

# Bilan de 4 ans d'ITIL à l'Université de Strasbourg

## Julien Dupré

Direction Informatique / Université de Strasbourg  
22 Rue RENE DESCARTES, 67084 STRASBOURG CEDEX

## Christophe Saillard

Direction Informatique / Université de Strasbourg  
22 Rue RENE DESCARTES, 67084 STRASBOURG CEDEX

## Résumé

*La fusion des universités de Strasbourg au 1<sup>er</sup> janvier 2009 a entraîné une importante restructuration des services informatiques. Le besoin d'un langage et de pratiques communes pour les personnels issus de services différents a conduit la Direction Informatique (DI) de l'université à lancer dès 2009 une démarche structurante centrée sur ITIL.*

*Ainsi, plusieurs thèmes seront évoqués, comme les apports et limites des formations ITIL, la pertinence et les limites de l'accompagnement. Nous nous pencherons sur le choix des premiers processus à déployer, le phasage et la coordination des travaux ainsi que les bénéfices potentiels de la démarche (centre de services, catalogue des services, amélioration continue).*

*L'objectif de cet article et de la présentation associée est de donc faire un retour d'expérience significatif sur les apports d'ITIL dans l'organisation de la DI et sur les difficultés rencontrées tout en démystifiant ce référentiel*

## Mots-clefs

*ITIL, Catalogue des services, mythe ...*

## Introduction

Au 1<sup>er</sup> janvier 2009, les trois anciennes universités de Strasbourg et l'IUFM ont fusionné pour donner naissance à une entité unique « Université de Strasbourg » (Unistra). Cette université pluridisciplinaire est l'une des plus grandes de France : sur 4 campus principaux, elle accueille près de 42 000 étudiants et emploie plus de 5 200 personnes.

Lors de la fusion, les 9 anciens services informatiques des 4 établissements ont été regroupés en 2 directions : la Direction des Usages du Numérique (DUN) et la Direction Informatique (DI) forte de 112 personnes.

Le périmètre couvert par la DI ainsi créée est vaste. La DI offre des services à l'université, et parfois à des partenaires extérieurs, dans les domaines suivants :

- la gestion du réseau métropolitain et des services associés (hébergement de messagerie, accès VPN, connectivité Wi-Fi, hébergement de sites web, sauvegardes...), la gestion de la téléphonie fixe et mobile ;
- la gestion du parc informatique de l'université (installation, dépannage des postes de travail...) ;
- les services spécifiques des domaines métiers : gestion des applications et finances, RH, vie étudiante, documentation, pédagogie (plate-formes d'aide à l'enseignement et d'enseignement à distance), calcul scientifique.

Au départ, la DI a dû faire face à plusieurs difficultés liées à l'étendue et à la méconnaissance du périmètre des services pris en charge et à des pratiques hétérogènes. Elle a donc décidé de s'appuyer sur une démarche ITIL<sup>1</sup> afin de disposer d'un langage et de pratiques communes, de s'organiser, de structurer l'offre de services et de repenser les pratiques.

En effet, au delà de son aspect dogmatique, des croyances et des mythes qui lui sont associés, ITIL « n'est que » la formalisation de bonnes pratiques regroupées sous forme de processus. Ce référentiel a servi de base à plusieurs projets d'organisation qui visaient à structurer et améliorer la qualité et l'efficacité de la fourniture des services.

1. ITIL, Information Technology Infrastructure Library, [http://fr.wikipedia.org/wiki/Information\\_Technology\\_Infrastructure\\_Library](http://fr.wikipedia.org/wiki/Information_Technology_Infrastructure_Library)

# 1 Mise en œuvre d'ITIL

## 1.1 Première tentative

A partir de 2009, plus de 35 personnels de la DI ont été **certifiés et formés** à ITIL(v2). Ces formations ont concerné l'encadrement et des personnels « clés » des équipes de la DI soit près du tiers des effectifs techniques. Par la suite, d'autres formations, sans certification cette fois, ont été lancées ainsi qu'un séminaire ouvert à l'ensemble des personnels et correspondants de la DI. Ces actions ont permis de diffuser les **éléments d'un langage commun**. Des termes indigestes comme « SLA »<sup>2</sup> et « CMDB »<sup>3</sup> ont commencé à être utilisés par les collègues. De plus, certaines démarches existantes ont été confortées par cette nouvelle culture. Par exemple, la DI avait mis en place dès sa création en 2009 un point d'entrée unique pour les utilisateurs baptisé « support ». Le fonctionnement qui avait été défini pour le support était finalement assez proche de ce qui est défini dans ITIL concernant le centre de service. Ce n'est pas forcément surprenant en soi, mais les formations à ITIL ont aidé à ancrer le fonctionnement du support dans les esprits.

Suite aux formations, un **premier groupe de travail** a été lancé en interne à la DI. Son but était de proposer une démarche de mise en place des processus ITIL. Quels outils choisir et utiliser pour le bénéfice de la DI ? Ce groupe de travail était composé de collègues de la DI mais il était également ouvert à des « correspondants », c'est à dire des informaticiens de l'établissement qui n'étaient pas membres de la DI. Très rapidement, les travaux se sont concentrés sur quelques « graals » comme la CMDB ou le catalogue des services. Tout cela était intéressant mais rapidement nous nous sommes retrouvés dans une impasse. Par quel bout prendre la pelote de laine ? Quelles informations mettre dans la CMDB ? Comment mettre en œuvre un tel outil ? Par où commencer une démarche de type ITIL ? Le groupe de travail n'a finalement produit que quelques bonnes idées et un séminaire de sensibilisation. Puis **la direction a décidé d'arrêter ce groupe de travail et de faire appel à une prestation d'accompagnement**.

## 1.2 Fondations

L'objectif était d'aider la DI à mettre en œuvre 2 processus qui étaient pressentis mais pas définis avec certitude. Cette prestation a, comme souvent dans ce genre de cas, démarré par un état des lieux initial destiné à mieux cerner les enjeux de la démarche. Essentiellement, les consultants ont multiplié à la fin de l'année 2009 et pendant 2 mois, les rencontres avec des membres de la Direction Informatique, des clients (responsables de services centraux, direction générale, présidence) et des partenaires (informaticiens de composantes). Suite au diagnostic, un programme composé de 7 projets a été lancé. Le programme a été baptisé « **Fondations** » et tous les projets le composant ne portaient pas nécessairement sur ITIL stricto sensu. Ainsi, la nécessité d'élaborer une **démarche projet** pour mener à bien le déploiement de processus est-t-elle apparue comme une nécessité. La mise en place de cette démarche projet globale au niveau de la DI est probablement l'effet de bord le plus bénéfique de ces travaux. Les 7 projets retenus étaient :

- Catalogue des services : « Définir, formaliser et organiser une offre de service » ;
- Gestion des incidents : « Permettre à la DI de rétablir le service dans les meilleurs délais convenus en cas d'incident, en minimisant l'impact sur les utilisateurs » ;
- Gestion des demandes de service : « Proposer aux utilisateurs un circuit d'enregistrement et de fourniture de ces demandes, pour lesquelles les procédures de validation et de réalisation sont prédéfinies » ;
- Support v2 : « Organiser le support en fonction de son passage en régie ». En l'occurrence l'objectif était donc d'externaliser le premier niveau du support et de faire appel à une société pour la gestion du point de contact unique avec les utilisateurs ;
- Bureau des projets : « Formaliser et organiser le bureau des projets, définir la méthodologie à suivre pour les projets de la DI » ;
- Communication et Reporting : « Valoriser le travail effectué à la DI, en interne et en externe » ;
- Contractualisation : « Définir et formaliser le processus de contractualisation entre la DI et les composantes ».

---

2. SLA, Service Level Agreement, en français, engagement de niveaux de service

3. CMDB, Configuration Management Data Base, en français, base de données de la gestion des configurations

Le programme s'est étalé sur 6 mois. Les consultants se rendaient sur site tous les 15 jours, et les équipes de l'Unistra travaillaient plus ou moins régulièrement entre les sessions. De fait, il n'était pas toujours possible de dédier le temps nécessaire à la démarche. Au final, 350 jours-homme DI ont été consacrés aux projets du programme *Fondations* entre janvier en juillet 2010. Près de 70 jours d'accompagnement ont été nécessaires. La Direction de la DI était présente à tous les comités de pilotage et un des 2 directeurs adjoints pilotait un des projets de la démarche. Pour ne se limiter qu'aux aspects liés à ITIL, on pouvait noter les résultats suivants :

- Gestion des incidents et des demandes de services : 2 projets distincts avaient été lancés pour déployer ces processus. A l'usage, un seul aurait suffi. D'ailleurs, les projets ont été rapprochés en cours de route. Cela a permis de refondre l'arborescence des catégories utilisées pour le système de gestion de ticket pour passer d'une arborescence organique à une version plus structurée, même si les choix de frontières et de rangement sont toujours discutables. Un système de gestion de la priorité des incidents<sup>4</sup> et demande de services<sup>5</sup> a été mis en place, mais à l'usage il s'est avéré trop complexe et inutilisable par les équipes. De fait, la question de la priorité était paradoxale dans la mesure où des SLAs n'étaient de toute façon pas négociés avec l'établissement. Au final, ces processus ont été supportés et déployés sous la forme de modifications apportées à l'outil de gestion des tickets ;
- Catalogue des services : le catalogue des services a permis d'identifier les services offerts par la DI et d'organiser cette offre en fonction de familles de services qui ont été pensées pour l'utilisateur. Ces familles de services étaient notamment indépendantes de l'organisation de la DI (ce qui a été pratique lorsque la DI s'est réorganisée). Chaque service a été décrit dans une fiche qui comprenait les éléments suivants : Famille de service, Nom du service, Identifiant du service, Gestionnaire du service, Équipe en charge du service, Étudiants, Public, Présentation du service, Demandes associées au service, Accès au service, Fonctionnalités, Niveaux de service, Informations et documentations, Tarification, Services liés, Responsabilités de l'utilisateur ;
- Support v2 : Le projet support v2 a permis le passage du support en régie.

### 1.3 Processus et méthodes

Début 2012, suite à une nouvelle réorganisation (sic), la DI a lancé une seconde série de projets ITIL, dans le cadre d'un programme baptisé « *Processus et méthodes* ». Ce programme, inscrit au Schéma Directeur du Numérique, bénéficiait de ce fait d'un budget et donc d'un accompagnement. Une société différente a suivi la DI dans cette démarche ce qui a permis de comparer les façons de faire des consultants. Les objectifs de cette deuxième démarche étaient :

- Catalogue des services v2 : faire évoluer le catalogue en lien avec la DUN (Direction des Usages du Numérique, une entité qui possède de fortes interactions avec la DI) et définir son cycle de vie ;
- Amélioration continue : définir et déployer ce processus ;
- Gestion des changements : maîtriser les changements afin de limiter leur impact sur la production ;
- Gestion de la disponibilité : se baser sur les travaux autour de la supervision pour mettre en œuvre ce processus.

De façon analogue à la précédente démarche, les projets se sont déroulés sur 6 mois, de janvier à juillet 2012. Le rythme de travail était similaire : des séances avec les consultants avaient lieu tous les 15 jours et dans la mesure du possible, du travail était effectué entre ces séances. Globalement, 80 jours-hommes ont été consacrés aux projets par les équipes de la DI et les consultants ont passé près de 30 jours sur place. La mise en œuvre de la gestion des changements a été plus longue et ce projet a duré jusqu'à fin 2012. On peut noter les résultats suivants :

- Catalogue des services v2 : le catalogue a intégré les services offerts par la DUN. Sa présentation a été améliorée ainsi que son mode d'édition. Un travail conséquent a été réalisé du côté de l'outillage du catalogue. Le catalogue des services a été basculé sur le wiki de la DI ce qui facilite son édition par l'ensemble des acteurs concernés. La présentation sur le site des services numériques a également été revue afin de permettre une présentation « par profil » : étudiant, enseignant/chercheur, personnel administratif et technique, externe. Comme souvent, les consultants n'ont rien apporté dans ce domaine. En revanche, le cycle de vie du catalogue a été défini ;

---

4. Incident, définition ITIL, interruption non planifiée ou dégradation de la qualité d'un service

5. Demande de service, définition ITIL, demande de changement récurrente avec peu d'impact ou simple demande d'information

- Amélioration continue : ce processus existe désormais et il fonctionne dans la mesure où un responsable qualité a été nommé à la DI depuis 2011. Ce processus a pu être utilisé pour auditer et améliorer des processus ITIL ou non mais également des services ;
- Gestion des changements : le processus qui a été défini en première instance était très complexe. Il a ensuite été simplifié quitte à l'éloigner de l'état de l'art théorique. Il est maintenant plus fonctionnel 18 mois après le début des travaux ;
- Gestion de la disponibilité : grâce à l'excellente solution de supervision [1] mise en œuvre à la DI et grâce au catalogue des services, il n'était pas trop chronophage de mettre en œuvre le processus de gestion de la disponibilité des services. La disponibilité est donc mesurée au niveau des services et présentée sous forme de tableaux de bord. En cas d'écart conséquent, des actions sont entreprises. Il ne faut pas confondre de telles mesures avec une mesure de disponibilité d'un serveur, ou d'un démon qui aurait une vocation plus opérationnelle (détecter les pannes). Mesurer la disponibilité d'un service c'est surtout agréger et combiner de nombreux indicateurs opérationnels pour en déduire une mesure de la disponibilité du service. Cette mesure peut être liée à des plages d'ouverture du service.

Aucun projet de mise en œuvre de nouveaux processus n'a été lancé en 2013. Toutefois un travail conséquent a été réalisé via l'amélioration continue. L'objectif est de dépeussier et remettre au carré la gestion des incidents et des demandes de service qui avait été déployées en 2010. Ce travail est en cours.

## 2 Méthodologie et compétences

### 2.1 Apports et limites des formations ITIL

Les membres du premier groupe de travail étaient formés et certifiés à ITIL. Néanmoins, rien de concret n'était envisageable à court terme dans notre contexte. Nous avons déjà un support et une forme de gestion des incidents. Les autres processus ou outils semblaient inaccessibles. De plus nous ne savions pas comment initier la démarche et choisir des processus et des outils. Finalement, il a été décidé de faire appel à un accompagnement extérieur pour avancer dans la démarche. On peut tout de même en conclure que **les formations ITIL initiales ne permettent pas de mettre en pratique beaucoup d'outils concrets**. ITIL étant basé sur des bonnes pratiques, on peut percevoir les formations comme une succession d'évidences. Cette apparente simplicité cache une cohérence de fond et présente un modèle théorique qu'il est important de garder à l'esprit. Par ailleurs, la présentation de certains outils ou concepts (CMDB, catalogue des services) dans les formations aide à en définir l'utilisation et la nature.

Si en 2010, un gros effort a été entrepris pour sensibiliser l'ensemble de la DI à ITIL, il n'a pas été possible de maintenir cet effort sur le long terme et les nouveaux arrivants ne bénéficient plus de cette sensibilisation. Cette démarche, coûteuse en temps, est importante car la plupart des formations « informatiques » sont plutôt techniques et il y a peu d'occasion pour aborder des sujets liés à l'organisation et au fonctionnement des services.

### 2.2 L'accompagnement

La présence d'intervenants extérieurs permet tout d'abord de légitimer les travaux auprès d'instances politiques. Un regard neuf possédant potentiellement un recul et une expérience significative permet d'éviter certaines erreurs communes (choix de mauvais processus, ambitions trop élevées en décalage avec la maturité de la structure etc.). Le fait de payer une prestation permet enfin d'imposer un rythme de travail soutenu pour des projets qui ne seraient pas forcément prioritaires sinon. Enfin, les consultants sont généralement attachés au fait de produire les livrables en fin de mission ce qui est un gage de résultat sinon de qualité.

Ceci étant, les consultants ne seront généralement pas impactés par les processus qu'ils auront aidé à définir et/ou déployer. Une fois leur mission terminée c'est à leurs clients de faire vivre les processus. Dans certains cas cela peut les conduire à faire monter des usines à gaz qu'ils n'auront de toute façon pas à maintenir. Dans cette veine, ils ont souvent peu de recul sur l'exploitation des processus ou des résultats d'une telle démarche.

En général les consultants auxquels la DI a fait appel ne disposaient pas d'un outillage plus riche qu'un tableur. Cette question est souvent secondaire pour eux, or il s'avère que l'outillage est un facteur clé de réussite du déploiement et d'adoption des processus. Un logigramme papier est un vœu pieux qu'il est coûteux de déployer tandis qu'un processus outillé et partiellement automatisé devient visible et s'impose naturellement.

Pour terminer, il faut éviter une éventuelle dé-responsabilisation des équipes projets qui pourraient s'appuyer trop fortement sur les consultants. Le client ne peut s'appropriier les résultats des travaux que s'il y contribue largement plus que les consultants et s'il ne leur en abandonne pas le pilotage. Au final, c'est au client de faire vivre le résultat de ses projets, il faut donc qu'il les maîtrise.

## 2.3 ITILv2 vs ITILv3

Bien qu'ITILv3 ait été lancé en 2007, nous avons opté pour des certifications ITILv2 en 2009 alors même que la fin de son support venait d'être annoncée. En effet, si certains apports de la version 3 sont très pertinents (notion de portefeuille de services, processus dédié au cycle de vie du catalogue des services, meilleure interaction avec la gestion de projet, gestion de la mise en production affinée, amélioration continue, etc.), la densité des concepts à intégrer peut se révéler indigeste et contre-productive. Sur le fond, ITILv3 est une évolution d'ITILv2, pas un changement radical de cap. Pour terminer, si la question du choix de la version d'ITIL se posait en 2009, elle n'est à présent plus d'actualité puisqu'il n'y a plus de certification pour la version 2.

## 2.4 Phasage et choix des processus cibles

### 2.4.1 Diagnostic initial et choix des processus cibles

Sachant qu'il est quasi impossible et peu pertinent d'implémenter l'ensemble des processus ITIL, un état des lieux de la situation peut permettre d'identifier les processus permettant d'améliorer son organisation dans des délais raisonnables. Pour établir cet état des lieux, le recours à un œil extérieur (consultants, collègues d'une autre université etc.) peut s'avérer pertinent. En l'occurrence, les entretiens menés en 2009, dans le cadre du programme *Fondations*, ont servi de base au diagnostic de maturité de la figure 1 :

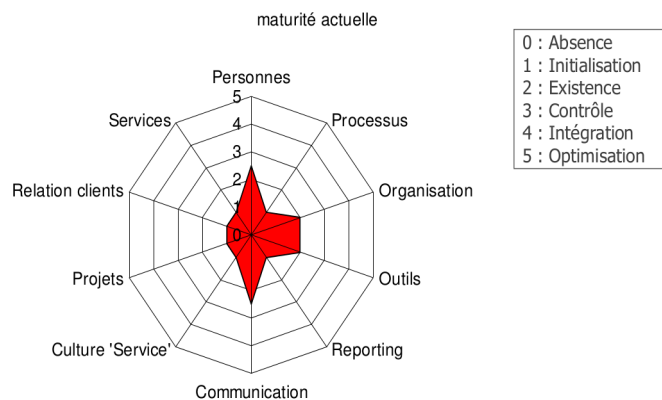


Figure 1 - Niveau de maturité à l'état des lieux

Au regard de ces résultats, le choix des actions à mener et des processus à implémenter a été défini tel que décrit dans la partie « Travaux réalisés, Fondations ».

Avec du recul, il aurait également fallu impliquer d'avantage les clients et utilisateurs (à l'aide d'une enquête menée avant/après déploiement par exemple) pour mesurer objectivement l'impact de la mise en œuvre des actions menées.

Pour le programme « *Processus et méthodes* » le choix des projets à lancer a été plus pragmatique et intuitif. Par exemple, le projet de déploiement du processus de gestion de la disponibilité a été lancé en considérant l'opportunité présentée par la mise en production d'une nouvelle plate-forme de supervision. Le catalogue des services v2 a été choisi afin de faciliter l'alimentation et la mise à jour de son contenu.

Concernant le choix des processus, certains processus s'appuyant fortement sur d'autres, pour être déployés efficacement ils ne peuvent être lancés tant que l'organisation ne dispose pas d'un niveau de maturité (outils, méthodes, processus etc) suffisant. Par exemple, tenter de prendre des engagements de niveau de service sans disposer de processus de gestion de la disponibilité et d'une gestion des incidents efficace n'a pas de sens. En effet, en cas d'incident, il sera complexe de se prononcer sur un délai de rétablissement qu'on ne pourra de toute façon pas mesurer.

## 2.4.2 Phasage et interdépendances des travaux

Au départ il semblait logique de lancer 2 projets distincts pour déployer les processus de gestion des incidents et des demandes de services. Il s'avère qu'il aurait été plus efficace de ne lancer qu'un seul projet pour les 2 processus : les notions de priorités et d'urgence ont été définies en double alors que les processus sont très proches au final.

Par ailleurs, la création du catalogue des services s'est déroulée en parallèle de la définition de ces 2 processus. Ainsi, les catégories d'incidents et de demandes de services n'ont pas pu être immédiatement structurées autour du catalogue. La livraison du projet catalogue des services aurait dû précéder le lancement des projets suivants. Trois ans plus tard, cette incohérence n'a toujours pas été corrigée et pose quelques problèmes en terme de visibilité pour les responsables de services (quels sont les incidents et les demandes qui concernent mon service ?).

## 3 Retours d'expérience

Cette partie approfondit le retour d'expérience suivant les axes évoqués ci-dessus présentant le plus d'intérêt.

### 3.1 Le catalogue des services

ITILv3 donne une place très importante au catalogue de service qui sert de colonne vertébrale à l'ensemble des processus. Dans un premier temps, partant de rien, les travaux sur le catalogue ont permis d'établir une liste exhaustive des services délivrés aux clients et utilisateurs. Partant de cette liste, une structure reposant sur des « familles de services » a été définie afin de présenter l'offre de façon plus claire. Pour cela, l'ensemble des équipes de la DI a été auditée afin de recueillir la liste des services, la difficulté consistant à faire le tri entre l'activité des équipes (« qu'est-ce que je fais ? ») et ce qui est perçu du point de vue de l'utilisateur ou du client (« qu'est-ce que j'offre ? »). Néanmoins, tous les services ne sont pas fournis directement à l'utilisateur, nous avons donc introduit une notion de service « interne » regroupant souvent des services venant en support à d'autres services à l'utilisateur. Par exemple, le service d'hébergement de bases de données est interne et soutient beaucoup de services à l'utilisateur (messagerie, services RH, financiers etc.).

Nous avons ensuite amélioré le catalogue en lui donnant plus de visibilité et d'attrait en le mettant en ligne sur notre site web<sup>6</sup> avec une approche par cible (étudiants / enseignants-chercheurs / personnels etc.) et en le dotant d'un cycle de vie. Des rôles et responsabilités ont été établis afin de faire vivre le catalogue mais surtout les services qui le composent. Il y a donc un responsable du catalogue, des gestionnaires et des responsables de service. Cette notion de responsable de service est capitale car si dans un premier temps elle se borne aux activités liées à l'alimentation du catalogue (mise à jour des informations relatives au service), on s'aperçoit vite qu'il est possible et souhaitable d'aller plus loin (disposer d'un référent s'assurant de la qualité du service délivré, de ses évolutions, de la définition et du respect des SLA etc.).

L'aspect structurant du catalogue, au delà de la visibilité de l'offre pour le client, est un appui pour d'autres aspects, il peut servir de base à toute démarche globale à l'entité :

- la documentation interne de la DI est maintenant organisée autour du catalogue plutôt qu'en fonction des équipes et départements, ce qui permet potentiellement de décloisonner l'organisation tout en clarifiant les périmètres ;
- les catégories d'incidents et de demandes de services de notre outil de gestion de ticket vont être revues pour coller au catalogue, pour un service donné, on saura précisément quelles sont les demandes et les incidents associés ;
- le format des enquêtes de satisfaction utilisateurs annuelles est basé sur le catalogue.

Le catalogue des services est un bon outil de départ pour formaliser les SLA. Néanmoins, notre approche a été dans un premier temps de mesurer ce qui est produit en terme de disponibilité, de capacité ou de performance sur les services existants avant de négocier avec les « clients » (une des raisons pour lesquelles le processus de gestion de la disponibilité a été déployé). On s'aperçoit bien vite que la définition des services « critiques » n'est pas aisée quand la question est posée aux décideurs (en général tous les services finissent par devenir critiques...), de là à formaliser différents niveaux de services avec une tarification appropriée il y a encore un pas à franchir. En revanche, il est très pertinent de formaliser ces SLA dans le cadre de nouveaux services en intégrant cette problématique dans la phase de projet (Pour combien d'utilisateurs est dimensionné le service ? Quelle est sa plage de disponibilité ? Sa plage d'ouverture aux utilisateurs ? Etc.). Il est plus facile de négocier avant la mise en place du service qu'après.

6. <https://services-numeriques.unistra.fr/catalogue.html>

## 3.2 Les rôles et responsabilités

En plus d'outils et de moyens, les processus ITIL ont besoin de propriétaires (pilotes) et de gestionnaires pour assurer leur cycle de vie. Il est donc important de définir clairement leurs rôles et de les affecter à des personnes bien formées et motivées. À défaut, il faut en tout cas confier la responsabilité ou la gestion d'un processus à une personne disponible car il ne faut pas négliger le temps à y consacrer. Aujourd'hui, sur un effectif de 115 personnes, 17 sont fortement impliquées dans des rôles associés à des processus ITIL (propriétaires de processus, gestionnaires du catalogue des services, etc.).

Il ne faut d'ailleurs pas perdre de vue la **charge de travail supplémentaire** induite par ces nouvelles fonctions. Même si une part du travail pouvait éventuellement être déjà effectuée dans un autre contexte, il n'en reste pas moins que l'animation des résultats des démarches qualité n'a pas un coût humain nul. Il faut entre autre du temps pour exploiter les **indicateurs** produits par les différents processus. La **gestion de la disponibilité** par exemple génère des mesures nombreuses qui n'ont de sens que si elles sont suivies et exploitées. Si ce temps ne pouvait pas être pris par les différents acteurs, alors tous les efforts réalisés dans le cadre des projets de démarche qualité seraient vains.

La transversalité des processus par rapport à l'organisation est l'une des principales difficultés rencontrée par les personnes chargées de faire vivre les processus ou les services. Ils s'appuient sur des ressources qui ne sont pas toutes (parfois aucune) sous leur responsabilité hiérarchique. Se pose donc la question de leur légitimité. Un **soutien** et une bonne compréhension de l'organisation par la **direction** est donc un facteur clé de succès. Il est malheureusement arrivé au comité de direction de la DI de prendre des décisions sans tenir compte des nouveaux rôles, par simple oubli. Ce genre d'écart peut démotiver les collègues qui ont accepté de nouvelles missions et discréditer leurs actions. Il faut donc travailler les nouveaux rôles en profondeur et s'assurer que tout le monde possède une bonne compréhension de ses missions et activités. De plus, les nouveaux rôles ayant une fâcheuse tendance à se multiplier, la question de leurs interactions n'est pas triviale. Trois ans après la démarche « Fondations », la DI a ainsi dû organiser un atelier de brainstorming d'une demi-journée sur les rôles afin de clarifier ce sujet.

## 3.3 Le centre de services

L'exemple de la DI montre qu'il n'est pas nécessaire de lancer une démarche ITIL pour mettre en place un centre de services. Le concept du point d'entrée unique qui règle les demandes simples associées à des escalades dans des équipes plus spécialisées pour les cas pointus est connu. Certains processus comme la gestion des incidents ou la gestion des demandes de service permettent d'outiller le centre de services et dans l'absolu cette structure peut piloter efficacement ces derniers. Quand on cherche des propriétaires pour ces processus, il faut toutefois être prudent et se rappeler que les processus ont vocation à irriguer toute l'organisation. Dans le cas de la DI par exemple, le pilotage du processus de gestion des incidents a été placé au centre de services. Cela a créé un biais : le processus a perdu de sa transversalité et le centre de services était dans un premier temps très occupé à s'organiser lui même et s'est plutôt focalisé sur son propre périmètre. Le constat dressé après 3 ans a été l'absence de traitement des incidents de bout en bout.

Il n'en reste pas moins que bon nombre de processus ITIL sont structurants pour le centre de services. Dans le cas de la DI, ils ont facilité le passage en régie du support de premier niveau. Le centre de services peut donc être un **promoteur interne** fort des résultats des démarches qualités.

## 3.4 La gestion des changements

La plupart des structures qui ont tenté de mettre en place la gestion des changements se heurtent au même problème : une position trop ferme et bureaucratique quant au traitement des demandes de changement peut donner l'illusion d'un meilleur contrôle, néanmoins, elle sera mal acceptée, entraînera parfois des retards dans les délais de mise en production (tout le monde cherche à se protéger derrière les différents niveaux de validation). Pour finir tous les changements risquent de devenir « standard » ou « urgent » pour court-circuiter le processus. Si les objectifs de la gestion des changements sont relativement clairs (amélioration de la disponibilité, traçabilité, planification, maîtrise des opérations), il faut dans un premier temps s'en servir d'outil pédagogique afin de formaliser des bonnes pratiques : motiver les raisons du changement, préparer, tester, pouvoir revenir en arrière, communiquer, former, documenter. En ce sens, la gestion des changements nous a permis un gain en maturité vis à vis de la gestion de la mise en production, elle est aussi une source d'alimentation de notre communication opérationnelle très prolifique.

La demande de changement doit être une opération rapide (cela paraît évident mais elle ne doit pas prendre plus de temps que la réalisation du changement) pour être adoptée. En effet, nous avons dû simplifier considérablement le

modèle de demande de changement élaboré initialement qui était trop ambitieux pour faciliter l'adhésion des collègues. En l'occurrence, nous nous appuyons sur le wiki de la DI pour réaliser et traiter ces demandes (avec un modèle de page automatique). Cet exemple illustre le risque avéré, lors de la définition de tout processus, de la mise en place d'une certaine **bureaucratie contre-productive**. Il faut savoir rester raisonnable et modeste dans les objectifs fixés et les moyens pour les mettre en œuvre.

Le traitement des demandes est pris en charge par deux gestionnaires du changement (le responsable de l'exploitation des infrastructures et le responsable du soutien aux services métiers) plutôt qu'un véritable comité (CAB<sup>7</sup>) pour plus de réactivité. Ce décloisonnement, occasionné par la cogestion du processus par des responsables de 2 pôles d'exploitation distincts, a été très positif ; des ponts et une meilleure communication ont été créés entre les équipes. Il ne faut pas négliger le temps nécessaire à l'analyse des demandes et à l'accompagnement des demandeurs, aujourd'hui 0.5 jours-homme par semaine y sont consacrés (plus d'une centaine de demandes ont été traitées depuis juin 2012).

Le processus de gestion des changements est donc incontestablement utile. Sa mise en œuvre est complexe car le premier changement à opérer consiste à faire évoluer les pratiques avec pédagogie et pragmatisme afin d'éviter un rejet ou de simplement de voir se développer des modes de contournement.

Par ailleurs, nous travaillons également sur la mise en œuvre d'outils permettant de tracer et de versionner les changements. Ainsi, aujourd'hui, par exemple, l'ensemble des modifications de configuration des équipements réseaux est tracé à l'aide de RANCID<sup>8</sup>, les modifications de règles de filtrage le sont grâce à GIT<sup>9</sup>. L'idée étant de rendre ces changements plus visibles auprès des équipes concernées. En outre, le versionnage permet un retour arrière aisé en cas de dysfonctionnement.

Pour terminer, la gestion des changements doit se concentrer sur les opérations « non-standards » à fort impact potentiel. L'idéal est donc d'automatiser les changements standards afin d'éviter les erreurs humaines lors de manipulations récurrentes maîtrisées. Notre système de gestion des équipements réseau permet de modifier simplement la configuration d'un port via une interface dédiée sans avoir à intervenir directement sur l'équipement. En plus de la diminution d'erreurs humaines, cela garantit la cohérence des configurations.

### 3.5 Les processus non ITIL et l'amélioration continue

La mise en œuvre d'ITIL peut inciter une organisation à travailler sur d'**autres processus**. Cet effet de bord peut être positif. Ainsi, la DI a défini un processus de **communication opérationnelle**, utilisé par la gestion des incidents et la gestion des changements pour communiquer sur des incidents majeurs ou des changements ayant un impact sur la production. Ce processus est utile. Il permet de décharger les équipes techniques de la tâche fastidieuse de communication. D'autres personnes sont chargées de diffuser des informations aux utilisateurs, ce qui a amélioré de façon significative la communication de la DI et est bien perçu par des correspondants ou des utilisateurs. La satisfaction par rapport aux informations reçues a par exemple augmenté de 6 points entre 2012 et 2013. Dans un autre registre, un processus de **gestion des commandes** a été défini pour améliorer le circuit des informations entre les équipes de la DI et l'équipe administrative. Ce processus a permis d'uniformiser et d'améliorer les pratiques dans ce domaine. Sans les compétences développées lors des différentes démarches ITIL, il n'aurait pas forcément vu le jour.

Par ailleurs, tous ces processus sont soumis à l'amélioration continue. L'amélioration continue est un processus ITIL parmi tant d'autres. Néanmoins, sa mise en œuvre est bénéfique pour tous les processus et même pour les services. Historiquement, la DI n'avait pas défini ce processus et la gestion des incidents en a pâti. En revanche, depuis que l'amélioration continue est en place et qu'elle est suivie par le responsable qualité, des bilans de processus ont lieu régulièrement et des processus sont améliorés. Un bénéfice imprévu de l'amélioration continue est qu'elle nous décharge de la pression de mettre en place des processus « parfaits ». La définition de certains processus peut bloquer sur des écueils variés. L'amélioration continue permet de dire : « couchons sur le papier ce que nous sommes capables de faire aujourd'hui et dans un an on verra si on peut faire mieux ». Cela permet d'avancer par petits pas, petites touches, ce qui est souvent une bonne façon de faire.

---

7. CAB, Change Advisory Board, [http://en.wikipedia.org/wiki/Change\\_advisory\\_board](http://en.wikipedia.org/wiki/Change_advisory_board)

8. RANCID, <http://www.shrubby.net/rancid/>

9. GIT, <http://git-scm.com/>

## 3.6 L'outillage

Les processus ITIL mis en œuvre doivent apporter un réel gain aux équipes et il est impératif d'identifier des moyens et des outils adéquats pour qu'ils soient adoptés. Ce n'est pas toujours évident car il n'existe pas toujours des outils adaptés à des besoins spécifiques propres à une organisation et l'on ne résout pas tout avec un tableur.

Un processus qui n'existe que sous forme de diagramme a très peu de chance d'être utilisé, il doit être en mis en œuvre soit sous forme de procédures à suivre de bout en bout, soit à l'aide d'un outil qui prendra le chemin de son déroulement naturel et automatique pour les acteurs impliqués. Même si l'on ne dispose pas d'un outil de workflow, il faut produire des résultats qui soient visibles pour les équipes et permettent de matérialiser certains points. Votre outil de gestion de tickets favoris (Request Tracker dans le cas de la DI) peut par exemple vous aider à rendre visible des éléments de la gestion des incidents et des demandes de service. L'importance d'outils permettant de tracer les changements a également été évoquée dans le passage consacré à ce processus. On pourrait multiplier les exemples de ce type.

### La CMDB

La mise en place d'une CMDB est une sorte de quête quasiment inaccessible. On a tendance à chercher l'outil idéal qui répondra à l'ensemble des besoins : étude d'impact, référentiel client, gestion de l'inventaire, gestion des services etc. Par ailleurs, la plupart du temps, ces besoins sont plus ou moins couverts par des outils existants, il y a beaucoup de sources d'information possibles (outils de gestion d'inventaire, outil de gestion de versions, serveurs de logs, outil de gestion de tickets etc.), il est peut-être plus pertinent d'utiliser ces outils comme référentiels et de **fédérer** les informations remontées plutôt que de tenter d'installer un outil indépendant supplémentaire. En ce sens, ITOP<sup>10</sup> est intéressant puisqu'il est possible de l'alimenter à l'aide de requête à partir d'autres outils.

De façon analogue, la DI a utilisé son wiki pour recenser les applications qu'elle héberge. Ce même wiki a également été utilisé pour matérialiser le catalogue des services et le rendre visible. Des scripts maison permettent d'exporter le catalogue sur le site des services numériques visible par les utilisateurs. Cela peut sembler anodin, mais ce mode de fonctionnement donne immédiatement de la visibilité à ces travaux. Cela permet également à peu de frais de faire le lien entre les applications et les services et de gagner en maturité en attendant un outil plus puissant.

## Conclusion

Les démarches basées sur ITIL ont été coûteuses en termes de ressources financières et humaines. Tous les processus n'ont pas apporté le retour escompté, néanmoins cela a permis de mettre en place des outils et des rôles très structurants. À sa création la DI n'existait que sous la forme d'un organigramme, les différents processus déployés sont aujourd'hui en passe de devenir la base du mode de fonctionnement de son organisation malgré un contexte de changement de direction régulier (3 directeurs depuis 2009). Ainsi, même s'il l'on peut s'attendre à des gains à court terme dans une telle démarche, elle s'envisage sur plusieurs années et nécessite une forte implication de l'ensemble des acteurs.

Fait paradoxal, si beaucoup rejettent ITIL, vécu comme une « religion » ou une idée complètement dé-corrélée du « terrain », bon nombre sont familiers et adhèrent aux concepts et processus véhiculés par ITIL. Il ne faut donc pas se focaliser sur l'adoption d'ITIL en tant que tel mais plutôt sur les processus mis en œuvre.

Nous nous sommes appuyés humblement sur ITIL pour la mise en place d'une organisation. Après être parfois revenus sur des choix, avoir revu des ambitions à la baisse, les résultats de certains travaux ont dépassé nos attentes. Nous espérons faire bénéficier les lecteurs de cette expérience pour éviter les écueils auxquels nous avons été confrontés.

Pour terminer, fidèle au concept de la roue de Deming<sup>11</sup>, nous nous concentrons sur la consolidation des processus existants plus que sur la mise en place de nouveaux processus, et ce grâce à l'amélioration continue.

## Bibliographie

[1] Sébastien Boggia, Benjamin Collet, Guillaume Schreiner. Déploiement d'une solution de supervision et de métrologie automatisée à large échelle. Article JRES 2013 numéro 154

---

10. ITOP, <http://www.combodo.com/-Overview-.html>

11. Roue de Deming, [http://fr.wikipedia.org/wiki/Roue\\_de\\_Deming](http://fr.wikipedia.org/wiki/Roue_de_Deming)