

ITOM : vers l'excellence opérationnelle de la DSI

Pour fournir la qualité de services attendue par les utilisateurs dans un environnement technologique de plus en plus complexe, la DSI doit mettre en cohérence ses opérations avec l'offre de services. Cette démarche s'appuyant sur la mise en œuvre d'ITOM (IT Operations Management) peut offrir des bénéfices rapides et substantiels. À condition de partir sur de bonnes bases...

A titre d'exemple, lorsque l'entreprise accueille un nouveau collaborateur, la DSI doit lui fournir un poste de travail, lui créer un compte de messagerie, lui ouvrir des droits applicatifs... De plus en plus souvent, ces actions sont rassemblées dans un service d'*OnBoarding* unique, ce qui permet de les présenter, de les déclencher et de les gérer de façon globale et coordonnée. Cela, c'est le rôle de l'ITSM (IT Service Management). Mais ce service n'aura vraiment la fiabilité et la qualité requise qu'à la condition de pouvoir garantir l'efficacité de toutes les

actions techniques et administratives sous-jacentes et la disponibilité des ressources et des outils qu'elles mettent en œuvre. Cela, c'est le domaine de l'ITOM (IT Operations Management).

À l'image de l'*OnBoarding*, et afin de mieux répondre aux attentes de leurs clients internes, nombre de DSI présentent désormais leurs actions sous forme de service. La plupart du temps, elles se sont organisées pour cela autour des processus ITIL, ce qui nécessite en préalable de s'appuyer sur une mise en œuvre aboutie de l'ITSM. Celle-ci correspond en quelque sorte au front office de cette démarche, en regard de l'ITOM, qui en serait le back office. Derrière la vitrine du catalogue de services, les exécutions des traitements doivent suivre. Mais avec le Cloud, la virtualisation, l'essor des pratiques agiles et DevOps et, surtout, les exigences croissantes des métiers, la complexité des opérations explose et il est de plus en plus difficile de fournir une qualité de service élevée et homogène, à coûts maîtrisés, avec les approches usuelles. Et c'est pourquoi ITOM devient un enjeu clé, qui figure de plus en plus souvent au schéma directeur des grandes DSI.



Avec le cloud, la containerisation, le DevOps..., la complexité des opérations gérée par les DSI explose et il est de plus en plus difficile de fournir une qualité de service élevée et homogène, à coûts maîtrisés, avec les approches usuelles. "



Thierry Millot
Consultant ITOM,
P&C - CIS France



Philippe Leconte
Consultant Senior ITOM,
P&C - CIS France

3 points à retenir



- Couvrant l'ensemble des ressources et des processus nécessaires à l'exécution des services IT, ITOM est le pendant opérationnel d'ITSM.
- Tout en étant un projet structurant de longue haleine, ITOM permet des gains opérationnels immédiats et cumulatifs grâce à l'analytique et à l'IA.
- Le succès se décide lors des phases préparatoires – état des lieux, qualité des données, gouvernance... – sous la houlette d'un sponsor au rôle déterminant.

Obtenir une visibilité de bout en bout des exécutions

Pour autant, la mise en œuvre d'ITOM n'est pas une mince affaire car le périmètre adressé est extrêmement vaste. Après avoir identifié toutes les briques techniques et applicatives qui entrent dans la réalisation d'un service ainsi que leurs relations, ITOM vise à fournir une visibilité complète, de bout en bout, sur l'exécution et l'état opérationnel des ressources. Ceci permet plusieurs choses : Optimiser les ressources, leur affectation et leur cycle de vie ; automatiser les tâches récurrentes et/ou à faible valeur ajoutée ; créer des indicateurs synthétiques, techniques ou métier, reflétant la qualité de service pour l'utilisateur final (une « météo des services ») ; identifier les causes de dysfonctionnement et y remédier plus rapidement ; exploiter les données opérationnelles à l'aide d'outils analytiques pour découvrir de nouvelles pistes d'amélioration et d'optimisation... L'IA, par exemple, peut permettre de détecter des signaux faibles, d'anticiper davantage les problèmes et d'être proactif vis-à-vis des utilisateurs.

Il existe de multiples solutions couvrant le périmètre ITOM sur le marché, mais ServiceNow se démarque actuellement par son approche plate-forme permettant une implémentation de l'ensemble des modules de son offre IT. Cette approche assure une intégration simplifiée et aboutie des périmètres ITOM/ITSM.

Au-delà de la mise en cohérence du front et du back office de la DSI orientée service, ITOM apporte généralement des gains opérationnels immédiats et significatifs, en mettant notamment le doigt sur les inefficiences et les angles morts induits par le cloisonnement historique des opérations. La recherche de ces bénéfices au travers de cas d'usage clairement définis permet de rythmer – et de financer – cette démarche de longue haleine et d'éviter qu'elle ne se disperse ou ne s'enlise. L'un des risques des projets ITOM est d'être dès le démarrage trop ambitieux et de couvrir trop de sujets à la fois !

Outre le fait d'établir cette feuille de route pragmatique, jalonnée de réalisations tangible, l'expérience nous a permis d'identifier trois facteurs clés de succès pour les projets ITOM :

Facteur de succès n°1 : la rigueur de l'état des lieux initial

Pour connaître le niveau de maturité, il est indispensable de commencer par balayer toutes les thématiques d'ITOM en procédant par courtes itérations. Par exemple, sur la gestion des événements, on recensera les plateformes de monitoring utilisées, le périmètre qu'elles couvrent, et on interrogera les utilisateurs sur leur ressenti, ce qui permettra

de faire émerger des besoins concrets (indicateurs à créer, tâches à automatiser...). C'est aussi l'occasion de faire le point, sur la maturité des processus ainsi que sur l'état de la documentation et, lorsqu'elle fait défaut, d'identifier les sachants au sein de l'organisation.

Facteur de succès n°2 : la sécurité et la qualité des données

Pour obtenir une vue d'ensemble de l'exécution des services, on va intégrer de nombreuses informations issues de systèmes et outils existants (par exemple, de supervision). Il n'est pas forcément nécessaire de les mettre préalablement à niveau, et l'on peut s'appuyer généralement sur des solutions maison. En revanche, il faudra être très attentif à la sécurité de cette intégration : que va-t-on ouvrir ? Que va-t-on échanger ? Qui aura le droit de voir ces informations ? Comment seront-elles gérées et que deviendront-elles ? La réussite du projet dépendra aussi de la qualité des données fournies par ces systèmes sources, ce qui signifie qu'il faudra probablement prévoir quelques chantiers de mise en qualité.

Facteur de succès n°3 : l'importance de la gouvernance et d'un sponsor idoine

De façon générale, lorsque l'on cherche à agréger des données d'origines différentes, et à mettre en place un pilotage global, il faut une gouvernance adaptée. Et ITOM ne fait pas exception, loin s'en faut. Les chaînes d'exécution des services sont souvent fragmentées entre différentes entités de la DSI et, par réflexe, chacun défend ses prérogatives. Ces résistances au changement sont d'autant plus dommageables qu'ITOM réclame la participation active de nombreux responsables techniques et applicatifs (à cet égard, le prestataire ne doit d'ailleurs surtout pas sous-estimer la charge client et être le plus transparent possible à ce sujet). Pour animer la gouvernance, convaincre et mobiliser les équipes et lever les obstacles, le sponsor est déterminant. Il doit être suffisamment haut placé au sein de la DSI pour avoir une autorité indiscutable, et suffisamment pointu techniquement pour comprendre l'intrication des nombreux enjeux brassés par le projet. C'est à lui qu'il appartient de mettre ITOM sur les bons rails et de le conduire jusqu'à l'excellence opérationnelle.