

12-14 rue de Strasbourg
L - 2560 LUXEMBOURG (Grand - Duché de Luxembourg)

Activity Based Costing

La méthode ABC vise à déterminer le coût intrinsèque de production d'un bien ou d'un service en vue soit de :

- Localiser les séquences ou les tâches individuelles les plus consommatrices de temps ou de ressources sur lesquelles devront porter les efforts (optique de reengineering ou de réduction des coûts)
- Déterminer si une unité de production (au sens large du terme) a les ressources nécessaires pour lancer un nouveau produit ou un nouveau service (optique d'engineering)
- Déterminer le coût d'un bien ou d'un service en vue d'en déterminer ou d'en valider le prix de vente
- Valider les calculs d'analyse de rentabilité établis par le contrôle de gestion

Tous les acteurs du secteur financier étant actuellement interconnectés, une défaillance de l'un des acteurs et c'est l'ensemble du système qui risque de s'écrouler : risque systémique. La crise des subprimes en est une illustration directe.

En amont d'une initiative ABC, nous trouverons donc obligatoirement une mise à jour des procédures selon un modèle séquentiel qui lie étape par étape un intervenant, une activité unitaire et un ou des résultats.

Exemple :

- 100 ...
- 110 « Employé B/O Titres » imprime chaque matin les avis d'opérés
- 120 « Employé B/O Titres » saisit chaque avis d'opéré sur l'écran de saisie BT201
- 130 « Employé B/O Titres » lance le batch de traitement des saisies (menu BA103)
- 140 « Chef de service B/O Titres » valide les transactions supérieures à 10 000 EUR
- 150 ...

En aval, nous obtenons un tableau qui recense les éléments quantitatifs relatifs à cette séquence :

| Séquence | Élément | Coût unitaire | Duration | Nombre d'occurrences | Coût complet |
|----------|--------------------|--|---|----------------------|--------------|
| 100 | ... | | | | |
| 110 - 1 | Imprimante | 0,095 EUR / heure (500 EUR amortis sur 3 ans, 220 jours ouvrables par an, 8 heures par jour, 60 minutes par heure) | 5 min . /jour | | 0,8 cents |
| 110 - 2 | Papier | 4 EUR / 500 pages | | 250 pages /jour | 2 EUR |
| 110 - 3 | Encre | 120 EUR la cartouche pour 3000 pages | | 250 pages / jour | 10 EUR |
| 110 - 4 | Employé B/O Titres | 3250 EUR / mois pour 173 heures, soit 18,79 EUR / heures | 1 min. pour le lancement à partir de l'écran, 1 min. pour la récupération des documents | | 63 cents |
| 120 | ... | | | | |

12-14 rue de Strasbourg

L - 2560 LUXEMBOURG (Grand - Duché de Luxembourg)

Les dérives sont courantes :

- Intégrer des éléments de coût totalement marginaux (« allumer l'imprimante », etc.)
- Intégrer des séquences sans rapport avec le processus examiné (« allumer le PC le matin », « chercher du papier », etc.)
- Utiliser des estimations de coûts erronées (quand par exemple les ressources humaines refusent de communiquer le salaire moyen d'un groupe d'employés)
- Surestimer la durée de chaque activité, spécialement quand une ressource interrogée pressent une menace pour son poste (« on va voir que je suis en sous-activité ou « on va croire que je ne fais rien »)
- Essayer d'intégrer des charges indirectes sans rapport direct avec le processus examiné (par exemple la charge locative des bureaux utilisés)
- ...

Une analyse ABC engendre une charge de travail importante, à engager à bon escient. Il est ainsi totalement inutile de prévoir une mise à jour des séquences chaque mois... ou en cas de changement de prix du papier !

Il convient également de rester réaliste quant aux actions à mener en aval de l'analyse :

dans notre exemple à la séquence 110-4, rapprocher l'imprimante de l'opérateur permettrait certes de gagner 1 min. sur le processus total (soit 32 cents par jour), mais éloignerait certainement l'imprimante d'un autre opérateur.

Par contre, si les copies papier ne sont pas annotées manuellement (paraphe, référence, etc.), pourquoi ne pas tout simplement ajouter un second écran à l'opérateur sur lequel afficher les avis d'opéré et ainsi supprimer tout papier ?

A noter que l'optimisation des processus peut également résulter d'une démarche du type Analyse de la Valeur (voir plus bas).

Forts d'une expérience de plus de 15 ans en matière de procédures, nous intervenons sur demande pour vous aider à gérer vos procédures en anglais ou en français.

Contact : +352 27 12 55 30 | Email contact@coprocess.lu