
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...

La démarche ITIL 4 définit 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 recommandations 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 ce qui est décrit dans les livres officiels ITIL. 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 a 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 ;
- recadrer les trajectoires, car l'environnement est toujours mouvant, l'approche par itérations successives le permet ;
- atteindre son objectif par petits pas, par itération sur tous les composants.

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 recommandations 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 :

- obtenir l'adhésion de tous ou de la majorité du personnel ;
- adapter la communication à chaque organisation ;
- prendre des décisions 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 :

- travailler avec tous : 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 ;
- collaborer avec toutes les parties prenantes est clé dans la réussite d'une approche holistique ;
- automatiser 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.

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

- s'assurer que chaque activité fournit de la valeur ;
- simplifier, c'est la plus grande sophistication ;
- minimiser le nombre d'activités ;
- plus c'est facile à expliquer, plus cela sera facile de se l'approprier ;
- baser les actions sur des succès rapides (*quick wins* en anglais), ils sont toujours simples de mise en œuvre.

H. L'optimisation

L'automatisation est le maître mot de ce dernier principe directeur. Automatiser tout ce qui est possible. La technologie devrait aider les organisations sur toutes les tâches répétitives et donc réduire les temps de travail des personnes.

L'automatisation va nous permettre d'optimiser les charges de travail. Pour cela, il faudra comprendre quels sont les axes d'optimisation, se mettre d'accord sur une planification de leur mise en œuvre, et bien sûr les déployer par itérations successives comme l'indique le principe directeur numéro trois.

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

- simplifier avant d'optimiser et d'automatiser ;
- définir les indicateurs qui permettront d'apprécier l'optimisation ;
- collecter la base de référence des indicateurs et comparer ensuite après chaque itération d'optimisation.

I. La gestion des interactions entre les principes directeurs

On l'a vu dans les sections précédentes, ces sept principes directeurs ont des relations entre eux : la valeur ne peut être fournie qu'à partir de l'existant, par itérations successives, avec du travail collaboratif, en ayant une vue globale et en restant simple et pragmatique, ce qui facilitera l'optimisation.

La démarche ITIL 4 préconise donc aux organisations de prendre en compte ces sept principes directeurs et de les décliner dans leurs environnements. Bien sûr, d'autres principes, standards, méthodes... sont aussi à prendre en compte comme cadre de travail : on pense à COBIT, Lean, Agile, DevOps... On doit intégrer tout cela pour en dégager des principes directeurs simples et opérationnels adaptés à l'entreprise.

J. Validation des acquis : questions/réponses

Si l'état de vos connaissances sur ce chapitre vous semble suffisant, répondez aux questions ci-après.

Questions

- 1 Qu'est-ce qu'un principe directeur ?
- 2 Combien y a-t-il de principes directeurs dans la démarche ITIL 4 ?
- 3 Pouvez-vous donner trois des principes directeurs ?
- 4 Pour identifier la valeur apportée par un service, on doit poser un certain nombre de questions. Pouvez-vous en donner quelques-unes ?
- 5 Quels sont les maîtres-mots du principe directeur « l'optimisation » ?
- 6 Quel principe directeur s'appuie sur la méthode de la roue de Deming ?
- 7 Quels livrables le principe directeur « l'existant » produit-il ?
- 8 Comment les principes directeurs doivent-ils être déclinés dans l'entreprise ?
- 9 De quel principe directeur la promotion fait-elle partie intégrante ?
- 10 La définition des principes directeurs d'une entreprise NE doit PAS s'appuyer sur les principes directeurs des concurrents. Pourquoi ?

Résultats

Référez-vous aux pages suivantes pour contrôler vos réponses. Pour chacune de vos bonnes réponses, comptez un point.

Nombre de points : /10

Pour ce chapitre, votre score minimum doit être de 8 sur 10.

Réponses

- 1 Qu'est-ce qu'un principe directeur ?
Un principe directeur est un composant du système global SVS. Il donne un cadre pour la fourniture des produits et des services.
- 2 Combien y a-t-il de principes directeurs dans la démarche ITIL 4 ?
Il y a sept principes directeurs.
- 3 Pouvez-vous donner trois des principes directeurs ?
La valeur, l'existant, l'itération, la collaboration, l'approche holistique, le pragmatisme et l'optimisation.

4 Pour identifier la valeur apportée par un service, on doit poser un certain nombre de questions. Pouvez-vous en donner quelques-unes ?

On doit se poser les questions suivantes :

- *Pourquoi le client va-t-il utiliser ce service ?*
- *Que va apporter ce service aux utilisateurs ?*
- *Est-ce que ce service n'est pas redondant avec un service existant ?*
- *Qui va profiter des bénéfices apportés par ce service ?*

5 Quels sont les maîtres-mots du principe directeur « l'optimisation » ?

Simplifier, automatiser, collecter des indicateurs et comparer.

6 Quel principe directeur s'appuie sur la méthode de la roue de Deming ?

La roue de Deming est une approche par itération successive.

7 Quels livrables le principe directeur « l'existant » produit-il ?

Il produit des documents comme une analyse des risques de l'existant, une identification de ce qui fonctionne bien et des difficultés actuelles, la liste des personnes clés de l'entreprise...

8 Comment les principes directeurs doivent-ils être déclinés dans l'entreprise ?

De manière simple, opérationnelle et adaptée à l'entreprise.

9 De quel principe directeur la promotion fait-elle partie intégrante ?

De la collaboration.

10 La définition des principes directeurs d'une entreprise NE doit PAS s'appuyer sur les principes directeurs des concurrents. Pourquoi ?

Toutes les bonnes pratiques ITIL 4, et en particulier les principes directeurs, doivent être adaptés au contexte de l'entreprise, sinon un rejet est assuré.