



ARRÊTONS
DE NAVIGUER À VUE.
COMMENÇONS
À PRENDRE LES COMMANDES.

Business of IT Dashboard - la
mise en oeuvre des tableaux de
bord IBM Service Management -

Gérard Nkusi



SOMMAIRE

- 1 Contexte, objectifs et définitions
- 2 Présentation du service BoITD
- 3 L'approche méthodologique dans un projet de BoITD
- 4 Exemples de projets BSM
- 5 les clés de succès, les risques et les enseignements
- 6 Conclusions



SOMMAIRE

- 1 Contexte, objectifs et définitions
- 2 Présentation du service BoITD
- 3 L'approche méthodologique dans un projet de BoITD
- 4 Exemples de projets BSM
- 5 les clés de succès, les risques et les enseignements
- 6 Conclusions



Business Service Management (BSM) : quelques définitions

Gartner

« Business Service Management (BSM), est vu comme un groupe de mesures proactives qui aident les équipes opérationnelles IT à identifier l'impact métier des problèmes afin de les résoudre avant qu'ils impactent les applications critiques »

Zapthink

BSM est un processus qui permet à mesurer l'impact métier et financier des systèmes informatique idéalement, si possible, en temps réel. BSM introduit la notion de « responsabilité IT ».

Forrester

Business Service Management représente les liens dynamiques entre les services orientés métiers et l'infrastructure IT.

Un service orienté métiers peut être un service IT spécifique ou une part d'un processus métier; il doit comporter des critères mesurables significatifs et visibles pour les utilisateurs

Ovum

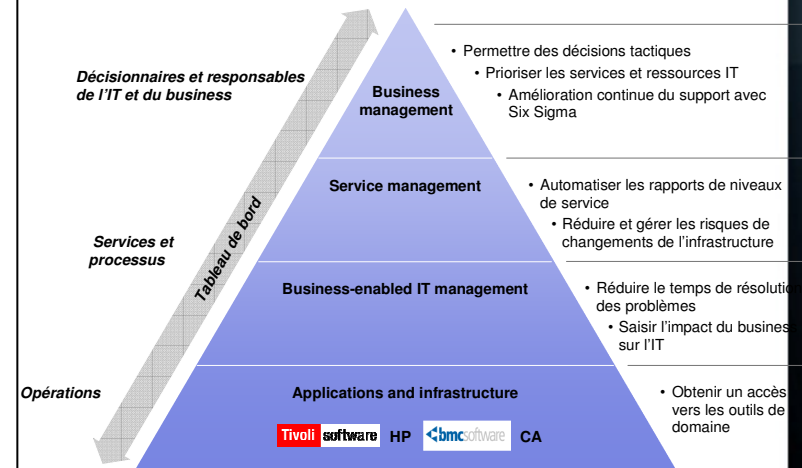
Les Tableaux de Bord concernant les performances des services IT orientés métiers ainsi que les outils associés sont créés afin d'aider les managers IT à analyser et quantifier l'impact et la valeur des systèmes IT



Business Service Management (BSM) :

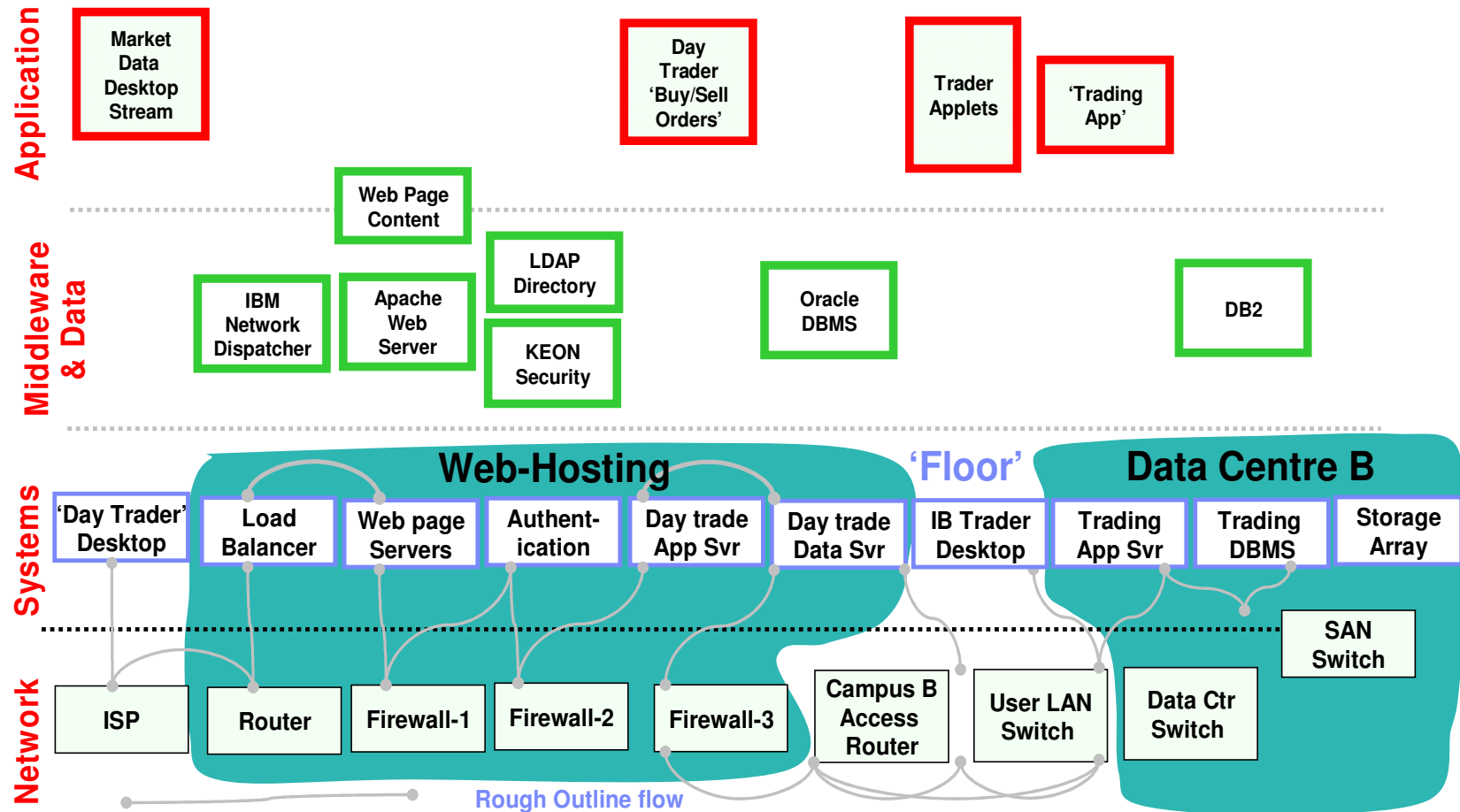
La définition

BSM (Business Service Management = Gestion des services métier) désigne une approche de la gestion de la mise à disposition des services informatiques, portant essentiellement sur les priorités métier et non sur les priorités informatiques. Elle incorpore généralement l'utilisation des tableaux de bord temps réel qui fournissent des vues de bout en bout des performances et dépendances informatiques et qui prennent en compte le niveau de criticité variable des différentes activités des processus métier.



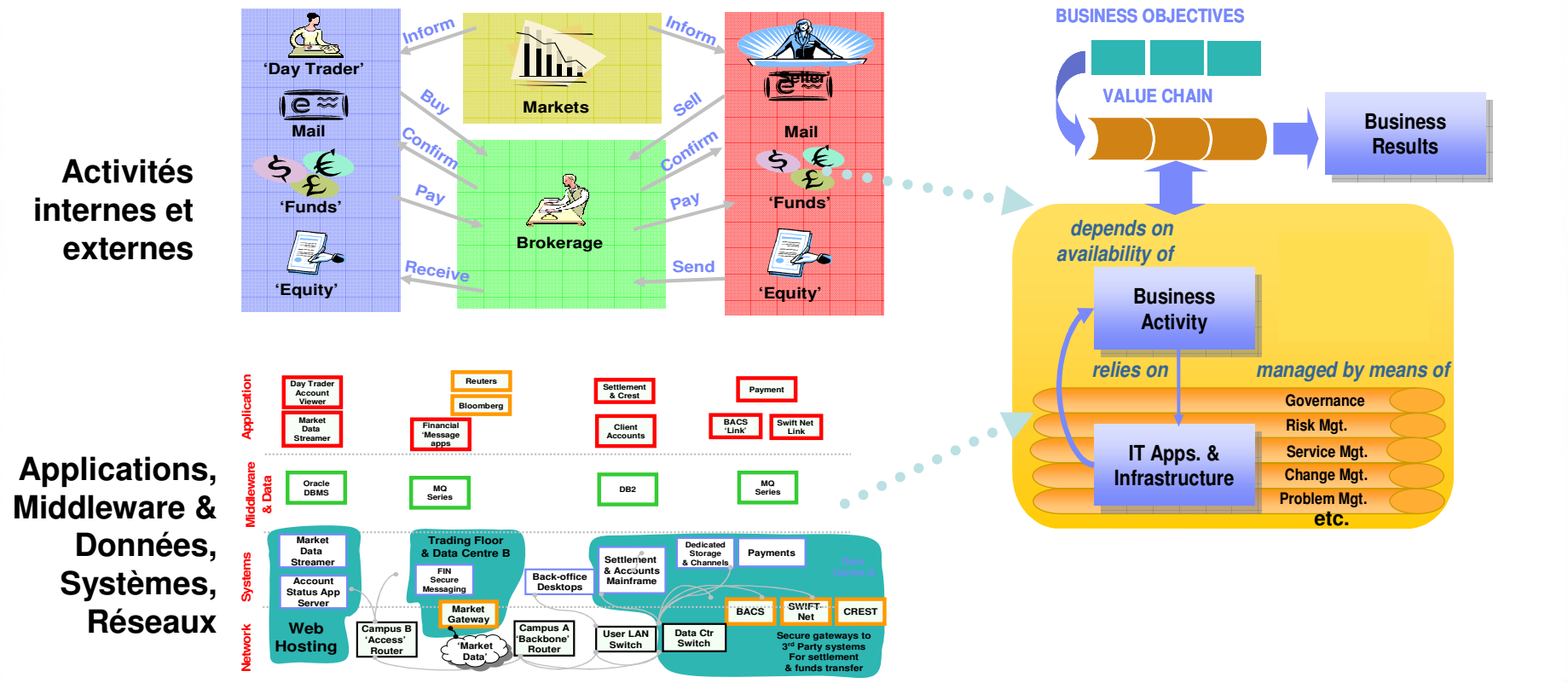


Vue Technologique





C'est la correspondance entre ces éléments métier et technologiques qui permettra à l'IT de fournir un meilleur service aligné sur les besoins et priorités métier.





Le Business Service Management (BSM) est une approche innovante pour améliorer l'alignement de métier et de l'IT

- Mettre l'accent sur les **priorités métier**, (pas sur celles de l'IT, ou des applications)
- Avoir une vue claire des **dépendances de bout en bout** (pas seulement au niveau de l'infrastructure) et des performances
- Comprendre en temps réel la **criticité et l'impact métier**
- Suivre **des métriques orientées métier** et des SLAs métier
- **Améliorer la proactivité**, la communication et la prise de décision
- Automatiser pour **maîtriser les coûts**

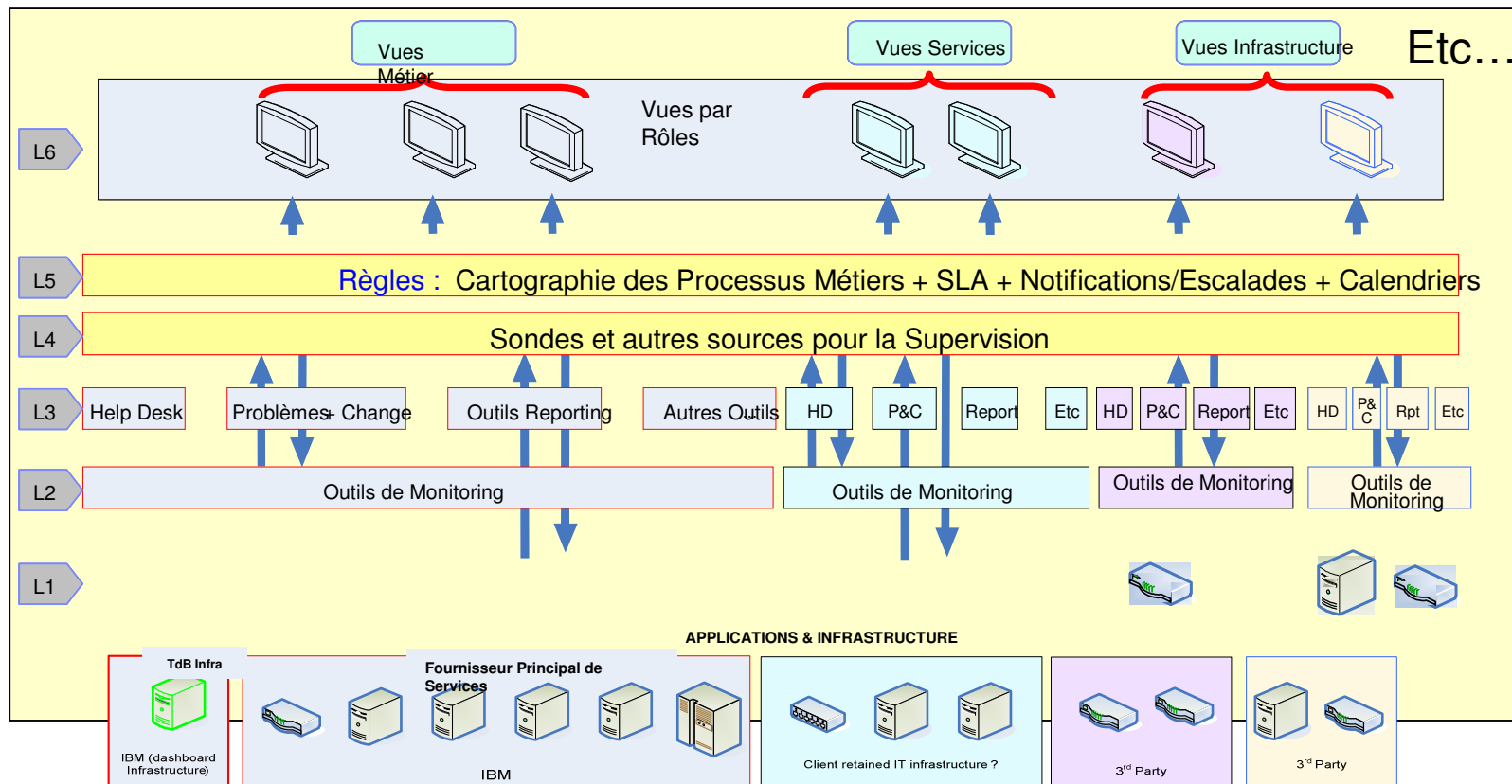
e.g. Financial Services client

Business strategies and goals
Functional objectives and priorities
Business operational cycles and targets
Service priorities and impacts



- Access to credit checks fully available
- Keeping automatic teller systems up 24/7
- Regulatory security compliance (SAS 70)
- Alerts for credit card processing errors

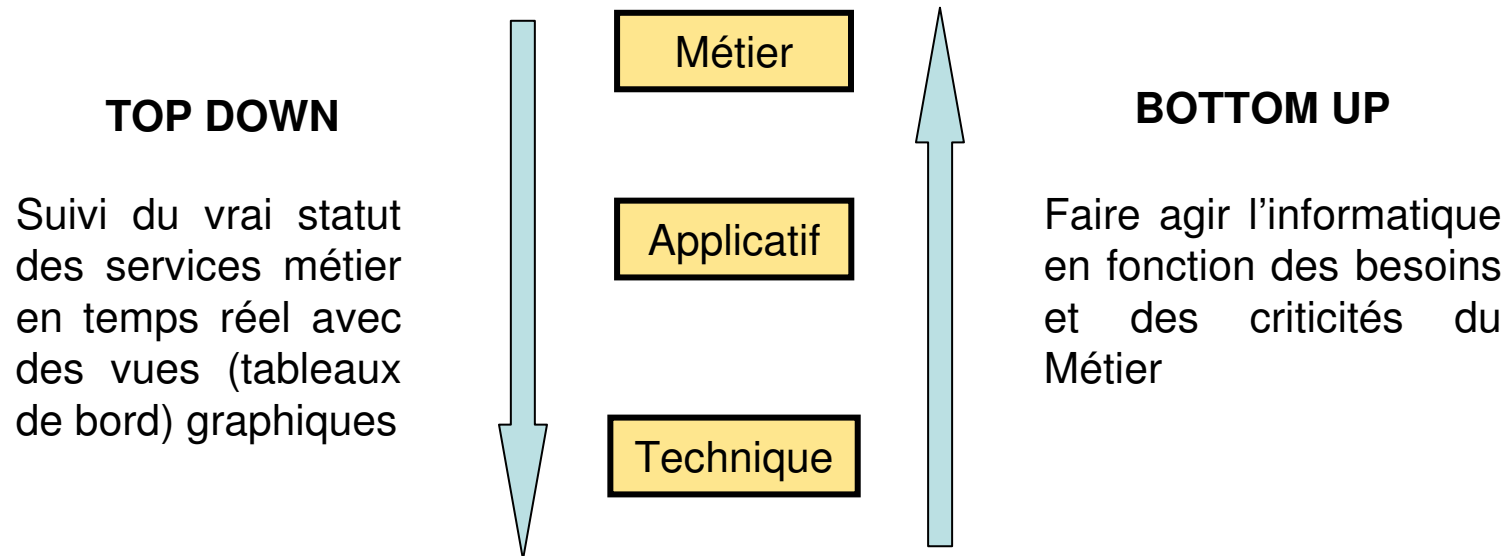
L'information relative à l'état des processus métier est accessible grâce à des vues qui s'appuient sur un ensemble de règles pour interpréter les événements techniques élémentaires



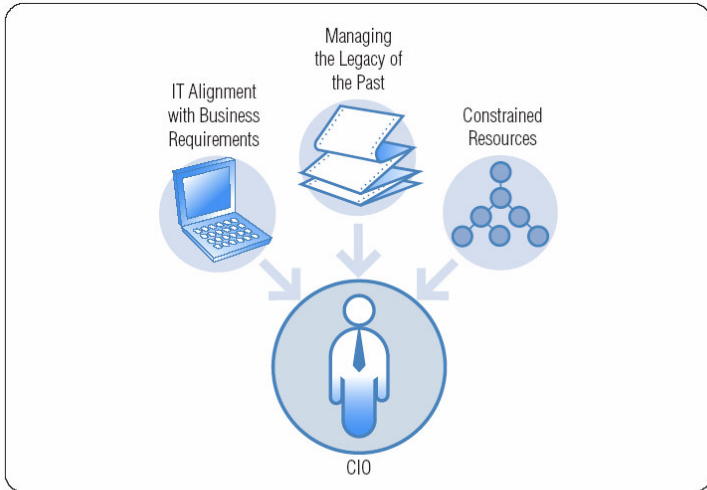


Les vues (ou tableaux de bord) visent à améliorer la prise de décision et l'exécution des plans d'action pour les équipes métier et IT

- Les différentes vues (ou tableaux de bord) couvrent des domaines divers allant de l'état de transactions et services client aux services techniques de l'infrastructure sous-jacente
- Grâce à la connaissance réciproque du métier et de l'IT, l'état des processus, services et systèmes peut être affiché en temps réel. La prise de décision en est ainsi facilitée :



L'alignement du métier et de l'IT est une priorité pour une majorité des DSI : le BSM est un des moyens de l'atteindre.



Today's CIOs find themselves at the center of conflicting demands: meeting new business requirements, managing an increasingly costly legacy environment — and doing both in a climate of constrained resources.

Source: CIO Agenda, IBM 2006

Where the twain shall meet

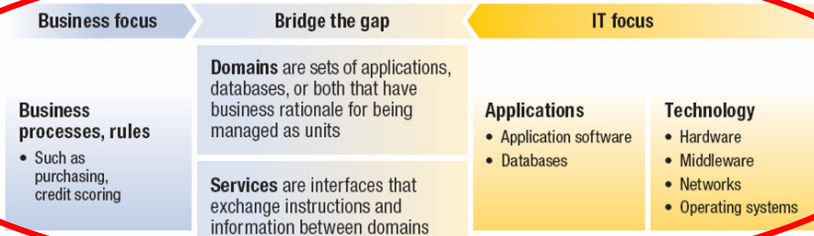
Old IT architecture



New IT architecture

Business maintains flexibility and control over processes

IT maintains flexibility over systems, network



McKinsey, *Designing IT for Business*



Questions du client

Les clients dans presque tous les secteurs d'activité ont besoin de :

- Aligner les ressources IT avec le support des utilisateurs du business et rationaliser les processus du business
- Concevoir des métriques formalisées, efficaces et standardisées à propos de la technologie, des processus et de la performance du business
- Maintenir les fournisseurs de service interne et externe dans un ensemble clair de standards de performance
- Identifier les mesures et les métriques que vos organisations pourraient ou devraient changer
- Augmenter la flexibilité de l'infrastructure et de l'application afin de supporter des objectifs business dynamiques
- Maximiser et démontrer la valeur du business et l'efficacité IT

Bénéfices pour le client

- Fournir la visibilité nécessaire pour mener un meilleur planning IT, augmenter la productivité et livrer une vision perspicace nécessaire pour répondre efficacement aux conditions changeantes du business
- Aider à mettre en place les métriques qui démontrent la valeur business de l'IT
- Permettre le suivi de l'utilisation et de la rentabilité des investissements IT
- Présenter une vue orienté business de la manière dont les services IT soutiennent les processus business critiques



SOMMAIRE

- 1 Contexte, objectifs et définitions
- 2 Présentation du service BoITD
- 3 L'approche méthodologique dans un projet de BoITD
- 4 Exemples de projets BSM
- 5 les clés de succès, les risques et les enseignements
- 6 Conclusions



Présentation du service BoITD

- Business of IT dashboard (BoITD) est l'un des produits de service que IT Business Management Services fournit pour rendre possible l'intégration du business et des informations du service IT d'une manière cohérente afin d'aider le département IT à fournir le service que le business requiert.
- BoITD met en oeuvre un tableau de bord de gestion des services business en utilisant une séquence spécialement développée de méthodes prouvées, et une série d'activité disposées en phases. Cette approche de mise en oeuvre structurée est prévue pour réduire les risques inhérents à la mise en place de nouvelles technologies et finaliser les nouveaux déploiements avec plus de rapidité et de succès.



Présentation du service BoITD *(suite 2/2)*

- IBM peut mettre en œuvre une solution personnalisée pour satisfaire les besoins spécifiques du client. Le prix dépend de la complexité. Les tâches et les livrables spécifiques comprennent :
 - L'évaluation
 - La gestion de projet
 - La conception et l'architecture
 - La mise en œuvre (Pilote)
 - La formation et le transfert des compétences
- La solution comprend une combinaison de
 - Une phase de consultation pour BoITD et
 - Les services de conception et de mise en œuvre pour BoITD



Méthodologie de projet

Phase 1 d'évaluation/ de consultation

- Analyse des besoins et de la valeur
- Plan de processus business
- Analyses des métriques et des indicateurs
- Formation et périmètre de la solution
 - Définition de l'environnement BSM
 - Analyse du suivi des événements (analyse des écarts)
 - Création du tableau de bord



Méthodologie de projet (*suite 2/2*)

Phase 2 de création et de mise en œuvre

- Conception et déploiement de l'infrastructure
- Réajustement de la conception du tableau de bord
- Création d'une plateforme BSM détaillée
- Création d'un modèle d'intégration BSM détaillé
- Développement de la plateforme BSM
- Développement du tableau de bord
- Test et prise en main
- Transition du service (vers un état stable)
- Formation de l'utilisateur

Le déploiement initial de la solution BoITD est un déploiement limité dont le but est de prouver le concept. Une fois que toutes les parties prenantes décisionnelles ont accepté la solution, un effort supplémentaire sera nécessaire pour passer à un déploiement complet.



SOMMAIRE

- 1 Contexte, objectifs et définitions
- 2 Présentation du service BoITD
- 3 L'approche méthodologique dans un projet de BoITD
- 4 Exemples de projets BSM
- 5 les clés de succès, les risques et les enseignements
- 6 Conclusions



L'approche méthodologique s'adapte à la maturité et aux besoins client

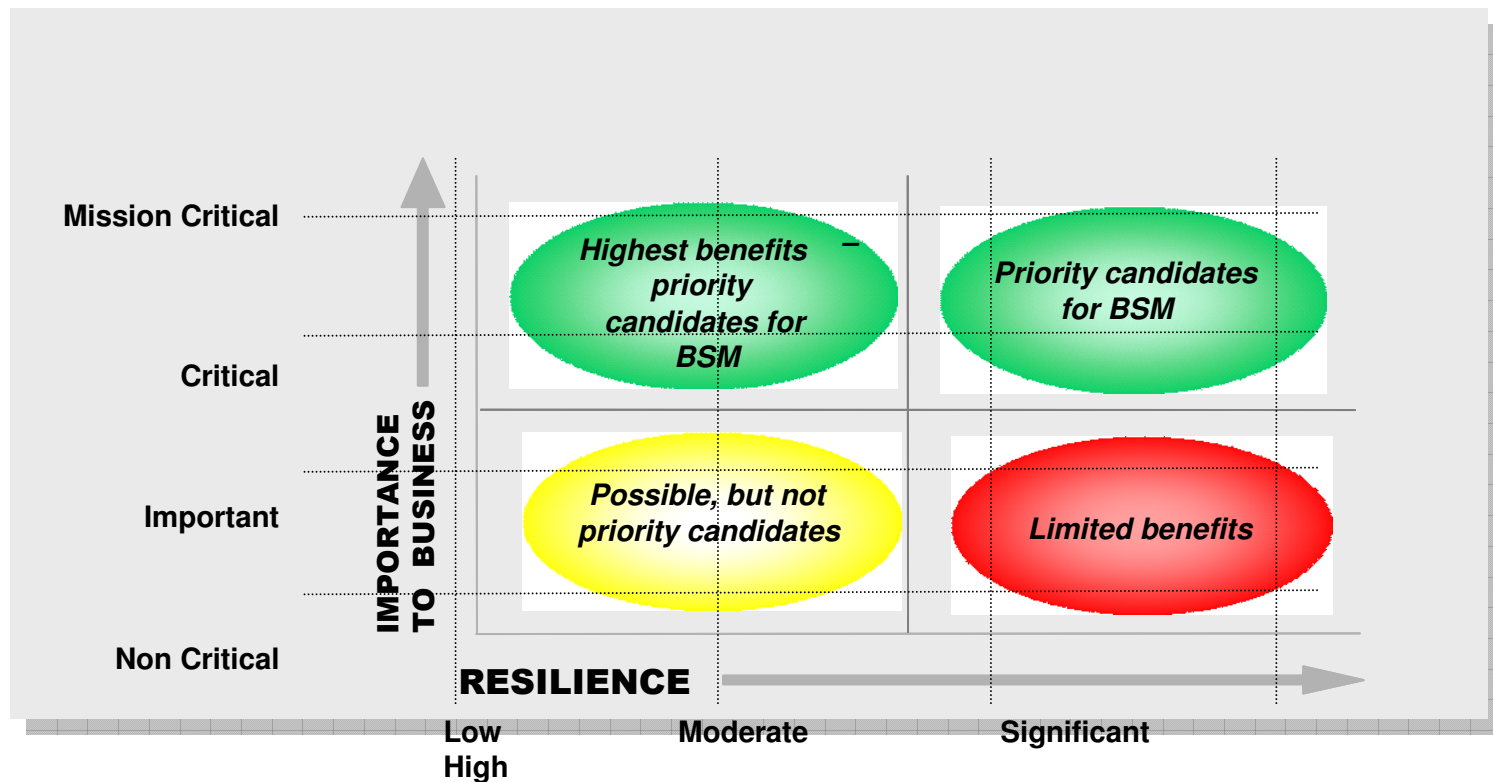
La phase 1 de Conception/ Evaluation/ Cadrage va être axée sur les Quatre facteurs qui déterminent le périmètre global d'un projet BSM

- Périmètre métier
- Profils utilisateurs
- Choix des vues (ou tableaux de bord)
- Choix des disciplines pour obtenir les bénéfices attendus

Périmètre métier...

En général, le BSM se concentre sur des processus métier critiques

La sélection des processus métier peut être effectuée par une méthode simple de priorisation, ainsi que par une approche plus stratégique de componentisation des processus métier (Component Business Modelling)





Profils utilisateurs

Il y a de nombreux utilisateurs possibles, de l'IT et des métiers, opérationnels, fonctionnels ou dirigeants



Choix des vues (ou tableaux de bord)

Fonction des profils utilisateurs et de ce qu'ils veulent surveiller

Les vues pour les utilisateurs métier se concentrent sur les processus métier, les services métier ou les services métier client

Processus métier

Élément de plus haut niveau des opérations métier comprenant plusieurs sous-processus / activités qui peuvent être transverses à de multiples organisations; certaines activités sont entièrement informatisées et d'autres peuvent être manuelles

Service métier

Sous-ensemble d'activités et de services IT qui fournissent ensemble un élément spécifique d'un processus métier. Par exemple, le service d'autorisation est un service métier dans le cadre de la monétique, et il peut également inclure des activités métier manuelles

Service métier client

Comme le service métier ci-dessus, sous-ensemble d'activités et de services IT, mais spécifique à un client ou ensemble de clients

Les vues pour les utilisateurs IT Users peuvent se concentrer sur les services mais selon une perspective différent de celle du métier

SOUVENT APPELE SERVICE METIER (par ex. dans le contexte de SOA)

Service IT

Groupe de système et/ou de composants IT qui ensemble supportent un processus métier ou un service métier. Par exemple, un web service pour un processus de vente d'assurances; souvent appelé un service métier

Système IT

Groupe de composants IT, qui ensemble fournissent une base cohérente pour la surveillance des événements techniques; par exemple un serveur consistant de plusieurs éléments matériels et logiciels incluant une application métier, segment réseau

Composant IT

Logiciel ou matériel qui est surveillé pour vérifier sa conformité avec les besoins du service IT. Peut être constitué de multiples composants de plus bas niveau. Inclut les applications métier

Disciplines

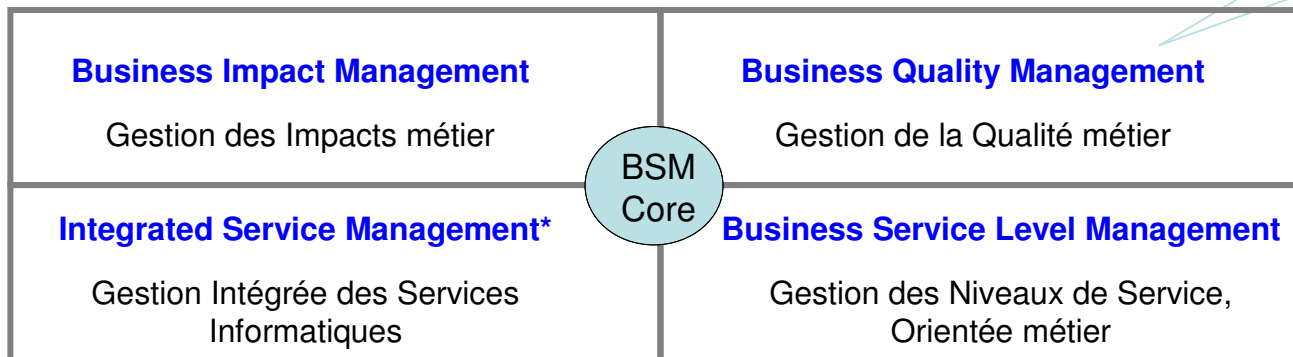
Les entreprises doivent décider quelles disciplines du BSM choisir pour atteindre leurs objectifs

Le BSM offre plusieurs possibilités, qui ont été groupées en ensembles de services à valeur ajoutée (ou disciplines), qui correspondent bien aux besoins souvent exprimés

Réduction des risques métier et gestion des performances

Inclut le Business Activity Monitoring (BAM)

Disciplines à valeur ajoutée



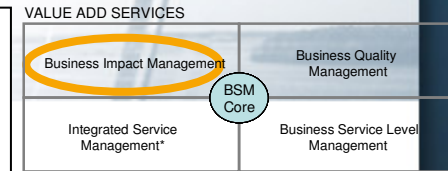
Gestion de bout en bout des services – perspective métier

Rapport sur les services et métriques basés sur leur signification métier

CORE: Maturité des services – efficacité, ITIL, maîtrise des coûts, refacturation

* Au travers de multiples IT services providers

Le Business Impact Management introduit une nouvelle méthodologie qui facilite le suivi des impacts métier en temps réel

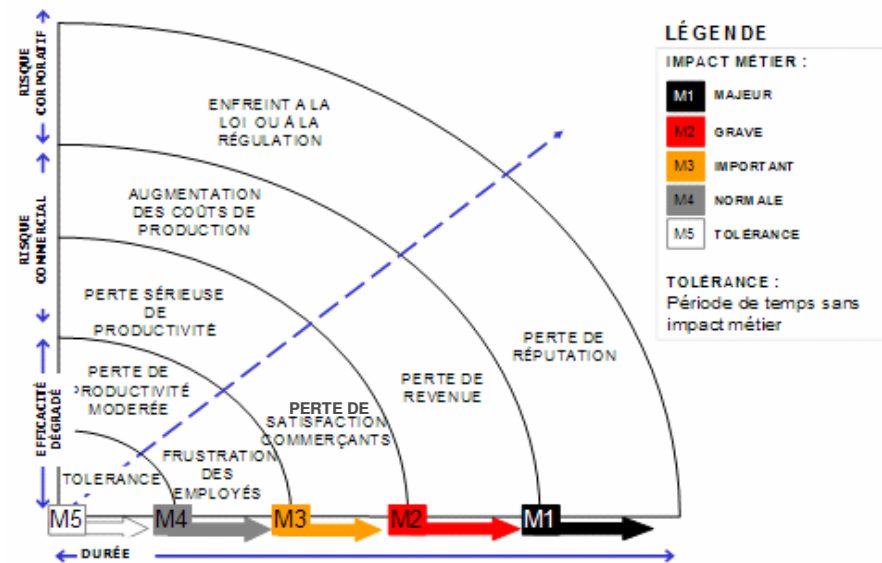


TOP DOWN

- L'impact métier est modélisé dans le contexte opérationnel du métier, en prenant en compte ses contraintes de calendrier
- Vues statiques et dynamiques
- Impacts directs et induits*
- Exige d'obtenir des informations directes du métier

* Exemples d'impact

- Impact direct
 - impossibilité de produire un résultat métier
- Impact induit
 - perte de clients, et donc de chiffre d'affaire

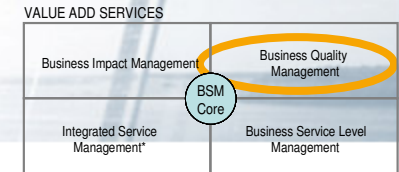


Exemple d'analyse d'impact direct et induit

Réf.	Événement	Impact direct		----- Impact induit -----							
		L'impact provoqué par l'Incident	Poids	Impact sur les revenus		Impact sur les Coûts		Impact sur le Service Client		Impact Juridique	
				Niveau	Description	Niveau	Description	Niveau	Description	Niveau	Description
2	Les taux d'échange ne sont pas correctement chargés dans les délais hebdomadaires	Toutes les transactions dépendantes des taux d'échange doivent être recalculées	7	M2	Relevés incorrects des revenus sur les primes d'assurance et incapacité d'enregistrer les bonus	M2	Le recalcul des transactions représente un coût suppl. du au temps et aux ressources nécessaires	M3	Perte de satisfaction Client à cause des résultats incorrects	M1	Erreur SOX et l'incapacité de déclarer correctement les revenus sur les primes d'assurances

- Les avantages de documenter l'impact métier des événements :
 - priorisation des améliorations des services en fonction des lacunes et / ou des problématiques d'exploitation des services
 - documentation pour justifier les changements et les décisions d'investissement

Le Business Quality Management permet de surveiller des grandeurs métier et de fournir des rapports* sur les performances métier



Volumes et références automatiques

- Quelle est la norme pour les transactions pour un jour et une heure données ?

Jalons et « Cut Offs »

- Suivi des dates et heures clés

Analyse de tendance

- Quelles sont les tendances d'évolution de la demande qui pourraient affecter la qualité de service? e.g. problèmes de performances plutôt que de panne

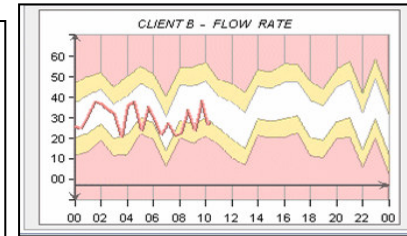
Analyse de Pareto (analyse causale)

- Quelles sont les causes majeures des problèmes de qualité de service ?

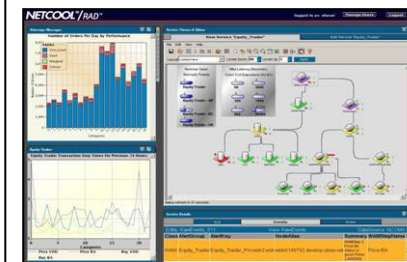
Six Sigma

- Quelles sont les causes profondes des problèmes de qualité de service ? Suivi et mesure des défauts en utilisant les méthodes de type 6σ

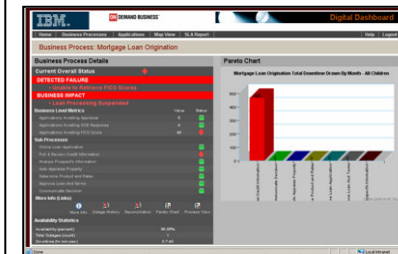
Temps de réponse (simulation d'une transaction debout en bout)



Références



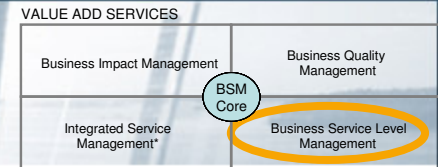
Analyse de tendance



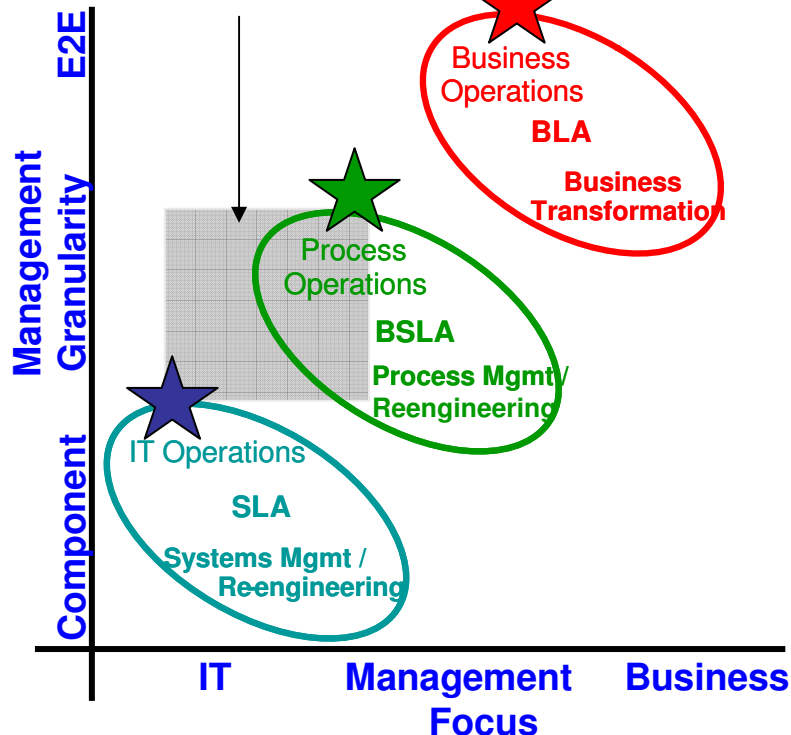
Analyse de Pareto

* e.g. transaction, client. Dependait des outils de surveillance

Le Business Service Level Management fournit la base pour une gestion des contrats de service orientée métier



La plupart des entreprises sont ici



BLA: Business Level Agreement

La qualité de service attendue, mesurée et rapportée dans le contexte des résultats métiers (ex.: chiffre d'affaires)

BSLA: Business Service Level Agreement

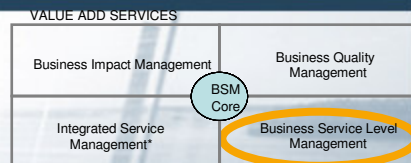
La qualité de service attendue, mesurée et rapportée dans le contexte des processus métiers (ex.: date de finalisation de la paye, temps de travail perdu, la valeur des factures dans la file d'attente de traitement)

SLA: Service Level Agreement

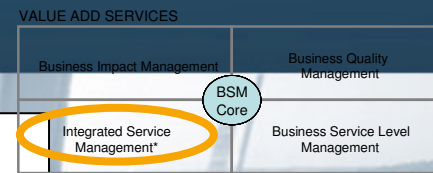
La qualité de service attendue, mesurée et rapportée en fonction des performances de l'infrastructure technique et des applications mais en phase avec les exigences des utilisateurs via SL Management (ex.: disponibilité UNIX = 99.998%)

Overview of the different types of agreement, based on IBM Academy Study into Business Level Agreements, 2004

Exemples de BSLA



SLA	Exemples de Services:	Exemples de SLA:
	<ul style="list-style-type: none"> • IT Help Desk • Gestion des Problèmes • Réalisation d'une application 	<ul style="list-style-type: none"> • Temps de réponse utilisateur • Temps de réponse à un appel • Taux de réparation du premier coup • Disponibilité d'un Serveur ou temps de réponse transactionnel
BSLA	Exemples Business Service:	Exemples de BSLA:
	<ul style="list-style-type: none"> • Traitement d'une plainte • Processus métier Order to fulfillment / Order to cash • Ordre de Paiement 	<ul style="list-style-type: none"> • La paye dans les délais (RH) • Traitement des Commandes (CRM) • Traitement d'un Paiement (Procurement) • Traitement d'un Paiement (Finance)
BLA	Exemples de Business Relationships:	Exemples de BLA:
	<ul style="list-style-type: none"> • Co-marketing pour des produits ou services • Partage de chiffre d'affaire • Partage des capitaux dans une co-entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaires • Marge bénéficiaire • Investissements • Développement de Produits



La gestion de Service Intégré implique le suivi du service et des rapports concernant des fournisseurs de services IT multiples

Suivi des performances des services délivrés par des tiers

- Visibilité de bout en bout sur les performances du service dans le contexte d'un processus métier, service métier ou un service IT
- Rapporter les performances du service par fournisseur en relation avec les services étant suivis
- Mettre en place des contrats afin de pouvoir alimenter les rapports avec des événements ou données

Management de Service pour des tiers

- Suivi des performances **plus**
- La capacité de fournir un management global dans un contexte multi fournisseurs
- Mettre en place des contrats pour le Management de Service

Health Status View

Process	Current Status	Value	Unit	Value Description	Process Sigma	Failure / Impact / Notes	Users Affected
Mortgage Loan Processing	🔴	0.00	percent	Availability	3.97	Unable to Retrieve Credit Scores / Loan Processing Suspended	
Internet Bank Channel	🟢	5.51	seconds	Web Response Time	4.04		
Call Center	🟢	7.63	seconds	Avg Hold Time	6.00		

Region	App	Com	Net	Systems	Uptime	PM	Failure / Impact / Notes
Basel	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	
Rotterdam	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	
Paris	🟢	🟢	🔴	🟢	🟢	🟢	Network outage at Bank Shop 19 / Bank Shop 19 is unreschab
Midden (Utrecht)	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	
Zuid (Eindhoven)	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	

Region	Status
Basel	🟢
Rotterdam	🟢
Paris	🟢
Midden (Utrecht)	🟢
Zuid (Eindhoven)	🟢

On Centauri

Availability: All Up (🟢), Degraded (🟡), Outage (🔴)
 Service Level: Compliant (🟢), Below Expected (🟡), Breach (🔴)

La phase 2 de Création et Mise en œuvre

Cette phase a pour objectif de faire tourner et valider le pilotage BSM. Elle comprends les activités suivantes:

- Mettre en place la plateforme BSM
- Intégrer le BSM
- Mettre en place le suivi de BSM
- Développer les tableaux de bord (Vues du BSM)
- Concevoir et exécuter les plans de test
- Former les utilisateurs
- Livraison du support technique et apprentissage

La phase de transition vers la production est un service facultatif



Outils et Architecture technique

Data Network
(SNMP, Syslog)

Systems & Applications
(Mainframe, Unix, Linux)

Other Management Tools
(Tivoli, HP OpenView, BMC)

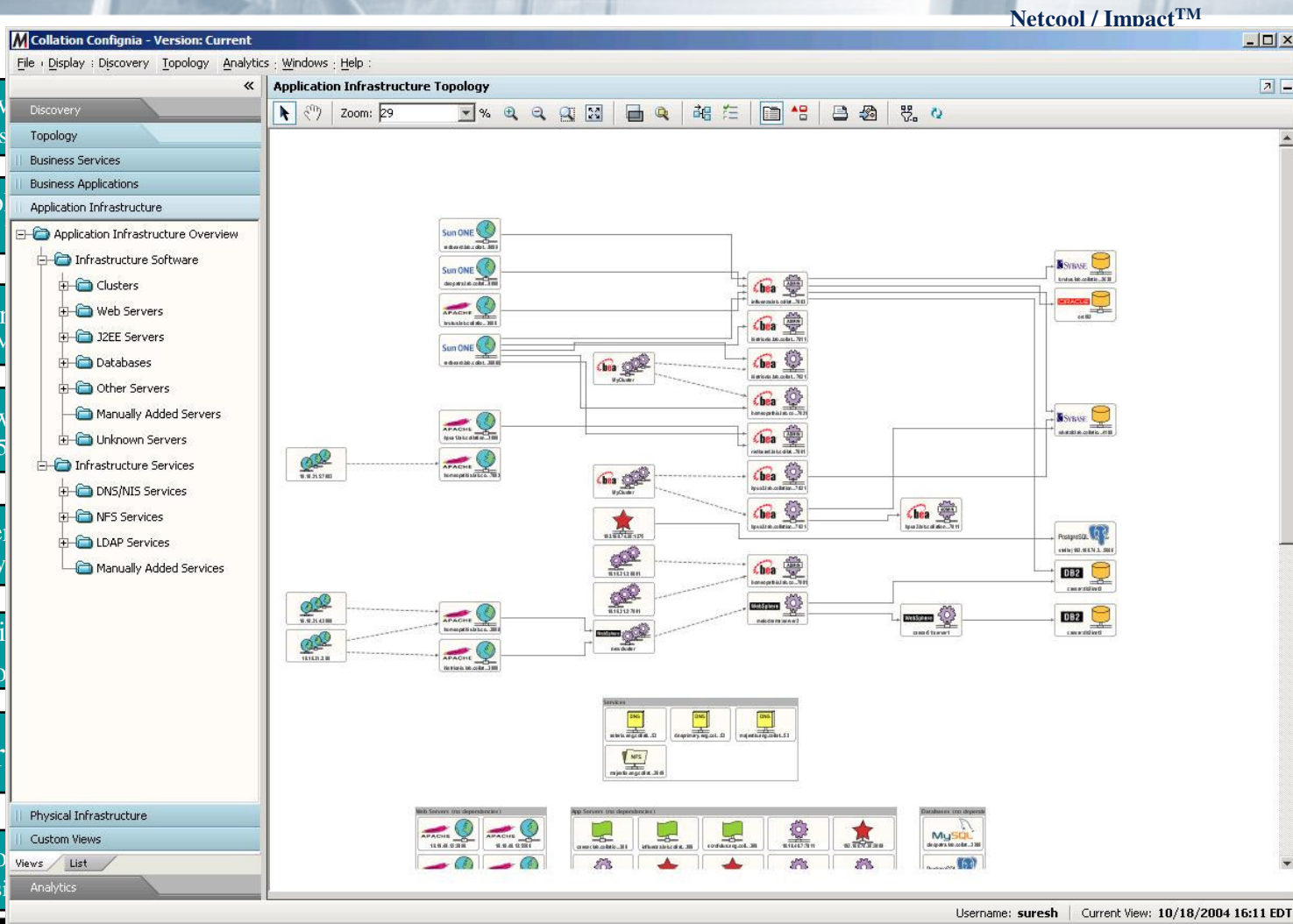
Voice Network
(PBX, IVR, Class 5)

Voice Over IP
(Cisco, Nortel, Avaya)

End User Experience
Transaction Monitoring

Security/Firewall

Non-IT Resources
(HVAC, UPS's, Physical Security)



Next
 Quality
 Management
 Services
 Billing
 Line,
 DB2,
 x, Sybase)
 Inventory
 Analysis
 e
 Tool/Provisioning
 and Historical
 Reporting



NE
 Networks / Systems / Apps
 NE

PARLONS MOINS AGISSONS PLUS
 Netcool / Virtual Operator
 Advanced Automations



Suivi des services Business de bout en bout

The screenshot displays the NETCOOL/RAD interface. On the left, the 'Service Information' pane shows a tree view of services including 'AllManagedServicesSet', 'OnlineBanking', 'WebFarm', 'DBFarm', and 'Monitoring'. The main area shows a hierarchical dependency diagram for 'BigBuxOnlineBanking', with 'OnlineBanking' at the top, depending on 'WebFarm', 'DBFarm', and 'Monitoring'. 'WebFarm' depends on 'webserver2' and 'webserver1', 'DBFarm' on 'oracle1', and 'Monitoring' on 'SF'. At the bottom, the 'Service Details' pane shows an SLA table for 'BigBuxWebFarm'.

ServiceName	Best Case %	Downtime	TimeLeft	TWIn	Penalty
BigBuxWebFarm	99.991%	00:03:47s	00:56:12s	Apr-2004	3.15
BigBuxWebFarm	99.736%	00:03:47s	00:26:12s	12-Apr-2004	3.15
BigBuxWebFarm	93.684%	00:03:47s	00:06:12s	12-Apr-2004 12:00	3.15

Explorateur de Service & Indicateur de cause fondamentale

Cartes des dépendances du service

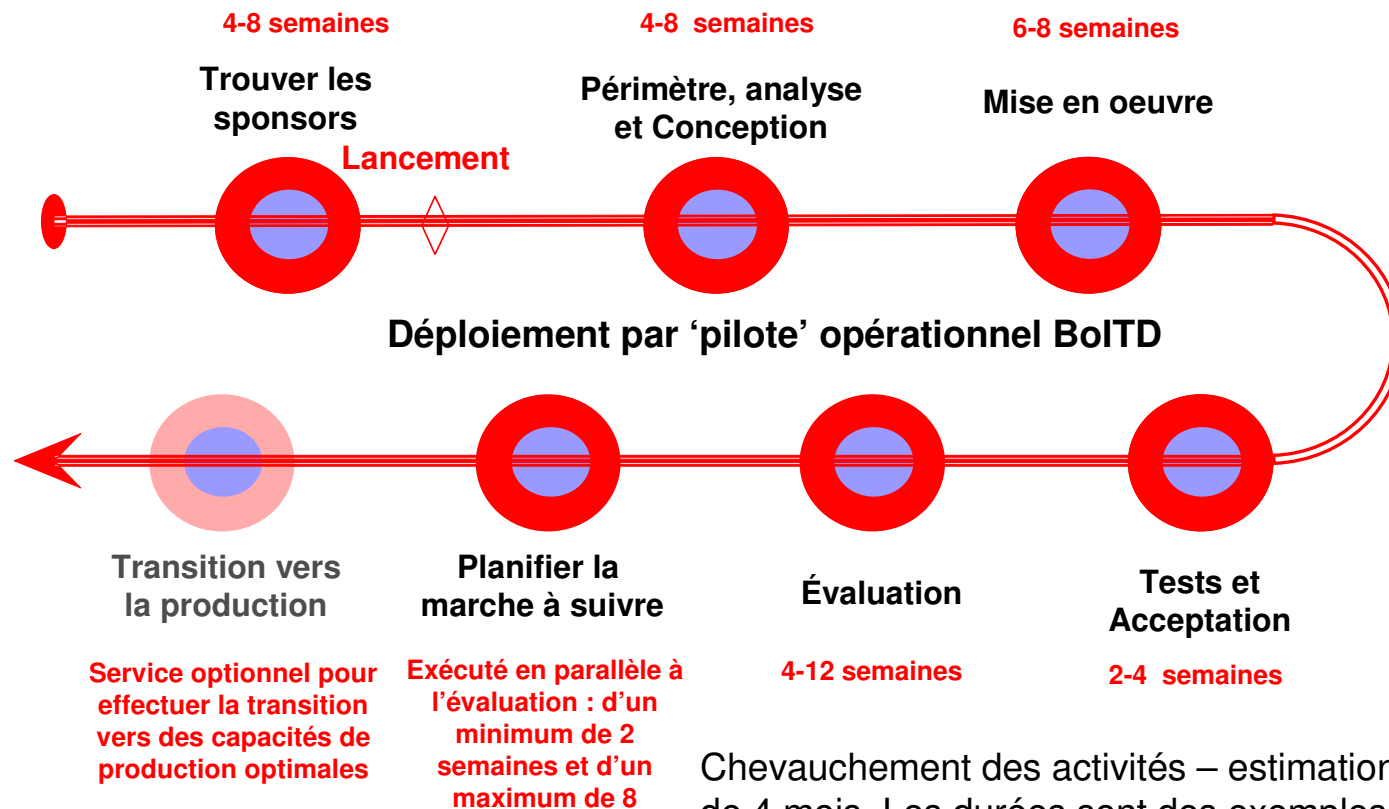
Service Downtime

Service Uptime %

Temps restant avant la violation du SLA

Calendrier de livraison des services

L'approche recommandée est de désigner un 'pilote' BoITD pour informer et évaluer la conception du service visé. Voici le calendrier type auquel vous pouvez vous attendre



Chevauchement des activités – estimation d'un délai minimum de 4 mois. Les durées sont des exemples et varieront selon des facteurs locaux



SOMMAIRE

- 1 Contexte, objectifs et définitions
- 2 Présentation du service BoITD
- 3 L'approche méthodologique dans un projet de BoITD
- 4 Exemples de projets BSM
- 5 les clés de succès, les risques et les enseignements
- 6 Conclusions

Quatre types de projets peuvent servir de point de départ pour une approche BSM

<i>Type de projet / durée</i>	<i>Approche</i>	<i>Livrables</i>
<p>Etude de cadrage 30-40 jours</p>	<ul style="list-style-type: none"> Étude de cas - scénario de modélisation pour 2 processus métiers Le niveau de maturité IT et bilan – procédures, moniteurs disponibles, synchronisation avec d'autres projets, les facteurs de succès dans l'environnement respectif Atelier sur la valeur de BSM et KPIs 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation BSM + une présentation adéquate Proposer des KPIs pour le service BSM Coût élevé /Analyse de valeur
<p>Projet Pilote – Value Based Dashboard Design A partir de 40 jours , dependant du nombre de processus</p>	<ul style="list-style-type: none"> Travail avec les utilisateurs métiers et les groupes IT afin de définir les objectifs et les pré-requis pour TdB 1-2 représentants métiers pour illustrer la valeur ajoutée Par processus: définir les cibles, les services à surveiller, les utilisateurs et le contenu des TdB Atelier sur la valeur de BSM et KPIs 	<ul style="list-style-type: none"> Pré-requis BSM pour l'implémentation d'un pilot: <ul style="list-style-type: none"> Proposition de contenu et configuration TdB Identification des utilisateurs finaux et leurs objectifs principaux Proposer des KPIs pour le service BSM Coût élevé /Analyse de valeur
<p>Projet Pilote - Business Criticality Mapping 20 jours</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cartographier 2 processus métiers Analyser les impacts métiers avec IBM Business Impact Framework Répertorier et analyser les SLAs par rapport aux impacts métiers 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les criticités et impacts métiers par service Analyse des SLAs
<p>Prototype de tableau de bord 30-40 jours, dependant du contexte</p>	<ul style="list-style-type: none"> Documenter un processus métier comme une partie des services surveillés Déployer les vues et les règles TdB, basés sur des vues et rôles génériques ainsi que des sources techniques existantes 	<ul style="list-style-type: none"> Implémenter des TdB alimentés avec des événements existants Convenir d'une évaluation limitée dans le temps



SOMMAIRE

- 1 Contexte, objectifs et définitions
- 2 Présentation du service BoITD
- 3 L'approche méthodologique dans un projet de BoITD
- 4 Exemples de projets BSM
- 5 les clés de succès, les risques et les enseignements
- 6 Conclusions

Quels sont les facteurs décisifs de succès ?

- Engagement du client
 - Des mesures fortes de la direction seront requises pour assurer la participation des unités business et IT.
 - L'engagement des unités Business et IT sont requis pour assurer que le planning détaillé requis est finalisé.
- Environnement de suivi approfondi
 - Les tableaux de bord montreront les informations qu'on leur fournit. Une alimentation en données précises assure que les vues du tableau de bord sont sensées.
 - Surveiller la performance et la disponibilité de l'IT si le projet est défini dans un périmètre IT, et les métriques comme les transactions commerciales, les volumes et le chiffre d'affaire dans une perspective Non-IT.
- Expertise dans le domaine des sujets des services Business
 - Les connaissances des services Business, de leurs composants sous-jacents, et des indicateurs clefs de performance sont indispensables pour mettre en œuvre des vues de tableau de bord sensées.

Quels sont les principaux risques et comment peut-on les minimiser?

- Les tableaux de bords peuvent présenter des informations inexactes si le client ne possède pas une alimentation en données consistante.
 - Une vue du tableau de bord n'est qu'aussi bonne que les données sur lesquelles elle repose.
 - Des décisions basées sur des données inexactes peuvent être prises au détriment du Business.
 - Ce risque peut être réduit en :
 - Évaluant l'environnement en aval de l'engagement pour se faire une idée général de la maturité du système de Suivi du client.
 - Réévaluant le système de surveillance du client une fois les services choisis et la décomposition du service effectuée.
 - **PCR** le contrat pour inclure le paramétrage du suivi pour les clients sans suivi adéquat.
 - Interrompre l'engagement si le client possède un suivi inadéquat et ne souhaite pas l'améliorer.
- Une meilleure communication des performances du business peut diminuer la satisfaction des utilisateurs si le service ne s'exécute pas bien.
 - Les utilisateurs qui n'ont pas encore suivi formellement les performances des services business peuvent devenir attentifs au fait qu'ils ne s'exécute pas si bien qu'ils le pensaient et qu'ils ne satisfont peut être pas le SLA.
 - Ce risque peut être réduit en :
 - Fournissant les vues business au département IT pour une vérification avant de les envoyer aux utilisateurs.
 - Utilisant les outils BSM avant de fixer les SLA pour aider à déterminer les indicateurs de performances adéquats et leurs valeurs.

Les enseignements à retenir (1)

- Le **cycle** de vente et de déploiement moyen pour une solution de BSM est d'environ **un an** (dont la moitié pour le vente)
 - Le cycle de vente est relativement long dû au faible niveau de maturité relatif au BSM
 - Les entreprises ont une bien meilleure idée du potentiel du BSM après un projet pilote
- Un **sponsor de haut niveau** est essentiel – du côté métier comme du côté IT
 - Le métier doit être impliqué très tôt dans le projet
 - Demande une grande disponibilité – les participants métier n'ont jamais beaucoup de temps disponible
 - Il faut du temps pour faire comprendre que l'objectif est de fournir un nouveau type de service orienté métier, et pas seulement des vues métiers avec de jolies couleurs...
 - “Avoir une orientation métier ne se réduit pas à se focaliser sur les applications – c'est un changement d'état d'esprit significatif pour la plupart des informaticiens
 - Le plus important inhibiteur cité dans l'étude [BSM] est l'hésitation des équipes IT à changer leurs modes de fonctionnement pour y ajouter une orientation métier”. *Leading Market Analyst on BSM, Feb 2007*
- Planifier une **série de petits projets** plutôt qu'un lourd programme BSM
 - Prévoir des types de vues qui sont cohérentes avec vos priorités d'amélioration de services
 - Prendre en compte votre maturité actuelle quand vous choisissez les services à valeur ajoutée et les disciplines BSM à implémenter
 - Commencer par un processus métier, et tirer partie des enseignements de ce pilote avant de déployer

Les enseignements à retenir (2)

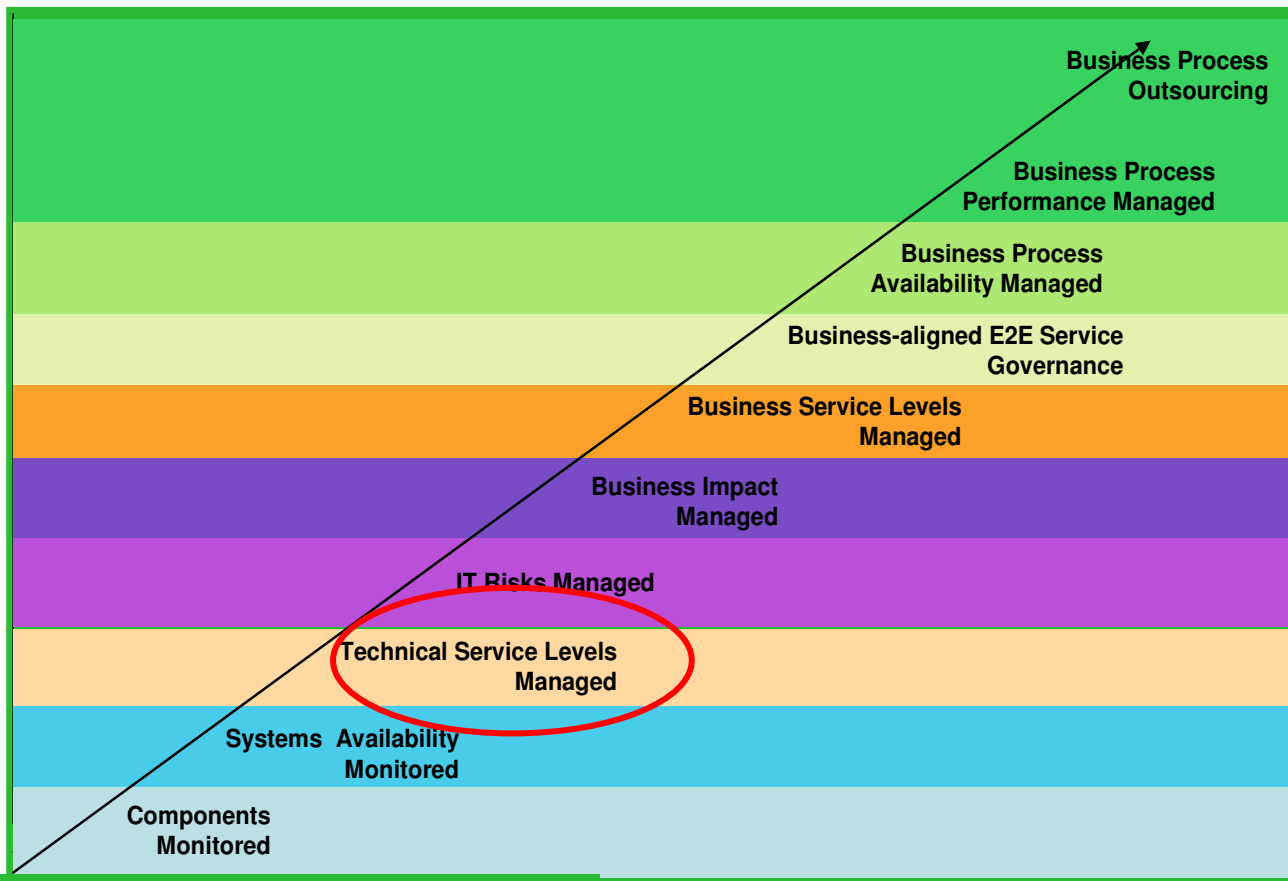
- Le déploiement initial doit permettre de présenter une **valeur ajoutée appréciable**
 - Les indicateurs des vues (ou tableaux de bord) doivent évidemment être significatifs
 - Si possible, éviter de choisir un processus avec un faible niveau de surveillance pour limiter les coûts du premier projet
- Les vues (ou tableaux de bord) doivent être de qualité et précis – des indicateurs incorrects vont détruire la **crédibilité** du BSM et la confiance qu'on peut lui accorder
 - Des procédures de maintenance efficaces sont obligatoires – incluant la gestion des changements et du Cycle de Vie de Production
 - Utiliser un outil de découverte automatique pour réduire la dépendances à des procédures manuelles
- Etre prêt à gérer continuellement les participants au projet – il faut du temps pour se débarrasser des idées fausses et préconçues
- Les entreprises ont rarement mis en place des procédures pour gérer et budgétiser des projets qui sont communs au métier et à l'IT en même temps. Par voie de conséquence, ce projet est une innovation pour eux au niveau de l'organisation et de la **gouvernance** nécessaire



SOMMAIRE

- 1 Contexte, objectifs et définitions
- 2 Présentation du service BoITD
- 3 L'approche méthodologique dans un projet de BoITD
- 4 Exemples de projets BSM
- 5 les clés de succès, les risques et les enseignements
- 6 Conclusions

En conclusion, le BSM propose un méthode pratique pour augmenter la maturité de la gestion des services, étape par étape, en fonction de l'état initial et de la cible



Business Alignment Maturity Model



Avez-vous des questions?



Merci pour votre Attention
gerard.nkusi@fr.ibm.com