

Les « Bonnes Pratiques » peuvent-elles être considérées comme des modèles ?

Application à ITIL

Pierre Jourdan, Directeur Catalog-e-til

« Le sens d'un concept est l'ensemble de ses effets pratiquement concevables. »
Charles Sander Peirce

L'essor du référentiel ITIL associe son usage à celui des bonnes pratiques qui en est son substrat méthodologique. Doit-on considérer ces bonnes pratiques comme des modèles à part entière, ou ITIL se présente-t-il comme un nouveau paradigme de la mise en œuvre du Système d'Information ? Comment considérer alors le concept de référentiel dans cette acceptation ?

La théorie des Systèmes d'information a abondamment utilisé les modèles jusqu'à épuiser ce processus d'abstraction, que les entreprises semblent avoir écarté au profit des Bonnes Pratiques. Entre simple usage et théorie de l'action, les « Bonnes Pratiques » ont conquis les DSI sans pour autant s'imposer comme une nécessité méthodologique. Bénéficient-elles pour autant du statut de modèles ?

Pratique et théorie

La simple et classique opposition entre la théorie et la pratique nous conduit inévitablement à utiliser l'une au profit de l'autre, ou pire, à rejeter l'une de ces deux approches. On demandera ainsi à tout chef de projet informatique d'être concret, d'avoir de l'expérience, d'être factuel ; alors que le même chef de projet aura été recruté sur la base de son haut niveau d'abstraction et de connaissances ; l'élection au hit parade de la concrétude est d'être réaliste. Les autres approches, dites conceptuelles ou théoriques risquent de conduire le chef de projet dans une impasse.

Ce dualisme a pourtant été surmonté à plusieurs reprises, et l'histoire de l'informatique regorge d'exemples où la théorie a évolué grâce à l'expérience, et l'expérience s'est vue contredite par les théorèmes.

Richard Nolan a introduit en 1972 un concept devenu aujourd'hui familier : celui de maturité¹.

La maturité vient s'inscrire dans le déroulement de l'histoire d'une discipline comme une sorte de régulateur de ses connaissances.

La notion de stade indique, à ce titre, la pondération nécessaire que la théorie exerce sur l'action et réciproquement. Ceci nous conduit à adopter une attitude intermédiaire qui laisse autant de place à la théorie qu'à l'action. La question qui se pose est de savoir comment lier les deux sur un même terrain, sur une même problématique.

La pratique quitte l'universel pour s'appliquer à des cas singuliers qui, en revanche, se trouvent être les

mêmes d'une entreprise à une autre. Peut-on dire que la mise en production peut se théoriser selon une équation dont il suffirait de remplir les paramètres ? Certainement pas. Peut-on dire, *a contrario*, que chaque entreprise a sa mise en production ? L'expérience nous démontre le contraire chaque jour. La pratique doit donc pouvoir s'élever au rang d'une action généralisable sans pour autant recevoir les attributs de la théorie.

De la Pratique à la Praxis

« Les paroles restent, les écrits ne restent pas. »
Jacques Lacan

La pratique peut se définir comme l'application d'un concept ou d'une théorie. La pratique s'appuie sur la théorie et s'en trouve être complémentaire, si celle-ci s'autorise à une certaine perméabilité à la pratique².

L'informatique, de ce point de vue, possède une grande perméabilité à l'expérience puisqu'un service n'est conçu que lorsque le livrable est délivré. L'activité de services a cette caractéristique de devoir associer le concepteur du service (ou du livrable) et le consommateur de celui-ci pour être réalisable et consommable.

Le service comme entité immatérielle a non seulement besoin de la pratique comme substrat indispensable à son existence, mais ne peut, de surcroît, que se conjuguer avec et par la pratique. L'Informatique comme discipline puise donc sa théorie dans la théorie de l'information, la théorie des systèmes, mais les services (informatiques), eux, la trouvent dans l'expérience et la pratique.

¹ Harvard Business Review 74104, et 79206 : *Managing the four stages of EDP growth* ; Harvard Business Review septembre Octobre 1972

² Concept que Karl Popper a désigné du nom de « falsifiabilité » de la théorie

De la « Bonne » Pratique à la « mise en pratique »

Qu'est ce qu'une bonne pratique ?

ITIL définit les bonnes pratiques comme :
« un ensemble de règles/procédures qui optimise l'efficacité (niveau de service) et/ou le rendement/efficacité (coût/risque) des activités de l'entreprise » ;
et qui est
« un standard opérationnel qui sera répliquable, transférable et adaptable à toutes les organisations. »

En bref, ce qui frappe immédiatement dans une bonne pratique, par opposition à une autre pratique, c'est qu'elle représente quelque chose « qui marche ».

Le second temps de la bonne pratique est le bouche à oreille positif qu'elle génère sur les effets positifs qu'elle recèle. C'est ce bouche à oreille positif qui va en faire un standard opérationnel. Peut-on passer pour autant sans transition de la bonne pratique à sa mise en œuvre ?

Modèles et référentiels

L'applicabilité, sans transition, de la Pratique à une organisation signifierait la totale superposition d'un modèle (la pratique) et d'un référentiel (la théorie) pour la mise en œuvre de ces bonnes pratiques. Or il n'en est rien.

Les remarques toujours très pertinentes des participants aux certifications ITIL font ressortir cette inadéquation des pratiques à leurs mises en œuvre immédiates, et pointent la nécessaire adaptation, voire le transcodage des bonnes pratiques avec leur organisation.

ITIL, à ce stade, se présente comme un ensemble de règles, de concepts et de processus, à mi chemin entre la théorie et la pratique.

ITIL ne décline pas de méthodologie de mise en œuvre des pratiques recommandées. Que ce soit dans les livres itSMF de « Support Services » ou « Service Delivery », la bonne pratique est présentée comme une recommandation ou un ensemble de recommandations dont le contenu permet d'atteindre la finalité du processus, c'est-à-dire son résultat attendu. Dès lors, la notion de Référentiel prend son sens dans la construction de la mise en œuvre des bonnes pratiques pour autant qu'elles se réfèrent aux dits processus. Cette mise en œuvre pourra utiliser des modèles prescriptifs tout autant que descriptifs des bonnes pratiques, sans pour autant pouvoir les copier puisque provenant d'organisations disparates. Il existe donc un paradoxe à vouloir d'une part pouvoir prétendre à utiliser un référentiel sans pouvoir réutiliser le travail accompli. La reproduction

est interdite par le modèle qui en prescrit l'usage. C'est sur ce paradoxe que se décline le concept de paradigme.

Modèles et Paradigmes

La notion de Paradigme a été introduite par Thomas Kuhn dans un ouvrage intitulé la structure des révolutions scientifiques.¹ Elle est définie comme étant « des découvertes scientifiques, universellement reconnues qui, pour un temps, fournissent à une communauté de chercheurs des problèmes types et des solutions. (...) ». Ce concept vient compléter celui de modèle en s'appuyant sur la notion de problèmes types « qu'un groupe de spécialistes est arrivé à considérer comme aigus »² ; Il apparaît comme notoire que le modèle de maturité développé et promu par Richard Nolan entre les années 1970 et 1980³ est un paradigme dépassé. Les architectures à 3 niveaux, qui ont eu le vent en poupe ont laissé leurs embarcations à quai, devant l'impasse de la justification économique de leur développement technologique, et la difficulté de garantir et d'apporter une matérialisation de la qualité de services aux utilisateurs.

Tout aussi dépassé le modèle de production informatique dont la scission avec le développement et les études donnait un appui expert aux Études (la théorie du Système d'Information), et des aléas de mise en production pour l'autre, dont le Gartner a pu inventer un modèle de maturité dont le premier niveau retient le qualificatif de Chaos. On pourrait légitimement se demander ce qu'a fait l'informatique durant ces dernières décades pour mériter un tel qualificatif comme préalable à la maturité !

La réponse est à chercher du côté des clubs utilisateurs qui ont préféré la roue de Deming à l'évolution technologique, ou auprès des Directions Générales qui s'interrogent toujours sur le rapport bénéfices / service du passage à l'an 2000.

De ce point de vue, les bonnes pratiques qu'elles proviennent d'ITIL, de Cobit, de CMMI, ou des 120 autres référentiels identifiés dans ce paradigme, fonctionnent comme des réponses aux problèmes types que ceux-ci nous invitent à envisager.

La bonne pratique de la mise en place d'un catalogue de service, ou d'un CAB⁴ comme réponse type aux problèmes types de la livraison de services et de la maîtrise du changement, vient supplanter la théorie de l'Information de Shannon, ou la théorie du Système Général de Jean-Louis Lemoigne, quels

¹ Flammarion

² *ibid* P° 46

³ Les concepts et idées développées par R Nolan sont arrivés en Europe et en France quelques années après leur parution aux États-unis.

⁴ Dans le vocabulaire ITIL, Change Advisory Board ou Comité consultatif sur les changements

qu'en furent les apports, pour fournir d'autres perspectives de réponses. Il y a donc bien eu un changement de paradigme.

Bonnes pratiques et maturité

Cependant, à quel moment dans l'histoire des organisations peut-on considérer l'avènement d'une bonne pratique comme telle ? La simple tradition orale peut-elle suffire à formaliser une bonne pratique ?

De ce point de vue, les modèles de maturité nous enseignent qu'un processus atteint une forme de maturité dès lors que son fonctionnement s'appuie sur des pratiques reproductibles. Qu'elles soient orales ou écrites importe peu, du moment que celles-ci sont reproductibles. Nous aurions néanmoins tendance à proposer des modèles écrits de bonnes pratiques. En revanche, l'expérience nous démontre que leur utilisation est lourde. Un guide utilisateur recto verso sera préféré à un manuel de référence dont l'utilisation sera vaine pour cause de manipulation difficile. Il est donc important d'associer une stratégie de communication aux résultats des bonnes pratiques pour en tirer le meilleur parti.

Conclusion

L'engouement que représente l'utilisation des bonnes pratiques ne doit pas laisser oublier la double contrainte que celles-ci entraînent.

Tout d'abord le changement de plan issu du changement de paradigme doit provoquer la mise en garde des utilisateurs de bonnes pratiques quant à leur capacité de mettre en œuvre celles-ci sans un contrôle préalable auprès des concepts, règles et processus proposés par le Référentiel. La mise en place d'un catalogue de services est assez éloignée de celle de la mise en œuvre d'un catalogue de composantes de services.

Un serveur ou un ensemble de serveurs peuvent offrir 99% de taux de disponibilité sans pour autant être éligibles comme livrables d'un service. Ici, comparaison n'est pas raison. Il faudra donc définir les livrables attendus par les utilisateurs, les engagements de services, les modalités d'exécution et d'intervention, plutôt qu'établir un inventaire, même complet, des composantes intervenant dans la fourniture du service.

À l'inverse, les bonnes pratiques représentent un potentiel de progression les unes par rapport aux autres.

On pourrait, par exemple, reconduire et appliquer les notions de « *cold stand by* » et « *hot stand by* »¹ issues du processus de la gestion de la continuité de service d'ITIL, vers le processus de gestion des changements pour envisager une « *Cold PIR*² » et une « *Hot PIR* ». La *Hot PIR* représenterait l'état des lieux juste après le changement ; la *Cold PIR* instruirait les objectifs et moyens engagés dans le planning du changement ainsi que les méthodes qui ont produit les instructions du changement.

La double contrainte est donc de trouver l'équilibre entre le rôle prescriptif de la bonne pratique, et son contenu conceptuel qui désigne et permet le plan de mise en œuvre. La résultante, étant, comme toujours en informatique, d'éviter le pire. ▲

p.jourdan@catalog-e-til.com
www.catalog-e-til.com

¹ « *cold stand by* » et « *hot stand by* » sont les deux modes de dépannage envisageables, « à froid » ou « à chaud », suivant la durée d'interruption de service admissible.

² *Post Implementation Review* : il s'agit du bilan de fin de projet