

ITIL... et si nous en parlions ensemble ?

Autour d'un verre : 1^{ère} rencontre d'ADELI

Martine Otter

Le lundi 16 janvier 2006, ADELI organisait sa première rencontre « Autour d'un verre », dans le cadre de la Villa Maillot. Le thème retenu en était ITIL, référentiel de bonnes pratiques en matière de services. Le conférencier volontaire pour cet exercice oral, sans filet ni Powerpoint, était Thierry Chamfrault, membre du bureau itSMF France et responsable QoS Bouygues Telecom.

Thierry Chamfrault, expert ITIL, indépendant de tout discours commercial, a présenté son expérience de façon pragmatique devant 31 participants, curieux et motivés. Nous vous proposons ci-dessous un bref compte rendu de cette soirée et vous invitons à consulter régulièrement l'agenda d'ADELI sur www.adeli.org pour venir participer avec nous aux prochaines soirées.

Le conférencier se présente

Thierry Chamfrault est responsable de la qualité de service chez Bouygues Telecom. Il a implémenté ITIL deux fois ; ce qui est encore assez rare dans le monde du service français. Il faisait partie en 2003 à Sophia Antipolis du groupe des créateurs français de l'itSMF France, dont il est aujourd'hui administrateur bénévole et responsable de la commission éducation. Les deux passions de Thierry, vous l'aurez compris, sont l'éducation et la qualité de service. Thierry enseigne donc cette dernière matière, encore insuffisamment reconnue dans les cursus des grandes écoles et universités, à l'université d'Orsay et aux Mines.



Le conférencier nous présente ITIL

Nous avons volontairement écarté la facilité en demandant au conférencier de ne pas utiliser de support, afin de privilégier la spontanéité et la liberté de l'exposé. Pour tout vous dire, nous sommes un peu lassés de l'utilisation institutionnelle de PowerPoint qui autorise certains à lire ce que d'autres ont écrit, sans toujours le comprendre... Thierry n'avait effectivement besoin de nul support pour nous présenter ITIL. Il lui suffisait de nous raconter les expériences vécues de la mise en œuvre de ces bonnes pratiques.

D'abord, la naissance d'ITIL dans les années 84-85 : le gouvernement britannique était alors confronté au problème de reconversion d'ouvriers de l'industrie métallurgique et a commandité la création d'une méthode dont l'objectif était d'apporter le support nécessaire pour transformer des ouvriers manuels en professionnels de la production informatique.

Saluons cette initiative pragmatique du gouvernement Thatcher, qui dans la même veine avait lancé la méthodologie Prince2 en matière de management de projet. ITIL est rapidement devenu incontournable aux Pays-bas et au Royaume-Uni en matière de production informatique.

Le développement d'ITIL en France s'est accéléré ces dernières années : l'itSMF France comptait 3 adhérents en 2003, 560 en décembre 2004 et 750 en octobre 2005. La mise à disposition d'ouvrages en français favorise cette diffusion : un premier livre « Soutien de service » a été traduit, un second, « Fourniture de service » est en cours de publication en français.

Les limites d'ITIL

Si l'on veut se faire des ennemis, il suffit de dire qu'ITIL fait tout ! Le domaine d'ITIL c'est la gestion des services, et c'est déjà énorme. D'autres référentiels existent sur les domaines connexes en matière de système d'information :

- CMMI pour le développement ;
- ISO 17799 pour la sécurité ;
- CobIT pour les audits ;
- Le PMI, cité d'ailleurs par Thierry de préférence à Prince2, pour le management de projet.

En matière de risque, ITIL répond également au quoi et pas au comment : selon le cas, des méthodes de type AMDEC ou Marion sont utilisables.

Le domaine d'ITIL, c'est celui de l'informatique de terrain, celui de la mise en œuvre au quotidien de la production informatique. Ce n'est pas celui plus générique de la conception des systèmes d'infor-

mation, ni celui de leur gouvernance, même s'il y contribue de plus en plus.

ITIL et la certification

Les éditeurs s'appuient sur les processus ITIL pour développer leurs outils, mais ITIL n'est pas un référentiel de certification de produit. Même si de nombreux éditeurs d'outils dédiés à la production informatique, prétendent que leurs produits sont certifiés ITIL, par exemple en matière de gestion d'incidents ou de gestion de configuration, une telle certification n'existe pas. Pink Elephant, société de conseil et de formation basée à Toronto au Canada, a monté un programme de certification PinkVerify de compatibilité ITIL, qui lui est propre.

La certification de service ITIL va apparaître avec l'arrivée d'ITIL dans le monde de la normalisation officielle, via BS 15000 puis plus récemment ISO 20000. Mais Thierry souligne qu'il n'existe pas encore aujourd'hui en France d'auditeurs capables de décerner cette certification. Une seule société est certifiée en France : Axios.

Il faut bien reconnaître, explique Thierry sous forme de boutade, qu'il y aurait aujourd'hui plus de consultants ITIL que de véritables utilisateurs.

La reconnaissance des compétences ITIL est faite depuis 1992 au travers de certifications de personnes délivrées par l'ISEB et l'EXIN. Trois niveaux de certification sont définis : « foundation », « practitioner » et « service manager », suivant un niveau croissant de compétences, d'expérience et de responsabilité. Il convient toutefois d'être prudent face à ces certifications, précise Thierry, car certains « service manager » n'ont jamais fait de production et n'ont été certifiés que sur des connaissances formelles ! Ces certifications ne sont d'ailleurs pas conformes au standard ISO 17024 en matière de certification de personnes. Un effort dans ce sens pourrait être entrepris dans le cadre d'un déploiement de certifications par l'itSMF.

Les apports d'ITIL

ITIL apporte d'abord à l'entreprise un vocabulaire commun, au travers de la description de 54 processus, tous orientés business. Par exemple les mots « incident » et « problème » ont été clairement définis.

ITIL s'intéresse aux hommes de production, encore souvent dévalorisés par rapport aux carrières jugées plus nobles du développement informatique.

Les questions qui se posent

La notion de service

ITIL n'est pas une méthode, c'est une boîte à outils pour définir et maintenir un niveau de service.

La première question posée par ITIL est d'ailleurs celle de la définition du service. On parle de « gestion de service », « production de service », mais le mot « service » lui-même n'est pas défini. Tout le monde fait du service, mais on ne sait pas vraiment situer la différence entre produit et service.

Le service n'existe que s'il est consommé. Le cycle de la qualité de service passe par l'engagement entre client et fournisseur de service, formalisé par un contrat ; mais le monde évolue très vite et au bout de quelques mois les exigences sont périmées et le client insatisfait. La mesure de la satisfaction est toute relative, elle évolue par rapport au marché. Thierry préfère parler « de mesure du percept, qui se fait par rapport au contrat ».

C'est l'usage qui définit le service. On ne peut pas vraiment tester un service, mais plutôt un contrat de service : le contrat limite l'usage du système utilisé en instanciant son utilisation dans un contexte donné. Sans cette limitation, assez rare, le fournisseur se trouve devant un engagement de service illimité...

Comment introduire ITIL ?

Le véritable interlocuteur ITIL ne serait-il pas le responsable du marketing, celui qui écoute le besoin du client et définit le niveau de service, plutôt que le DSI ?

L'argument clé pour convaincre une organisation d'adopter ITIL est de lui présenter le lien entre la Qualité de service et le chiffre d'affaires. Cet argument s'adresse effectivement plus aux équipes commerciales et marketing qu'aux équipes techniques.

Pour mettre fin à l'opposition historique entre les équipes de développement et les équipes de production, Thierry suggère très justement d'intégrer systématiquement un acteur « production » dans les équipes projets. Il propose également de mettre en place des vérifications d'aptitude à la bonne exploitation (VABE) et vérifications d'aptitude au bon service (VABS). Ces dispositifs devraient être accompagnés d'une meilleure définition du contexte d'exécution, souvent mal défini.

ITIL et les niveaux de maturité ?

Le cycle de maturité choisi par ITIL est celui de l'ISO/CEI 15504. ITIL étant public, il est en effet plus facile de lui associer l'ISO/CEI 15504 que le CMMI qui ne peut être utilisé et diffusé que sous copyright et pour lequel il n'existe pas de traduction en français.

Comment enseigner la gestion de service ?

Les formations et certifications délivrées par l'EXIN sont coûteuses : 2000 euros pour une formation du niveau Foundation, 140 euros pour un certificat correspondant à un QCM de 40 questions (auquel il suffit de répondre juste à 26 questions). C'est pourquoi l'itSMF envisage aujourd'hui de monter son

propre dispositif de certification et de supports de formation à destination toute particulière de l'éducation.

Thierry souligne qu'au-delà de la certification qui ne prouve pas grand-chose, la formation à ITIL est un outil fabuleux à disposition des DRH pour dynamiser et motiver le personnel de production.

Un de ses multiples projets en matière d'éducation serait le montage d'un « Institut du service », qui permettrait de faire passer les messages forts sur la notion de service.

Nécessaire industrialisation de l'informatique

Thierry Chamfrault a travaillé dans le domaine de la production industrielle. Dans ces organisations, on trouve des structures d'ordonnancement-lancement et un bureau des méthodes. Ces structures font encore largement défaut dans le monde des systèmes d'information : l'ordonnancement-lancement équivaldrait à la gestion de capacité ; la conception de la chaîne de production qui devrait relever d'un bureau des méthodes industriel est souvent laissée à l'initiative du développeur. L'application des bonnes

pratiques par les informaticiens ne devrait plus être optionnelle !

Conclusion optimiste

La culture du service se développe, Thierry est là pour en témoigner. Il est confiant dans le rééquilibre des pouvoirs entre client et fournisseur. C'est par exemple au client de déclarer qu'un incident est « fermé » et pas au technicien qui pense l'avoir réparé. Lorsque le client prend conscience de cette situation, il s'aperçoit qu'on lui a occulté ses responsabilités.

ITIL devrait favoriser ce type de prise de conscience, et permettre que la gestion des incidents et des problèmes soit pilotée par le client et pas par la DSI. Notre première soirée ADELI « Autour d'un verre » s'est terminée un peu après 21h00, après les applaudissements d'usage adressés au conférencier, fatigué mais ravi. ▲

martine.otter@adeli.org