

Collection
Certifications

Préparation à la certification **ITIL® 4 Foundation**

ITIL® 4

Plus de 400 questions/réponses

OFFERT :
UN EXAMEN BLANC en ligne
avec réponses commentées et détaillées



Jean-Luc BAUD

Chapitre 1	Présentation générale d'ITIL 4
A. Introduction	18
1. Le contexte	18
2. Des réponses à ce contexte	19
B. Les normes, standards, référentiels et bonnes pratiques	20
1. Les normes	20
a. La norme ISO 9001	20
b. La norme ISO 20000	20
2. Les standards	22
3. Les référentiels	22
4. Les bonnes pratiques	23
C. La démarche ITIL	23
1. L'historique de la démarche ITIL	23
2. Les parties prenantes	24
D. La gestion de services	25
1. Présentation	25
2. La notion de service	25
a. L'utilité	25
b. La garantie	25
3. Les principes de la gestion de services	26
E. Les points forts de la démarche ITIL	26
F. La version 3 de la démarche ITIL	27
1. La démarche ITIL V3	27
2. Le positionnement des processus	28
a. Les processus de la phase stratégie des services	28
b. Les processus de la phase conception des services	29
c. Les processus de la phase transition des services	29
d. Les processus de la phase exploitation des services	30
e. Les processus de la phase amélioration continue des services	30
3. Les fonctions	30
G. La démarche ITIL 4	30
1. Les publications de la démarche ITIL 4	31
2. Le déploiement de la démarche ITIL 4	31
H. Les organismes qui gèrent la démarche ITIL	32
I. Validation des acquis : questions/réponses	33

Chapitre 2	La terminologie ITIL 4
A. Préambule	40
B. Les termes clés de la démarche ITIL 4	40
1. Le service	40
2. La gestion de services	40
3. La valeur	40
4. Le produit	41
5. Le retour sur investissement (ROI)	41
6. Le coût de possession de l'informatique (TCO)	41
7. Le coût d'un service	41
8. Le prix d'un service	41
9. La disponibilité	42
10. Une menace	42
11. La vulnérabilité	43
12. Un risque	43
13. Le processus	43
14. La procédure	44
15. Le mode opératoire	44
16. La fonction	44
17. La notion de pratique	45
18. La notion de rôle	45
19. La matrice RACI	45
20. La méthodologie de projet	46
a. Projet Agile	46
b. Projet "Waterfall"	46
C. Les acteurs de la démarche ITIL	46
1. L'organisation	46
2. L'utilisateur	47
3. Le client	47
4. Le sponsor	47
5. Le chef de projet	47
6. Les autres parties prenantes	47
7. Le propriétaire du service	47
8. Le propriétaire de processus	48
9. Le gestionnaire de services	48
D. Validation des acquis : questions/réponses	49

Chapitre 3**Les grands principes de la démarche ITIL 4**

A. Pourquoi une nouvelle parution de la démarche de gestion de services ?	54
1. Introduction	54
2. Pourquoi fallait-il dépoussiérer ITIL V3 ?	54
a. La rigidité du cycle de vie ITIL V3	54
b. La formalisation des processus	54
c. L'absence de directives globales	55
d. Le manque de prise en compte de l'existant	55
3. Que doit-on garder de la démarche ITIL V3 ?	55
a. La notion de service	55
b. La gestion de services	55
c. Le vocabulaire	55
d. Les objectifs des processus	56
e. Les activités des processus	56
f. Les bonnes pratiques de l'amélioration continue	56
g. Le cycle en V	56
B. Les grands principes ITIL 4	57
1. Le système à valeur de service	57
2. Le modèle en quatre dimensions	58
C. Les quatre dimensions	59
1. Introduction	59
2. Les organisations et les personnes	60
3. L'information et la technologie	60
4. Les partenaires et les fournisseurs	61
5. Le flux de valeur et les processus	61
6. Les facteurs externes	62
7. Conclusion	62
D. Le système global SVS de la démarche ITIL 4	62
E. Validation des acquis : questions/réponses	64

Chapitre 4**Les principes directeurs**

A. Les principes directeurs	72
B. La valeur	73
C. L'existant	73
D. L'itération	74
E. La collaboration	74

F. L'approche holistique	75
G. Le pragmatisme	75
H. L'optimisation.	76
I. La gestion des interactions entre les principes directeurs.	76
J. Validation des acquis : questions/réponses	77

Chapitre 5**L'amélioration continue**

A. Les principes	82
B. Le modèle d'amélioration continue	82
1. Introduction	82
2. La roue de Deming	82
3. Le modèle en sept étapes.	85
a. L'étape 1 : quelle est la vision ?	86
b. L'étape 2 : où sommes-nous ?	86
c. L'étape 3 : où voulons-nous aller ?	86
d. L'étape 4 : comment allons-nous y aller ?	86
e. L'étape 5 : réalisons les actions	87
f. L'étape 6 : sommes-nous arrivés ?	87
g. L'étape 7 : comment conserver l'élan ?	87
C. La relation entre l'amélioration continue et les principes directeurs.	87
D. La mesure	88
1. Préambule	88
2. Les principes de la mesure.	88
3. Les indicateurs et les bases de référence	89
a. Les indicateurs	89
b. Les bases de référence	90
E. La gouvernance	90
F. Validation des acquis : questions/réponses	91

Chapitre 6	Les activités de la chaîne de valeur des services
A. La chaîne de valeur des services	98
B. Planifier	99
1. Les entrées de la planification	99
2. Les livrables de la planification	99
C. Améliorer	100
1. Les entrées de l'amélioration	100
2. Les livrables de l'amélioration	100
D. Engager	100
1. Les entrées de l'engagement	100
2. Les livrables de l'engagement	101
E. Concevoir et transformer	101
1. Les entrées de la conception et la transformation	101
2. Les livrables de la conception et de la transformation	101
F. Obtenir et construire	102
1. Les entrées de l'approvisionnement et de la construction	102
2. Les livrables de l'approvisionnement et de la construction	102
G. Fournir et supporter	102
1. Les entrées de la fourniture et du support	102
2. Les livrables de la fourniture et du support	103
H. Produits et services	103
I. Conclusion	103
J. Validation des acquis : questions/réponses	104
Chapitre 7	Les pratiques
A. Introduction	110
B. Les pratiques	110
1. Liste des pratiques générales	111
2. Liste des pratiques de gestion de services	111
3. Liste des pratiques de gestion de la technologie	112
C. Les pratiques générales	112
1. Gestion de l'architecture	112
2. Amélioration continue	112
3. Gestion de la sécurité de l'information	112
4. Gestion de la connaissance	113

5. Mesures et rapports	113
6. Gestion du changement organisationnel.	113
7. Gestion du portefeuille	113
8. Gestion de projet	114
a. Projet Agile	114
b. Projet "Waterfalls".	114
9. Gestion des relations	115
10. Gestion des risques.	115
a. La norme ISO31000	115
11. Gestion financière des services	116
12. Gestion de la stratégie	116
13. Gestion des fournisseurs	117
14. Gestion des effectifs et des talents.	119
D. Les pratiques de la gestion de services	119
1. Gestion de la disponibilité	119
2. Analyse Business	120
3. Gestion de la capacité et de la performance.	120
4. Gestion des changements.	121
5. Gestion des incidents	121
6. Gestion des problèmes	121
7. Gestion des actifs des services.	122
8. Supervision et gestion des événements	122
a. Minimiser le nombre des incidents	122
b. Garantir le niveau de qualité de service du système d'information	122
9. Gestion des mises en Production	122
10. Gestion du catalogue de services	123
11. Gestion des configurations des services.	123
12. Gestion de la continuité des services.	123
13. Conception des services	124
14. Centre de services	124
15. Gestion des niveaux de services	125
16. Gestion des demandes de services.	125
17. Validation et tests des services	125
E. Les pratiques de gestion de la technologie	125
1. Gestion des déploiements	125
2. Gestion des infrastructures et des plateformes.	126
3. Développement et gestion des logiciels	126
F. Le positionnement des pratiques dans la chaîne de valeur services	127

G. Validation des acquis : questions/réponses	128
---	-----

Chapitre 8 Les pratiques dans le cadre de la certification ITIL 4 les fondamentaux

A. Les pratiques dans le cadre de la certification les fondamentaux	134
1. Connaissances générales sur les pratiques	134
2. Connaissances détaillées sur les pratiques.	134
B. Gestion de la sécurité de l'information	135
1. Objectif de la pratique	135
2. Déclinaison de cette pratique	135
3. Terminologie de la sécurité de l'information.	135
a. Définition de la disponibilité des données	135
b. Définition de la confidentialité	135
c. Définition de l'intégrité.	136
d. Définition de l'authenticité	136
e. Définition de la non-répudiation	136
4. Liste des actions prises en charge par la pratique	136
C. Gestion des relations.	136
1. Objectif de la pratique	136
2. Activités de la pratique	137
D. Gestion des fournisseurs	137
1. Objectif de la pratique	137
2. Activités de la pratique	137
3. Relations fournisseurs	139
4. Intégration	139
E. Gestion des actifs de services.	139
1. Préambule	139
2. Objectif de la pratique	139
3. Terminologie de la pratique	140
a. Actif de service	140
b. Types d'actifs de services	140
c. Attributs d'un actif de service	140
4. Activités de la pratique	141
F. Supervision et gestion des événements	141
1. Objectif de la pratique	141
a. Minimiser le nombre des incidents	141
b. Garantir le niveau de qualité de service du système d'information	141

2.	Terminologie de la pratique	142
a.	Définition d'un événement	142
b.	Types d'événements	142
G.	Gestion des mises en production	143
1.	Objectif de la pratique	143
2.	Terminologie de la pratique	143
a.	Une unité de production	143
b.	Le PIR	144
3.	Tâches de la pratique	144
4.	Techniques de mise en production	144
H.	Gestion des configurations de services.	145
1.	Préambule	145
2.	Objectif de la pratique	145
3.	Terminologie de la pratique	145
a.	La notion d'élément de configuration	145
b.	Les attributs d'un élément de configuration	146
c.	L'état d'un élément de configuration	146
d.	Les relations	147
e.	Le modèle de configuration	147
f.	La CMDB	148
g.	Le CMS	148
4.	Tâches de la pratique	148
I.	Gestion des déploiements	149
1.	Préambule	149
2.	Objectif de la pratique	149
3.	Types de déploiement	149
a.	Déploiement par phases	149
b.	Big bang	149
c.	Mode Push ou Mode Pull	149
d.	Déploiement continu	150
e.	Automatique ou manuel	150
4.	Archivage des unités de production	150
a.	La DML	150
b.	La DHS	150
J.	Validation des acquis : questions/réponses	151

Chapitre 9	Présentation en détail des pratiques ITIL 4
A. Introduction	158
B. La pratique amélioration continue	158
1. Objectifs de la pratique amélioration continue	158
2. Tâches de la pratique amélioration continue	158
3. Activités de la chaîne de valeur des services pour la pratique amélioration continue	158
C. La pratique gestion des changements	159
1. Introduction	159
2. Objectifs de la gestion des changements	159
3. Tâches de la pratique	159
4. Périmètre de la pratique	159
5. Terminologie de la pratique	160
a. La définition d'un changement	160
b. La demande de changement	160
c. Les types de changement	160
d. Les caractéristiques d'un changement dit normal	161
e. Les caractéristiques d'un changement standard	161
f. Les caractéristiques d'un changement urgent	161
6. Acteurs et instances de la pratique gestion des changements	162
a. Le gestionnaire des changements	162
b. Le CAB (Change Advisory Board)	162
c. L'ECAB (Emergency CAB)	163
d. Les autres instances du changement	163
e. L'escalade des instances du changement	163
7. Activités de la chaîne de valeur des services pour la pratique gestion des changements	164
8. Points de vigilance à la mise en place de la pratique gestion des changements	164
a. La résistance au "changement"	164
b. Les points de vigilance	165
c. Les recommandations	165
D. La pratique gestion des incidents	165
1. Objectifs de la gestion des incidents	165
a. Rétablir le service	165
b. Minimiser l'impact	166
c. Ce que ne fait pas la gestion des incidents	166

2.	Terminologie de la pratique	166
a.	Définition d'un incident	166
b.	Impact, urgence, priorité	167
c.	Incident majeur	167
d.	Ticket d'incident	167
e.	États d'un service	168
3.	Gestion des escalades.	168
4.	Gestion des incidents et activités de la chaîne de valeur des services	169
5.	Points de vigilance	170
a.	La relation avec le centre de services	170
b.	Les points de vigilance	170
E.	La pratique gestion des problèmes	171
1.	Objectifs de la gestion des problèmes.	171
a.	Faire diminuer le nombre d'incidents	171
b.	Prévenir l'apparition de nouveaux incidents et problèmes	171
c.	Minimiser l'impact des incidents	171
d.	Optimiser l'efficacité des équipes support	171
2.	Terminologie de la pratique	171
a.	Définition d'un problème	171
b.	Définition d'une erreur connue	172
c.	Définition d'une solution temporaire (workaround)	172
3.	Relation entre gestion des incidents et gestion des problèmes	172
4.	Tâches de la pratique	173
5.	Gestion des problèmes et les activités de la chaîne de valeur des services	173
6.	Points de vigilance	173
a.	Distinguo entre la pratique gestion des incidents et la pratique gestion des problèmes	173
b.	Séparation des rôles	174
c.	Mise en œuvre de la pratique	174
F.	La pratique gestion des demandes de services	174
1.	Objectifs de la gestion des demandes de services	174
2.	Terminologie de la pratique	174
a.	La demande de service	174
b.	Le catalogue des demandes de services	175
3.	Automatisation de la pratique	175
4.	Gestion des demandes de services et activités de la chaîne de valeur des services.	175

5.	Points de vigilance de la pratique gestion des demandes de services	175
a.	La relation avec le centre de services	175
b.	Le catalogue des demandes de services	176
G.	La pratique centre de services	176
1.	Objectifs du centre de services	176
2.	Enjeux	177
3.	Tâches de la pratique.	177
4.	Configuration d'un centre de services	178
a.	Le centre de services local.	178
b.	Le centre de services centralisé	178
c.	Le centre de services virtuel	178
5.	Personnel du centre de services.	179
6.	Outils du centre de services	179
7.	Centre de services et activités de la chaîne de valeur des services	180
H.	La pratique gestion des niveaux de service	180
1.	Objectifs de la gestion des niveaux de service	180
2.	Terminologie de la pratique	181
a.	Niveau de service.	181
b.	SLA : Service Level Agreement	181
3.	Caractéristiques d'un SLA	181
4.	Satisfaction client	183
a.	L'enquête de satisfaction	183
b.	Les indicateurs métier	183
c.	Le syndrome de la pastèque	183
5.	Gestion des niveaux de service et les activités de la chaîne de valeur des services.	184
6.	Points de vigilance	184
a.	Les enjeux.	184
b.	Les bénéfices apportés par la gestion des niveaux de service	184
c.	Les difficultés de mise en œuvre	185
I.	Validation des acquis : questions/réponses	186

Chapitre 10	La certification ITIL 4
A. Introduction au cursus de formation ITIL 4	200
B. Le cursus de formation ITIL 4	200
1. Formation ITIL 4 Niveau 1	201
2. Formation ITIL 4 Niveau 2	201
a. Les professionnels de l'informatique	202
b. Les responsables stratégiques	202
3. Formation ITIL 4 Niveau 3	202
C. Le cursus de transition entre les formations ITIL V3 et les formations ITIL 4	202
D. La présentation de l'examen	203
E. Le programme de l'examen	204
1. Programme officiel ("Syllabus AXELOS").	204
2. Synthèse	205
F. Les types de questions	206
1. Exemple d'une question standard	206
2. Exemple d'une question standard négative	207
3. Exemple d'une question avec un mot oublié	207
4. Exemple d'une question liste	207
G. Des conseils	208
H. Validation des acquis : questions/réponses	209
Chapitre 11	Résumé de la démarche ITIL 4
A. La gestion de services	214
B. Les acteurs de la démarche ITIL 4	214
C. Les principes généraux de la démarche ITIL 4	214
D. Le système à valeur de service	214
E. Les quatre dimensions	215
F. La chaîne de valeur des services	215
G. Les pratiques	215
H. Les principes directeurs	215
I. L'amélioration continue	216

J. Les principales pratiques de la démarche ITIL 4.	216
1. La pratique gestion des incidents.	216
2. La pratique amélioration continue	216
3. La pratique gestion des problèmes	216
4. La pratique gestion des changements.	217
5. La pratique centre de services	217
6. La pratique gestion des niveaux de service	217
7. La pratique gestion des demandes de services.	218

Chapitre 12 **Jeu de test n°1 de certification ITIL 4 les fondamentaux**

A. Les recommandations	221
B. L'examen blanc n°1	221

Chapitre 13 **Réponses du jeu de test n°1 de certification ITIL 4 les fondamentaux**

A. Préambule	231
B. Les réponses à l'examen blanc n°1	231

Chapitre 14 **Jeu de test n°2 de certification ITIL 4 les fondamentaux**

A. Les recommandations	249
B. L'examen blanc n°2	249

Chapitre 15 **Réponses au jeu de test n°2 de certification ITIL 4 les fondamentaux**

A. Préambule	261
2. Les réponses à l'examen blanc n°2	261

Chapitre 16 **Glossaire de la démarche ITIL 4**

A. Les acronymes de la démarche ITIL	281
B. Terminologie ITIL	282

Tableau des objectifs	293
---------------------------------	-----

Index	295
-----------------	-----

Prérequis



- Maîtriser le chapitre La terminologie ITIL 4.
- Maîtriser les grands principes ITIL 4.
- Connaître les composants du système global SVS.

Objectifs

À la fin de ce chapitre, vous serez en mesure de :

- Comprendre la notion de principe directeur de la démarche ITIL 4.
- Connaître les objectifs de ces différents principes directeurs.

A. 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, les règles de déontologie du service public donnent également ce cadre de travail.

Pour les entités informatiques, ce sont 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 des principes directeurs qui sont des recommandations, qui permettront de guider les décisions et les choix de l'entreprise et par conséquent de l'entité informatique associée, en toutes circonstances. Ces principes sont un peu 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, on le perd au profit de l'intérêt à court terme. Comme mentionné dans le livre officiel ITIL 4 les fondamentaux, les principes sont universels et doivent perdurer dans le temps. Il n'est pas nécessaire de les remettre à jour régulièrement.

Ces principes directeurs sont au nombre de sept :

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

Ces principes directeurs ont des interactions (voir la section La gestion des interactions entre les principes directeurs du présent chapitre).

Nous n'avons pas encore à notre disposition (au moment de l'écriture de ce livre) de traduction officielle en français des nouveaux termes définis dans ITIL 4. Pour les principes directeurs, je me propose avant de les détailler dans les sections suivantes de vous indiquer la terminologie anglaise pour chacun de ces principes :

- 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 »

B. 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 qui 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 : éviter les activités qui ne servent à rien, comme les rapports que personne n'étudie ou dont personne ne tient compte, 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 des activités d'amélioration.

C. 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. Il faut conserver ce qui fonctionne bien, qu'il s'agisse de processus, de procédures, d'organisations même si ce n'est pas exactement en ligne avec les bonnes pratiques décrites dans les livres. Il faut profiter de l'existant pour éventuellement le modifier plus tard.

Un conseil d'ITIL 4 : pour définir un nouveau processus ou une nouvelle procédure, ne partez surtout pas de rien, il faut s'appuyer a minima sur une ou plusieurs activités existantes. Sinon, c'est voué au rejet par les personnes et les organisations.

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

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.

D. 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, enfin ajuster si nécessaire certains points (car la réalité n'est pas souvent celle que l'on croit). On a donc les quatre étapes de la roue de Deming : *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 un grand nombre de bonnes pratiques ITIL simultanément est voué à l'échec pour deux raisons. La première réside dans la masse de travail nécessaire : décliner et formaliser toutes ces bonnes pratiques dans le contexte de l'entreprise sera trop important. Elle va mobiliser 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.

E. 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. Par contre, les ateliers participatifs doivent être bornés dans le temps et dans leurs objectifs pour être efficaces (ne pas tomber dans la réunion pour la réunion). Le partage, la collaboration et la participation des parties prenantes sont 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 d'obtenir le consensus ;
- la communication doit être adaptée à chaque organisation ;
- les décisions sont prises à partir de données factuelles.

F. 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 tous ensemble 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, fournisseurs ne travaille seul ;
- appréhender et évaluer la complexité de votre 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 ;

Ce principe directeur décline les quatre dimensions de la démarche ITIL 4.

G. 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. Comprendre comment est générée la valeur est primordial. 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 une collecte de nombreux indicateurs, et donc une dépense de temps non négligeable pour des opérationnels. 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 de se l'approprier ;
- les succès rapides (*quick wins* en anglais) sont toujours simples de mise en œuvre.

H. 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 ;
- collecter la base de référence des indicateurs et comparer ensuite après chaque itération d'optimisation.

I. La gestion des interactions entre les principes directeurs

On l'a vu dans les sections précédentes, 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... sont aussi à prendre en compte comme cadre de travail : on pense à COBIT, Lean, Agile, DevOps... On doit intégrer tout cela pour en dégager des principes directeurs simples et opérationnels adaptés à l'entreprise.