

L'ABC DE LA METHODE ABC-ABM

Depuis plusieurs années, on entend beaucoup parler de la méthode ABC (Activity Based Costing) /ABM (Activity Based Management). De quoi s'agit-il exactement ? S'agit-il d'un nouveau mode de management et/ou de contrôle ? Quels bénéfices peut-on en attendre ?

En quelques lignes, nous allons tenter de présenter les grands principes et de vous faire partager notre expérience de cette démarche qui vise à comprendre, maîtriser et piloter l'ensemble des activités de l'entreprise.

Pour bien en saisir le sens, il faut partir d'une approche schématique de l'entreprise sous la forme d'une boîte noire, qui transforme les inputs en outputs (produits et services). Au cœur de la boîte noire, il y a des processus, des activités et des « injections » de ressources. En simplifiant à l'extrême, l'entreprise achète des inputs (ex. matières premières), les transforme et les vend sous forme de produits et services, grâce aux processus et activités de transformation et de production. Pour un gestionnaire, un décideur, un manager, toute la difficulté consiste à comprendre, maîtriser et piloter la boîte noire pour qu'elle soit le plus efficace au regard des objectifs fixés.

La gestion par activités s'est tout d'abord développée aux Etats-Unis, avant de gagner la France à la fin des années 80. Elle vise à améliorer le principe d'imputation des coûts, de manière à améliorer la définition et le calcul des prix de revient des produits et services finaux. Dans une approche analytique classique, on considère qu'un produit ou service est constitué de composants ; dans l'approche « systémique » de la méthode ABC, le produit ou service est considéré comme le résultat d'un processus (agrégation d'activités).

Dans une approche ABC, on ne parle plus de coûts directs ou de coûts indirects. Les coûts des produits et services résultent in fine de la consommation d'activités, auxquelles sont rattachées des charges : les activités consomment des ressources ; les produits et services consomment des activités. Cette approche analytique par les activités est très féconde. Elle permet d'identifier les dysfonctionnements d'une organisation en processus, de définir les coûts de revient, de mettre en place des logiques de facturation interne ou externe, de mettre en œuvre un contrôle budgétaire global et détaillé, de disposer d'un outil efficace de simulation (investissement, nouveau produit/service, réorganisation...). Elle constitue une brique essentielle du système de pilotage.

Depuis quelques années, on parle de méthode ABC/ABM, pour évoquer l'utilisation d'une analyse par activité afin de piloter la performance des processus d'une Direction ou de l'entreprise globale et de répondre aux enjeux opérationnels et stratégiques :

- Comment simplifier ou optimiser tel processus ? Comment faire autrement pour proposer un meilleur produit ou service ?
- Comment suivre mes actions de progrès et vérifier l'amélioration de tel processus ? Comment identifier les dysfonctionnements ?
- Quels sont les impacts de tel choix stratégiques (fusion, achat / vente, nouveau business..) ?
- Comment refacturer les services en interne ou en externe ?

La démarche ABC/ABM s'est développée pour offrir une solution pragmatique et efficace de suivi et de pilotage de la performance. Sa richesse et sa fécondité sont parfois insoupçonnées. Par exemple, si vous ajoutez à cette démarche divers autres initiatives (enquêtes de satisfaction, règles de facturation interne, Service Level Agreement, scoring qualité pour les processus et les équipes...), alors vous êtes rapidement en mesure de mettre en place une approche BSC (Balanced Scorecard), qui couvre les 4 axes clef de l'entreprise : finance, client, processus, connaissance / immatériel.

La méthode ABC/ABM a fait ses preuves. Elle présente des qualités indéniables et fournit une vision essentielle pour le management, quelle que soit la taille de l'entreprise. Serait-ce la solution miracle ? Pour tempérer nos propos précédents, nous souhaitons développer les remarques suivantes :

- Il n'existe pas de modèle ABC/ABM. Il s'agit d'une démarche et de l'application de principes. Il ne s'agit en rien d'une modélisation analytique valable pour toutes les entreprises. Il y aura en réalité autant de modèle que d'organisation.
- Comme toute modélisation, le modèle ABC/ABM doit être manipulé avec un regard critique et une recherche de pragmatisme et d'efficacité. Si l'on n'y prend garde, la tentation consiste à modéliser les processus le plus finement possible. Très vite vous risquez de mettre en place une « usine à gaz » et de perdre tous les bénéfices attendus.
- La réussite d'une telle démarche dépend notamment de la qualité données, et donc, par conséquent, de la maturité de l'entreprise dans la connaissance et la maîtrise de ses processus et de l'utilisation des ressources. Il est, en effet, beaucoup plus facile de mettre en place un modèle ABC/ABM à partir d'une modélisation claire des processus. L'industrie en général, ainsi que les activités de transformation, sont très en avance sur les méthodes d'analyse de la valeur utilisées pour déterminer des prix de revient des produits finis ou semi finis.
- Au sein d'une même entreprise, il est plus délicat de mettre en place la démarche ABC/ABM pour certaines fonctions, par exemple les fonctions support, dans la mesure où la définition des unités d'œuvre y est plus aléatoire. Nous pensons néanmoins que la démarche ABC/ABM constitue, pour ces fonctions, une réelle opportunité pour évoluer d'une logique de centre de coûts vers une logique de centre de services, voire à terme vers une logique de centre de profits.
- La mise en place d'une analyse de type ABC/ABM est une démarche itérative. Le modèle élaboré reposant sur des hypothèses, il devra être confirmé ou infirmé à la marge à chaque itération (mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle). De plus, le modèle devra prendre en considération les réorganisations et les inflexions stratégiques de l'entreprise.

Au cours de nos différentes missions, nous avons eu l'occasion de concevoir et mettre en œuvre ce type d'analyse et de modèle :

- Au près de collectivités territoriales, afin de comparer des modes de gestion (régie, gestion déléguée).
- Au près d'entreprises industrielles, pour calculer les prix de revient et produire des analyses d'investissement.
- Au près de fonctions support de l'entreprise (DSI, Directions de l'Immobilier et des Moyens Généraux), en vue de maîtriser les coûts, trouver des gisements de productivité et simuler les impacts des projets ou des choix stratégiques.
- En respectant les quelques règles de prudence évoquées ci-avant, nous avons toujours obtenus des résultats rapides, probants, avec des retours sur investissements immédiats.

En guise de conclusion, nous invitons décideurs, dirigeants et managers à mettre en œuvre cette démarche sur leur périmètre d'intervention. Elle vous fournira beaucoup plus de leviers d'action que la seule comptabilisation des coûts. Elle vous permettra également de mettre en place un pilotage réel et complet de la performance.

VCM Conseil - 2009