

## QU'EST-CE QUE LA PERFORMANCE ?

Le terme de « performance » est couramment utilisé dans l'entreprise, et tout particulièrement dans le domaine des systèmes d'information.

Au cours de nos conversations avec nos clients, les expressions « améliorer la performance », « piloter la performance », « indicateurs de performance » et « mesure de la performance » reviennent en permanence et de d'autant plus que nous sommes dans une phase critique (« crise économique »). Lors de ces échanges, nous constatons que le mot « performance » - fréquemment employé - est ambigu et source d'incompréhension.

Selon nous, l'origine de cette ambiguïté et de cette incompréhension réside dans le double sens du terme « performance ».

La performance peut signifier tout d'abord le « résultat chiffré », celui qui est généralement obtenu par un athlète, un cheval de course, à chacune de ses exhibitions. Pour une entreprise, une DSI, la performance équivaut en ce sens à un résultat chiffré que l'on mesure périodiquement (rythme annuel, trimestriel ou mensuel). La performance est jugée exceptionnelle, satisfaisante ou décevante selon les objectifs que l'on souhaitait atteindre.

La performance peut également signifier le « résultat optimal », celui qu'une machine peut atteindre par exemple. La performance équivaut en ce sens à un potentiel ou une capacité maximal(e). Si l'objectif de performance est atteint, la machine fonctionne de manière optimale. Dans le cas contraire, des leviers d'action pourront être activés pour améliorer l'allocation des ressources et des moyens déployés.

- « Piloter la performance » signifie donc aussi bien mesurer l'évolution d'un indicateur dans le temps (résultat chiffré) que mesurer l'écart d'un indicateur par rapport à une valeur optimale (potentiel, capacité).
- « Améliorer la performance » désigne donc aussi bien accroître la valeur d'un indicateur (résultat chiffré) qu'augmenter la valeur maximale possible (potentiel, capacité).

Dans la mesure où les systèmes d'information reposent sur des systèmes humains ou organisations (processus et ressources) et des systèmes informatiques, la notion de performance est indifféremment utilisée avec les deux sens.

Depuis quelques années, Directions Générales, Directions Métier et Directions Financières ne se satisfont plus d'une performance des SI réduite à la stricte mesure de quelques indicateurs chiffrés (budgets annuels répartis entre les activités récurrentes et les projets d'investissement, nombre de jours / homme par projet...).

Cherchant à comprendre l'utilisation des ressources, le fonctionnement en mode processus et la qualité des services délivrée aux utilisateurs, ces Directions souhaitent désormais savoir si le résultat est optimal, sous-optimal et, dès lors, évaluer les investissements nécessaires pour augmenter la performance d'ensemble.

Les démarches entreprises depuis plusieurs années (urbanisation, gouvernance, benchmarks, SOA, risk management...) traduisent cette tendance forte à mesurer et améliorer la performance. Visant à développer l'efficacité et l'efficience des DSI, elles interfèrent à plusieurs niveaux :

- Ressources : moyens humains, techniques et financiers,
- Processus et organisation : qualité, référentiels,
- Produits et services délivrés : coûts d'usage, satisfaction,
- Management : motivation, pilotage.

En cette période de crise économique, les DSI que nous rencontrons sont, plus que jamais, soumises à un impératif de performance, qui se traduit principalement par un gel des budgets et une tendance continue à la réduction des coûts. Selon le degré de maturité des DSI en matière de performance, les plans d'action diffèrent.

Les moins matures vont chercher en priorité à utiliser des leviers simples et efficaces à court terme :

- Réduction voire arrêt de projets,
- Forte diminution du recours aux prestataires,
- Renégociation des contrats avec les fournisseurs,
- Attrait pour des techniques peu coûteuses...

Les plus matures vont disposer, en plus des leviers déjà cités, d'une connaissance plus fine du fonctionnement de leur organisation et de leurs processus. Elles vont par conséquent pouvoir étudier des pistes supplémentaires :

- Réallocation de ressources avec priorisation par projet,
- Transfert d'activités par recours à l'externalisation et/ou la délocalisation,
- Recherche de financements externes offrant des garanties d'évolution technique, notamment pour les actifs matériels généralement immobilisés...

En conclusion, nous pensons que la crise aura eu pour effet immédiat d'accélérer la mise en place d'une mesure et d'un pilotage plus efficace de la performance des systèmes d'information au sens potentiel / capacité. Cette tendance, selon toute vraisemblance, devrait se poursuivre au-delà de la crise, au titre des efforts et des sacrifices consentis pour un « régime alimentaire », qui vise une « utilisation normale et raisonnée des aliments pour satisfaire aux besoins physiologiques de l'organisme normal ». Dès lors, les méthodes d'analyse de la valeur, fondées sur l'approche ABC / ABM, sont à l'évidence les outils les plus opérationnels et les plus efficaces pour mesurer, piloter et améliorer la performance des systèmes d'information.

**VCM Conseil - 2009**