

l'enquête

→ Portés depuis plus de dix ans par la vague Itil V3, les catalogues de services de première génération sont arrivés à maturité dans les grandes entreprises. Ils évoluent désormais pour offrir une meilleure visibilité de l'offre aux utilisateurs, en la personnalisant. Ils s'enrichissent parallèlement de services non techniques plus complexes, et de micro-services techniques, éventuellement préluces à une facturation aussi bien en interne qu'en direction de l'écosystème.

Catalogue de services, un enjeu de valorisation de la DSI

Il y a onze ans et, avec lui, la description par le menu de ce que doit être un catalogue de services proposé par la DSI aux métiers et aux utilisateurs finaux. À savoir, pour commencer en général, des actions standardisées concernant la bureautique. Elles se présentent sous la forme d'objets industrialisés avec des procédures normalisées, associés à un « contrat » passé avec l'utilisateur, qui est invité à mesurer la qualité de service (enquêtes de satisfaction, SLA), laquelle est de toute façon surveillée par la DSI elle-même avec des KPI.

La messe est-elle dite pour autant ? « Absolument pas », répond clairement Jean-Luc Dagron, partner chez Talisker Consulting, qui organise depuis quatre ans les trophées du marketing de la DSI et accompagne les entreprises notamment sur le positionnement de cette fonction. Il y a bien sûr des DSI extrêmement matures, qui en sont à réfléchir à l'élargissement et à la personnalisation de l'offre de services. Mais à l'autre extrémité, la moitié de nos clients, s'ils sont sensibilisés à la question puisqu'ils engagent des travaux sur le sujet, sont lucides sur les progrès à accomplir dans leur approche client et évidemment la constitution de leur catalogue ».

C'est que la mise en place d'un tel catalogue n'est toujours pas vue

comme stratégique. « La discussion stratégique - quels services ? Pour qui ? Conçus et produits comment ? - cède encore souvent le pas aux irritants opérationnels », constate Renaud Brosse, président de Timspirit, une société de conseil en transformation des DSI, qui traite souvent les problématiques de service management. Et de citer l'exemple de ce responsable IT qui voit une de ses propositions de projet sèchement repoussée en comité directeur... au motif que, la veille, ses services ont mis trop de temps à réparer l'ordinateur préféré du directeur général !

S'aligner sur les niveaux de services attendus

Les DSI ont pourtant bien compris l'importance d'améliorer la qualité des services fournis aux utilisateurs. C'est même une priorité pour 76% d'entre eux, selon une enquête menée par PwC en 2017. Y compris dans le secteur public, où les mises en place de catalogues se sont multipliées ces cinq dernières années, comme à l'académie de Versailles ou dans les universités.

Quel que soit leur niveau de maturité sur le sujet - catalogue déjà en place ou en construction -, les responsables de l'IT sont obligés d'avancer sur le sujet. « Car à l'extérieur de l'entreprise, l'offre de services explose », relève Jean-Luc Dagron.

Les thématiques de parcours ou d'expérience clients sont reprises en chœur. Il est logique que la DSI réagisse et se positionne par rapport à ces courants, d'abord pour montrer « qu'elle n'est pas si lente et pas si chère, contrairement aux idées reçues. C'est un peu le syndrome de la SNCF qui doit démontrer qu'une grande majorité de trains arrivent à l'heure », évoque le consultant.

Le catalogue de services est un outil naturel de mise en valeur de la DSI, en particulier des opérations (80% des services proposés portent sur le Run). « Rien qu'avec les postes de travail et le collaboratif, il y a 15% à 25% des dépenses gérées par la DSI », évalue Renaud Brosse. Une première étape, importante, est donc de bien la maîtriser (voir à ce sujet le témoignage de Poclairn Hydraulics). « Les utilisateurs veulent une offre simple, qui fonctionne. Mais quelle que soit sa présentation, il y a le désir





« Les utilisateurs souhaitent une offre simple et qui fonctionne. Ils ne veulent pas être noyés sous une cascade de solutions et devoir comprendre un vocabulaire trop technique »

Renaud Brosse, président de Timspirit

de ne pas être noyé sous une cascade de solutions, et d'être dispensé de devoir comprendre un vocabulaire trop technique, ou trop bureaucratique », constate au passage le président de Timspirit.

Un credo, la personnalisation des services offerts

Certaines DSI vont plus loin et adaptent l'offre et le discours à chaque cas, ou presque. Philippe Koechlin, IT Marketing Manager chez Total, appelle de ses vœux, dans une tribune cosignée avec Jean-Luc Dagron, l'émergence d'une nouvelle population au sein de la DSI, celle des Category Managers, comme dans le monde de la distribution. « Leur mission sera moins de bâtir des solutions que de les rendre facilement accessibles à ses clients. À eux d'organiser le catalogue de services en vérifiant que les utilisateurs ont à leur disposition toute la gamme d'outils qui leur

permettent de travailler efficacement. Un produit existe mais n'est pas suffisamment visible des clients ? Un autre n'est plus utilisé ? Un troisième est trop cher vis-à-vis d'un benchmark externe ? Ce sont les questions auxquelles le Category Manager doit répondre. En adoptant cette vision "client", il challenge alors les chefs de produit pour compléter, clarifier, et rationaliser le catalogue de services et le rendre toujours plus attractif ».

Réduire la shadow IT... ou pas

Incontournable pour rendre visibles et lisibles les catalogues, l'utilisation des App Stores se généralise, en y mélangeant sans arrière-pensées des objets délivrés par l'IT interne et des solutions de fournisseurs (voir témoignage de Total).

Cette approche, complétée par un arsenal d'outils d'aide au choix (chatbot, FAQ, avis d'autres utilisateurs...) a souvent été présentée

comme une solution pour stopper le développement de la shadow IT. Et pour réaliser des économies en renégociant des droits d'utilisation groupés pour des solutions en mode SaaS qui se sont répandues de manière anarchique et coûteuse dans l'entreprise. « Pour des raisons de sécurité, notamment des données personnelles, c'est souhaitable. Mais la dimension financière est assez absente de cette stratégie », relativise Jean-Luc Dagron. Quant à Philippe Koechlin, il préfère laisser la porte... entrouverte : « la qualité d'un catalogue de services et d'un App Store dans le cloud permettent de contenir le développement d'une shadow IT. Mais nous ne sommes pas fermés à l'idée que les utilisateurs continuent de tester des produits. Ce qui pourra faire la différence, c'est la question de la sécurité by design ».

Dans la même logique, les logiciels qui prennent en charge la gestion de catalogues de services (ITSM, voir encadré) se rapprochent des nouvelles pratiques des utilisateurs et proposent désormais des versions pour smartphone : commander un nouvel ordinateur depuis son mobile et le voir installer sans tarder, n'est-ce pas le rêve ?

Un effort de qualité facturable ?

Cet investissement de la DSI est-il refacturable, en interne voire auprès des partenaires dans l'écosystème de l'entreprise. Beaucoup en rêvent, ne serait-ce que pour concrétiser la « valeur » du travail effectué. Mais en réalité, le débat fait encore rage. « La pratique est courante dans l'industrie, et pas seulement dans l'informatique, explique par exemple Jean-Luc Dagron. Les banques aus-

l'enquête



TÉMOIGNAGE

Philippe Koechlin, IT Marketing Manager, Total

Chez Total, un outil pour fluidifier le parcours utilisateur

Philippe Koechlin est l'un des rares IT Marketing Manager en France : « je ne suis pas du sérail IT. Plutôt de culture marketing, puis communication digitale. Mais les mêmes leviers et règles s'appliquent, dans des DSI qui souhaitent renforcer leur image de marque, en s'appuyant sur des produits et services de qualité, et en fluidifiant le parcours de leurs clients internes ». Le catalogue de services, en place depuis 2016 au sein du groupe et opéré par sa filiale Total IT Global Services, participe de ce combat pour améliorer la réactivité dans

les process et faciliter l'accès aux prestations de la DSI. « Il y a toujours un effort de proximité à faire, y compris en rapprochant physiquement nos équipes des métiers ». L'amélioration de l'offre de services ne passe pas que par les économies – toujours d'actualité sur fond de pression sur les budgets – liées à la standardisation et à l'automatisation. « Il y a aussi des enjeux de présentation. Les explications trop techniques sur tel service ou telle solution dans notre app store peuvent décourager l'utilisateur. Nous lui devons une véritable



aide au choix, à travers des partages d'avis, des FAQ, des cas d'utilisateurs. Et via une présentation personnalisée par domaine d'activité ». À l'autre bout du spectre, la question se pose aussi de proposer des services de manière proactive. « Il peut s'agir de mettre en œuvre une méthodologie agile avec une équipe métiers, d'apporter du conseil en innovation le plus en amont possible des projets ». La formalisation

de cette offre de services de haut niveau n'est pas chose aisée. Mais pas question de mettre au catalogue des journées d'experts, à consommer sans modération : « nous n'allons pas devenir la marketplace Amazon de l'expertise IT. Elle ne peut pas être une commodité. Notre approche consiste plutôt à établir une relation de proximité et personnalisée avec les métiers de Total. » « La qualité d'un catalogue de services et d'un app store permet de contenir le développement d'une shadow IT. Mais nous ne sommes pas fermés à l'idée que les utilisateurs continuent de tester des produits. Ce qui pourra faire la différence en revanche, c'est la question de la sécurité, la "security by design" de ces solutions. »

« À l'extérieur de l'entreprise, l'offre de services explose. La DSI doit souvent déjà montrer qu'elle n'est pas si lente et pas si chère, contrairement aux idées reçues »

Jean-Luc Dagron, partner chez Talisker Consulting

si ont depuis longtemps pris l'habitude de se refacturer entre elles certains services techniques, par exemple le retrait d'espèces par un client ». Il est également facile d'imaginer que les plateformes d'intermédiation – Amazon, AccorHotels, etc. – puissent compter les transactions informatiques effectuées au bénéfice de leurs partenaires et les leur facturer. Mais l'expert de Talisker Consulting relativise : « s'inspirer des pratiques industrielles pour réduire les coûts des services est intéressant. Mais modéliser leurs structures est une autre affaire... beaucoup de DSI n'ont pas encore de véritables tarifs : nous sommes aujourd'hui loin d'une DSI centre de profits ».

Et les services plus techniques alors ? « La généralisation des micro-services et des API, tendance lourde des architectures modernes,

permet de créer des catalogues de micro-services », affirme Renaud Brosse. Qui cite par exemple api.gouv.fr, le portail API de la Dinsic, qui « expose » plus d'une vingtaine de micro-services à destination des utilisateurs ou du B2B. « Demain, les organisations seront tentées de valoriser ces objets techniques, sous forme d'un paiement à l'usage, par exemple via un abonnement en volume ».

Ces services pourront aussi bien être conçus en interne que dérivés de solutions disponibles sur étagère. « Avec notre solution de gestion de transferts des fichiers Amplify MFT, nous avons aidé certains clients à simplifier et à accélérer la réponse aux demandes d'utilisateurs qui souhaitent l'accès à des données sur un autre serveur, relate ainsi Jean-Claude Bellando, directeur marketing produits chez le spécialiste des API Axway. La DSI peut donc aujourd'hui mettre à disposition sur son portail un service simplifié de demande de création de flux sécurisé entre deux applications ou avec un partenaire, avec un déploiement qui passe de quelques semaines à quelques heures. » Parmi les autres services techniques en-

visageables, la mise à disposition de ressources de calcul et de données sur des data lakes, dédiés par exemple à des POC pour des applications analytiques, a également le vent en poupe. Car l'offre de la DSI peut être très compétitive, au moins en termes de prix, par rapport à l'achat de ressources sur des plateformes tierces spécialisées. Encore faut-il le faire savoir et se rapprocher de la rapidité et de la facilité de la contractualisation d'une solution disponible en SaaS.

Monter en valeur dans les services

La densification du catalogue de services est donc en marche ! Mais elle concerne encore surtout la partie Run des activités de la DSI. Quid de ses autres activités, de conseil sur les projets ou de réalisation ? Les services complexes – expertises, conseil, formation – sont beaucoup moins faciles à standardiser, automatiser ou expliquer.

Certains se lancent à l'assaut, comme chez Total. Parce que le catalogue a vocation à devenir la vitrine de tous les savoir-faire de la DSI, mais aussi, et surtout, de sa

TÉMOIGNAGE

Jean-Christophe Longuet, responsable service desk, Poclain Hydraulics

Chez Poclain Hydraulics, on capitalise d'abord sur les services bien maîtrisés

« Vous ne pouvez pas mieux tomber ! » Jean-Christophe Longuet, responsable service desk chez Poclain Hydraulics (1800 postes de travail, une vingtaine de filiales dans le monde) et son équipe viennent en effet de prendre un virage : « après plusieurs années d'utilisation d'un logiciel de ticketing d'Ivanti, nous sommes aujourd'hui en mesure de franchir une étape importante pour la création d'un catalogue de services. » Grâce à l'enregistrement de milliers de comptes rendus d'incidents et des conditions

de leur traitement par une équipe de quatre personnes en sous-traitance et des équipes IT locales, la DSI dispose aujourd'hui d'une grille précise des catégories d'incidents les plus fréquemment rencontrés et donc des services à rendre, des degrés d'urgence à leur affecter en fonction de la criticité business ou du nombre d'utilisateurs impactés, et du temps moyen de résolution. « Nous avons débuté, il y a quelques années, une démarche en ce sens, mais nous étions allés trop vite et



trop loin dans l'externalisation du help desk ». Le résultat en termes de niveau de service avait été décevant. « Aujourd'hui, nous repartons de notre connaissance du

vécu des utilisateurs, en tenant compte de la grande diversité des postes de travail dans notre contexte industriel ». Jean-Christophe Longuet reste bien sûr convaincu de l'importance de la standardisation des procédures mises au catalogue, mais « dans un groupe international, où les langues, la disposition des claviers et les messages d'erreur des logiciels peuvent être si différents, nous devons aussi jouer la carte d'une plus grande proximité avec les métiers, pour obtenir un très bon taux de résolution au premier niveau du help desk. Cette efficacité se mesure chaque mois dans nos enquêtes de satisfaction ».

capacité à comprendre, anticiper et s'adapter aux attentes de ses utilisateurs. « La bonne question à se poser, c'est : qu'est-ce que mes clients attendent de moi ? En l'occurrence, de la réactivité et de l'aide à l'innovation », indique par exemple Philippe Koechlin. Il est donc souhaitable, même si cela est difficile, d'exposer des expertises, des aides

méthodologiques – par exemple un support pour des démarches de type Design Thinking – et pourquoi pas une assistance aux clients qui s'inquiètent des nouvelles règles de protection des données personnelles induites par la mise en place prochaine du RGPD. « La réflexion des DSI sur le sujet est légitime et logique. Il leur faut réinventer leur

proposition de valeur, conseille Renaud Brosse. Sans aller au-delà de toutes les demandes, il leur faut être prêtes, lorsque les directions métiers se posent des questions, à proposer des formations aux utilisateurs, ou des solutions de monitoring de la data, prouvant ainsi leur réactivité et leur attention aux besoins de leurs clients ». FRANÇOIS JEANNE

Des outils en mode SaaS et en open source pour bien commencer

Les grandes organisations informatiques s'appuient depuis de longues années sur des solutions complètes d'ITSM (IT Service Management) proposant le support des processus Itil, dont la gestion du catalogue de services. Aux acteurs historiques comme BMC (avec Remedy Service management), Microfocus (Service Management Automation, après le rachat des logiciels

HPE), CA Technologies, IBM (Tivoli), le français Isilog ou encore Ivanti, sont venus se mêler progressivement de nouveaux venus comme Easyvista, Matrix 42 ou Service Now. Point commun de ces challengers : une propension à proposer rapidement leurs logiciels en mode SaaS, mais aussi sur toutes les formes de devices adaptés (smartphones par exemple), grâce à l'architecture

récente de leurs produits. Le renouvellement de l'offre passe aussi par les communautés open source : de nombreuses solutions sont aujourd'hui disponibles pour tester gratuitement les premières étapes de la mise en place d'un catalogue de services... en attendant éventuellement plus, avec la version complète d'un produit devenant payant. Dans cette liste, non

exhaustive, on retrouve le français Combodo (iTop), Project Open ou ITSM (chez OTRS). Mais au total, plus d'une cinquantaine d'outils variés, pour la gestion des help desks et du ticketing, ou celle des inventaires et des changements (CMDB), tous associables à une démarche de mise en place et d'exécution d'un catalogue de services, sont aujourd'hui disponibles en open source.