

Les principes directeurs

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 également, des règles de déontologie du service public nous donnent ce cadre de travail.

Pour les entités informatiques, il existe 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 donc des principes directeurs qui sont des recommandations permettant de guider les décisions et les choix de l'entreprise, et par conséquent de l'entité informatique dépendante, en toutes circonstances. Ces principes sont bien entendu assez 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, il est perdu au profit de l'intérêt à court terme. Comme mentionné dans le livre officiel Les fondamentaux ITIL 4, les principes sont universels et doivent perdurer dans le temps.

Ces principes directeurs sont au nombre de sept :

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

Comme indiqué dans le chapitre Les grands principes ITIL 4, il n'existe qu'une version en anglais du document Les fondamentaux ITIL 4. Nous n'avons donc pas à notre disposition de traduction officielle des nouveaux termes définis dans ITIL 4. Avant de détailler les principes directeurs dans les paragraphes suivants, voici la terminologie anglaise utilisée pour chacun d'entre eux :

- 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*

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 quelles 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, qui est le suivant : arrêtons de faire des choses qui ne servent à rien, comme des rapports que personne ne lit, 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 activités d'amélioration.

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. Regardez ce qui fonctionne bien et gardez-le, que ce soient des processus, des procédures, des organisations, même si ce n'est pas en ligne avec les bonnes pratiques décrites dans les livres. Profiter de l'existant pour éventuellement le modifier plus tard.

Ne partez surtout pas de rien, avec des procédures et des processus complètement nouveaux, il est probable que les organisations rejeteront ce fonctionnement. Il faut s'appuyer à minima sur une ou plusieurs activités existantes.

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

Le chapitre La mise en œuvre de la démarche ITIL donnera toutes les informations nécessaires.

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.

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, et enfin ajuster si nécessaire certains points (car la réalité n'est souvent pas celle que l'on croit). Les quatre étapes de la roue de Deming sont donc bien réunies : *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 toutes les bonnes pratiques ITIL ensemble est voué à l'échec pour deux raisons. La première réside dans la masse de travail nécessaire à décliner. Formaliser toutes ces bonnes pratiques dans le contexte de l'entreprise sera trop important et mobilisera 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.

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. Les ateliers participatifs doivent par contre être bornés dans le temps et dans leurs objectifs, pour être efficaces. Attention à ne pas tomber dans la réunion pour la réunion. Le partage, la collaboration et la participation des parties prenantes est 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 le consensus,
- la communication doit être adaptée à chaque organisation,

- les décisions sont prises à partir de données factuelles.

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 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, fournisseur ne travaille seul,
- appréhender et évaluer la complexité du 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.

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. 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 la collecte de nombreux indicateurs, et donc une dépense de temps non négligeable. 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,
- la simplicité est la plus grande sophistication,
- minimiser le nombre d'activités,

- plus c'est facile à expliquer, plus cela sera facile à se l'approprier,
- les succès rapides (*quick wins* en anglais) sont toujours simples de mise en œuvre.

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, [METHODE S.M.A.R.T.](#)
- collecter la base de référence des indicateurs et comparer ensuite après chaque itération d'optimisation.

La gestion des interactions entre les principes directeurs

Comme vu dans les paragraphes précédents, 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.

Les bonnes pratiques ITIL 4 préconisent 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, etc. sont aussi à prendre en compte comme cadre de travail. Il s'agit notamment de COBIT, Lean, Agile, DevOps... Tout cela doit être intégré pour en dégager des principes directeurs simples et opérationnels adaptés à l'entreprise.