

Chapitre 3

Les grands principes ITIL 4

1. Introduction

Plus de cinq ans après la version majeure ITIL V3 2011, AXELOS a 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. 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.



D'autres livres sont en cours de relecture et d'amendement et sont planifiés pour une parution début 2020. Ils aborderont en détail toutes les pratiques identifiées dans le premier livre ITIL 4.

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. 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 paragraphes 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 Intermediare 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 Intermediare 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".