fournisseur mais bien celui des deux.
- L'achat d'un service ne se conclut plus dans le cadre d'une relation « client-fournisseur » classique. Malgré son côté rassurant pour le client, il y a rarement dans ce domaine un gagnant et un perdant. Sur du court terme, il y a plus généralement deux perdants. C'est ainsi que l'on va, à terme, mettre en place des relations de type « win-win », avec une recherche permanente de la rationalisation, de la simplification des services pour éviter une sur-personnalisation.
- L'achat est la concrétisation d'une réflexion sur l'usage du service à court terme, mais surtout à moyen et long terme. Et cette notion n'est pas sans effet puisque le meilleur service n'est autre qu'une composition continue dans le temps du prix, du contenu, de l'usage, de la période de consommation, de la qualité, etc. Le meilleur service est très loin de celui le moins cher.
- Bien acheter un service, c'est savoir ce que l'on veut, tout en laissant aux protagonistes, vos fournisseurs par exemple, le jeu nécessaire qui évitera que le système ne se bloque. C'est le principe fondamental de l'horloge, qui dans son extrême précision ne fait que maîtriser l'art du jeu. Paradoxal n'est ce pas ! Toute comparaison faite, le jeu doit cependant rester proportionnel à la dimension et maturité des entités manipulées.

Une des questions que l'on peut se poser est de savoir si la relation client-fournisseur est la seule. Pourquoi cette question ? Si nous appli-

quons *stricto sensu* ce principe, l'entreprise, en interne, va démultiplier le nombre de ses clients et le nombre de ses fournisseurs, au point de se poser la question : est-ce bien sérieux et n'est-ce pas trop cher ? Il semble qu'il faille concrètement simplifier cette relation. Par exemple, il pourrait n'y avoir qu'un seul client, celui de l'entreprise, et un fournisseur serait géré par le client de manière unique.

Quel que soit le référentiel ou la méthode utilisée, l'efficacité d'une relation reste basée sur des hommes. Il serait fort dommageable de l'oublier. Cependant la limite de l'exercice se trouve dans l'affectif de chacun d'entre nous.

Pierre Jourdan, au travers de cet ouvrage, nous donne très concrètement une vue nouvelle et très pertinente de l'achat des services IT. Pour cela il s'appuie, d'une part sur un certain nombre de référentiels (ITIL, escm...), et d'autre part sur son expérience que je puis vous assurer très riche et pertinente.

Il démontre que l'approche de service va à terme contribuer à la convergence des métiers de l'entreprise et des référentiels IT du marché.

La lecture de l'ouvrage est aisée et très agréable. Je suis certain que chacun d'entre nous, dans ses rôles et missions, pourra trouver tout autant des éléments concrets à appliquer que l'ouverture d'esprit pour enrichir la réflexion autour de ce thème.

Et pour terminer ce court propos, je souhaite m'adresser à tous les acteurs en charge d'achat de service. Mesdames et messieurs, ne faites pas à autrui ce que vous ne voudriez pas qu'il vous fût fait. Bien au contraire, faites de telle sorte que vous achetiez des services que vous maîtrisez bien (sur le court et le long terme). Si ces adages ne font à nos yeux que combler le vide d'une porte déjà ouverte, combien de fois le vide s'est transformé en porte fermée ! Dès lors, la réaction de l'entreprise a été directement proportionnelle au niveau de douleur que vous avez perçu !