

Les principes

L'amélioration continue est l'un des composants majeurs du système à valeur de services SVS d'ITIL 4. Elle est le levier qui va permettre de maintenir et d'améliorer la qualité du niveau des services ainsi que le niveau de support à fournir. Elle intervient au niveau stratégique et va descendre jusqu'aux activités opérationnelles. Toutes les parties prenantes d'un service devraient avoir à l'esprit cette notion d'amélioration continue pour faire évoluer le service vers plus d'efficacité et d'efficience. On parle du service, mais aussi des produits qui le composent, des ressources et des moyens associés.

Le composant amélioration continue du système à valeur de services SVS d'ITIL 4 inclut :

- le modèle d'amélioration continue, qui amène une approche structurée pour gérer l'amélioration continue des services,
- l'activité amélioration de la chaîne de valeur des services, qui va permettre d'améliorer toutes les pratiques,
- la pratique amélioration continue, pour les tâches quotidiennes et opérationnelles.

1. Introduction

Le modèle d'amélioration continue est basé sur les principes définis par le Dr Deming. Pour rappel, la section suivante donne les détails de ces principes.

Le modèle d'amélioration continue d'ITIL 4 est un modèle qui est flexible et qui doit être décliné dans l'entreprise en fonction de l'utilisation de méthodologies Agile pour les développements logiciels ou des techniques traditionnelles telles que le cycle en V ou "Waterfalls".

2. La roue de Deming

Les bonnes pratiques ITIL vont s'appuyer sur une démarche basée sur la gestion de l'amélioration par la qualité inventée par un statisticien appelé William Edouard Deming. Cet Américain (né au début du siècle dernier et mort en 1993) a inventé ce qu'on nomme la roue de "Deming" un peu avant la Seconde Guerre mondiale. Partant du constat que, d'une façon générale, une approche de type "Big bang" débouche rarement sur un programme d'amélioration réussi, Dr W.E. Deming a développé une approche progressive, cyclique de l'amélioration. Le schéma ci-dessous montre la roue de l'amélioration.

Pour accéder à un but difficile à atteindre, en l'occurrence l'alignement du système d'information sur les besoins des métiers de l'entreprise, il faut du temps pour monter le niveau de qualité de l'informatique. Les deux axes du schéma de la roue de Deming représentant donc l'objectif à atteindre et le temps nécessaire. Pour avancer vers cet objectif, une seule voie possible : avancer par itérations successives telle une roue qui monte sur un plan incliné. Dr Deming a développé une approche en quatre étapes qui vont permettre d'accéder à un but atteignable en vue d'avancer vers l'objectif final. L'acronyme PDCA, en anglais *Plan, Do, Check, Act* qui veut dire Planifier, Faire, Vérifier, Ajuster (Agir), montre que cette démarche est basée sur une approche à quatre étapes. Bien sûr, faire tourner la roue, cela va la faire monter sur le plan incliné vers l'objectif. Il va falloir éviter qu'elle redescende.

Pour cela, une cale est indispensable. Cette cale est la surveillance, le maintien et le support nécessaire que l'on doit mettre en place pour garantir que l'effort obtenu par la montée ne soit pas vain.



- Planifier (*Plan*) : cette étape requiert que les points suivants soient définis :
 - Les buts, les objectifs et le périmètre. En d'autres termes la définition de ce qui doit être atteint.
 - Les rôles et responsabilités, les acteurs nécessaires.
 - Les développements des procédures, les composants techniques et les outils.
 - Les interfaces dans la vie des services.
- Faire (*Do*) : cette étape va bâtir un plan d'actions en prenant en compte les exigences financières et les budgets associés, les personnes, les produits (en donnant des directives, des plannings, des procédures, des ordres d'achat d'outils, et les besoins en communication et formations.
- Vérifier (*Check*) : c'est surveiller, mesurer et revoir. Il s'agit de comparer ce qui a été atteint avec les objectifs définis à l'étape de planification. Entre autres, on va inspecter la documentation et évaluer par audit les services, les procédures et les composants technologiques.
- Ajuster (*Act*), agir : lorsqu'on est arrivé au but planifié, il s'agit d'identifier les ajustements nécessaires relatifs aux services, aux procédures et aux composants technologiques, et mettre en



- L'étape 1 est la définition de la vision.
- L'étape 2 est une évaluation de l'état de fonctionnement de l'informatique et de ce qu'elle fournit à l'entreprise.
- L'étape 3 permet d'identifier un objectif atteignable dans le cadre de la stratégie de la vision.
- L'étape 4 définit le plan d'actions pour atteindre l'objectif défini dans l'étape 3.
- L'étape 5 réalise les actions définies dans le plan d'actions de l'étape 4.
- L'étape 6 est l'étape qui va permettre de comprendre si l'on a atteint l'objectif défini dans l'étape 3.
- Et l'étape 7 est une étape qui va permettre de boucler et de recommencer la boucle d'amélioration.

Si on compare à la roue du Dr Deming, l'étape 1 donne la direction (l'alignement de l'informatique sur les métiers de l'entreprise), l'étape 2 est en fait là où se trouve la roue du Dr Deming sur le plan incliné, l'étape 3 est la phase de planification de la roue, l'étape 4 et l'étape 5 sont bien sûr le Faire (*Do*) de la roue, l'étape 6 correspond aux phases Vérifier (*Check*) et Ajuster (*Act*). Par contre, l'étape 7 est un ajout à la démarche de la roue du Dr Deming, avec une approche très pragmatique : pour pouvoir effectuer un autre tour de roue, il faut garder la motivation des collaborateurs.

a. L'étape 1 : Quelle est la vision ?

Chaque proposition d'amélioration devrait contribuer à l'atteinte d'un objectif de l'entreprise. La première étape du modèle d'amélioration est donc de définir une vision, des objectifs qui vont permettre d'aligner l'informatique au niveau de l'expression des besoins des métiers, des clients, et de l'entreprise. C'est-à-dire avoir une adéquation entre les services produits par l'informatique et les exigences des métiers.

Cette étape va s'assurer d'un certain nombre de points :

- La bonne compréhension de cette vision par toutes les directions.
- Toutes les propositions d'amélioration s'intègrent dans cette vision.

- Toutes les parties prenantes ont bien compris leur rôle dans cette vision.
- La valeur attendue par cette vision est bien comprise par toutes les parties prenantes.

b. L'étape 2 : Où sommes-nous ?

L'étape 2 est une évaluation de l'état de fonctionnement de l'informatique et de ce qu'elle fournit à l'entreprise, à un instant donné. Un audit, un état des lieux de l'informatique qui va servir de base de référence (de *baselines* comme disent les Anglais). Il doit être le plus factuel possible, basé sur de la mesure (voir la section La mesure à la fin de ce chapitre).

Pour aller d'un point A à un point B, il faut absolument connaître la position du point A (l'état dans lequel on est) ; il sera sinon impossible de tracer une trajectoire vers le point B.

c. L'étape 3 : Où voulons-nous aller ?

L'étape 3 permet d'identifier un objectif atteignable dans le cadre de la stratégie de la vision (l'étape 1). Un objectif qui est mesurable et surtout atteignable pour bien montrer l'atteinte de ces objectifs à tous les collaborateurs.

Pour reprendre notre trajet, une fois le point A bien défini par l'étape 2, le point B doit lui aussi être défini complètement pour pouvoir tracer la trajectoire. Il est ensuite nécessaire d'identifier les indicateurs qui permettront de savoir si on a atteint le but (le point B). Pour cela, on s'appuiera sur les facteurs clés de succès (CSF, *Critical**S**uccess**F**actors* en anglais) et les indicateurs de performance clé (KPI, *Key**P**erformance**I**ndicators* en anglais). Ces indicateurs sont décrits dans la section La mesure à la fin de ce chapitre.

d. L'étape 4 : Comment y aller ?

L'étape 4 définit le plan d'actions pour atteindre l'objectif défini dans l'étape 3. Il va couvrir les services, les produits, les procédures et les composants technologiques. Les bonnes pratiques ITIL 4 recommandent, même si le plan d'actions paraît simple pour aller du point A au point B, de travailler éventuellement sur plusieurs trajets alternatifs (des plans B), voire de réexaminer le plan d'actions en cours de trajet. Des difficultés peuvent se présenter, il faut les détecter au plus tôt.

e. L'étape 5 : Réalisons les actions

L'étape 5 réalise les actions définies dans le plan d'actions de l'étape 4. Pour cela, on peut utiliser soit les méthodologies agiles, soit les techniques traditionnelles de cycle en V ou de "Waterfalls". On s'appuiera sur des pratiques ITIL 4 comme la gestion des changements organisationnels (dans le cadre de l'agilité), la gestion des risques, ou bien sur l'amélioration continue.

f. L'étape 6 : Sommes-nous arrivés ?

L'étape 6 est l'étape qui va permettre de comprendre si l'objectif défini dans l'étape 3 est atteint. Cette étape va permettre aussi d'ajuster si cet objectif n'est complètement atteint. Trop souvent, on néglige cette étape, car, par manque de temps, on préfère se refocaliser sur une nouvelle opportunité d'amélioration.

La validation de la mise en œuvre de l'amélioration est une étape importante.

g. L'étape 7 : Comment conserver l'élan ?

Enfin l'étape 7 est une étape qui va permettre de boucler et de recommencer la boucle d'amélioration. Pour cela, il va falloir garder la motivation des collaborateurs pour aborder le tour supplémentaire de la boucle d'amélioration. Cette boucle va permettre de revisiter la vision, de la repositionner avant de refaire un état des lieux et de redéfinir un nouvel objectif atteignable.

L'activité d'amélioration de la chaîne de valeur services a pour but de s'assurer de la mise en œuvre d'une amélioration continue.

La mesure

1. Préambule

Lorsque l'on parle d'amélioration continue, il est important de rappeler un certain nombre de notions autour de la mesure. Ces notions ne sont pas détaillées dans le livre officiel Les fondamentaux ITIL 4, mais elles soutiennent la démarche, comme elles le faisaient pour les versions ITIL V3 et ITIL V2. Nul doute qu'elles seront détaillées dans les prochains livres officiels concernant les différentes pratiques.

2. Les principes de la mesure

La mesure ne doit jamais être, ni devenir, un but en soi.

Les bonnes pratiques ITIL recommandent d'effectuer des mesures uniquement si on a identifié ce que l'on allait en faire, quel est le but recherché, à qui elles seront destinées et pendant combien de temps on allait les mesurer.

Une réelle politique de la mesure doit être mise en place, et surtout une cohérence sur l'ensemble des indicateurs portés par le département informatique.

Avant tout, la question que l'on doit se poser est la suivante : Pourquoi mesurer ?

Il existe quatre raisons de mesurer :

- Valider un choix : par exemple dans la phase de la stratégie de services, on va élaborer des plans d'opportunité métier (*Business plan*). Il est très important de valider les hypothèses données dans ces plans, en mesurant le résultat obtenu par rapport au résultat prévu. Cela va permettre de vérifier la pertinence des décisions prises précédemment.
- Donner une direction : la mesure va permettre, au travers de l'analyse des indicateurs, de faire des choix parmi plusieurs hypothèses, d'aligner les activités sur les cibles.
- Se justifier : la justification est la conséquence de la raison précédente. On va pouvoir donner des arguments factuels basés sur les analyses des indicateurs pour conforter le choix, pour donner la preuve que l'action est correcte.
- Intervenir sur un plan d'actions : la mesure permet de corriger certains écarts, d'ajuster le plan d'actions pour qu'il soit efficace et efficient. Cela identifie les actions correctives, les besoins de changements.



Il est important de ne pas perdre de vue ces quatre raisons avant de définir les indicateurs de mesure et, les outils qui vont permettre la mesure, mais aussi pendant la réalisation des actions de mesure.

3. Les indicateurs et les bases de références

a. Les indicateurs

Les indicateurs de mesure doivent être cohérents entre eux et intégrés dans un système de mesure. On va parler de KPI, en anglais *Key Performance Indicator*, indicateur clé de performance. Les KPI sont qualitatifs et quantitatifs. Ils vont entre autres mesurer des facteurs clés de succès (CSF, en anglais *Critical Success Factors*).

Les indicateurs vont mesurer quatre types d'informations :

- La progression : la progression adresse la volumétrie et surtout la progression dans cette volumétrie. Ce qui est important dans la volumétrie, c'est l'évolution, la variation, la progression. Plus qu'une information brute, une information relative est beaucoup plus significative pour comprendre l'évolution. Par exemple, le nombre d'incidents par jour, par semaine, ou par mois est moins significatif que l'information du nombre d'incidents en plus ou en moins par rapport au jour précédent, la semaine précédente, ou même l'évolution sur une année.
- La conformité : un indicateur de conformité va montrer si ce que l'on fait correspond à la manière qu'on a dit qu'on allait faire. Est-ce que l'on respecte ce que l'on devait faire ? À ne pas confondre avec les indicateurs qui mesurent l'efficacité (ci-après). Par exemple, dans la gestion des incidents, l'activité de clôture de l'incident demande à ce que la personne qui a réalisé le dépannage note ce qu'elle a fait dans le champ "solution" du ticket d'incident. La conformité, c'est regarder si tous les tickets d'incidents ont un champ "solution" rempli.
- L'efficacité : un indicateur d'efficacité mesure si on a bien atteint le but et non la manière pour atteindre ce but (qui est alors de la conformité). Un exemple toujours sur la gestion des incidents : Quel est le nombre d'incidents qui ont été résolus dans les délais contractuels ? L'efficacité est un indicateur binaire. La valeur sera donc Oui (le but est atteint) ou Non (le but n'est pas atteint).
- L'efficience : un indicateur d'efficience va mesurer le ratio coût/qualité, c'est-à-dire la qualité du résultat obtenu avec les moyens que l'on a engagés. On va tenter d'optimiser les moyens sans dégrader la qualité. Par exemple, quel est le pourcentage des incidents qui sont résolus par le premier niveau sans escalade vers les groupes support. L'efficience est une cible : on n'atteindra jamais l'efficience, on va tendre vers le maximum d'efficience.

Le gestionnaire de l'amélioration continue des services est garant de ce système de mesure. Il va définir des métriques, qui sont classés en trois catégories :

- Les métriques de SERVICES : ils sont constitués des informations collectées par les métriques technologiques et les métriques de processus. Les métriques de services donnent des informations de bout en bout pour chaque service. Ces informations sont souvent présentées aux clients, aux métiers.
- Les métriques de PROCESSUS : ils mesurent la performance des processus de la gestion des services. Ils sont issus des indicateurs clés de performance qui mesurent les facteurs clés de succès. Ces métriques vont permettre d'évaluer la conformité, la qualité, la performance et la valeur des processus. Ils vont nourrir les initiatives d'amélioration des processus.
- Les métriques de TECHNOLOGIE : ils mesurent la performance, la disponibilité et la capacité des composants technologiques, des logiciels, des modules applicatifs, et des applications elles-mêmes.

b. Les bases de référence

Toute mesure nécessite une base de référence. On ne peut pas déduire la moindre information qui va permettre de diriger, valider, justifier ou intervenir si on ne peut comparer la mesure avec une mesure de

référence, en anglais "*Baseline*". La base de référence va nous amener un point factuel de comparaison ou de situation. Il est donc important de documenter les bases de référence et de s'assurer qu'elles sont connues et acceptées par tous.

On va donc avoir des bases de référence aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel.

En conclusion sur la mesure, avant toute action, il faut mettre en place des indicateurs qui donneront une base de référence. Lorsque l'action aura été mise en place, on pourra alors comparer les indicateurs de la base de référence avec les indicateurs actuels et donc pouvoir de manière factuelle mesurer la performance de l'action.