GROUPE LA POSTE

Une démarche processus au service de la gouvernance
Mettre en œuvre la méthode ABC / ABM

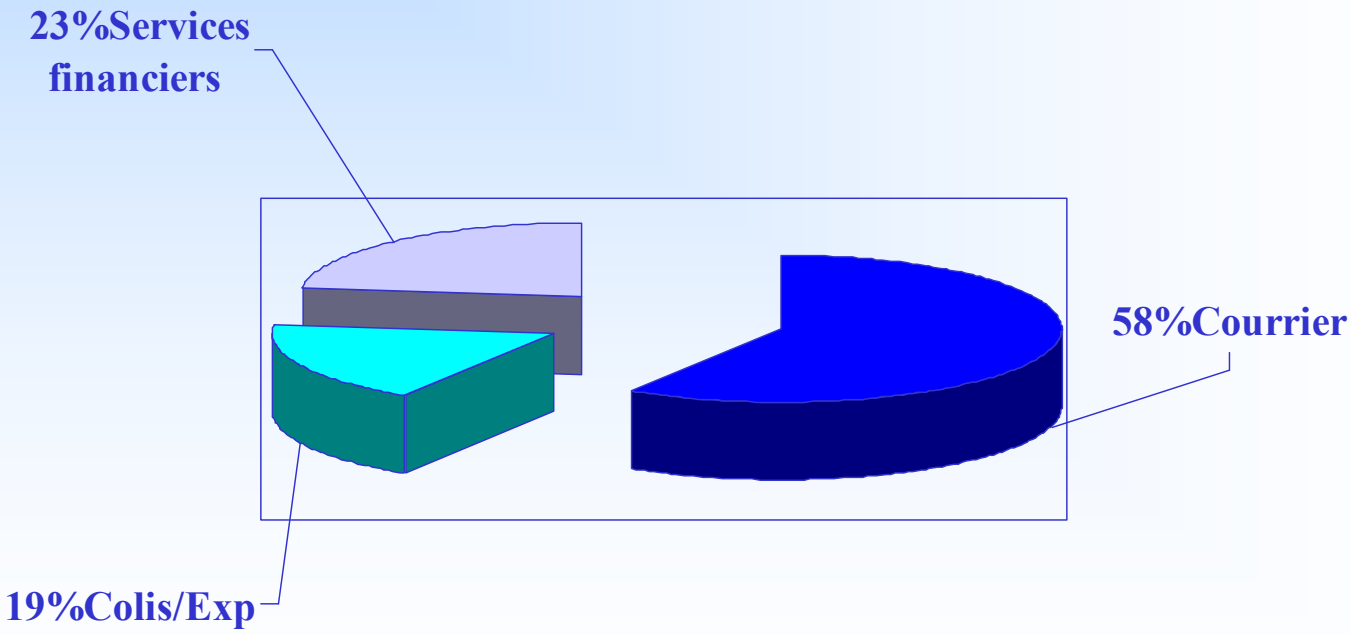
SYMPOSIUM « L'IT Governance en actions »

Annie COFFRE –Contrôleur de gestion à la DSI Groupe LA POSTE – Mardi 24 mai 2005

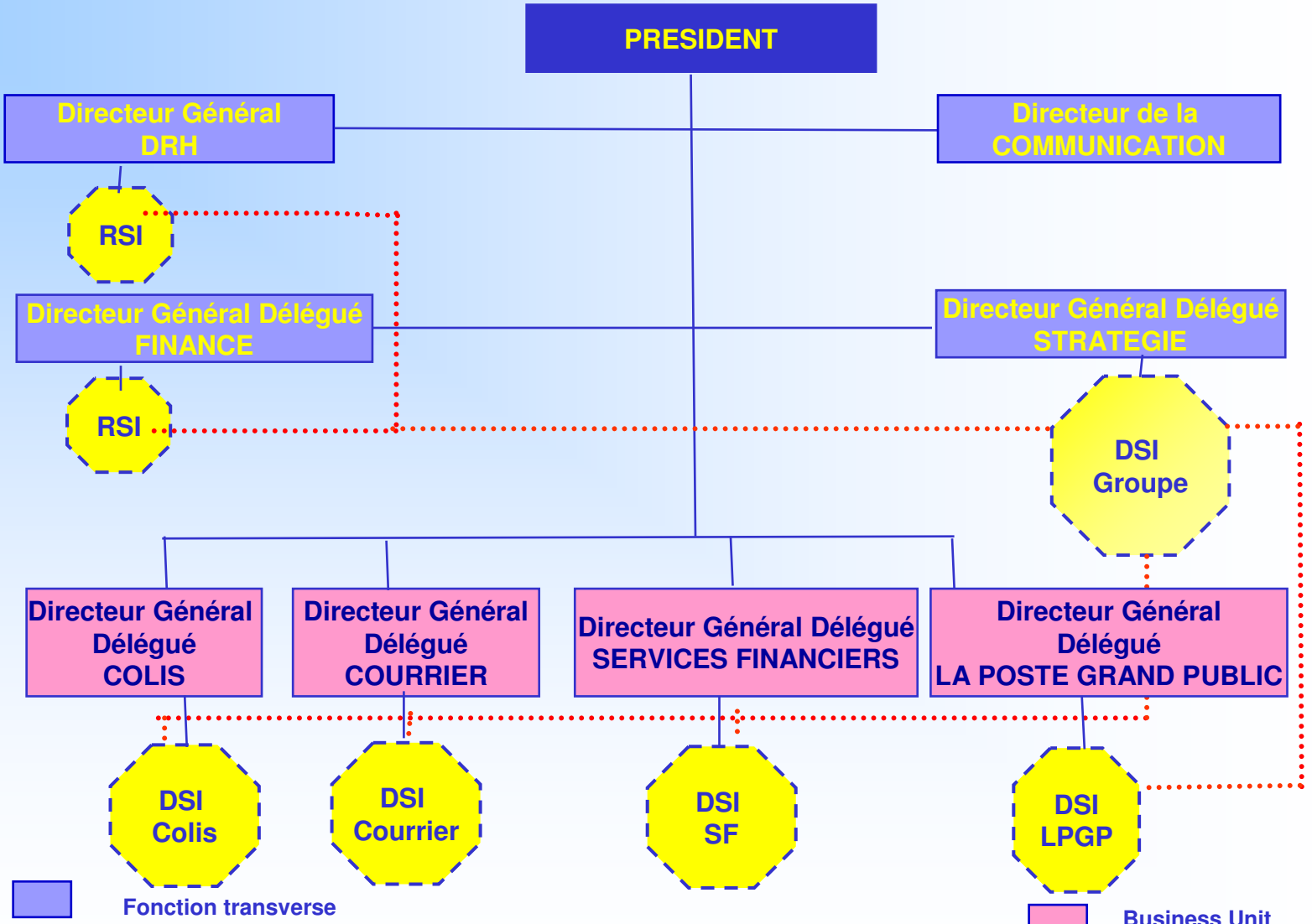
GROUPE LA POSTE : CHIFFRES CLES

- 18 700 millions de chiffre d'affaires
- 290 000 agents
- 4 métiers : Courrier, Colis, Services Financiers,

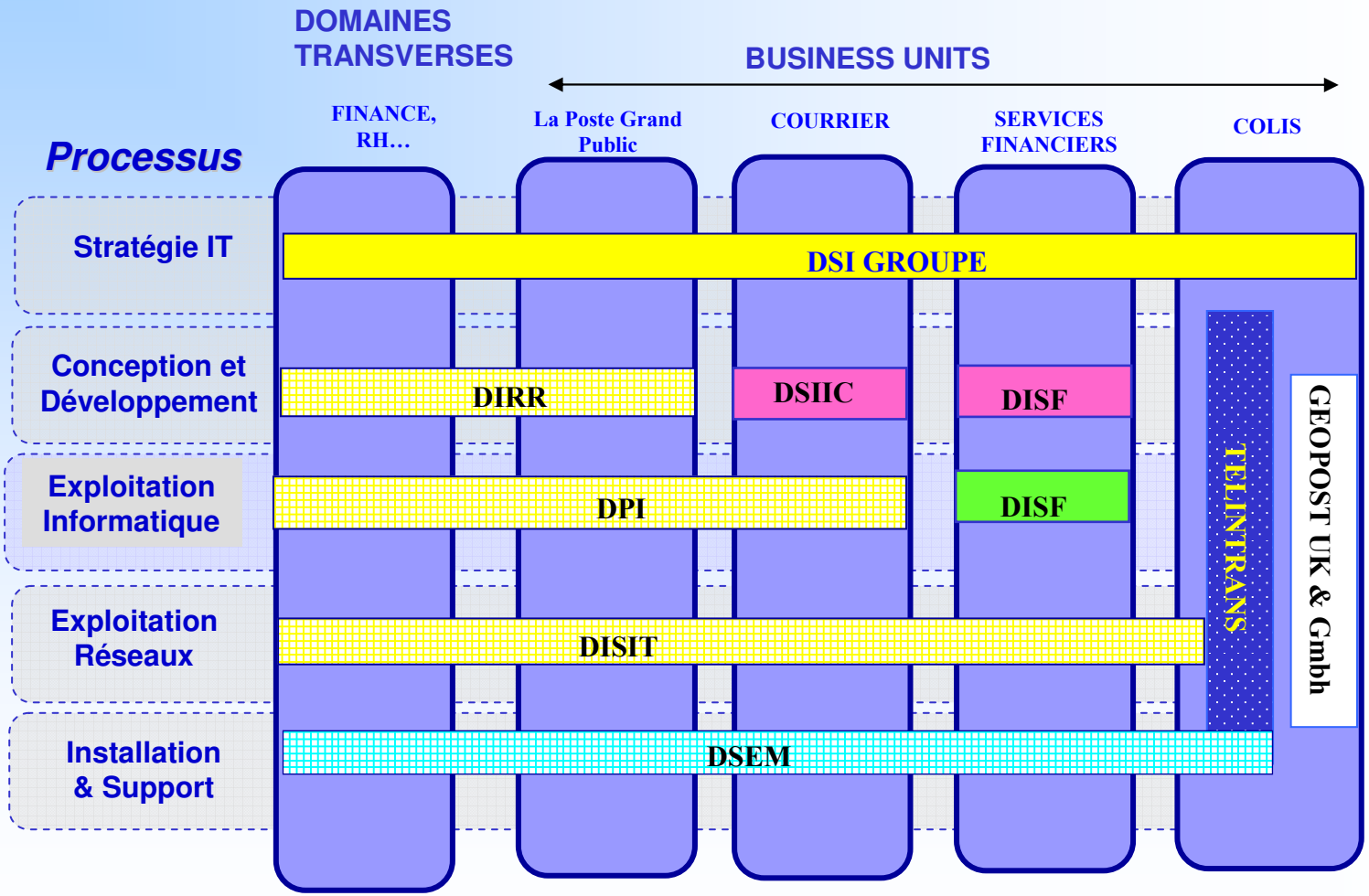
  La Poste Grand Public
- un réseau de distribution :17 000 points de contact



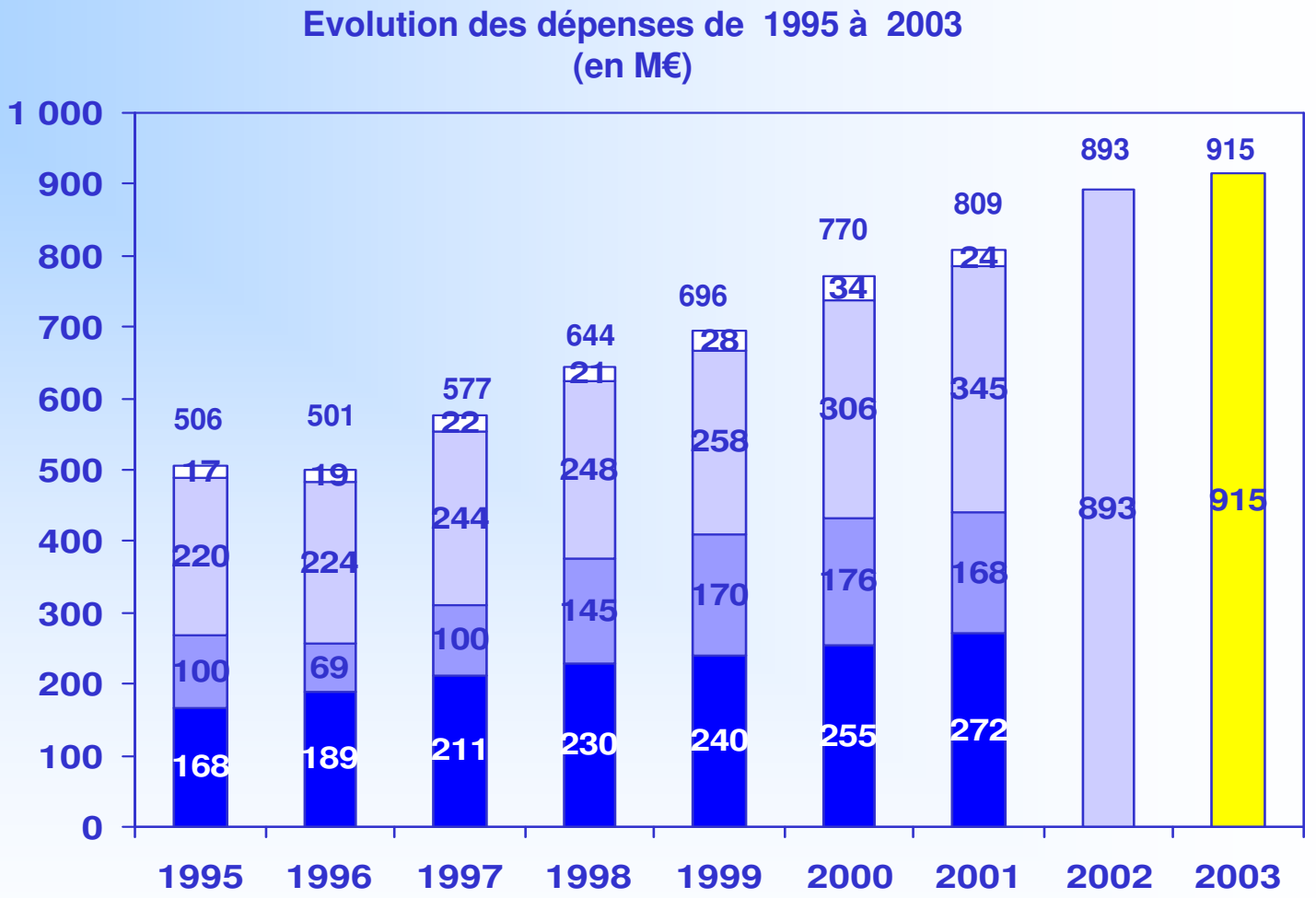
ORGANISATION DU GROUPE LA POSTE



L'ORGANISATION SI



DES DEPENSES INFORMATIQUES ANNUELLES DE PLUS DE 1 000 M€ EN 2003



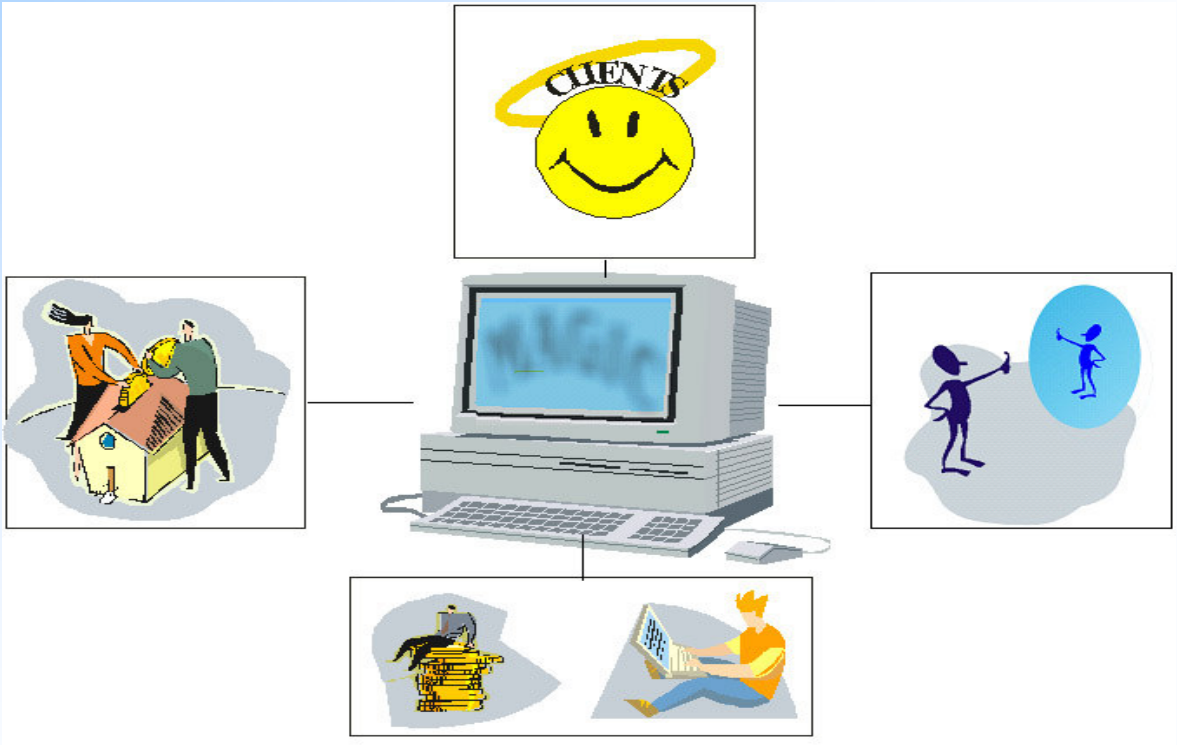
MESURER, MAITRISER LA PERFORMANCE
« PERFORMANCES ET CONVERGENCES »

ACCROÎTRE LA PERFORMANCE du SI en
«faisant mieux» pour améliorer l'efficacité opérationnelle,
«faisant plus avec autant» pour optimiser les ressources utilisées

comment à tous niveaux pouvons-nous mesurer notre performance, la maîtriser et l'optimiser ?

FEC702:

MAGIC: un projet de mesure de la performance des processus SI



MESURER, MAÎTRISER, OPTIMISER LA PERFORMANCE MAGIC

Méthode d'

Analyse et de

Gestion

Intelligente des

Coûts

- ***Mesurer*** **et améliorer la performance des activités des processus informatiques**
- **Favoriser le *dialogue* entre les parties prenantes grâce à un instrument de gestion commun permettant l'analyse objective de la qualité de service et la fixation de plan de progrès**
- **Faciliter la *comparaison* en interne et avec d'autres entreprises, partager les meilleurs pratiques**
- **Faire vivre une *dynamique managériale* d'amélioration continue et de responsabilisation sur les résultats**

MESURER, MAÎTRISER, OPTIMISER LA PERFORMANCE MAGIC : LES ENJEUX

Un changement de culture pour favoriser :

- **un fonctionnement transverse**
- **un dialogue entre gestionnaires et opérationnels SI**

MESURER, MAÎTRISER, OPTIMISER LA PERFORMANCE
MAGIC : LES OBJECTIFS

•Etre réactif aux demandes de nos clients
•Favoriser le dialogue avec le client en offrant une analyse objective de la qualité de service et une fixation de plan de progrès

Clients

Orientation Client

Efficacité Opérationnelle

Finances

•Maîtriser nos budgets
•Connaître nos coûts de revient pour les optimiser par la méthode ABC / ABM
•Préparer la facturation ultérieure de nos prestations
•Garantir l'efficacité de nos processus

Benchmarking

Pilotage

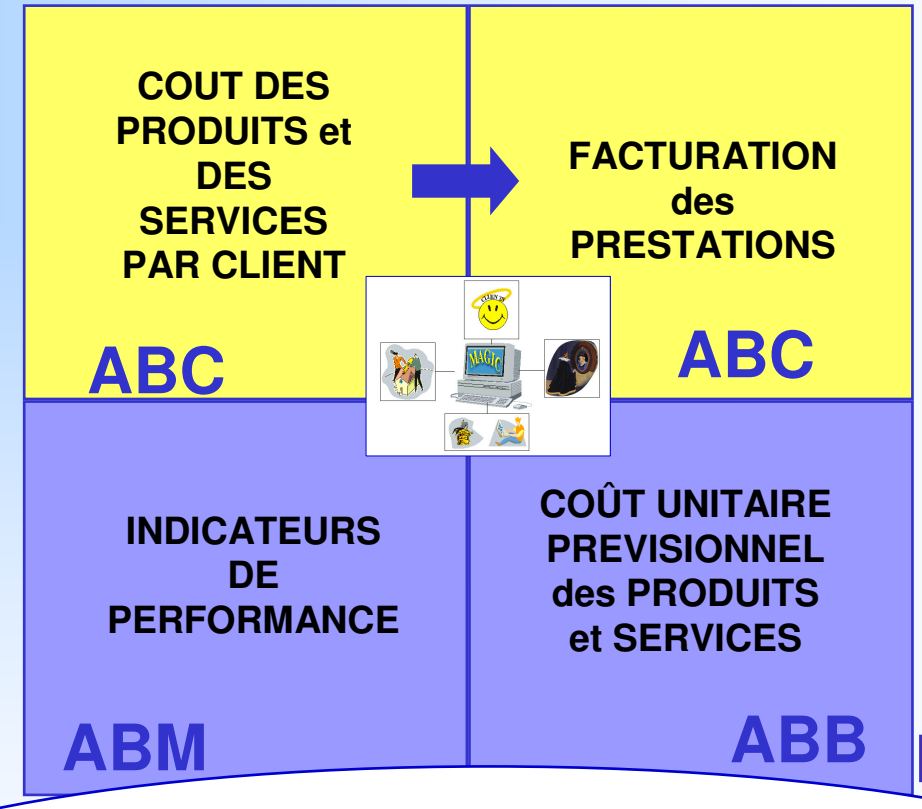
•Garantir la meilleure équation coût / qualité / délai
• Faciliter la comparaison en interne et avec d'autres entreprise et partager les meilleures pratiques

Compétences

Binôme : Opérationnel / Financier

•Nouveau dialogue de gestion entre les opérationnels et les financiers
• Faire vivre une dynamique managériale d'amélioration continue et de responsabilisation des résultats

MESURER, MAÎTRISER, OPTIMISER LA PERFORMANCE
MAGIC : LES OBJECTIFS



Connaître la structure des coûts,

Maîtriser les dépenses informatiques

Mesurer la performance des SI

MESURER, MAÎTRISER, OPTIMISER LA PERFORMANCE en utilisant ABC / ABM

RESSOURCES

Référentiel analytique des charges informatiques de La Poste

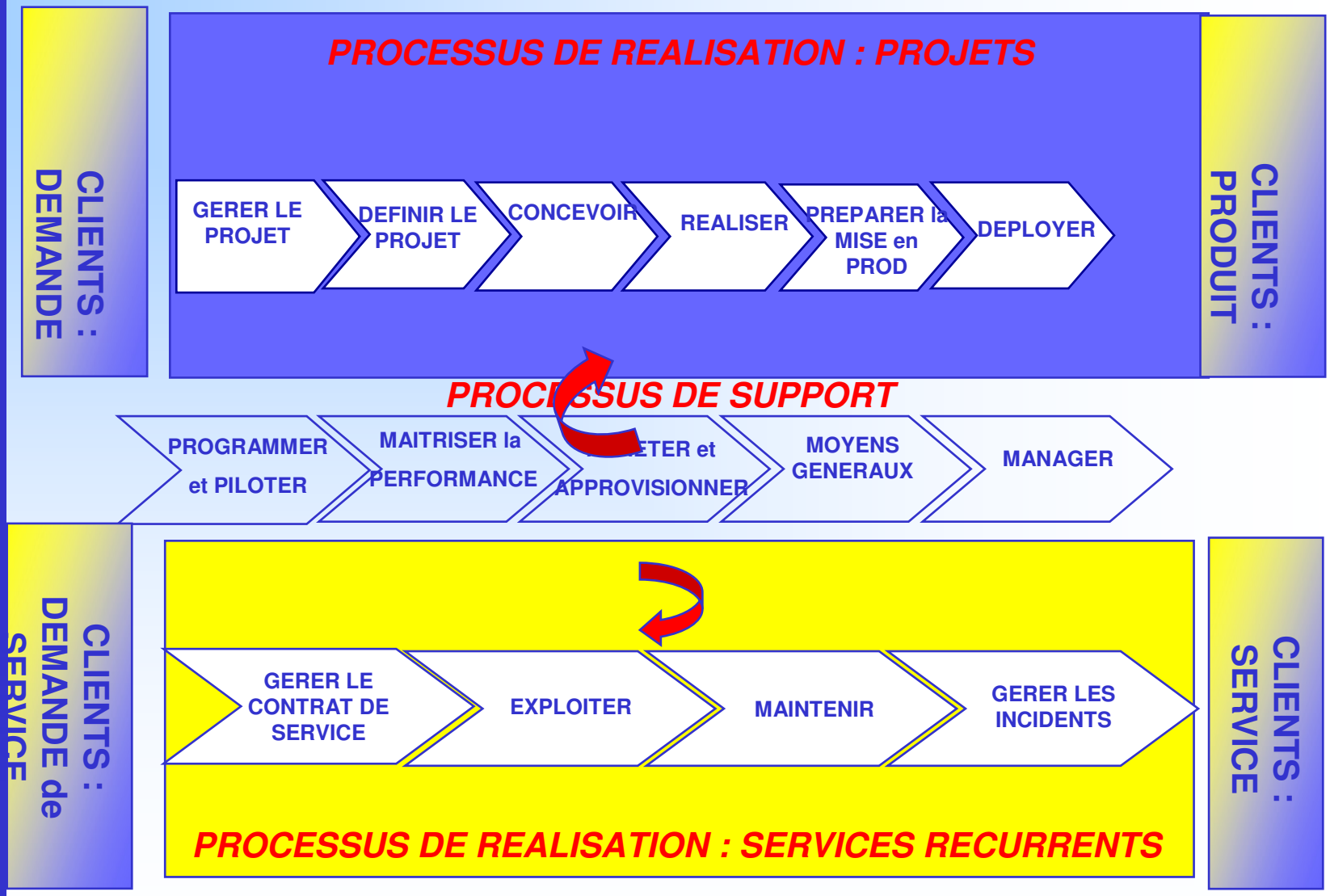
Maille retenue :

Les comptes de comptabilité générale regroupés en familles analytiques qui comprennent des charges, des dotations aux amortissements et la masse salariale classées par ordre de liquidé croissante

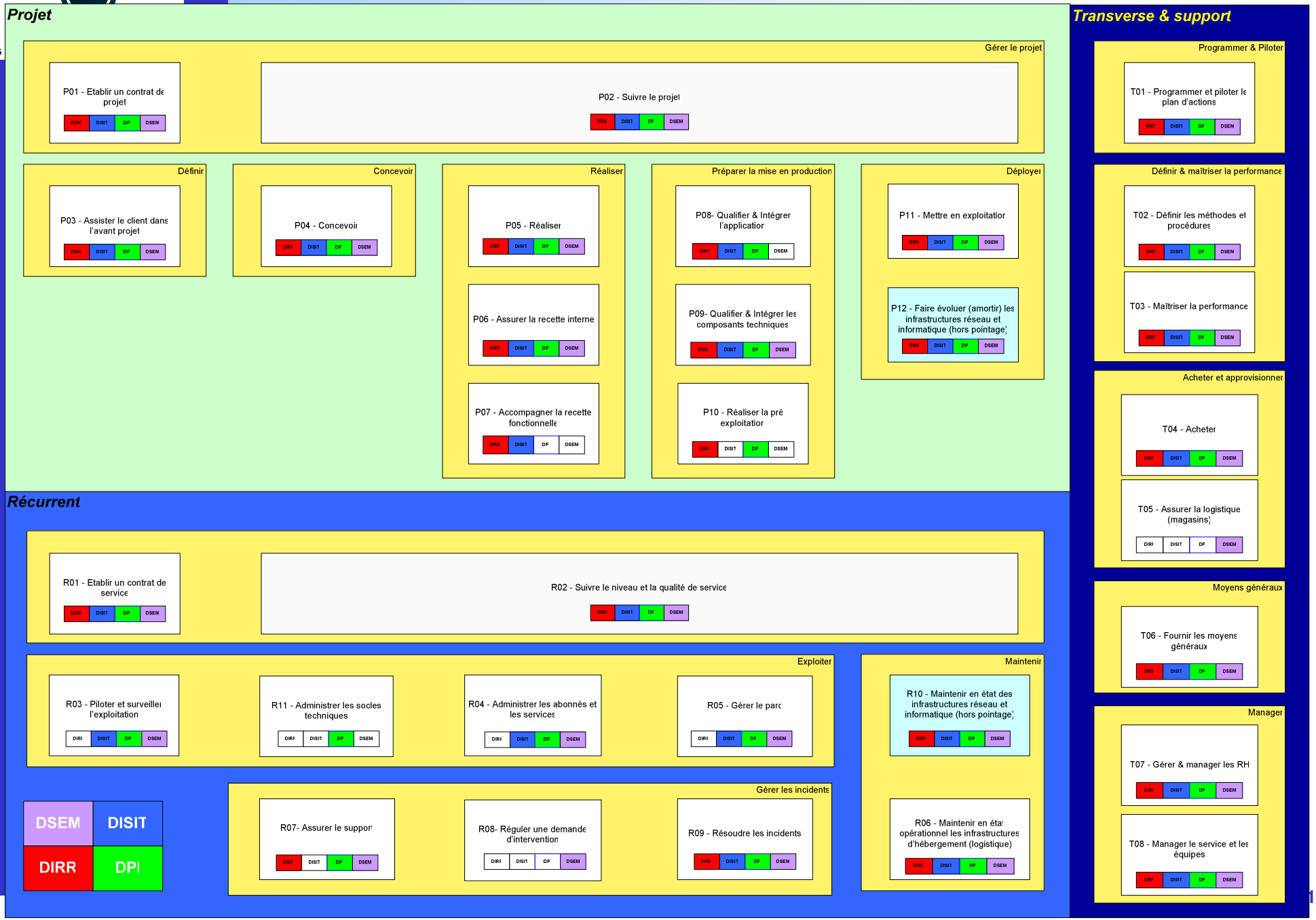
MESURER, MAÎTRISER, OPTIMISER LA PERFORMANCE
MAGIC : LE REFERENTIEL D'ACTIVITES (31)

GROUPE LA POSTE

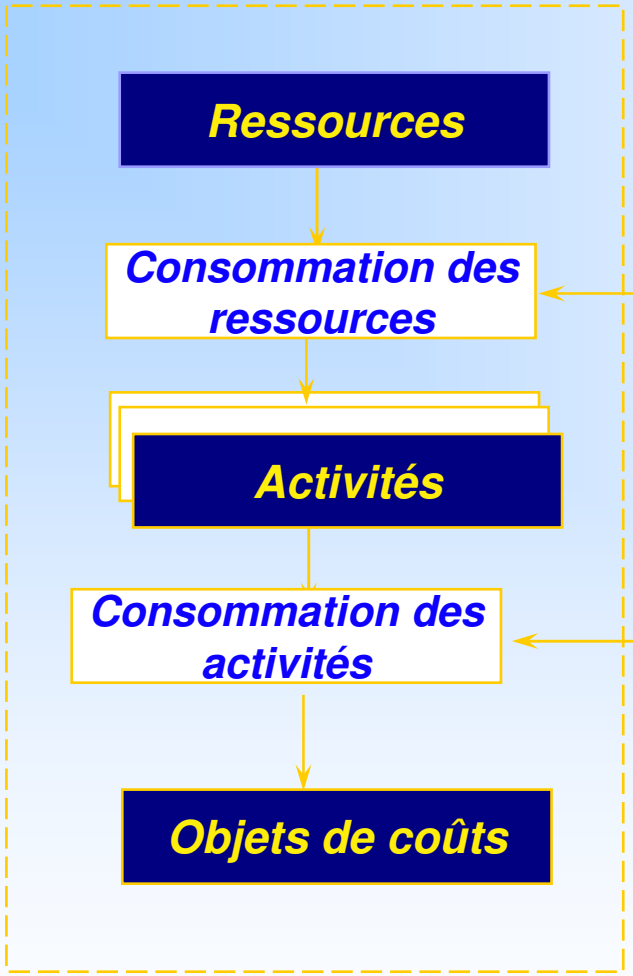
ACTIVITES



CARTOGRAPHIE DES ACTIVITES MAGIC 2004



LA METHODE ABC



Inducteurs de ressources

- Mesure le volume de ressources consommées par une activité
- Ex: Effectifs, m2, PC

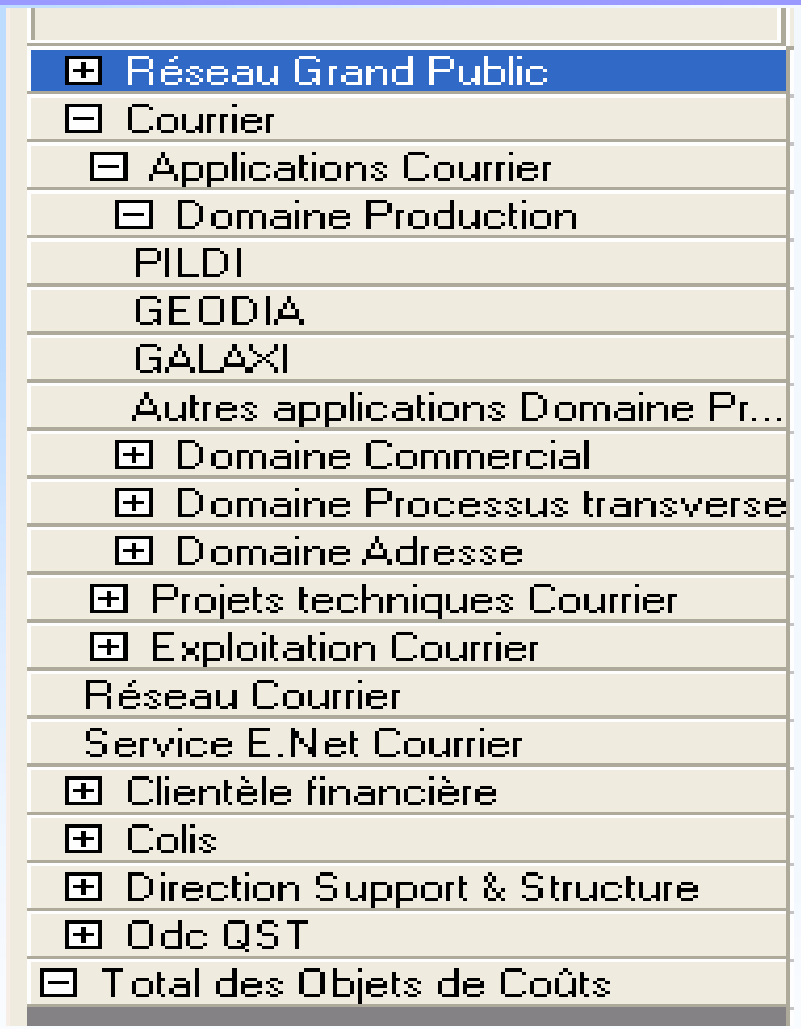
Inducteurs d'activités

- Nb d'incidents, nb d'appels

Les activités sont au cœur de cette méthode. Elles modélisent les processus réels de l'entreprise

MESURER, MAÎTRISER, OPTIMISER LA PERFORMANCE MAGIC : LE REFERENTIEL D'OBJETS DE COUT

OBJETS DE COUT



MESURER, MAÎTRISER, OPTIMISER LA PERFORMANCE MAGIC : LES INDUCTEURS

Des inducteurs de ressources :

- Temps passé sur les activités (Pointage J/H) pour la masse salariale,

- Affectations directes de certains comptes vers les activités…

MESURER, MAÎTRISER, OPTIMISER LA PERFORMANCE MAGIC : LES INDUCTEURS

INDUCTEURS D'ACTIVITES

Des inducteurs d'activités:

- Temps passé (Pointage J/H),
- Nombre d'incidents,
- Nombre de serveurs …

MESURER, MAÎTRISER, OPTIMISER LA PERFORMANCE
MAGIC : La méthode ABM

INDUCTEURS DE PERFORMANCE

Des inducteurs de performance:

- nombre de projets,
- nombre de dossiers de mise en exploitation,
- nombre d'appels,
- nombre de serveurs en exploitation par technologie….

GROUPE LA POSTE

Cartographie des inducteurs de performances MAGIC 2004

Projet

Gérer le projet

P01 - Etablir un contrat de projet
ABM: Nb contrats et avenants établis

P02 - Suivre le projet
ABM: Nb de projets

Définir

P03 - Assister le client dans l'avant projet
ABM: Nb de jours hommes

Concevoir

P04 – Concevoir
ABM: Nb de DCG / Dos Architecture

Réaliser

P05 - Réaliser
ABM: Nb de jours hommes

P06 - Assurer la recette interne
ABM: Nb de rapports de test

P07 - Accompagner la recette fonctionnelle
ABM: Nb de bons à diffuser

Préparer la mise en production

P08- Qualifier & Intégrer l'applicatior
ABM: Nb de DME

P09- Qualifier & Intégrer les composants techniques
ABM: Nb de DMP (Disit) Nb composants (Dirr) Nb socles prod (Dp)

P10 - Réaliser la pré exploitation
ABM: Nb de CR de pré exploitation

Déployer

P11 - Mettre en exploitation
ABM: Nb de PV de pré exploitation

P12 - Faire évoluer (amortir) les infrastructures réseau et informatique (hors pointage)

Récurrent

Gérer le service

R01 - Etablir un contrat de service
ABM: Nb de SLA contractualisés

R02 - Suivre le niveau et la qualité de service
ABM: Nb indicateurs SLA contractualisés

Exploiter

R03 - Piloter et surveiller l'exploitatior
ABM: Nb d'applications, Nb de serveurs (Dp) Nb d'abonnés (Disit)

R11 - Administrer les socles techniques
ABM: Nb de serveurs en exploitation

R04 - Administrer les abonnés et les services
ABM: Nb de ma (Disit) Nb Habilitations (QST)

R05 - Gérer le parc
ABM: Nb de mouvements

Gérer les incidents

R07- Assurer le support
ABM: Nb c appels et messages reçus

R09 - Résoudre les incidents
ABM: Nb c incidents clos

Maintenir

R10 - Maintenir en état des infrastructures réseau et informatique (hors pointage)

R06 - Maintenir en état opérationnel les infrastructures d'hébergement (logistique)
ABM: Nb de M² Salles blanches

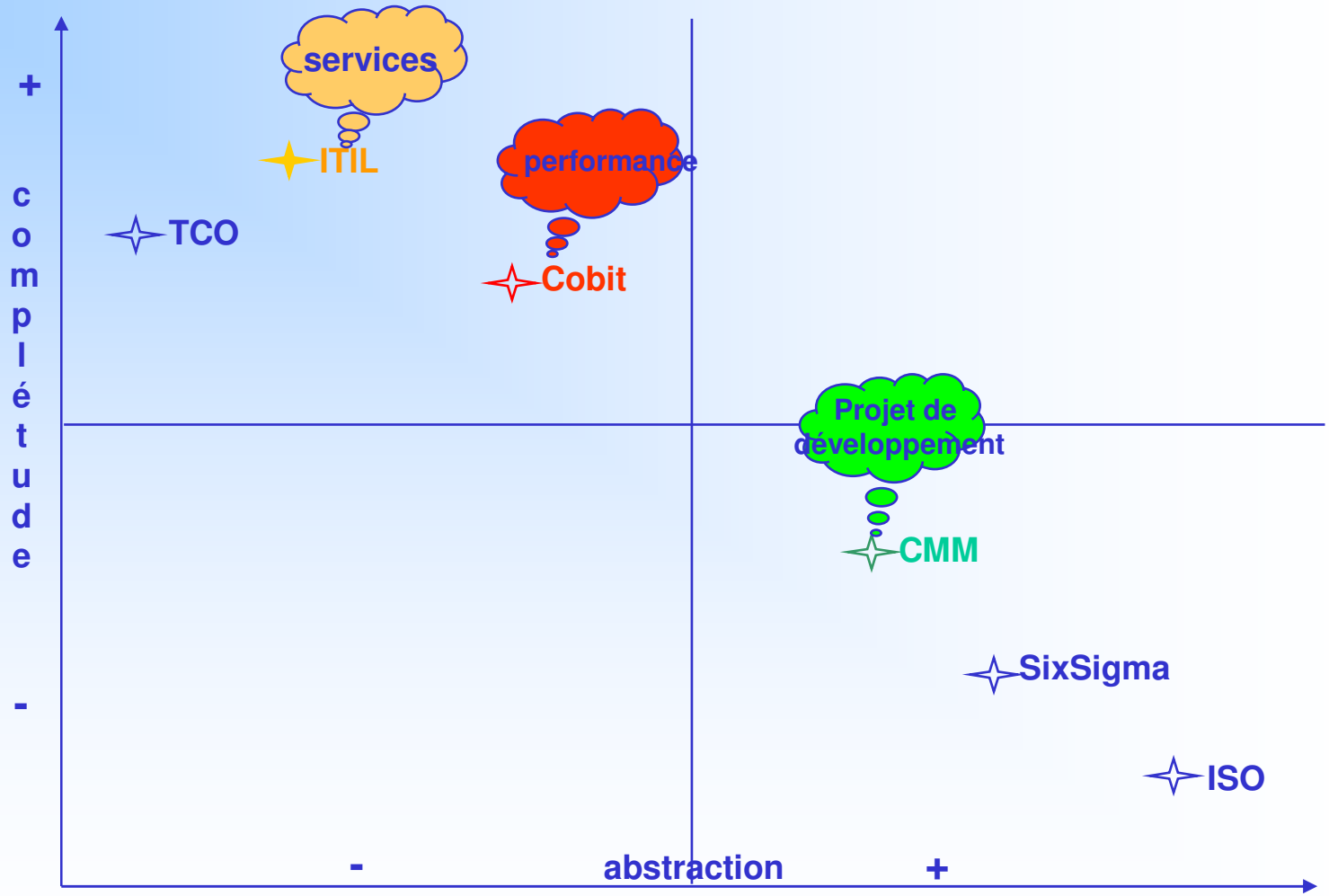
MAGIC : les évolutions 2005

Refonte de la cartographie des activités de services (ITIL) : nouvelle modélisation ABC, nouveaux indicateurs de performance

Convergence des référentiels avec celui de la facturation : nouvelle alimentation

Cartographie des référentiels

En s'inspirant de ce qui a fait ses preuves



Source Gartner 2003

ITIL : référentiel des activités de services

ITIL
(Information Technology Infrastructure Library)

- a été élaborée par la CCTA (Central Computing and Telecommunication Agency, UK, maintenant OCG) à partir de 1984
- décrit les *processus* nécessaires pour favoriser l'utilisation et la gestion de l'infrastructure du Système d'Information
- constitue un code de *bonnes pratiques* pour la fourniture de services informatiques
- représente aujourd'hui l'approche la plus complète et la plus structurée disponible sur le marché pour le SI
- est une méthode ouverte et publique, largement répandue en France

ITIL : référentiel des activités de services

ITIL

… un ensemble cohérent des *meilleures pratiques*

en matière de *management*

des *services* informatiques,

basées sur la *maîtrise des processus*

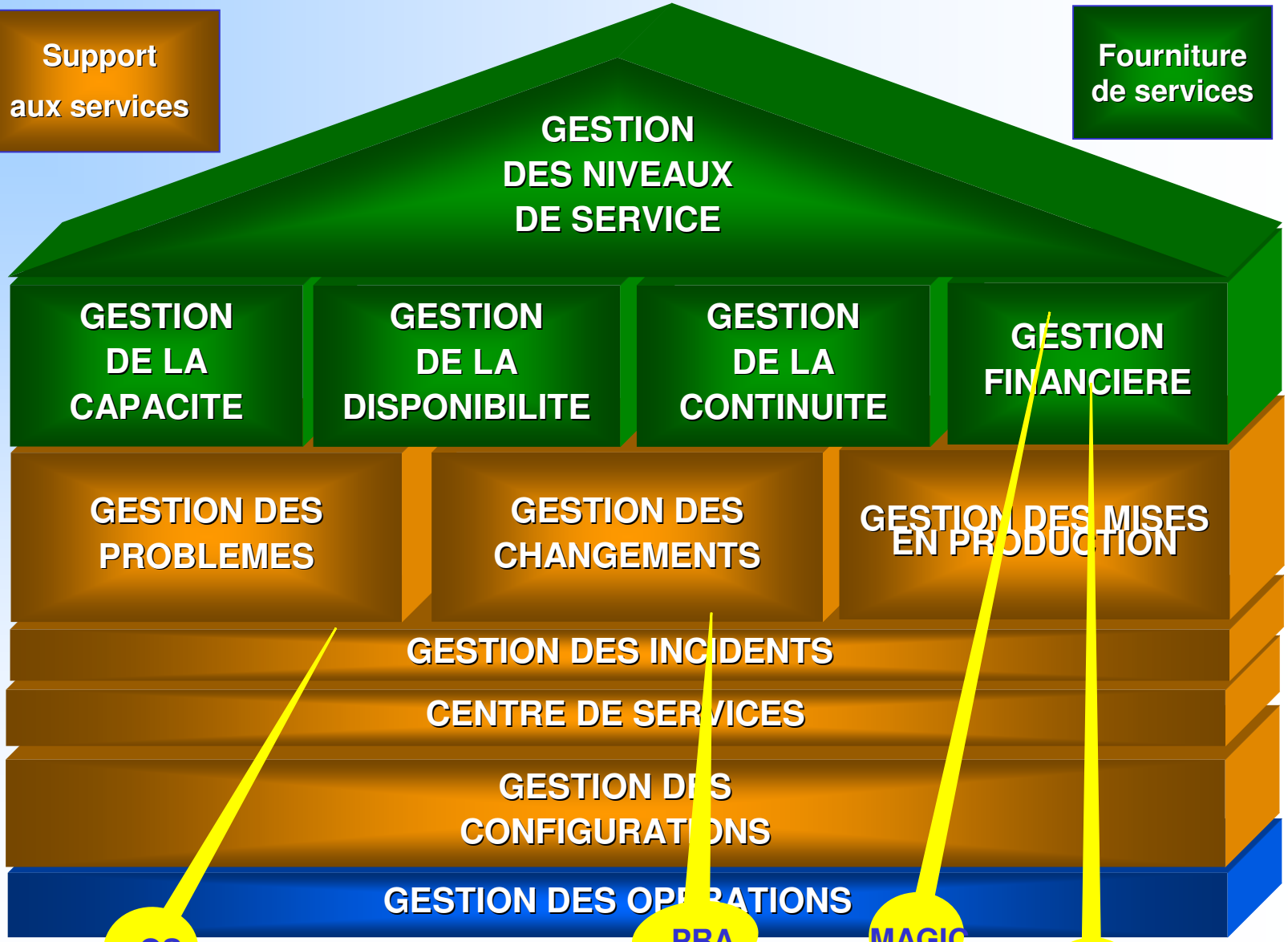
La maison des processus ITIL

l'opérationnel

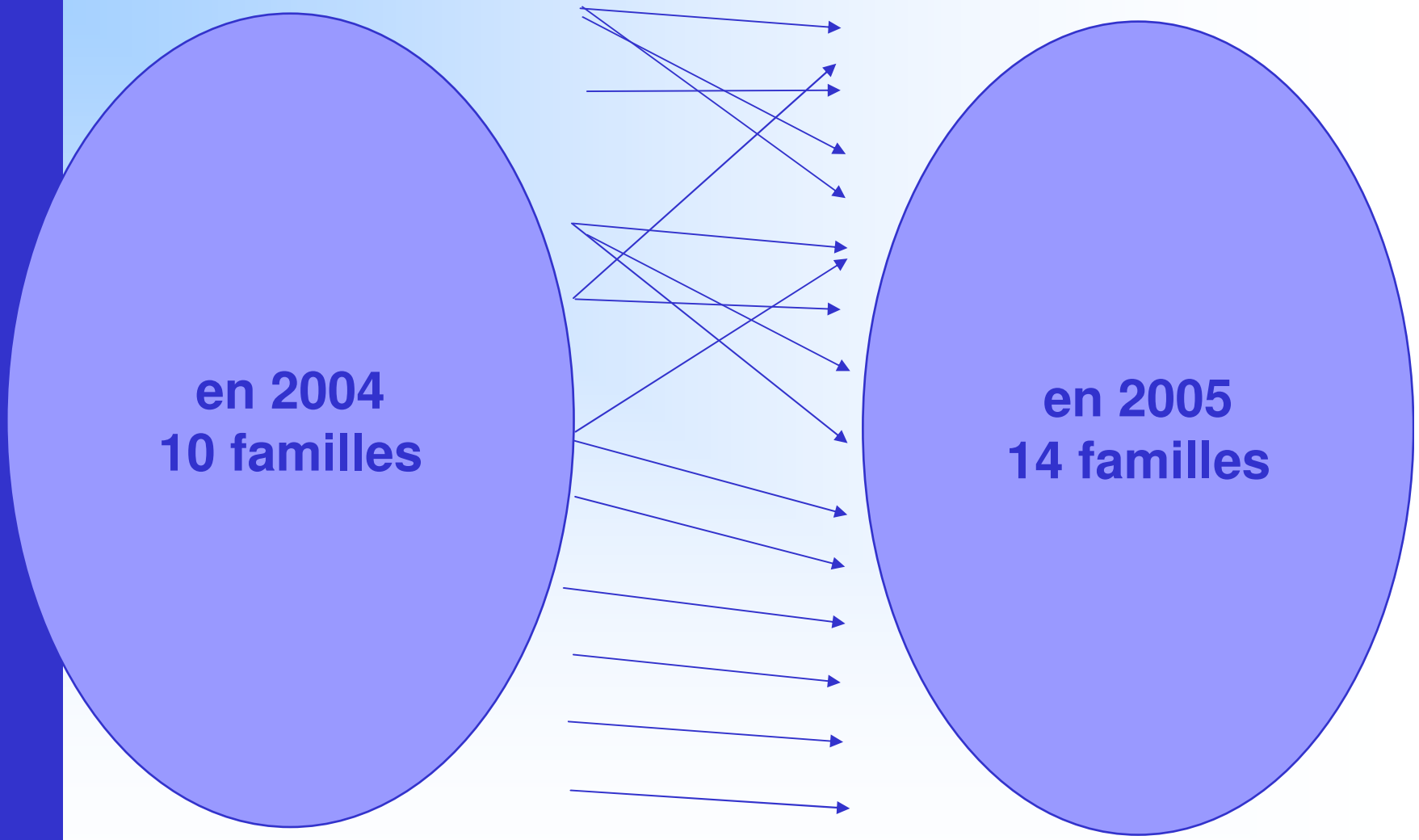
le management

Support aux services

Fourniture de services



LES RESSOURCES

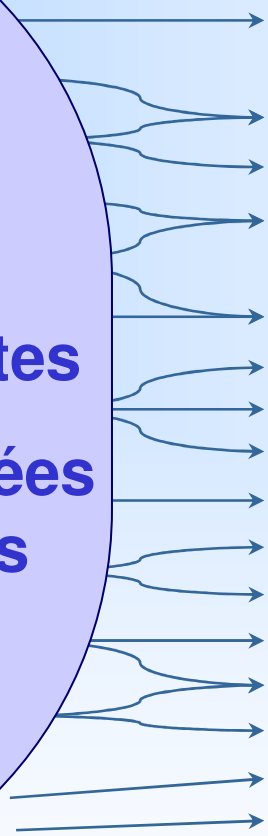


LES ACTIVITES DE SERVICES

En 2004

13 Activités Récurrentes

& transverses identifiées par les opérationnels



En 2005

21 Activités « Services » regroupées en

4 processus ITIL

CARTOGRAPHIE DES ACTIVITES MAGIC V2 – 2005 (au 07-12-2004)

Projet

PA - Gestion du projet
- P01 - Etablir un contrat de projet — DIRR DISIT DPI
- P02 - Suivre le projet — DIRR DISIT DPI

PB - Définitior
- P03 - Assister le client dans l'avant projet — DIRR DISIT DPI

PC - Conception
- P04 - Concevoir — DIRR DISIT DPI

PD - Réalisation
- P05 - Réaliser — DIRR DISIT DPI
- P06 - Assurer la recette interne — DIRR DISIT DPI
- P07 - Accompagner la recette fonctionnelle — DIRR DISIT DPI

PE - Préparation de la mise en production
- P08- Qualifier & Intégrer l'applicatior — DIRR DISIT DPI
- P09- Qualifier & Intégrer les composants techniques — DIRR DISIT DPI
- P10 - Réaliser la pré exploitatior — DIRR DISIT DPI

PF - Déploiement
- P11 - Mettre en exploitatior — DIRR DISIT DPI
- P12 - Faire évoluer les infrastructures réseau et informatique (hors pointage)

Pointage des DCN
DIRR DISIT DPI

Transverse & support

FE - Gestion financière
- T01 - Programmer et piloter le plan d'actions — DIRR DISIT DPI

MA - Gestion de la qualité et organisatior
- T02 - Définir les méthodes et procédures qualité organisation — DIRR DISIT DPI

MB - Gestion de la performance
- T03 - Mesurer les performances (audits et revues) — DIRR DISIT DPI

Service

SC - Gestion des problèmes
- S09 - Gérer les problèmes et les erreurs — DIRR DISIT DPI

SD - Gestion des changements
- S10 - Gérer les changements — DIRR DISIT DPI

FD - Gestion de la disponibilité
- S05 - Etablir et contrôler le plan de disponibilité — DIRR DISIT DPI

FA - Gestion des niveaux de services
- S01 - Garantir le niveau et la qualité de service — DIRR DISIT DPI
- S02 - Etablir et suivre un contrat de service — DIRR DISIT DPI
- T05 - Etablir le catalogue de services — DIRR DISIT DPI

SB - Gestion des incidents
- S07 - Réguler un incident — DIRR DISIT DPI
- S08 - Résoudre un incident — DIRR DISIT DPI

SA - Centre de services
- S06 - Réguler et traiter un appe utilisateur — DIRR DISIT DPI

XA - Gestion de la sécurité
- S17 - Garantir la sécurité — DIRR DISIT DPI
- S18 - Administrer la sécurité opérationnelle — DIRR DISIT DPI

FB - Gestion de la continuité
- S03 - Etablir et contrôler le plan de continuité des services — DIRR DISIT DPI

GA - Gestion des achats
- T04 - Acheter — DIRR DISIT DPI

TA - Gestion des opérations
- S13 - Conduire les opérations — DIRR DISIT DPI
- S14 - Surveiller les infrastructures techniques — DIRR DISIT DPI
- S15 - Surveiller la sécurité opérationnelle — DIRR DISIT DPI
- S16 - Administrer les infrastructures techniques — DIRR DISIT DPI

SE - Gestion des configurations
- S11 - Etablir et contrôler le plan de gestion des configurations — DIRR DISIT DPI
- S12 - Administrer les configurations — DIRR DISIT DPI

FC - Gestion de la capacité
- S04 - Etablir et contrôler le capacity planning — DIRR DISIT DPI

LA - Gestion des moyens généraux
- T06 - Fournir les moyens généraux — DIRR DISIT DPI

HA - Gestion de l'Hébergement
- S19 - Garantir l'état opérationnel des infrastructures d'hebergement — DIRR DISIT DPI

ZA - Maintenir les infrastructures
- S20 - Maintenir en état infrastructures réseaux et informatiques

RA - Gestion des ressources humaines
- T07 - Gérer & manager les RH — DIRR DISIT DPI
- T08 - Manager l'entité et les équipes — DIRR DISIT DPI

4 Familles de processus ITIL
- Fournitures des services
- Soutien des services
- Gestion de l'infrastructure
- Gestion de la sécurité

LES FACTEURS CLE DE SUCCES DU PROJET

- L'engagement de la hiérarchie au plus au niveau de la DSI

- LE COMITE DIRECTEUR

- L'adhésion indispensable des acteurs DSI, MAGIC fait partie intégrante des pratiques de la DSI

- L'équipe projet est constituée de:

BINOMES OPERATIONNELS/CONTROLEURS DE GESTION

- Une démarche itérative pour éviter les effets « tunnel »

- DES RESULTATS IMMEDIATS

LES APPORTS

La connaissance des coûts par activité permet :

DE MESURER LA PERFORMANCE DES SI

- **Comparer le coût des activités entre elles pour analyse et décision et optimiser la consommation des ressources**
- **Connaître le coût de la non qualité**
  - **Identifier les causes de la non qualité**
  - **Mener des actions d'amélioration**

EN ASSOCIANT ET IMPLIQUANT LA LIGNE MANAGERIALE DANS LA DEMARCHE

- **Nommer un responsable par processus**
- **Attribuer des objectifs par activité (financier, quantitatif et qualitatif)**

EN REPONDANT AUX ATTENTES DE TRANSPARENCE DES CLIENTS SUR LES COUTS

LES BENEFICIAIRES

Les managers opérationnels

Les gestionnaires

Les clients

DYNAMIQUE MANAGERIALE D'AMELIORATION CONTINUE ET DE RESPONSABILISATION SUR LES RESULTATS

GROUPE LA POSTE

MERCI DE VOTRE ATTENTION