

AVIS D'EXPERT

Améliorer la performance métier au travers de la performance IT



Tout l'enjeu de cette démarche est de rendre au métier de la visibilité sur l'efficacité de ses processus afin d'améliorer durablement et de manière tangible les résultats de l'entreprise."

Martine Le Pogam
Consultant ADMnext
Capgemini France

La transformation digitale a un impact direct et croissant sur l'IT et par conséquent sur la performance des processus métiers. Mais il est rare que cette influence soit établie de façon claire. Mettre en place un monitoring dual IT/métier des processus couplé à des Business KPIs permet à l'entreprise d'établir ce lien et de pouvoir agir sur la qualité de service rendu par l'IT pour accroître la création de valeur.

La majeure partie des processus métier repose sur le système d'information. Cette digitalisation induit la dématérialisation des objets métier (commandes, factures...) qui, aussi bénéfique soit-elle, provoque une perte de visibilité sur le bon fonctionnement des processus. D'un côté, le métier perd la maîtrise de ses processus et peut alors s'interroger sur le bien-fondé de ses investissements. De l'autre, l'IT se trouve parfois en peine d'explicitier sa contribution à la création de valeur, et donc de justifier son positionnement et ses actions face à ses commanditaires. L'expérience utilisateur ou l'expérience d'usage est devenu une composante essentielle du système d'information. Il ne suffit plus de proposer des applications avec des qualités ergonomiques, l'ensemble du processus doit être intégré, du front end au back office afin d'assurer la performance opérationnelle du système. La digitalisation des produits et services a rendu la qualité de service IT partie intégrante de la chaîne de valeur. L'enjeu est donc d'être capable de mesurer l'impact de cette qualité, de manière à pouvoir ensuite orienter et prioriser les axes d'amélioration.

Lorsqu'un incident technique est détecté sur un processus, il est traité par le service exploitation. Le plus souvent, il fait l'objet d'une analyse puis d'un traitement technique, le tout au travers de la création d'un ticket et sans que l'impact sur le business soit mesuré. Pour sa part, le métier n'est au courant que bien trop tard, souvent lorsqu'il ne peut que constater par lui-même le dysfonctionnement. Au final, il doit prendre dans l'urgence des décisions sur le plan opérationnel pour limiter les conséquences sur le business, mais il n'a pas la possibilité de prendre les mesures appropriées, sur le plan tactique (pour éviter que cela ne se reproduise) ou stratégique (pour inscrire ses efforts dans la perspective des enjeux prioritaires de l'entreprise).

Les inefficiences d'origine technologique au niveau processus restent dans l'angle mort des démarches de reporting et sont donc insuffisamment prises en compte dans le pilotage.

Établir une connexion entre performances IT et métier

Pour y remédier, la solution consiste à établir une connexion explicite entre la performance IT et la performance métier. Pour cela, on commence par identifier, sur un processus donné, des indicateurs pertinents d'un point de vue métier et IT. On cherchera à mettre en exergue, côté métier, des défauts d'organisation, de fonctionnement ou des tendances d'évolution de l'activité. Côté IT, des éléments concernant l'état des données, l'état des flux (intégration et extraction de données), ou des retards dans les délais de traitement. Les business KPIs vont permettre de mettre en évidence ces dysfonctionnements au regard de leur performance moyenne et de l'objectif fixé, permettre une analyse poussée sur les deux niveaux IT et métier, en comprendre les relations, puis proposer et mettre en œuvre une correction pérenne. Par exemple, dans le cas de la Finance, on surveillera en parallèle la proportion d'intégration correcte des factures dématérialisées, la proportion de factures payées dans les délais, le délai moyen de traitement des factures, etc.

De l'intervention sur incident à l'amélioration continue

Concrètement, la démarche consiste dans un premier temps à modéliser les processus critiques dans leur double dimension métier et IT en faisant le lien entre les étapes métier et les objets informatiques. Puis à identifier pour chaque étape les Business KPIs capables d'en traduire la performance. L'implémentation de sondes permet alors de remonter ces données vers des tableaux de bord en temps réel. Lorsque certains seuils, définis au préalable, sont franchis, une double procédure d'alerte est engagée vers les équipes de maintenance informatique, d'une part, et vers le métier, d'autre part, de manière à ce que chacun puisse prendre sans tarder les mesures appropriées. Outre cette capacité accrue d'intervention sur incident, un reporting régulier donne

une vue synthétique et exploitable de la valeur d'un Business KPI versus sa valeur moyenne, et par conséquent de la qualité de service IT sur le métier. Ces informations permettent d'entrer dans une boucle d'amélioration continue et de réfléchir à des solutions correctives pérennes. Il arrive d'ailleurs que découlent des incidents IT d'autres types de difficultés – mauvaise organisation, sous-effectif, défaut de compétences, etc., et c'est l'un des bénéfices de cette approche que de pouvoir les mettre en évidence.

Une gouvernance partagée qui réclame de la maturité

L'enjeu, ici, n'est pas technique. Quel que soit l'environnement technologique ou applicatif, ERP ou spécifique, une démarche de mise en œuvre de Business KPIs peut être engagée. Cette démarche nécessite au démarrage un premier niveau de collaboration entre le métier et l'IT. Mais elle contribue ensuite à faire évoluer cette relation vers un modèle d'interaction plus mature, renforçant la capacité du métier et de l'IT à œuvrer à des objectifs communs d'amélioration. Autrement dit, le vrai challenge tient à la maturité des acteurs que cette démarche associe et engage dans une forme de gouvernance partagée. Celle-ci est généralement tripartite. Le métier apporte sa connaissance des processus, de l'expérience vécue par les utilisateurs et des priorités d'amélioration. L'IT apporte sa maîtrise des systèmes dont elle garde, in fine, la responsabilité. Enfin, les partenaires de l'IT sont des parties prenantes incontournables car ils ont la responsabilité de la maintenance et de l'évolution des systèmes et, à ce titre, la responsabilité de la capacité à proposer et à mettre en œuvre des solutions correctives pérennes.

Cette collaboration étroite, qui tend vers le co-management et le co-pilotage des processus, est encore plus pertinente – et naturelle – dans les entreprises qui se sont engagées sur la voie de l'agile à l'échelle. En effet, conformément aux frameworks tels que SAFE et LeSS, ce monitoring dual IT/métier des processus critiques s'inscrit dans une logique de pilotage par la valeur (value stream). En rassemblant les acteurs autour d'un objectif commun, il contribue à l'alignement des planètes : améliorer la performance IT, pour améliorer la performance métier, pour améliorer la performance de l'entreprise.

3 points à retenir

La mise en place de Business KPIs sur les processus critiques permet d'établir le lien entre performance IT et métier.

Le monitoring des Business KPIs permet de se placer aussi bien dans une logique préventive que d'alerting pour assurer une performance optimum des processus métier et donc de la chaîne de valeur.

La clé de la réussite réside dans une collaboration étroite entre le métier et l'IT.