

## **Point de vue**

Lionel Bianchi,  
Directeur Associé

# **Le modèle ABC-ABM au service de la performance des DSI**

## **Problématiques et enjeux des DSI**

Les DSI font actuellement face à des contraintes croissantes : mise en concurrence de leurs activités, demandes de gains de productivité par la Direction Générale, budgets parfois contraints dans le cadre des programmes d'optimisation des fonctions supports, elles sont soumises à de fortes pressions.

Afin de satisfaire leurs clients internes, conserver leurs prérogatives et s'imposer comme un « prestataire » efficace au sein du Groupe, elles doivent opter pour une démarche d'optimisation de leur performance. Il s'agira ici de viser une excellence financière et commerciale.

Pour y parvenir, deux grands chantiers sont à mener de front : la mise en place d'un modèle de gestion robuste et l'émergence d'une stratégie de l'offre résolument tournée vers les besoins des clients internes.

## **Le modèle ABC-ABM, pilier de la performance financière des DSI**

Le modèle ABC-ABM (Activity Based Costing – Activity Based Management) est apparu à la fin des années 80 aux Etats-Unis. Il répond à des besoins accrus d'analyse et de réactivité en environnements complexes et s'applique particulièrement aux secteurs dans lesquels les coûts indirects sont prépondérants.

Le modèle se base sur l'analyse et le pilotage des coûts par activités pour une approche transverse orientée processus métiers<sup>1</sup>. Il se compose de deux volets : ABC consistant à modéliser et mesurer les coûts par activités-processus ; ABM qui fournit aux managers à partir de l'ABC les clés pour la maximisation de la performance (Définition d'objectifs, arbitrages, planification d'actions, suivi des objectifs,...).

La mise en place du modèle nécessite, par conséquent, une réflexion sur les activités réalisées, les ressources nécessaires à leur réalisation et les produits<sup>2</sup> issus de ces activités. Par exemple, la prestation de « Maintien en condition opérationnelle d'une

---

<sup>1</sup> A la différence d'une approche de type « Méthode des coûts complets » plutôt basée sur la répartition des coûts par centres de responsabilité fonctionnels

<sup>2</sup> On emploiera plutôt le terme de prestations plus adaptée à l'offre des DSI

application » est rendue possible par la réalisation des activités « Assurer le support », « Maintenir les serveurs », « Réaliser les sauvegardes »,... Les ressources consommées par ces activités sont : la main d'œuvre, l'énergie informatique, les achats extérieurs, les prestations externes, les refacturations internes,...

Parmi les grands axes d'amélioration rendus possibles par la mise en œuvre du modèle, citons la formalisation et l'optimisation des activités-processus, la facilitation de la prise de décision opérationnelle et stratégique, la définition au plus fin du coût de revient des prestations, le benchmark des activités-prestations..

Les apports sont multiples et constituent la base de l'excellence financière recherchée. L'intérêt du modèle ne s'arrête pas là : il intègre aussi des notions facilitant le dialogue avec les clients internes.

### **La nécessité d'un questionnement fort sur l'affectation des coûts indirects**

Si les charges directes se rattachent aisément aux prestations qui les consomment, une réflexion toute particulière doit être menée en vue de déterminer les modalités d'affectation des charges indirectes sur les objets de coûts ; une problématique amplifiée par le fait que celles-ci représentent une part significative du total des charges des DSI.

A cet effet, le modèle prévoit des inducteurs d'activité, unités d'œuvre (UO) permettant d'identifier, de valoriser puis de quantifier les quote-part respectives de consommation des charges indirectes par les prestations. Appliqués aux activités des DSI, ces inducteurs présentent deux éléments de complexité :

1. Souvent immatériels, les inducteurs se caractérisent par une forte technicité<sup>3</sup> et la nécessité, dans certains cas, de mettre en place des outils spécifiques de suivi et d'industrialisation de la remontée des consommations ;
2. les quantités d'UO consommées peuvent varier selon les prestations avec la prise en compte de critères multiples tels que : la complexité technique d'une application, le niveau de service contractualisé avec les clients internes et le caractère stratégique du SI concerné.

Au contraire, si pour des contraintes de calendrier de projet, de budget ou autres, la DSI opte pour une affectation des coûts indirects moins dynamique, ces complexités peuvent être contournées avec l'utilisation de systèmes de répartition plus arbitraires

---

<sup>3</sup> *Quelques exemples d'inducteurs d'activité : nombre de CPU pour l'activité « Fournir l'énergie informatique », Nombre d'octets pour l'activité « Gérer les sauvegardes », Nombre de bits par seconde sur la bande passante pour l'activité « Mettre à disposition les applications sur le réseau »,...*

(Utilisation de clés de répartition des activités vers les prestations) prévus également dans le modèle. Dans ce cas, la richesse du modèle est partiellement réduite, la définition du coût de revient puis du tarif des prestations moins précise au profit d'une plus grande simplicité de conception et de fonctionnement.

### **Le modèle ABC-ABM et ses apports dans la relation DSI-Clients internes**

Que souhaitent les clients internes dans leurs relations financières avec les DSI ? Un budget SI prévisible et pilotable et des éléments de facturations détaillés et compréhensibles.

L'apport du modèle sur ces problématiques est significatif, grâce à l'utilisation de données métiers permettant aux clients de constituer leurs budgets et d'obtenir un reporting de facturation sur la base de clés de type « Nombre d'utilisateurs gérés », « Nombre de sauvegardes lancées », « Nombre de postes installés »,...

De ce fait, la communication entre la DSI et les clients internes est facilitée, les étapes-clés de contractualisation budgétaire et du suivi Budget / Réalisé reposant sur une approche orientée Métier / Besoins et non plus sur des éléments financiers.

### **Un modèle ABC-ABM utile...s'inscrivant dans une démarche globale orientée Client**

Dans une optique de maximisation de la satisfaction des clients internes, la mise en place d'ABC-ABM doit, bien sûr, s'accompagner d'une réflexion générale sur la politique commerciale de la DSI.

Sur ce thème, les options sont nombreuses : définition d'une offre de prestations, formalisation de l'offre dans un catalogue précisant les modalités de réalisation et de tarification, mise en place d'une structure d'administration des ventes (ADV), de marketing et de SAV, stratégie de pricing, lancement d'une démarche Qualité, de plans de progrès,...

Certaines de ces thématiques peuvent être approfondies :

- La formalisation de l'offre dans un support de type « Catalogue de l'offre » permet à la DSI de s'engager auprès des clients internes sur les conditions de réalisation standards des prestations et leurs tarifs. Partant d'une base contractuelle, la communication DSI / Client interne est facilitée ;
- La mise en place d'une structure d'ADV facilite le contact entre clients internes et DSI et fournit une meilleure perception des attentes et des besoins futurs en termes de prestations. Les risques de dérives en sont réduits ;

- La stratégie de pricing, enfin, permet de proposer des produits d'appel sur lesquels la DSI souhaite conserver son périmètre mais est concurrencée par des prestataires externes.

### **En conclusion...**

En recherche de performance et face à un environnement qui se complexifie, le modèle ABC-ABM apporte aux DSI de nombreux avantages pour l'analyse et le pilotage des coûts et la prise de décision. Sa mise en place est structurante et nécessite une réflexion forte sur les activités et prestations réalisées.

En se plaçant dans une optique de projet ABC-ABM, il conviendra, outre les éléments déjà évoqués, de se focaliser également sur la conduite du changement et l'urbanisme des SI en vue d'homogénéiser les référentiels et interfacier les flux des SI concernés.

Dans sa démarche, la DSI veillera à ne pas se limiter uniquement aux aspects financiers de la performance. En effet, d'autres volets doivent être également abordés tels que la performance commerciale et l'excellence métier. C'est grâce à une approche transverse impliquant l'ensemble des métiers que la DSI maximisera sa performance et s'imposera comme un partenaire privilégié des clients internes.

### **Contact presse**

Axys Consultants  
Stéphanie BARRAT  
Tel : 01 44 89 91 24  
Mail : stephanie.barrat@axys-consultants.fr

### **A propos d'Axys**

Axys Consultants est une société de conseil en organisation et en système d'informations créé en 1987, spécialisée dans l'optimisation de la performance financière, des achats et de la logistique, des ventes et du marketing, des ressources humaines et de la performance des systèmes d'information. Avec une croissance interne qui se poursuit sur un rythme annuel moyen de 10 %, Axys Consultants a clôturé l'exercice 2006 sur un chiffre d'affaires de plus de 11 millions d'euros.

Axys accompagne principalement des grandes entreprises françaises et européennes leaders sur leur marché dans la plupart des secteurs de l'économie : La Poste, Carrefour, AXA, Groupama, Aéroports de Paris, RATP, Johnson Controls, Canon, GDF, EDF, Sodexho, Hachette, BNP Paribas, Crédit Agricole, Fortis, Société Générale,...