

# L'ABC dans une DSI : retour d'expérience(s)

Compte-rendu de la Rencontre Autour d'un verre du 13 septembre 2010  
avec Muriel Fally, Directrice du Contrôle de Gestion de la DSI du Courrier

Rapporté par Alain Guercio



La méthode ABC (Activity Based Costing) est une méthode de contrôle de gestion qui permet d'améliorer la connaissance des coûts de revient par client, par produit ou par prestation.

Préconisée depuis longtemps, l'utilisation de la méthode ABC commence à prendre de l'ampleur dans les DSI françaises, aussi bien sur les activités d'Étude et Développement que sur celles de Production.

Mme Muriel Fally, Directrice du Contrôle de Gestion de la DSI du Courrier (La Poste), nous a présenté le 13 septembre 2010 son expérience réussie de mise en place de la méthode ABC et du prolongement qui en a été fait sur le « Pilotage par la réduction de la destruction de valeur »

## L'ABC dans une DSI : Pourquoi ?

Quand on parle des budgets d'une DSI, on évoque immédiatement des montants importants. Irrémédiablement, deux questions se posent : pourquoi est-ce si cher, et pour faire quoi ?

Pour faire face à ces questions, la comptabilité traditionnelle ne suffit plus, car elle se contente de tracer ce qu'on dépense mais pas comment on le dépense...

L'Activity Based Costing (ABC) est une méthode de contrôle de gestion qui permet d'expliquer clairement comment on dépense, et dans quel but. Plutôt que de chercher à mobiliser les opérationnels sur des techniques financières, elle s'appuie en premier lieu sur une cartographie des activités du métier concerné.

Prenons l'exemple du chef de projet à qui la DSI a confié le budget d'un projet.

La méthode ABC a déjà obligé la DSI à clarifier les notions de projet et d'équipe projet... Le contrôleur de gestion travaille ensuite avec le chef de projet sur la base du cycle de vie du projet, c'est-à-dire sur le déroulement opérationnel des études d'opportunité et de faisabilité, de la conception et de la réalisation, des tests et des recettes, du passage en production et sur le fonctionnement récurrent en exploitation.

Le chef de projet comprend vite que la démarche vise à justifier les dépenses sur son périmètre de responsabilité. Il est concerné au premier plan, et à juste titre.

Quand la DSI lui demande des comptes, il est capable d'expliquer les dépenses engagées et prévisionnelles en fonction du déroulement de son projet. Les aspects financiers sont compréhensibles par l'ensemble des acteurs et s'intègrent alors naturellement aux multiples volets du management de projet.

Le chef de projet peut aller plus loin. Après tout, la solution qu'il élabore a pour finalité de contribuer à une meilleure exécution du processus Métier par les utilisateurs.

Par exemple, un processus d'administration des ventes a besoin d'un logiciel de facturation et de recouvrement. La solution informatique qui sera mise à la disposition des utilisateurs participe alors au processus de création de valeur de l'entreprise.

L'objet du « Business Case » du projet est de mettre en regard les dépenses d'investissement (CAPEX : capital expenditure) et les charges récurrentes (OPEX : operational expenditure) avec les gains obtenus. Il aboutit par exemple au calcul du fameux Retour sur Investissement (ROI).

Le positionnement sur un calendrier de ces données financières permet aisément leur réactualisation tout au long du projet.

On comprendra qu'à l'heure du bilan de projet, il est aussi facile de se référer au budget initial et de faire les comparaisons. L'opération est simple car le modèle est clair, et stable. Les analyses qui sont faites contribuent à la maîtrise des systèmes d'information.

Enfin - et suivant une logique financière qu'il ne faut pas négliger - la traçabilité des coûts apportée par la méthode ABC permet de justifier le niveau des actifs comptables auprès des commissaires aux comptes de l'entreprise. C'est une avancée significative, particulièrement quand il s'agit de biens immatériels.

## **L'ABC dans une DSI : Comment ?**

---

En 2006, Marie-Noëlle Gibon<sup>1</sup>, DSI du Courrier, demande à Muriel Fally de la rejoindre pour mettre en place, notamment, une cellule de calcul des coûts selon l'ABC. Cette méthode avait été utilisée efficacement en 2004 par la DSI Groupe pour constituer le socle des refacturations informatiques entre les Métiers de La Poste.

La grande force de la méthode Activity Based Costing (ABC) est de mettre les activités au cœur de l'analyse des coûts. Pour réaliser un projet ou pour exploiter une application, il faut mener à bien un certain nombre d'activités. L'exécution de chacune de ces activités consomme des ressources. Il reste à évaluer le coût de chacune des ressources consommées.

Le coût de l'objet de coût (le projet, le fonctionnement de l'application) s'obtient en additionnant le coût des ressources sur l'ensemble des activités qui sont nécessaires à sa réalisation. Par sommation, il est même possible de calculer le coût d'un client : le coût d'un ensemble de projets et d'un ensemble d'applications.

Chacun peut donc constater que les difficultés du modèle de calcul des coûts ne résident pas vraiment dans compréhension de la théorie<sup>2</sup>. Les pièges de la méthode ABC apparaissent lors de son application en situation réelle.

Forte de la première expérience à la DSI Groupe, et par souci d'efficacité, la DSI du Courrier décide donc de limiter sa cartographie à une cinquantaine d'activités. Elle sera réalisée en 3 mois. Ce modèle d'activité se révèle largement suffisant au regard des objectifs.

---

<sup>1</sup> Marie-Noëlle Gibon était présente dans la salle. Elle avait animé la Rencontre autour d'un verre du 11 mars 2010 sur l'e-SCM, dont le compte-rendu est paru dans la Lettre N°79

<sup>2</sup> NDLR : pour ceux qui souhaite vraiment aller plus loin : « Les systèmes de coûts » de Pierre Mielec chez Dunod et notamment les 8 modèles non-conventionnels basés sur l'ABC ...

De plus, la stabilité du modèle de coûts dépend de la stabilité de la cartographie. Au sein d'une DSI qui travaille dans le long terme, cette stabilité est primordiale.

Sans surprise, la principale unité d'œuvre de la DSI du Courrier est le Jour - Homme (JH). On distingue le JH interne et le JH externe (prestataires) qui ne présentent pas les mêmes natures comptables de dépense. Depuis plusieurs années, la saisie des temps de chacun est une pratique installée. Elle permet donc – via des outils comme PSN ou Artémis - de recueillir les ressources consommées par activité sur les projets ou les applications.

Par souci d'efficacité, il a été décidé que la consommation de ressources induite par l'exécution des activités – appelé inducteur d'activité en ABC – ne serait exprimée qu'en nombre de JH interne ou externe. Symétriquement, le coût du JH est basé sur l'ensemble des coûts induits par l'utilisation des ressources – appelé inducteur de ressource en ABC - et essentiellement composé de la masse salariale pour les JH internes.

Du point de vue des outils, le fonctionnement de ce dispositif sur Excel montre rapidement ses limites dans une organisation un peu conséquente. La DSI du Courrier s'équipe donc d'un logiciel spécialisé sur l'ABC et mets au point quelques échanges de fichiers, sans développer d'interfaces complexes.

## **L'ABC au service de la réduction de la destruction de valeur : études de cas**

---

L'application de la méthode ABC permet à la DSI de bien connaître ses coûts et ses unités d'œuvre. Sa capacité à produire un chiffrage de projet et à faire des projections est améliorée. Elle se trouve dans une meilleure position pour rencontrer ses clients, les Directions Métier, et être force de proposition auprès d'elles.

Aujourd'hui, l'informatique est partout. Les Directions Métier ont besoin d'accroître leurs performances, de réduire leurs coûts de non-qualité. Pour travailler ensemble, il suffit d'admettre que les problèmes rencontrés ne sont jamais uniquement du côté de l'organisation ou du côté de l'informatique.

Le premier cas présenté est relatif au processus de facturation du Courrier. Les utilisateurs étaient mécontents et signalaient de nombreux incidents applicatifs. Pour identifier l'origine réelle des dysfonctionnements, il a été nécessaire d'établir une cartographie du processus Métier.

Les applications utilisées pour chaque activité ont été ajoutées sur cette cartographie. Une analyse de la base des incidents a permis d'identifier chaque incident majeur sur le SI. Le rapprochement avec les activités Métier impactées par les incidents amène au chiffrage de la destruction de valeur par le SI.

Par exemple, on a pu évaluer le niveau de perte de trésorerie dû aux retards dans l'édition des factures. Chaque jour perdu sur l'ensemble de la chaîne de facturation possède maintenant un coût. Mais ce coût ne comprend pas encore le coût des litiges avec les clients, qui épluchent encore plus les factures arrivées en retard ...

Le second cas présenté est relatif aux plateaux de télévente. Historiquement, les applications utilisées par les télévendeurs avaient fait l'objet de beaucoup d'alertes. Puis, plus rien... Une visite s'imposait.

L'objectif de la visite sur un des plateaux était d'entendre les utilisateurs. L'accueil a été chaleureux : « on a signalé tellement d'incidents qu'on en signale plus : on fait autrement ». Le fait d'aller rencontrer les utilisateurs a rendu l'ambiance de travail positive. La visite a permis de valider la cartographie des activités et des applications en prenant soin de garder le langage des utilisateurs.

À force d'observations dans l'usage des outils et d'expériences de chronométrage, les avis de tous les participants ont convergés sur le même diagnostic : trop d'écrans à défiler, beaucoup d'attente entre chaque écran, le processus est trop long, les outils sont trop lents ... En comparaison, la base de données gérée en local sous Excel se révèle vraiment très efficace, si on accepte bien sûr le risque de perdre des informations.

Pour pallier le fonctionnement du plateau sur cette base bureautique, il faut aussi maintenir 6 personnes en back office plutôt qu'en télévente. Le chiffrage de la destruction de valeur s'est fait avec le responsable du plateau, notamment pour évaluer la productivité moyenne des télévendeurs et le chiffre d'affaire perdu.

Quelques contacts ciblés ont confirmé que la situation était comparable dans les 10 plateaux de télévente. Le rapport final envoyé à la Direction Marketing insistait sur le déclaratif des pertes et proposait donc un plan d'actions sur la téléphonie, les outils du SI, l'organisation et les règles Métier. Bref, une réelle proposition de valeur à mettre en œuvre.

## Questions-Réponses-Débats

---

### **La mise en œuvre de l'ABC a-t-elle rencontré des résistances au changement au sein de la DSI ?**

Mettre en œuvre un système de calcul de coûts n'est pas toujours très simple. Les chefs de projet voient surtout la valorisation des unités d'œuvre. Leur préoccupation est : « en cas de besoin, aurais-je des arguments pour me défendre ? »

Rapidement, ils s'aperçoivent qu'on les aide vraiment à piloter leur projet, que le contrôleur de gestion est utile. Il faut leur parler des projets, de leur planning et du « comment ils dépensent ».

Aujourd'hui, certains chefs de projet voient un PMO (Project Manager Officer) pour la programmation des ressources, le suivi du réalisé par rapport au planning de référence... et un contrôleur de gestion pour les coûts.

Le plus important est le chiffrage du « Reste à Faire ». Le contrôleur de gestion y vient naturellement car il doit réactualiser son chiffrage et aborder ce qui a été commandé par rapport à ce qui est engagé, ce qui est déjà recetté par rapport à ce qui est livré, ... Ces informations actualisées servent à la gestion de trésorerie.

Les chefs de projet savent que les contrôleurs de gestion appliquent la méthode ABC, mais ils ne s'en soucient guère. Par contre, ils constatent que les contrôleurs de gestion parlent de leurs activités et les aident à piloter leurs projets.

Les plus grands freins au changement s'observent plutôt lors de l'application de l'ABM (Activity Based Management). Cette méthode, liée à l'ABC, vise à éliminer la non-performance des activités. Elle incite souvent à des réorganisations.

### **L'ABC n'est-elle pas aussi connue pour son approche des coûts indirects, fréquents dans une DSI ?**

Les systèmes de réallocation sont plus clairs en ABC qu'avec une comptabilité analytique classique. L'ABC permet de prendre en compte les coûts de m<sup>2</sup>, des postes de travail, ... et aussi les coûts de structure.

Ce système amène à déterminer un coût unitaire du JH interne nettement majoré (près de deux fois supérieur) par rapport à un coût unitaire direct. Le modèle est validé par les commissaires aux comptes.

## **Le référentiel ITIL préconise aussi l'ABC, mais comment articuler les éléments de l'ABC et ceux de la CMDB<sup>1</sup> ?**

Si l'on veut réussir la mise en place de l'ABC à l'échelle d'une DSI, il faut savoir rester simple.

À la DSI du Courrier nous avons mis en place l'ABC en trois mois, à partir d'une trentaine de comptes de la comptabilité.

Nous avons 4 macro-processus et une quarantaine d'activités :

- le macro-processus « Projet » (basé sur le cycle de vie et la méthode de conduite de projet) ;
- le macro-processus « Service » (basé sur le référentiel ITIL) ;
- le macro-processus « Support » (tout ce qui est relatif au management, aux méthodes et à la qualité) ;
- le macro-processus « Transverse » (la gestion des ressources humaines, la logistique, les achats, la finance...).

Tout le monde, qu'il soit « productif » ou non, saisit ses temps à la DSI du Courrier, en général au pas d'une vacation (0,5 jour).

La « maille » des objets est importante et fait l'objet d'arbitrages constants. Pour les projets, la maille est d'abord un besoin du Métier. Sur plusieurs applications en service, la maille est celle du train de maintenance. Certains correctifs mineurs ne sont pas des projets.

Nous avons un référentiel de comptes comptables, un référentiel d'unité d'œuvre, un référentiel d'activités et un catalogue (valorisé) de prestations perçues par le Métier.

## **Comment faites-vous le lien entre la cartographie des processus Métier et le projet SI ?**

En réalité, on se pose juste une question : à quoi servent nos applications ?

La cartographie des processus Métier sert à la modélisation du coût de destruction de valeur. Il ne s'agit pas (encore) d'un problème de projet.

On cherche aussi à identifier si les dysfonctionnements prennent leur source dans le SI ou ailleurs.

Il faut être conscient qu'un utilisateur qui déclare un incident s'exprime sur son « vécu » et certainement pas en terme informatique.

Nous devons chercher la source de l'incident, et bien comprendre le Métier.

La cartographie des processus Métier est utile, même si elle peut être faite simplement sur un paper-board.

La cartographie des processus permet de garder l'expression de l'utilisateur, qui vit l'exécution du processus.

Elle permet aussi d'éviter la complexité du SI, et de toutes les couches de ce millefeuille...

Enfin, on reste sur la qualification du problème et on ne se précipite donc pas sur la solution.

## **Comment dévoile-t-on les coûts cachés ? Un nombre trop faible d'activités cartographiées n'aboutit-il pas à des coûts trop globaux ?**

Ce qu'on appelle les coûts cachés sont vraiment très mal nommés. Souvent, on ne cherche pas réellement à les cacher.

On ne les montre pas. C'est tout, et ce n'est pas la même chose...

Pour les dévoiler, il suffit le plus souvent de vouloir en parler.

La cartographie des processus est un bon outil pour faire de l'analyse de la valeur<sup>2</sup>, ou symétriquement pour faire de la réduction de destruction de valeur.

Souvent, on affine l'analyse sur des tâches, mais on les agrège rapidement. Sur le référentiel, il faut garder les notions à leur maille suffisante.

Par ailleurs, la DSI du Courrier possède cette expérience, mais reste en relation avec d'autres entreprises comme la Société Générale et différents organismes comme l'USF<sup>3</sup> ou le Cigref qui abordent ce sujet.

Ce qui est grave et qu'on ne sait pas mesurer, c'est la démotivation des utilisateurs...

Je me souviens de ce contrôleur de gestion qui n'avait pas confiance dans son outil et qui refaisait tous les calculs à chaque « run ».

<sup>1</sup> CMDB : Configuration Management Data Base – Base de données techniques du SI, considérée comme le cœur d'ITIL

<sup>2</sup> Voir notre Rencontre autour d'un verre du 5 mai 2010 avec Djemil Chafaï, secrétaire général de l'AFAV dont le compte-rendu est paru dans la Lettre n°80

<sup>3</sup> USF : Club des Utilisateurs Francophones de SAP, dont Muriel Fally est la présidente de la commission PCM : Profit Cost Management

## **Pourquoi n'avez-vous pas envisagé d'autres méthodes que l'ABC, comme le TCO par exemple ?**

D'une part, la DSI Groupe présentait une expérience réussie de la méthode ABC en liaison avec le référentiel des processus, sur la refacturation au sein du Groupe.

D'autre part, la méthode ABC est vraiment compréhensible par tous.

Cela permet d'insuffler une réelle démarche collective de grande ampleur, à condition de rester raisonnable sur le nombre d'activités de la cartographie.

L'objectif était d'instaurer un dialogue entre les chefs de projet et les Directions Utilisatrices. Le coût du SI est toujours considéré comme trop cher. C'est ensemble qu'il faut chercher à maîtriser la réalité du coût du SI et de sa valeur.

La démarche du chiffrage par les points de fonction<sup>1</sup> semble être une piste que veut suivre la DSI du Courrier, mais l'heure n'est pas encore venue de la mise en place.

## **Lors de vos entretiens sur le plateau de télévente, quel pourcentage de problème avez-vous identifié comme venant du SI par rapport au Métier ?**

Nous ne nous sommes même pas posé cette question, car le meilleur moyen d'échouer dans la réduction de la destruction de valeur est de chercher des responsables et des coupables.

Quand vous êtes en face d'un système « dévoyé », vous ne savez plus faire la part des choses entre les défauts du SI et la « créativité » des agents. Après un moment, personne ne sait faire la distinction entre l'erreur d'origine et la solution de contournement qu'on a mise en place.

On n'avait pas toujours les incidents. D'abord parce que les utilisateurs en ont tellement déclaré qu'ils ne prennent plus la peine de le faire. Ensuite, l'enregistrement des incidents était parfois fermé ... Enfin, certains pensaient que l'envoi d'un SMS en haut lieux se substituait à une déclaration formelle d'incident.

Il faut être pragmatique et ne pas chercher à tout connaître avant de se lancer, ou à être hyper-précis avant de proposer des améliorations<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Voir l'article de Guy Boizard, « Le prix de la fonction », paru dans la Lettre n°80

<sup>2</sup> NDLR : « il faut arrêter d'avoir toujours faux dans le détail pour chercher à avoir globalement raison » un auteur sur le pilotage stratégique dont je n'ai pas retrouvé le nom (qu'il m'excuse)

## **Quelle règle comptable utilisez-vous pour mettre les charges informatiques en immobilisation ?**

Nous avons mené une étude avec nos commissaires aux comptes qui ont validé notre modèle et nos imputations.

La règle comptable générale pour immobiliser un bien est qu'il soit « robuste et durable ». Pour qu'un bien – comme un immeuble – soit robuste, il faut qu'il soit conçu.

C'est évident pour tout le monde, mais c'est relativement récent qu'on est arrivé à cette même conclusion pour l'informatique...

Comme partout, la DSI du Courrier mène parfois des études de conceptions qui n'aboutissent pas à une application « robuste et durable ». Heureusement, ce n'est pas le cas général.

Au moment où le projet arrive à un stade suffisamment avancé dans son cycle de vie et que l'on sait avec suffisamment d'assurance qu'il aboutira à un déploiement auprès des utilisateurs, les charges de conception peuvent être immobilisées.

## **Qui utilise l'ABC et pour faire quoi ?**

En fait, beaucoup de monde utilise l'ABC sans le savoir, pour calculer ses coûts. Parfois, on l'utilise mais on n'en parle pas. Cette méthode de contrôle de gestion permet une lecture plus directe de l'information. L'ABC s'applique à tout type d'activité comme l'industrie ou l'alimentaire.

À la DSI du Courrier, nous utilisons l'ABC sur l'ensemble des activités. Nous avons beaucoup parlé des Études, mais nous l'utilisons aussi pour la Production. Notre objectif est de mesurer le coût d'utilisation du SI, celui des activités qui permettent que « ça tourne ». On recoupe ces coûts avec ITIL, le catalogue des services et le tarif qui y est associé...

Nous sommes en relation avec des infogérants et nous savons qu'ils utilisent aussi l'ABC. Dans ce cadre, l'ABC nous permet de suivre le coût de pilotage de la prestation. Fin 2006, la DSI du Courrier a lancé plusieurs appels d'offre. L'ABC nous permis de comprendre la construction des coûts, et donc de positionner nos exigences dans le domaine du faisable.

Certains acteurs utilisent l'ABC dans leur étude de Green IT, pour calculer l'impact de l'informatique sur l'environnement : une réelle destruction de valeur !

## Qui maîtrise le modèle à la DSI du Courrier ?

Le modèle ABC, et notamment la cartographie des activités, est sous le contrôle direct et exclusif de Muriel Fally. Il faut garder un modèle simple et éviter de le « tordre » dans la durée. Sa lisibilité et sa stabilité sont très importantes.

Ceci ne nous empêche pas de faire des analyses complémentaires.

Par exemple, nous avons récemment participé à un benchmark sur la base du modèle du Gartner.

En moins de 3 jours, nous avons remis à plat notre modèle et résolu les différences sémantiques entre les deux modèles.

Nous avons fourni tous les éléments prévus dans les temps à partir de notre modèle transposé.

Ce qui bouge le plus dans le modèle est la valeur de l'unité d'œuvre.

Nous la fixons sur la base des prévisions budgétaires et la gérons ensuite comme un coût standard.

En fin de période, nous calculons son coût réel et analysons les causes d'écart.

Par exemple, si le nombre total de JH a diminué, le coût de structure ne diminue pas pour autant. Nous devons donc analyser les causes de cette diminution.

Elle peut être due à une Direction Utilisatrice qui n'a pas suffisamment prévu son implication dans les projets, qui n'avancent donc pas comme prévu...

Encore un aspect qui montre que l'objectif de l'ABC à la DSI du Courrier est bien d'établir un dialogue constructif avec les Métiers. ▲

***alain.guercio@e-media-management.com***

## ***Pour en savoir plus :***

---

Améliorer le pilotage du SI : le pilotage par la réduction de la destruction de valeur - Marie-Noëlle Gibon, Olivier Brongniart, Muriel Fally et Joachim Treyer – Éditions DUNOD

Modèle économique de la DSI : les clés de la performance - Joachim Treyer et Olivier Brongniart.  
Collection MANAGEMENT ET INFORMATIQUE - Éditions HERMES LAVOISIER

En annexe sur la page suivante : la cartographie des activités.

CARTOGRAPHIE DES ACTIVITES TECHNIQUES : CARAT V1.4 2010

