

# Is it ITIL ? par Alain Guercio, e-media management

Un projet ITIL peut en cacher un autre.

*Les enjeux d'ITIL résident dans la maîtrise des services fournis aux utilisateurs : les applications en production représentent leur outil de travail. Les DSI y consacrent entre 50% et 80% de leur budget, en fonction de leurs plans de développement et du modèle d'imputation. Il vaut mieux ne pas se tromper de sujet : la mise en place d'ITIL est aussi un projet d'organisation qui demande bien sûr de conduire le changement.*

La bonne nouvelle est qu'ITIL décrit une part importante de votre cible, et cela va vous faire gagner du temps ! La mauvaise nouvelle est que personne ne peut la mettre en œuvre, sans vous et vos collaborateurs. Mais, quand on se sent concerné, est-ce vraiment une mauvaise nouvelle ?

## Qu'est-ce qu'ITIL ?

Nous considérons ITIL comme un référentiel de contenu fonctionnel. Les auteurs - des professionnels du métier - savent que « best practice » ne veut pas dire « one best way ». Chaque organisation possède ses priorités, ses particularités, son histoire. ITIL ne préconise donc pas de modèle d'organisation, encore moins d'outils associés.

La confrontation entre les bonnes pratiques d'ITIL et vos modes de fonctionnement enrichit le modèle que vous vous faites de votre métier.

Par exemple, certains découvrent avec intérêt la distinction entre un incident et un problème. Mais transformer votre projet ITIL en débats d'experts ne vous éloigne-il pas de votre objectif ? **Votre projet est avant tout un projet de management.**

## Des processus et du management

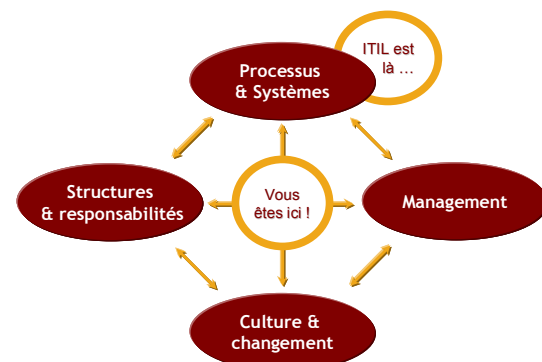
Le management par processus nécessite trois éléments indispensables :

1. Un périmètre de responsabilité,
2. Des indicateurs de pilotage,
3. Un dispositif d'animation.

Leur mise en œuvre cohérente forme l'intérêt de la démarche.

L'approche par processus d'ITIL découle de son orientation « client ». Les structures en place gèrent « verticalement » une ou plusieurs activités et les ressources associées. Ces structures capitalisent des savoir-faire qui génèrent des gains de productivité. Le périmètre de responsabilité à définir couvre l'exécution d'un processus de bout en bout, représenté par sa cartographie. La responsabilité des articulations et des interfaces entre ces structures sortent enfin du no man's land.

**L'innovation organisationnelle d'ITIL est là.**



Un processus est donc un objet de management, lié à un résultat visible par le client. La performance recherchée doit être régulière et économiquement maîtrisée. Le pilotage par la performance doit s'appuyer sur des indicateurs reconnus par tous, dans leur compréhension et leur modalité d'obtention<sup>1</sup>. **L'innovation managériale d'ITIL est là.**

Pour incarner les principes d'amélioration continue, le management par processus requiert un dispositif d'animation. Son instance principale, présidée par le responsable de processus, réunit les responsables des contributeurs. L'existence d'un espace de concertation permet de rendre les arbitrages en commun, d'agir avec souplesse dans la complexité : **l'innovation décisionnelle d'ITIL est là.**

**« Rien ne tombe en marche ».**

De notre point de vue, la particularité du management par processus est de regrouper ces trois innovations pour « donner du sens » à l'organisation.

Malgré la justesse des concepts, notre expérience nous apprend que le caractère transversal du management par processus le soumet à des pressions multiples et parfois contradictoires. Il faut savoir les identifier pour pouvoir les aborder avec pertinence. La nécessaire gestion de projet par les tâches doit faire une place à la prise en compte des acteurs et de leurs inter-relations.

---

<sup>1</sup> A l'exemple des approches ABC/ABM, citées notamment dans le rapport Cigref de Sept 2005.



### Expérience vécue ... dans l'Assurance

Au sein de la DSI de ce grand groupe d'assurance, les 250 « contributeurs » de sa Direction de support technique réalisent transversalement des services aux projets : gestion d'environnements, fourniture de composants réutilisables, expertises techniques, support au développement, tests et certification logicielle, transfert en production. Tout en optimisant les ressources (capacity planning) et les expertises, cette Direction capitalise la connaissance et définit les référentiels de développement, s'assure de leur respect.

Une démarche de « transformation » de la DSI préconise le management par processus. Cette direction se devait d'être exemplaire. Elle l'a été par la définition d'un catalogue de services, sa prise d'engagement auprès des projets (Qualité/Coûts/Délai), et la formalisation de son « référentiel des modes de fonctionnement » : 5 processus, 48 procédures, 12 instances, 25 livrables-types.

Parallèlement à ces descriptions, le Comité de Direction suit l'activité sur la base d'indicateurs de performance et des cinq tableaux bord de processus.

e-media management a assisté cette Direction sur la formalisation de son référentiel d'organisation et la conduite du changement auprès des chefs de service et des opérationnels.

La théorie nous reprocherait de n'être ni ISO, ni ITIL, ni CMM. Le contexte nous pousserait à être un peu des trois à la fois, ce qui s'obtiendrait sans grands efforts (sur le périmètre considéré !).

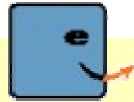
La réalité est que certains services ne peuvent plus s'en passer ...

## Et des rapports humains ...

Pensez-vous qu'en fonction de la technicité du domaine, une démarche de management puisse rendre accessoire les rapports humains ? Nous ne le pensons pas.

Là encore, comme ailleurs, des résistances se feront jour et vous devrez conduire le changement.

### Expérience vécue ... dans l'Industrie



Un changement de structure induit rarement un changement de stature. C'est le constat fait par ce Département en charge du support aux utilisateurs d'un des plus grands Groupes industriels mondiaux.

Après avoir fait le choix du référentiel ITIL, il a réalisé qu'il lui fallait être plus explicatif sur ses missions, ses ambitions, ses projets. Pour changer les pratiques, amener progressivement à un modèle orienté services, il convient de changer d'abord les esprits. Au-delà des dossiers organisationnels et techniques, la communication est toujours nécessaire.

e-media management a donc été chargé de formaliser un support récapitulatif de ses missions et de ses projets. Il fallait notamment :

- souligner les changements de périmètre, parce que le Service Management est plus large que le support aux utilisateurs,
- clarifier les rôles entre les filiales en Europe et le Département « corporate »,
- apporter de la lisibilité à l'organigramme du Département en regard des processus ITIL,
- faire un exposé synthétique des projets et des actions en cours.

Quelques entretiens et réunions de travail ont suffi pour élaborer un kit de communication. Son appropriation par les managers du Département allait de soi : c'étaient leurs mots.

Les effets n'ont pas été longs à se faire sentir : portant d'une même voix les missions du Département, ses managers ont rapidement senti chez leurs interlocuteurs, au sein de la DSI et au-delà, une meilleure compréhension des enjeux et un plus grand engagement sur les projets ITIL.

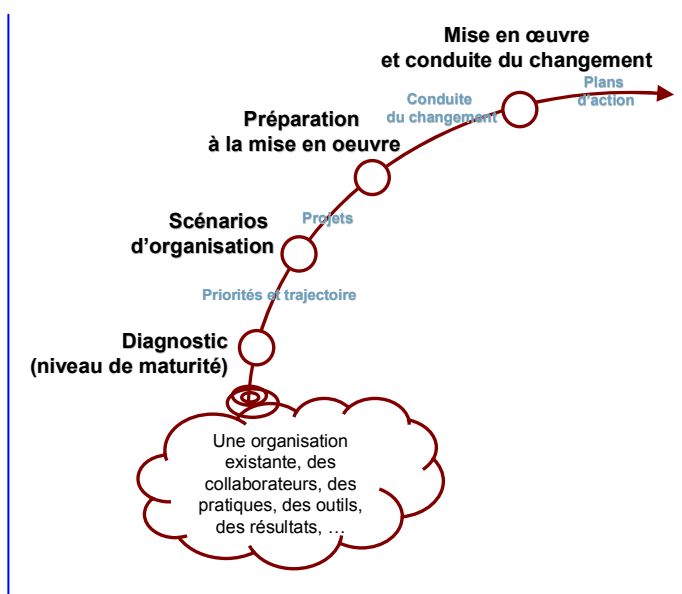
## « Is it ITIL ? »

### Une offre originale de conduite de changement proposée par e-media management

Notre offre « **Is it ITIL ?** » est structurée en trois composantes suivant une démarche classique, qui a fait ses preuves :

1. Diagnostics,
2. Scénarios,
3. Mise en œuvre  
et conduite du changement.

Le contenu fonctionnel d'ITIL (vocabulaire, processus et activités, indicateurs) est utilisé systématiquement, ce qui accélère chaque phase.



## Du diagnostic ...

La phase de diagnostics couvre quatre thèmes : processus et systèmes, structure et responsabilités, dispositif de management, culture et aptitude au changement.

La grille d'analyse pour le premier thème s'appuie largement sur ITIL : c'est la spécificité de la démarche ! Les autres sont moins spécifiques, mais à ne surtout pas négliger.

A l'issue de la phase, vous aurez positionné vos processus et votre SI par rapport à ITIL. Vos clients auront exprimé leurs attentes. Vos objectifs d'organisation auront été priorisés. Nous aurons aidés à cerner les principaux facteurs de résistances aux changements.

## ... au choix d'organisation ...

Les scénarios sont très organisationnels. En harmonisant des logiques d'industrialisation et des spécialisations horizontales de processus, plusieurs schémas se dégagent.

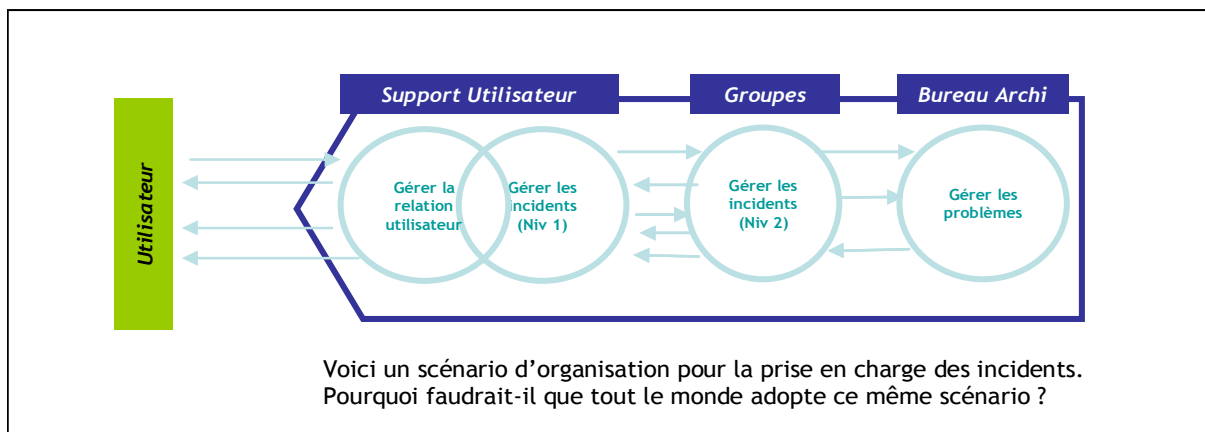
Une étude d'opportunité sur le SI peut être envisagée.

Peser les enjeux et les risques permet d'aider à décider. Le scénario comprend la cible retenue et sa trajectoire, sa feuille de route.

## ... et accompagner le changement.

Chaque projet est unique : sa mise en œuvre n'a rien d'un « standard ».

Nos consultants peuvent vous accompagner et assister vos managers pour communiquer auprès des équipes, mettre en place le management par processus et accélérer le changement.



**e-media management** est un cabinet de conseil en organisation, spécialisé dans les approches par processus. Sa totale indépendance est un gage de respect de votre identité et d'efficacité de vos décisions. Forts de leurs expériences diversifiées auprès de grandes DSI, ses consultants vous assisteront pour « donner du sens » aux activités de vos collaborateurs et obtenir des résultats durables.

e-media management est « membre fondateur » de l'itSMF France.

Pour toute présentation de notre offre « *Is it ITIL ?* », vous pouvez contacter **Alain GUERCIO** au 06.12.21.97.75 ou [alain.guercio@e-media-management.com](mailto:alain.guercio@e-media-management.com)

3 rue Campagne Première - 75014 Paris  
Tel : 01.43.20.39.16



[www.e-media-management.com](http://www.e-media-management.com)