

le cnam



Activity-Based Management

Définition

- Dans la présentation précédente nous avons parlé des cinq étapes de la méthode ABC :
 1. Identification des activités de l'entreprise, du département ou du service.
 2. Affectation des ressources (charges indirectes) aux activités
 3. Regroupement des activités
 4. Calcul des coûts unitaires des inducteurs
 5. Imputation aux produits, des coûts des groupements d'activités

Définition

- On désigne sous le terme de Gestion par activités (Activity-Based Management ou ABM) l'utilisation pour la gestion, des informations produites par les étapes 1 à 4 de la méthode ABC.
- L'ABM considère l'entreprise comme un réseau d'activités organisées en processus.

Couple valeur-coût

- L'objet des processus est de produire des biens et services qui donneront satisfaction aux clients...
- ***Les processus créent de la valeur pour les clients***, la valeur étant dans notre contexte définie comme le prix que les clients sont disposés à payer pour acquérir les biens et les services produits.

Couple valeur-coût

- Les activités constitutives des processus ont un coût qui est mesuré par la méthode ABC...
- L'action sur les processus et les activités vise à augmenter le **rapport valeur/coût** aussi bien par l'amélioration de la valeur que par la limitation du coût.

Couple valeur-coût

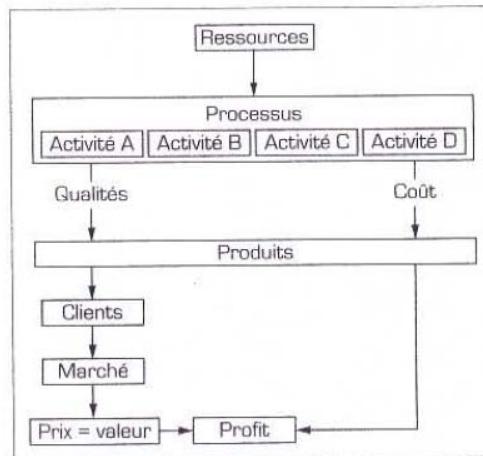


Figure 5 • Le couple valeur-coût

Typologie des activités

- **1. Activités avec valeur ajoutée:** une activité avec valeur ajoutée est une activité que les clients perçoivent comme augmentant l'utilité des produits (bien/service)
- Les clients sont ainsi disposés à payer un prix plus élevé pour les acheter.
- Des coûts élevés, mais néanmoins maîtrisés, peuvent être admis pour ces activités privilégiées.

Typologie des activités

- **2. Activités sans valeur ajoutée:** Une activité sans valeur ajoutée est une activité qui ne contribue pas à l'utilité perçue par les clients.
- La réduction ou l'élimination de ces activités permettrait de réduire les coûts sans diminuer la valeur de marché ni la qualité des produits.
- L'attention attirée sur la non-valeur ajoutée de ces activités incite à les réduire dans la mesure du possible en agissant sur leurs causes.

Typologie des activités

| | | | | | | | | |
|---------------|--------------------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|
| Activités | Réception des matières | Contrôle de qualité | Stockage des matières | Transfert vers l'atelier d'usinage | Réglage des machines | Usinage | Contrôle de qualité | Stockage des produits |
| Durée (jours) | 1 | 2 | 10-15 | 0,5 | 0,5 | 6 | 1 | 2 |
| Activités | Transfert vers l'atelier d'emballage | Réglage des machines | Emballage | Contrôle de qualité | Transfert vers le magasin | Stockage des produits | Expédition | Livraison au client |
| Durée (jours) | 10-15 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0-20 | 1 | 2-5 |

Activités avec valeur ajoutée (9,5-11,5 jours)
 Activités sans valeur ajoutée (28,5-58,5 jours)

Figure 6 • Exemple de graphe des activités

Travail à faire en classe : Typologie des activités

- Identifiez les activités avec valeur ajoutée et sans valeur ajoutée dans votre entreprise (service, département, division...) pour un service ou produit que vous proposez à vos clients.
- Identifiez leur durée sur un mois type comme dans le slide précédent.
- Réalisez ce travail en fonction de votre poste et de votre connaissance de l'entreprise.

Chaine de valeur

- L'ensemble de ses activités à valeur ajoutée constitue la chaîne de valeur de l'entreprise.
- Pour être compétitive, l'entreprise doit identifier les activités créatrices de valeur et les liaisons internes et externes de ces activités.
- **Liaisons internes:** les activités de l'entreprise réagissent les unes sur les autres. Elles doivent être coordonnées.
- **Liaisons externes:** Il existe aussi des liaisons entre la chaîne de valeur de l'entreprise et la chaîne de valeur des fournisseurs, des distributeurs et des clients...

Outils de l'ABM

- Re-engineering
- Benchmarking

Outils de l'ABM

- **Re-engineering :**

On désigne habituellement sous ce terme la reconfiguration des processus.

L'objectif est d'améliorer les processus créateurs de valeur en visant la simplification, la réduction des coûts et des délais; l'amélioration de la qualité et la meilleure satisfaction des clients et de réduire les activités sans valeur ajoutée.

Outils de l'ABM

- **Re-engineering :**

Le re-engineering fait la chasse aux dysfonctionnements tels que les circuits d'autorisation trop longs ou complexes, les activités faisant double-emploi, les goulets d'étranglement et les activités non synchronisées générant des files d'attente et des stocks.

Outils de l'ABM

- **Benchmarking :**

Le benchmarking consiste à étudier, comparer et évaluer continuellement et systématiquement les processus de l'entreprise avec les « *meilleures méthodes* » (best practices) des entreprises de référence.

Outils de l'ABM

- **Benchmarking :**

1. Définition: Il existe plusieurs types de benchmarking et notamment:

Le benchmarking interne: qui compare les pratiques des différents sites de l'entreprise elle-même.

C'est par lui que les entreprises devraient commencer pour se familiariser avec la méthode.

Le benchmarking concurrentiel: ou étalonnage concurrentiel qui compare une entreprise au meilleur de ses concurrents.

Outils de l'ABM

- **Benchmarking :**

Le benchmarking générique ou horizontal: il compare des entreprises appartenant à des secteurs différents mais dont les processus se ressemblent.

Le benchmarking fonctionnel: il compare une même fonction créatrice de valeur ajoutée dans des entreprises non concurrentes.

Outils de l'ABM

- **Benchmarking :**

2. Procédure: la démarche comparative est la suivante

- a. Identifier les missions et les objectifs de l'entreprise en privilégiant les attentes des clients;
- b. Identifier et décrire les processus de l'entreprise;
- c. Déterminer quels sont les processus de l'étape précédente qui sont essentiels à la réalisation des missions des objectifs identifiés dans la première étape;
- d. Pour chaque processus déterminé dans l'étape précédente, choisir une entreprise de référence;

Outils de l'ABM

- **Benchmarking :**

2. Procédure (suite):

- e. Identifier les pratiques de l'entreprise de référence susceptibles d'être adaptées chez nous, compte tenu de notre culture d'entreprise.

- f. Mettre en œuvre les améliorations.

Outils de l'ABM

- **Benchmarking :**

3. Inconvénients :

Le risque du benchmarking est de se situer en suiveur plutôt qu'en leader et en innovateur et de conduire à une stagnation industrielle.

Lien entre l'ABC et l'ABM

1. Filiation apparente:

- L'ABM repose sur l'idée que l'ABC fournit toutes les informations pertinentes relatives aux activités dans toute la chaîne de valeur (conception, méthodes, approvisionnement, production, distribution, etc.)
- Les décideurs sont ainsi informés des causes sous-jacentes (les inducteurs) des coûts et des profits.
- L'ABM consisterait à employer cette information pour améliorer la gestion.

Lien entre l'ABC et l'ABM

- L'entreprise est censée être en mesure d'évaluer la rentabilité de ses activités.
- Elle connaît l'origine de leurs coûts.
- Les décisions devraient donc être fondées sur une comparaison entre le coût des activités et la valeur créée pour le client.

Lien entre l'ABC et l'ABM

- En outre, l'analyse des données produites par l'ABC devrait donner aux responsables un cadre pour prévoir, planifier et agir sur les coûts.
- Cette filiation semble évidente. Elle est cependant discutable!

Lien entre l'ABC et l'ABM

2. Contradictions entre l'ABC et l'ABM:

- L'ABC a été initialement conçu comme une méthode de calcul des coûts .
- L'objectif était de trouver le mode le plus pertinent de répartition des charges indirectes entre les objets de coût:
- Les activités doivent être limitées en nombre pour que les calculs ne soient pas trop lourds. Des regroupements d'activités sont donc nécessaires.

Lien entre l'ABC et l'ABM

2. Contradictions entre l'ABC et l'ABM:

- Les activités doivent être répétitives et faciles à caractériser.
- Les inducteurs doivent traduire la consommation des activités par les objets de coût.
- Les inducteurs doivent être facilement et économiquement mesurables.
- La liste des activités et des inducteurs est pratiquement figée dans le système informatisé de traitement des données. Des mises à jour fréquentes seraient trop coûteuses.

Lien entre l'ABC et l'ABM

2. Contradictions entre l'ABC et l'ABM:

- La liste des activités et des inducteurs est pratiquement figée dans le système informatisé de traitement des données. Des mises à jour fréquentes seraient trop coûteuses.
- La relation de causalité entre les ressources consommées par les activités et les inducteurs de coût tend à s'estomper.

Lien entre l'ABC et l'ABM

exemple

Une entreprise a défini les activités suivantes relatives à la commercialisation de ses produits :

| Activité | Unité d'œuvre | Nombre annuel d'unités d'œuvre |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| Mettre à jour le fichier des clients | Ligne ajoutée, modifiée ou supprimée | 3 300 |
| Répondre aux questions des clients | Question traitée | 2 750 |
| Relancer les anciens clients | Client relancé | 2 100 |
| Visiter les clients | Visite | 230 |
| Préparation des catalogues | Pages | 35 |
| Effectuer les publipostages | Publipostage | 9 |
| Participer aux foires commerciales | Foire | 4 |

L'ABC ne retiendrait que les trois (ou, à la rigueur, les quatre) premières de ces activités. Les activités peu fréquentes seraient regroupées avec une ou plusieurs activités répétitives.

Lien entre l'ABC et l'ABM

- L'ABM est un modèle de comportement des coûts. Le modèle sert aux décideurs à faire des simulations leur permettant différents scénarios en vue d'améliorer la performance.
- La modélisation exige de définir les facteurs sur lesquels agir pour réduire les coûts et d'identifier les relations entre les facteurs et les coûts.

Lien entre l'ABC et l'ABM

- **L'ABM comporte:**
- La détermination des processus essentiels de l'entreprise et des activités correspondantes.
- La liste des activités ne peut pas être réduite aux seules activités répétitives. Il est important de repérer les activités à valeur ajoutée.

Lien entre l'ABC et l'ABM

- **L'ABM comporte:**
- La détermination des principaux facteurs expliquant la variation des coûts.
- La construction d'un modèle qui soit assez perfectionné pour inclure les principales relations entre les actions et les coûts tout en étant assez simple pour être utilisé comme outil de simulation.

Lien entre l'ABC et l'ABM

exemple

L'ABC peut définir une activité « Suivi des fournisseurs » dont l'inducteur de coût serait « le nombre de fournisseurs ». En fait, cette activité est justifiée par des raisons telles que : le manque de sérieux des fournisseurs ou des problèmes d'erreurs de commandes ou de retard dans le paiement des fournisseurs (qui peuvent être à l'origine de retard de livraison). L'optimisation de la gestion des stocks d'approvisionnements suppose que les achats soient livrés à temps et qu'ils soient conformes aux commandes. En contrepartie, les fournisseurs doivent être payés rapidement. L'ABC n'éclaire pas sur les dysfonctionnement affectant les approvisionnements alors que leur analyse est essentielle pour améliorer les comportements.