

Chapitre 3

Les grands principes ITIL 4

1. Introduction

Plus de cinq ans après la version majeure ITIL V3 2011, il était nécessaire de mettre à jour la démarche. AXELOS a donc démarré les premiers travaux de la démarche ITIL 4. Une vingtaine d'experts travaillent alors sur les bonnes pratiques de la gestion de services : trois années de travail. AXELOS propose alors à la communauté ITIL de participer à la relecture des documents de travail. Elle demande à des consultants volontaires d'apporter leur point de vue sur tous les sujets abordés. Des groupes de travail se forment aux quatre coins de la planète ITIL, soit en vidéo-conférence, soit en échange de documents : relectures, amendements, modifications, adjonctions. Le premier livre ITIL Fondamentaux est paru en mars 2019. Tous les autres ouvrages suivront en 2020. Un vrai ouvrage participatif de l'ensemble de la communauté. Il y avait besoin d'un vrai dépoussiérage de la version ITIL V3. ITIL 4 adopte les grands standards de la technologie et des méthodes de développement, et les intègre dans les bonnes pratiques, comme agile bien sûr, avec en particulier Scrum ou DevOps, Lean, le Cloud, etc. ITIL 4 va permettre de donner aux entreprises les conseils dont elles ont besoin pour adresser les nouveaux enjeux de la gestion de services.

ITIL 4 n'est pas considéré comme la version 4 de la démarche ITIL. Le 4 signifie l'adhésion à la quatrième génération industrielle. Avec cette prise de position des experts de la gestion de services, il s'agit réellement de fournir à l'ensemble des acteurs de la gestion de services, des recommandations, des bonnes pratiques actuelles et très opérationnelles.

Ce premier livre intitulé en anglais *ITIL Foundation ITIL 4 Edition* est disponible uniquement en version anglaise. Aucune traduction n'est encore proposée en français ou dans une autre langue.



Les autres livres abordent en détail toutes les pratiques identifiées dans le premier livre ITIL 4.

■ Remarque

Cet ouvrage s'appuie uniquement sur le livre officiel ITIL 4 les fondamentaux d'AXELOS.

2. Pourquoi une nouvelle parution de la démarche de gestion de services ?

Tout d'abord, ce premier livre va donner une meilleure compréhension d'un cadre nécessaire à la gestion de services, en incorporant toutes les avancées technologiques et méthodologiques. ITIL 4 apporte donc un livre référence, des supports de formation avec des cursus définis, et des programmes de certification.

ITIL 4 amène une approche globale permettant d'intégrer aussi les évolutions spécifiques du marché de l'entreprise, et pas seulement celles de son informatique (des exemples de la déclinaison de la démarche ITIL 4 dans une entreprise fictive sont d'ailleurs insérés dans le livre officiel les fondamentaux en tant qu'illustrations). Les fondamentaux d'ITIL 4 vont être focalisés sur la création de valeur fournie par les services pour les utilisateurs et plus globalement pour l'entreprise. On est là au cœur d'une démarche de gestion de services efficace et efficiente. Les sections et les chapitres suivants montreront que la démarche ITIL 4 s'appuie sur le concept de l'agilité dans la fourniture des services.

2.1 Pourquoi fallait-il dépoussiérer ITIL V3 ?

Tous les arguments que je vais citer ci-dessous sont le fruit de mon expérience de plus de vingt années de conseil auprès des entreprises sur la gestion de services, et ceux de nombreux consultants et directeurs informatiques ou responsables qualité que j'ai rencontrés au cours de ces années.

Quels sont donc les griefs que l'on mentionne sur la mise en œuvre des bonnes pratiques ITIL V3 ?

2.1.1 La rigidité du cycle de vie ITIL V3

Le premier grief, et sûrement le plus souvent relevé, réside dans sa structure très figée en cycle de vie avec ses cinq phases : carcan trop figé au goût de beaucoup de personnes, surtout au regard des organisations et des équipes déjà en place dans les entreprises. Stratégie, Conception, Transition, Exploitation, Amélioration continue des services ne correspondent pas souvent aux schémas d'organisation classique d'un département informatique.

On retrouve plutôt : la Maîtrise d'ouvrage, la Maîtrise d'œuvre avec les équipes de développement et de support, et la Production. Ou depuis quelques années des organisations complètement intégrées permettant de travailler en mode agile.

Les vingt-six processus répertoriés dans ces cinq phases ont aussi un caractère très contraignant. Bien que, si on lit attentivement les livres officiels de la démarche ITIL V3, les processus ne sont pas inclus dans une phase, mais rattachés à une phase, c'est-à-dire que certaines de leurs activités peuvent déborder sur la phase précédente ou la suivante. On positionnait les processus dans une phase pour simplifier la lecture des livres et souvent, on accrochait l'organisation associée dans cette phase pour gérer le processus.

Trop contraignant, par exemple les équipes qui interviennent sur la gestion des incidents sont souvent à la production et au développement, donc dans deux phases différentes (exploitation de services et transition de services).

La norme ISO 20000 (voir le chapitre La gestion de services ITIL et les normes) n'a fait que conforter cette impression de rigidité de la démarche ITIL V3.

2.1.2 La formalisation des processus

La démarche ITIL V3, comme les deux précédentes, était focalisée sur les processus. Cela avait pour but d'identifier clairement les activités de chaque processus, ses entrants, ses livrables, et ses objectifs. On abordait, mais assez sommairement, les rôles et les acteurs de ces processus. Normalement, avec le concept des « quatre P » décrit dans la phase de conception, on aurait dû aussi aborder, au moins dans cette phase, les produits, les personnes et les partenaires. Mais ce n'était pas réellement le cas. Pour beaucoup de personnes, ITIL V3 se résumait à ces vingt-six processus, un point c'est tout.

D'autre part, vingt-six processus, c'était trop ou pas assez. Je ne connais pas d'entreprises qui ont mis en œuvre tous les processus : lorsque l'on a déployé une dizaine de processus, c'était déjà bien, car cela nécessite beaucoup d'énergie et souvent beaucoup de changements. A contrario, il manquait souvent des processus, comme la gestion des risques, la gestion du personnel informatique, et bien sûr la gestion de projet.

2.1.3 L'absence de directives globales

Dans toutes les entreprises, il existe une culture d'entreprise qui est souvent documentée dans des livrets d'accueil, des documents qualité, qui donnent par exemple la structure des principaux documents gérés par l'informatique, des directives pour l'architecture informatique, des référencements pour des matériels ou des progiciels, les descriptions des différents métiers de l'informatique... ITIL V3 n'en tenait pas compte et même ne mentionnait rien : devait-on les inclure à la démarche des processus, les ignorer ? Pas de réponse dans les processus. Et plus encore que l'absence de directives globales, ITIL V3 n'était pas basée sur une approche holistique de la gestion de services, c'est-à-dire prendre en compte les processus, mais aussi les acteurs, l'information, la valeur fournie et perçue, la technologie...

2.1.4 Le manque de prise en compte de l'existant

Un gros reproche que l'on pouvait faire à la démarche ITIL V3 était le fait que l'on ne prenait pas assez en compte la manière dont l'entreprise travaillait. En effet, dans les livres ITIL V3, des recommandations sont données pour définir les différents processus, leurs activités, les entrants et les livrables, comme si l'entité informatique n'existait pas, sans passé : on part d'une feuille blanche. Ce n'est malheureusement presque jamais le cas. Comment prendre en compte l'existant, c'est-à-dire comment adapter le mode de travail des équipes informatiques pour se rapprocher le plus possible des bonnes pratiques ? Les livres ITIL V3 n'apportent pas de solution. Il y a bien sûr le livre sur la phase d'amélioration continue, mais celle-ci démarre lorsque l'on a déjà mis en œuvre les processus ITIL V3.

C'est pour cette raison que beaucoup de consultants ITIL ont pallié ce manque en définissant eux-mêmes une démarche pour comprendre l'existant, le comparer aux bonnes pratiques et déduire un plan d'amélioration (voir mon ouvrage, Mesurez la maturité de votre SI et améliorez les processus, de la collection Epsilon aux Éditions ENI).

2.1.5 La gouvernance

La gouvernance de la fourniture de services est abordée dans les bonnes pratiques ITIL V3, mais d'une manière assez basique. En fait, la gouvernance réside dans la définition d'indicateurs, les KPI (*Key Performance Indicators*, indicateurs clés de performance), et les CSF (*Critical Success Factors*, facteurs critiques de succès). Ils vont couvrir les quatre catégories d'indicateurs :

- la volumétrie,
- la conformité,
- l'efficacité,
- l'efficience.

C'est pour cette raison que beaucoup d'entreprises se sont tournées vers le standard COBIT (voir chapitre La gestion de services ITIL et les normes) pour mettre en place des règles de gouvernance pour la gestion de services.

2.1.6 La complexité des cursus de formation

La démarche ITIL V3 demande un grand investissement en termes de formation du personnel. On estime que lorsqu'une entreprise décide de mettre en œuvre la démarche ITIL, tout le personnel informatique devrait avoir une sensibilisation à ITIL. Au moins une personne dans chaque équipe devrait avoir la certification niveau 1 Les fondamentaux ; les gestionnaires de processus devraient avoir la certification niveau 2 Intermediate pour le ou les modules concernés et le gestionnaire de services (M. ou Mme ITIL) ainsi que le gestionnaire de l'amélioration continue devraient avoir le niveau Expert.

La certification ITIL Les fondamentaux est déjà assez lourde en soi : trois journées complètes.

Les certifications Intermediate demandent cinq jours de formation et ne sont pas forcément bien adaptés pour les gestionnaires, avec deux filières « ITIL Service Lifecycle » et « ITIL Service Capabilities ». Il n'est pas toujours évident de savoir laquelle choisir.

Pour l'expertise, il faut atteindre un minimum de points correspondant à la somme des points obtenus par le passage avec succès d'un certain nombre de modules niveau 1 et niveau 2.

Trop complexe, surtout si des personnes ont déjà commencé leur cursus de formation avec ITIL V2.

2.2 Que doit-on garder de la démarche ITIL V3 ?

2.2.1 La notion de service

C'est la notion fondamentale de toute la démarche ITIL dès le début des travaux sur les bonnes pratiques dans les années 80, et que l'on a conservée dans les trois versions. Bien entendu, cette notion et la définition initiale du service doivent être gardées et, nous le verrons dans les chapitres suivants, elles seront conservées dans ITIL 4. La définition officielle en français est la suivante :

« C'est un moyen de fournir de la valeur aux clients en facilitant les résultats qu'ils souhaitent obtenir sans porter toute la responsabilité des coûts ou des risques ».

Une définition peut-être plus facilement compréhensible serait la suivante (non officielle) :

« Une application informatique qui fonctionne sur une infrastructure appropriée permettant de produire une certaine valeur destinée à un ensemble d'utilisateurs prédéfinis, avec tout le support nécessaire (documentation, formation, assistance...), sans que les utilisateurs paient les coûts réels des prestations. »

La notion de service s'accompagne d'un engagement de résultat, celui-ci étant décrit dans l'accord de niveau de service appelé SLA (*Service Level Agreement* en anglais).

La notion de service inclut deux autres notions très importantes que sont l'utilité (*utility* en anglais) et la garantie (*warranty* en anglais) avec un engagement de résultat.

L'utilité correspond aux fonctionnalités de l'application. La garantie, elle, correspond à la manière dont les utilisateurs vont utiliser cette application. On remplace souvent le terme garantie, qui est la traduction du terme anglais, par le terme usage, beaucoup plus parlant en français.

Toutes ces notions autour du service sont gardées dans ITIL 4 et sont la base de la gestion de services.

2.2.2 La gestion de services

Dans les livres de la version 3 d'ITIL, la gestion de services est définie comme un ensemble de dispositions spécialisées (fonctions et processus) qui permettent de fournir la valeur aux clients sous forme de services. Cette notion est fondamentale et doit être gardée dans la démarche ITIL 4. La démarche ITIL est par essence focalisée sur la gestion de services.

La définition sera un peu modifiée dans ITIL 4, car les dispositions de mise en œuvre sont différentes de celles de la version 3 d'ITIL.

La gestion de services est définie comme un ensemble de dispositions spécialisées (directives, gouvernance, pratiques, amélioration...) qui permettent de fournir la valeur aux clients sous forme de services.

2.2.3 Le vocabulaire

Un des grands points forts de la démarche ITIL depuis le début dans les années 1980, réside dans les travaux effectués sur le vocabulaire. Plus de deux cents termes ont été définis, en anglais, mais aussi dans de nombreuses langues durant toutes ces années. Au fil du temps, tous ces termes ont trouvé leur place dans les équipes informatiques qui les utilisent maintenant de manière très régulière. C'est peut-être le point le plus important et le plus positif de la démarche ITIL : les équipes Maître d'Ouvrage, Développement, Production et utilisateurs arrivent, avec le vocabulaire ITIL, à se comprendre et parler le même langage. Un incident n'est plus confondu avec un problème ou avec une anomalie.

Le vocabulaire complet de la démarche ITIL est bien sûr gardé dans ITIL 4. Certains termes seront amendés. Cela sera mentionné dans les chapitres suivants, mais globalement tout est conservé.

2.2.4 Les objectifs des processus

Dans les livres ITIL version 3, la description des processus a une place majeure. Les vingt-six processus, répartis dans les cinq phases du cycle de vie, sont définis par leurs objectifs, leurs entrants, leurs livrables, et leurs activités.

Les critiques de la démarche ITIL version 3 étaient fortes vis-à-vis des processus : trop de rigidité, trop structurant, trop de formalisme, etc. (voir section précédente). Tout cela est justifié dans beaucoup d'environnements. Par contre, les objectifs des processus ont rarement été critiqués, car ils sont basés sur du bon sens : par exemple, l'objectif du processus de gestion des incidents est de rétablir le service le plus rapidement possible... tout le monde est d'accord.

Les objectifs des processus doivent être conservés et le seront dans la démarche ITIL 4.

2.2.5 Les activités des processus

De même que les objectifs des processus, les activités des processus vont être pour la plupart conservées dans les bonnes pratiques ITIL 4. Nous verrons dans le chapitre Les pratiques que la notion de processus va évoluer, mais les activités identifiées dans les versions précédentes d'ITIL vont être gardées, car elles correspondent à de réelles actions à réaliser.

2.2.6 Les bonnes pratiques de l'amélioration continue

L'amélioration continue était un peu le parent pauvre des bonnes pratiques ITIL version 3, et cela pour une raison simple. La démarche ITIL positionnait cette phase après la mise en œuvre de l'ensemble des quatre autres phases. Par conséquent, beaucoup de consultants et de dirigeants informatiques la repoussaient à plus tard, voire ne la mettaient jamais en œuvre. Pourtant, il y avait dans le livre qui la décrivait des principes simples, de bon sens, qui permettaient une évolution et une amélioration des processus et des services avec une méthode qui a fait ses preuves. La roue de Deming a montré son efficacité dans beaucoup d'entreprises du monde informatique et en dehors de l'informatique. Le constructeur automobile japonais Toyota en est un très bon exemple.