

ITIL® 4

Comprendre la démarche
et adopter les bonnes pratiques

Jean-Luc BAUD





Avant-propos

Chapitre 1

La gestion de services, ITIL et les normes

1. Introduction	19
2. La gestion de services	20
2.1 Présentation	20
2.2 La notion de service	20
2.3 La gestion de services	21
3. Les normes.	22
3.1 La norme ISO 9001	23
3.2 La norme ISO 20000	24
4. Les standards.	26
4.1 Six Sigma	27
4.2 La démarche COBIT	28
4.3 Le modèle CMMI	29
4.4 La méthode Agile	31
4.4.1 L'Agilité	31
4.4.2 La méthode SCRUM	32
4.4.3 Les principes DEVOPS	32
4.5 Le modèle PRINCE 2	33
4.6 Le modèle eSCM	34
4.6.1 Le modèle eSCM-CL pour les clients	36
4.6.2 Le modèle eSCM-SP pour les fournisseurs	36
4.7 LEAN	36
5. Les bonnes pratiques	37
6. Les bonnes pratiques ITIL	38
6.1 L'historique de la démarche ITIL	38
6.2 Les parties prenantes	40
6.3 ITIL version 2	41

6.4	La démarche ITIL V3	43
6.4.1	Principes généraux	43
6.4.2	Les publications de la démarche ITIL V3.	44
6.5	La démarche ITIL 4.	46
6.5.1	Introduction	46
6.5.2	Les publications de la démarche ITIL 4	46
7.	Les définitions de la démarche ITIL	47
7.1	Introduction	47
7.2	La notion de processus	47
7.2.1	Definition	47
7.2.2	Les documents associés aux processus.	49
7.3	La notion de procédure.	52
7.4	La notion de mode opératoire	52
7.5	La notion de fonction.	52
7.6	La notion de rôle.	54
7.7	La matrice RACI.	54
8.	Les acteurs de la démarche ITIL.	55
8.1	L'utilisateur	56
8.2	Le client	56
8.3	Le sponsor	56
8.4	Les autres parties prenantes.	56
8.5	Le propriétaire du service	57
8.6	Le propriétaire de processus.	57
8.7	Le gestionnaire de services	58

Chapitre 2

Rappels sur les grands principes ITIL V3

1.	Introduction	59
2.	Généralités sur le cycle de vie	60
3.	La stratégie des services	61
3.1	Les principes	61
3.2	La mission de la phase de stratégie des services	63

3.3	Définitions de la stratégie des services	63
3.4	Les processus de la phase de stratégie des services	64
3.5	La cartographie	65
4.	La conception des services	66
4.1	Les principes	66
4.2	Les objectifs.	67
4.3	Les enjeux et les bénéfices	68
4.4	Les activités de la phase de conception de services.	69
4.5	Les processus.	70
4.6	La cartographie	71
5.	La transition des services	73
5.1	Les principes	73
5.2	Mission et objectifs	74
5.3	Définitions importantes de la phase de transition de services . 75	
5.3.1	Un changement.	75
5.3.2	Une demande de changement	76
5.4	Les processus de la phase de transition des services.	77
5.5	La cartographie	79
6.	L'exploitation des services	80
6.1	Les principes	80
6.2	Mission et objectifs	81
6.3	Les définitions importantes de la phase d'exploitation	83
6.3.1	Un événement.	83
6.3.2	Un incident	83
6.3.3	Un problème	83
6.4	Les processus de la phase d'exploitation des services	83
6.5	Les fonctions support	84
7.	L'amélioration continue des services	88
7.1	Les principes	88
7.2	La roue de Deming	89

8.	Les phases du cycle de vie des services et les processus associés	91
8.1	Le positionnement des processus	91
8.2	Les relations interprocessus	92
8.3	Les fonctions	93
9.	La technologie	94
9.1	L'automatisation	94
9.2	Les outils de la démarche ITIL V3	97
9.2.1	Les outils de la phase de stratégie des services	97
9.2.2	Les outils de la phase de conception des services	98
9.2.3	Les outils de la phase de transition des services	98
9.2.4	Les outils de la phase d'exploitation des services	99
9.2.5	Les outils de la phase d'amélioration continue des services	99

Chapitre 3

Les grands principes ITIL 4

1.	Introduction	101
2.	Pourquoi une nouvelle parution de la démarche de gestion de services ?	102
2.1	Pourquoi fallait-il dépoussiérer ITIL V3 ?	103
2.1.1	La rigidité du cycle de vie ITIL V3	103
2.1.2	La formalisation des processus	104
2.1.3	L'absence de directives globales	104
2.1.4	Le manque de prise en compte de l'existant	105
2.1.5	La gouvernance	105
2.1.6	La complexité des cursus de formation	106
2.2	Que doit-on garder de la démarche ITIL V3 ?	106
2.2.1	La notion de service	106
2.2.2	La gestion de services	107
2.2.3	Le vocabulaire	108
2.2.4	Les objectifs des processus	108
2.2.5	Les activités des processus	109

- 2.2.6 Les bonnes pratiques de l'amélioration continue 109
- 2.2.7 La gouvernance 109
- 2.2.8 Le cycle V 110
- 3. Les grands principes ITIL 4 111
 - 3.1 Le système à valeur de service 111
 - 3.2 Le modèle en quatre dimensions 113
 - 3.3 Les concepts clés de la démarche ITIL 4 114

Chapitre 4

Les quatre dimensions de la gestion de services

- 1. Introduction 115
 - 1.1 Rappels sur les dimensions de la gestion de services - ITIL version 2 115
 - 1.2 Rappels sur les dimensions de la gestion de services - ITIL version 3 116
 - 1.3 Les quatre dimensions ITIL 4. 117
- 2. Les organisations et les personnes 118
- 3. L'information et la technologie 118
- 4. Les partenaires et les fournisseurs 120
- 5. Le flux de valeur et les processus 121
- 6. Les facteurs externes. 121
- 7. Conclusion 121

Chapitre 5

Un système global

- 1. Rappel sur les concepts de système global dans la démarche ITIL . 123
- 2. Le système global SVS de la démarche ITIL 4. 125

Chapitre 6**Les principes directeurs d'ITIL 4**

1. Les principes directeurs	127
2. La valeur	128
3. L'existant	129
4. L'itération	130
5. La collaboration	131
6. L'approche holistique	132
7. Le pragmatisme	133
8. L'optimisation	133
9. La gestion des interactions entre les principes directeurs	134

Chapitre 7**L'amélioration continue**

1. Les principes	135
2. Le modèle d'amélioration continue	136
2.1 Introduction	136
2.2 La roue de Deming	136
2.3 Le modèle en sept étapes	139
2.3.1 L'étape 1 : Quelle est la vision ?	140
2.3.2 L'étape 2 : Où sommes-nous ?	140
2.3.3 L'étape 3 : Où voulons-nous aller ?	141
2.3.4 L'étape 4 : Comment y aller ?	141
2.3.5 L'étape 5 : Réalisons les actions	141
2.3.6 L'étape 6 : Sommes-nous arrivés ?	142
2.3.7 L'étape 7 : Comment conserver l'élan ?	142
3. L'activité d'amélioration de la chaîne de valeur services	142
4. La pratique amélioration continue	142

- 5. La relation entre l'amélioration continue et les principes directeurs 143
- 6. La mesure 144
 - 6.1 Préambule 144
 - 6.2 Les principes de la mesure 144
 - 6.3 Les indicateurs et les bases de références. 145
 - 6.3.1 Les indicateurs. 145
 - 6.3.2 Les bases de référence 147

Chapitre 8
La gouvernance de la gestion de services

- 1. La gouvernance dans le système à valeur de services SVS 149
- 2. Les indicateurs dans la démarche ITIL 4 151

Chapitre 9
Les activités de la chaîne de valeurs services

- 1. La chaîne de valeurs services 153
- 2. Planifier 155
 - 2.1 Les entrées de la planification 155
 - 2.2 Les livrables de la planification 155
- 3. Améliorer. 156
 - 3.1 Les entrées de l'amélioration 156
 - 3.2 Les livrables de l'amélioration 156
- 4. Engager 156
 - 4.1 Les entrées de l'engagement. 157
 - 4.2 Les livrables de l'engagement 157
- 5. Concevoir et transformer. 158
 - 5.1 Les entrées de la conception et la transformation 158
 - 5.2 Les livrables de la conception et la transformation 158

6. Obtenir et construire	159
6.1 Les entrées de l'approvisionnement et la construction	159
6.2 Les livrables de l'approvisionnement et la construction	159
7. Fournir et supporter	160
7.1 Les entrées de la fourniture et du support	160
7.2 Les livrables de la fourniture et du support	160
8. Les produits et les services	161
9. Conclusion	161

Chapitre 10

Les pratiques

1. Introduction	163
2. Les pratiques	164
2.1 Liste des pratiques générales	165
2.2 Liste des pratiques de gestion de services	166
2.3 Liste des pratiques de gestion de la technologie	166
3. Le positionnement des pratiques dans la chaîne de valeurs services	167

Chapitre 11

Les pratiques générales

1. Introduction	171
2. Gestion de l'architecture	172
2.1 Objectifs de la pratique	172
2.2 Architecture métier (Business)	172
2.3 Architecture Services	173
2.4 Architecture Système	173
2.5 La carte de chaleur de la pratique	174

3.	Amélioration continue	175
3.1	Objectif de la pratique	175
3.2	La carte de chaleur de la pratique	176
4.	Gestion de la sécurité de l'information	177
4.1	Objectif de la pratique	177
4.2	Déclinaison de cette pratique	177
4.3	Terminologie de la sécurité informatique	178
4.4	Liste des actions prises en charge par la pratique	179
4.5	La carte de chaleur de la pratique	180
5.	Gestion de la connaissance	181
5.1	Objectif de la pratique	181
5.2	Terminologie de la pratique	181
5.3	La carte de chaleur de la pratique	182
6.	Mesures et rapports	183
6.1	Objectif de la pratique	183
6.2	La collecte des indicateurs	183
7.	Le reporting	184
7.1	La carte de chaleur de la pratique	184
8.	Gestion du changement organisationnel	185
8.1	Objectif de la pratique	185
8.2	Les activités de cette pratique	185
8.3	La carte de chaleur de la pratique	186
9.	Gestion du portefeuille	187
9.1	Objectif de la pratique	187
9.2	Les outils de portefeuille	187
9.2.1	Le portefeuille produits/services	187
9.2.2	Le portefeuille des projets	188
9.2.3	Le portefeuille clients	188
9.3	Liste des activités de la pratique	188
9.4	La carte de chaleur de la pratique	189

10. Gestion de projet	190
10.1 Objectif de la pratique	190
10.2 Les approches projet	190
10.2.1 Projet Agile	190
10.2.2 Projet "Waterfalls"	191
10.3 L'organisation projet	191
10.4 La carte de chaleur de la pratique	192
11. Gestion des relations	193
11.1 Objectif de la pratique	193
11.2 La liste des activités de la pratique	193
11.3 La carte de chaleur de la pratique	194
12. Gestion des risques	195
12.1 Préambule à la gestion des risques	195
12.2 Terminologie de la pratique	195
12.3 Objectif de la pratique	196
12.4 Les activités de la pratique	196
12.5 La carte de chaleur de la pratique	197
13. Gestion financière des services	198
13.1 Objectif de la pratique	198
13.2 Terminologie de la pratique	198
13.2.1 Le retour sur investissement ("ROI")	198
13.2.2 Le coût de possession de l'informatique (TCO)	199
13.2.3 Le coût d'un service	199
13.2.4 Le prix d'un service	199
13.2.5 La facturation d'un service	199
13.3 Liste des activités de la pratique	200
13.4 La carte de chaleur de la pratique	200
14. Gestion de la stratégie	201
14.1 Objectif de la pratique	201
14.2 Les activités de la pratique	202
14.3 La carte de chaleur de la pratique	203

- 15. Gestion des fournisseurs 204
 - 15.1 Objectif de la pratique 204
 - 15.2 Les activités de la pratique 204
 - 15.3 Les relations fournisseurs 207
 - 15.4 L'intégration 207
 - 15.5 La carte de chaleur de la pratique 208
- 16. Gestion des effectifs et des talents 209
 - 16.1 Objectif de la pratique 209
 - 16.2 Les qualités des personnes 209
 - 16.3 Les activités de la pratique 210
 - 16.4 La carte de chaleur de la pratique 211

Chapitre 12
Les pratiques de la gestion de services

- 1. Introduction 213
- 2. Gestion de la disponibilité 214
 - 2.1 Objectif de la pratique 214
 - 2.2 Les activités de la pratique 215
 - 2.3 La terminologie de la pratique 215
 - 2.3.1 Disponibilité d'un composant ou d'un service 215
 - 2.3.2 Fiabilité d'un composant ou d'un service 216
 - 2.3.3 Maintenabilité d'un composant ou d'un service 216
 - 2.3.4 Taux de disponibilité 216
 - 2.3.5 Le temps moyen de rétablissement 216
 - 2.3.6 Le temps moyen entre deux pannes 217
 - 2.4 La carte de chaleur de la pratique 217
- 3. Analyse business 218
 - 3.1 Objectif de la pratique 218
 - 3.2 Les tâches de la pratique 218
 - 3.3 La carte de chaleur de la pratique 219

4. Gestion de la capacité et de la performance	220
4.1 Introduction	220
4.2 Objectif de la pratique	220
4.3 Les activités de la pratique	220
4.4 La carte de chaleur de la pratique	221
5. Gestion des changements.	222
5.1 Introduction	222
5.2 Objectif de la pratique	222
5.3 Les activités de la pratique	222
5.4 Périmètre de la pratique	223
5.5 Terminologie de la pratique	223
5.5.1 Définition d'un changement	223
5.5.2 La demande de changement	224
5.5.3 Les types de changement	225
5.5.4 Les caractéristiques d'un changement dit normal.	225
5.5.5 Les caractéristiques d'un changement standard	225
5.5.6 Les caractéristiques d'un changement urgent	226
5.6 La carte de chaleur de la pratique	227
6. Gestion des incidents	228
6.1 Objectif de la pratique	228
6.1.1 Rétablir le service	228
6.1.2 Minimiser l'impact	229
6.1.3 Ce que ne fait pas la gestion des incidents	229
6.2 Terminologie de la pratique	229
6.2.1 Définition d'un incident	229
6.2.2 Impact, urgence, priorité	230
6.2.3 Incident majeur	231
6.2.4 Ticket d'incident	231
6.3 Gestion des escalades	231
6.4 La carte de chaleur de la pratique	233

7.	Gestion des problèmes	234
7.1	Objectif de la pratique	234
7.2	Terminologie de la pratique	235
7.2.1	Définition d'un problème	235
7.2.2	Définition d'une erreur connue	235
7.2.3	Définition d'une solution temporaire ("workaround")	236
7.3	La relation entre gestion des incidents et gestion des problèmes	236
7.4	Les activités de la pratique	237
7.5	La carte de chaleur de la pratique	237
8.	Gestion des actifs des services	238
8.1	Préambule	238
8.2	Objectif de la pratique	238
8.3	Terminologie de la pratique	239
8.3.1	Actif de service	239
8.3.2	Types d'actifs de services	239
8.3.3	Les attributs d'un actif de service	240
8.4	Les activités de la pratique	240
8.5	La carte de chaleur de la pratique	241
9.	Supervision et gestion des événements	242
9.1	Objectif de la pratique	242
9.1.1	Minimiser le nombre des incidents	242
9.1.2	Garantir le niveau de qualité de service du système d'information	242
9.2	Terminologie de la pratique	243
9.2.1	Définition d'un événement	243
9.2.2	Types d'événements	244
9.3	La carte de chaleur de la pratique	245
10.	Gestion des mises en production	246
10.1	Objectif de la pratique	246
10.2	Terminologie de la pratique	246
10.2.1	Une unité de production	246
10.2.2	Le PIR	247

10.3	Les tâches de la pratique	247
10.4	Techniques de mise en production	248
10.5	La carte de chaleur de la pratique	249
11.	Gestion du catalogue de services	250
11.1	Objectif de la pratique	250
11.2	Terminologie de la pratique	250
11.2.1	Le catalogue de services	250
11.2.2	Le catalogue de services métier	250
11.2.3	Le catalogue de services utilisateurs	251
11.2.4	Le catalogue de services techniques informatiques	251
11.3	L'interface avec le portefeuille des services	251
11.4	La carte de chaleur de la pratique	252
12.	Gestion des configurations des services	253
12.1	Préambule	253
12.2	Objectif de la pratique	253
12.3	La terminologie de la pratique	253
12.3.1	La notion d'élément de configuration	253
12.3.2	Les attributs d'un élément de configuration	255
12.3.3	L'état d'un élément de configuration	255
12.3.4	Les relations	256
12.3.5	Le modèle de configuration	256
12.3.6	La CMDB	257
12.3.7	Le CMS	258
12.4	Les tâches de la pratique	258
12.5	La carte de chaleur de la pratique	259
13.	Gestion de la continuité des services	260
13.1	Objectif de la pratique	260
13.2	La terminologie de la pratique	261
13.2.1	Une menace	261
13.2.2	La vulnérabilité	261
13.2.3	Un risque	261
13.2.4	RTO "Recovery Time Objective"	262

13.2.5 RPO "Recovery Point Objective"	262
13.2.6 L'analyse d'impact métier	262
13.2.7 La gestion de la continuité métier	262
13.2.8 Le plan de secours	263
13.3 Relations entre la gestion de la continuité des services et la gestion des incidents	264
13.4 La carte de chaleur de la pratique	264
14. Conception des services	265
14.1 Objectif de la pratique	265
14.2 La carte de chaleur de la pratique	266
15. Centre de services	267
15.1 Préambule	267
15.2 Objectif de la pratique	267
15.3 Les enjeux de la pratique	268
15.4 Les tâches de la pratique.	269
15.5 La configuration du centre de services	270
15.5.1 Le centre de services local	270
15.5.2 Le centre de services centralisé	271
15.5.3 Le centre de services virtuel	271
15.6 L'outillage du centre de services.	271
15.7 La carte de chaleur de la pratique	273
16. Gestion des niveaux de service.	274
16.1 Objectif de la pratique	274
16.2 La terminologie de la pratique	275
16.2.1 Niveau de service.	275
16.2.2 SLA : Service Level Agreement	275
16.3 Les caractéristiques d'un SLA.	275
16.4 La satisfaction client.	277
16.4.1 L'enquête de satisfaction.	277
16.4.2 Les indicateurs métier	278
16.4.3 Le syndrome de la pastèque	278
16.5 La carte de chaleur de la pratique	279

17. Gestion des demandes de service	280
17.1 Objectif de la pratique	280
17.2 La terminologie de la pratique	280
17.2.1 La demande de service	280
17.2.2 Le catalogue des demandes utilisateurs	281
17.3 L'automatisation de la pratique	281
17.4 La carte de chaleur de la pratique	282
18. Validation et tests des services	283
18.1 Objectif de la pratique	283
18.2 Les types de tests	283
18.2.1 Les tests fonctionnels	284
18.2.2 Les tests non fonctionnels	284
18.3 La carte de chaleur de la pratique	286

Chapitre 13

Les pratiques de gestion technologique

1. Introduction	287
2. Gestion des déploiements	287
2.1 Préambule	287
2.2 Objectif de la pratique	288
2.3 Les types de déploiement	288
2.4 Archivage des unités de production	289
2.4.1 La DML	290
2.4.2 La DHS	290
2.5 La carte de chaleur de la pratique	290
3. Gestion des infrastructures et des plateformes	291
3.1 Objectif de la pratique	291
3.2 La carte de chaleur de la pratique	292
4. Développement et gestion des logiciels	293
4.1 Objectif de la pratique	293
4.2 Les tâches de la pratique	293

4.3 La carte de chaleur de la pratique 294

Chapitre 14

La mise en œuvre de la démarche ITIL

1. Préambule 295

2. La méthodologie de mise en œuvre 296

3. L'accompagnement aux changements. 297

4. La formation des collaborateurs à la démarche ITIL 298

5. Les priorités de la mise en œuvre d'ITIL 299

6. Les facteurs de succès et les causes d'échec
de la mise en œuvre d'ITIL. 301

6.1 Les causes d'échec 301

6.2 Les recommandations pour un succès. 303

6.2.1 Une vision, un état des lieux, un objectif réaliste. 303

6.2.2 Un budget et des ressources 303

6.2.3 Des priorités 304

6.2.4 Les bons acteurs 304

6.2.5 L'accompagnement au changement 304

6.2.6 La formation 304

6.2.7 Les succès rapides 304

6.2.8 Le choix des acteurs de la démarche ITIL 305

7. Quelle organisation avec la démarche ITIL et l'agilité ?. 308

Chapitre 15**Le cursus de formation ITIL 4**

1. Introduction	311
2. Le cursus de formation ITIL 4	312
2.1 Formation ITIL 4 Niveau 1	313
2.2 Formation ITIL 4 Niveau 2	313
2.2.1 Les professionnels de l'informatique	313
2.2.2 Les responsables stratégiques	314
2.3 Formation ITIL 4 Niveau 3	314
3. La transition entre la formation ITIL V3 et ITIL 4	315

Chapitre 16**Glossaire de la démarche ITIL4**

1. Les acronymes de la démarche ITIL	317
2. Terminologie ITIL	320

Index	331
-----------------	-----



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 Intermediaire 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 Intermediaire 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".