
Chapitre 4

A. Introduction	72
B. La valeur	73
C. L'existant	73
D. L'itération	74
E. La collaboration	74
F. L'approche holistique	75
G. Le pragmatisme	75
H. L'optimisation	76
I. La gestion des interactions entre les principes directeurs	76
J. Validation des acquis : questions/réponses	77

Prérequis

- Maîtriser le chapitre La terminologie ITIL 4.
- Maîtriser les grands principes ITIL 4.
- Connaître les composants du système global SVS.

Objectifs

À la fin de ce chapitre, vous serez en mesure de :

- Comprendre la notion de principe directeur de la démarche ITIL 4.
- Connaître les objectifs de ces différents principes directeurs.

A. Introduction

Dans toutes les entreprises, il existe une culture d'entreprise plus ou moins présente, plus ou moins documentée. Un livret d'accueil, des documents décrivant la méthodologie et les règles en termes de qualité, le schéma directeur même aussi parfois, apportent aux employés cette culture d'entreprise. Dans le monde public, les règles de déontologie du service public donnent également ce cadre de travail.

Pour les entités informatiques, ce sont souvent des documents qui donnent des règles, des cadres aux informaticiens : la méthodologie pour la gestion des projets, les contraintes d'architecture, le référencement pour la fourniture de matériels informatiques ou de progiciels, la politique des mises en production, la gestion des prestataires et des fournisseurs...

Les bonnes pratiques ITIL 4 définissent des principes directeurs qui sont des recommandations, qui permettront de guider les décisions et les choix de l'entreprise et par conséquent de l'entité informatique associée, en toutes circonstances. Ces principes sont un peu génériques, mais il est important de les mettre en avant, car il s'agit avant tout de bon sens. Il est toujours important de rappeler le bon sens, car trop souvent dans les entreprises, on le perd au profit de l'intérêt à court terme. Comme mentionné dans le livre officiel ITIL 4 les fondamentaux, les principes sont universels et doivent perdurer dans le temps. Il n'est pas nécessaire de les remettre à jour régulièrement.

Ces principes directeurs sont au nombre de sept :

- la valeur
- l'existant
- l'itération
- la collaboration
- l'approche holistique
- le pragmatisme
- l'optimisation

Ces principes directeurs ont des interactions (voir la section La gestion des interactions entre les principes directeurs du présent chapitre).

Pour mieux comprendre ces principes directeurs, voici la terminologie anglaise pour chacun de ces termes :

- la valeur : « focus on value »
- l'existant : « start where you are »
- l'itération : « progress iteratively with feedback »
- la collaboration : « collaborate and promote visibility »
- l'approche holistique : « think and work holistically »
- le pragmatisme : « keep it simple and practical »
- l'optimisation : « optimize and automate »

B. La valeur

Premier principe, se focaliser toujours sur la valeur fournie aux parties prenantes. C'est-à-dire, que toute organisation (individu ou équipe) doit connaître la valeur fournie par toute activité qu'elle réalise, que ce soit une valeur perçue directement ou indirectement, et qui sont les parties prenantes qui vont en bénéficier.

Par exemple pour un nouveau service, on doit se poser les questions suivantes :

- Pourquoi le client va-t-il utiliser ce service ?
- Comment ce service va-t-il l'aider ?
- Comment ce service va-t-il lui permettre d'atteindre ses objectifs ?
- Quel est le coût financier pour le client ?
- Quels sont les risques pour le client ?

Ce principe sous-tend un autre principe : éviter les activités qui ne servent à rien, comme les rapports que personne n'étudie ou dont personne ne tient compte, des collectes d'indicateurs qui ne sont pas exploités...

La mise en œuvre de ce principe directeur se résume à :

- Connaître la valeur apportée par chaque service et à qui elle bénéficie ;
- Connaître la valeur de chaque activité, que ce soient des activités opérationnelles courantes ou des activités d'amélioration.

C. L'existant

Deuxième principe, démarrer la mise en œuvre des bonnes pratiques ITIL avec ce qui existe déjà dans l'entreprise ou dans l'entité informatique. Il faut s'appuyer sur l'existant. Il faut conserver ce qui fonctionne bien, qu'il s'agisse de processus, de procédures, d'organisations même si ce n'est pas exactement en ligne avec les bonnes pratiques décrites dans les livres. Il faut profiter de l'existant pour éventuellement le modifier plus tard.

Un conseil d'ITIL 4 : pour définir un nouveau processus ou une nouvelle procédure, ne partez surtout pas de rien, il faut s'appuyer à minima sur une ou plusieurs activités existantes. Sinon, c'est voué au rejet par les personnes et les organisations.

Pour cela, il faut avoir une vue claire et objective de l'existant. Une analyse par un consultant externe est souvent utile, car il ne prendra pas parti et saura mettre en avant les points forts et les points à améliorer, de manière objective.

La mise en œuvre de ce principe directeur se résume à :

- regarder objectivement l'existant (par exemple avec l'appui d'une personne externe à l'organisation) ;
- s'appuyer sur ce qui marche bien pour comprendre le succès et pouvoir le répliquer ;
- faire une analyse de risques ;
- reconnaître que l'existant est peut-être suffisant.

D. L'itération

Troisième principe : mettre en œuvre les bonnes pratiques par itérations successives. Il faut s'appuyer sur la méthode donnée par M. Deming, la roue de Deming, pour avancer progressivement : planifier d'abord des activités avec un but atteignable à court terme (trois mois, six mois maximum), réaliser et déployer les actions, vérifier que le but est bien atteint, enfin ajuster si nécessaire certains points (car la réalité n'est pas souvent celle que l'on croit). On a donc les quatre étapes de la roue de Deming : *Plan, Do, Check, Act* en anglais. Ensuite, on recommence un tour de roue pour s'améliorer.

Ce qui est important, après une itération d'amélioration, c'est de faire le point avec tous les acteurs pour obtenir un retour d'expérience. Impliquer les acteurs dans l'élaboration des objectifs à court terme, des actions à mettre en place est important, mais il ne faut surtout pas négliger la participation aussi au retour d'expérience. Analyser ce qui s'est bien passé, profiter pour valoriser le travail de chacun et identifier les points qui ne se sont pas passés comme prévu est très important pour éviter la répétition des erreurs.

Vouloir déployer un grand nombre de recommandations ITIL simultanément est voué à l'échec pour deux raisons. La première réside dans la masse de travail nécessaire : décliner et formaliser toutes ces bonnes pratiques dans le contexte de l'entreprise sera trop important. Elle va mobiliser trop de ressources au détriment du travail quotidien. Si on s'appuie sur l'expérience du déploiement des démarches ITIL V2 ou ITIL V3, une règle que beaucoup de consultants appliquaient, était la suivante : pas plus de trois, voire quatre processus mis en œuvre en même temps. La seconde raison est l'adaptation au changement. Trop de changements en même temps, vont impliquer un rejet massif par les équipes. Un individu a des capacités limitées à appréhender le changement.

La mise en œuvre de ce principe directeur se résume à :

- définir et comprendre la cible à atteindre, mais avancer par objectifs atteignables à court terme ;
- l'environnement est toujours mouvant, l'approche par itérations successives permet de recadrer les trajectoires ;
- une itération doit porter tous les composants pour atteindre son objectif.

E. La collaboration

Ce principe est avant tout du bon sens. Je l'ai déjà évoqué dans le principe précédent. Toutes les décisions, les définitions des objectifs à court et moyen termes, les détails des activités des processus, les revues des procédures, l'écriture des modes opératoires doivent être pris en charge par des représentants des organisations. Le travail en atelier participatif est un gage de réussite. Bien sûr, ce travail doit être encadré par une équipe de pilotage, souvent composée par un membre de la Direction, le gestionnaire des services (M. ou Mme ITIL), et un consultant ITIL (interne ou externe), voire un ou plusieurs experts. Par contre, les ateliers participatifs doivent être bornés dans le temps et dans leurs objectifs pour être efficaces (ne pas tomber dans la réunion pour la réunion). Le partage, la collaboration et la participation des parties prenantes sont un vrai facteur de succès à long terme.

En plus de la participation aux ateliers, les bonnes pratiques ITIL 4 préconisent dans ce principe directeur de communiquer fortement sur la démarche de mise en œuvre, les actions réalisées, les objectifs atteints, les actions en cours, et les objectifs à atteindre. Il s'agit de communiquer, mais aussi de faire la promotion de la démarche auprès de toutes les parties prenantes.

La mise en œuvre de ce principe directeur se résume à :

- la collaboration n'est pas forcément d'obtenir le consensus ;
- la communication doit être adaptée à chaque organisation ;
- les décisions sont prises à partir de données factuelles.

F. L'approche holistique

Ce cinquième principe directeur est peut-être le plus délicat à décliner au quotidien. Il s'agit de penser et de travailler avec une approche holistique. Il est déjà important de bien comprendre le mot holistique : holistique vient du grec "holes" qui signifie tout entier. Une approche holistique consiste à appréhender les choses de manière globale, comme un ensemble, et cet ensemble aura plus de valeur que la somme des éléments qui le constituent. Une approche holistique en informatique et bien sûr en gestion de services, veut dire que chaque composant matériel ou logiciel, chaque outil, chaque application, chaque service doit toujours être pensé comme un élément d'un ensemble qui va contribuer à amener globalement de la valeur. Qu'est-ce que cet élément va apporter en termes d'efficacité et d'efficience à l'ensemble ? Comment cet élément va-t-il être utilisé dans cet ensemble ? Comment cet élément va-t-il être maintenu dans cet ensemble ? Comment va-t-il évoluer ?

Une approche holistique amène souvent à réunir toutes les parties prenantes (internes ou externes) pour identifier tous ensemble la valeur du service fourni (en termes de fonctionnalités et d'usage) et de contractualiser la valeur et donc le niveau de service associé dans un contrat (SLA, *Service Level Agreement* en anglais).

La mise en œuvre de ce principe directeur se résume à :

- aucun service, processus, organisation, fournisseurs ne travaille seul ;
- appréhender et évaluer la complexité de votre système d'information, et en particulier les relations entre chaque élément ;
- la collaboration entre toutes les parties prenantes est clé dans la réussite d'une approche holistique ;
- l'automatisation peut aider à avoir une vue holistique ;

Ce principe directeur décline les quatre dimensions de la démarche ITIL 4.

G. Le pragmatisme

Le sixième principe n'est que du bon sens : faire simple et pratique. Dans tous les cas, utiliser un minimum d'étapes pour atteindre un objectif. Tous les livrables doivent être produits avec des solutions simples et doivent amener une valeur à au moins une partie prenante. Comprendre comment est générée la valeur est primordial. Si un processus, un service, une action, ou un indicateur ne fournit pas de valeur, il faut absolument le supprimer. Il est préférable d'être incomplet au début et d'ajouter progressivement des indicateurs, des actions, des fonctionnalités de services, ou d'autres services uniquement quand cela est nécessaire.

Par contre, il peut y avoir des conflits d'intérêts au sein de l'entreprise, par exemple sur le reporting. La direction réclame souvent des tableaux de bord qui demandent une collecte de nombreux indicateurs, et donc une dépense de temps non négligeable pour des opérationnels. ITIL 4 préconise d'abord d'automatiser au maximum toutes les tâches répétitives et de mettre en avant le ratio charge de travail/valeur fournie pour canaliser les demandes de la Direction.