



Performance économique des processus

La nécessité d'une démarche adaptée

Introduction : les processus

L'utilisation de la notion de **processus** permet de maîtriser le fonctionnement des entreprises dans un contexte de réalignement continu des stratégies, des organisations et des systèmes d'information.

Les processus structurent les activités qui composent la **chaîne de valeur** de l'entreprise. Ils sont définis et décrits comme des enchaînements d'acteurs réalisant des activités afin d'obtenir un résultat.

Le **résultat** est destiné à un client, interne – dans ce cas le résultat est consommé par un autre processus – ou externe et possède une valeur (le client paye parfois pour ce résultat : définition d'un prix de vente).

La valeur du résultat s'évalue via des indicateurs (temps de livraison, qualité intrinsèque du résultat, services associés, confiance dans l'entreprise...).

I- Performance économique : 3 niveaux d'analyse envisageables

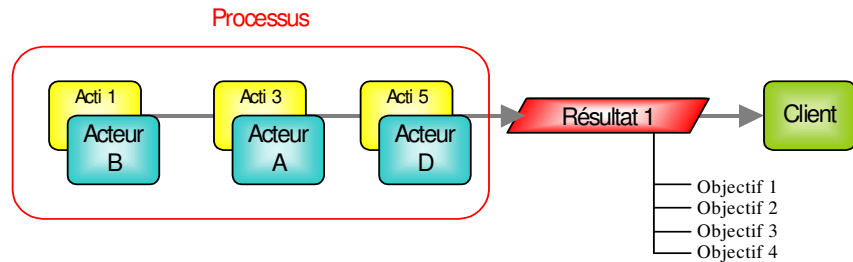
Le calcul et l'analyse objective de la performance économique d'un processus peuvent être envisagés selon 3 techniques :

1. **Par vérification et quantification de l'atteinte des objectifs assignés au processus.**
2. **Par rapport aux ressources dépensés par le processus** : de manière exclusivement intrinsèque au processus, en ne considérant que ses coûts (Analyse des coûts).
3. **Par comparaison entre les coûts engagés et la Valeur Ajoutée produite** : en comparant les valeurs de coûts précédemment obtenues à la valeur produite par le processus, lorsque celle-ci est quantifiable.

1. Par vérification et quantification de l'atteinte des objectifs assignés aux processus

Le processus doit atteindre des objectifs qui lui sont assignés. L'analyse de performance consiste à identifier puis suivre des indicateurs d'atteinte de ces processus. La qualité de l'analyse dépend :

- de la capacité à exprimer des **objectifs précis et adaptés** (quantitatifs et/ou qualitatifs) pour chaque processus,
- de la possibilité de déduire des **indicateurs pertinents** à partir des objectifs,
- et enfin de la possibilité de **suivre les indicateurs** périodiquement.



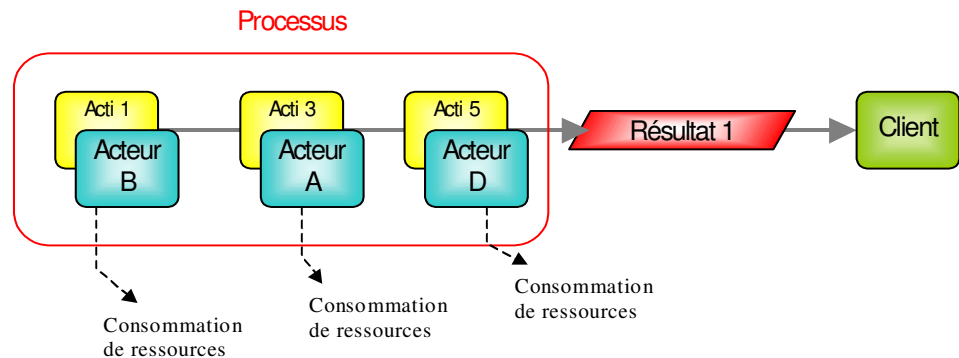
Quels indicateurs pour quels objectifs ?

- ⇒ L'**avantage** principal de cette analyse est d'être applicable à tous les processus, quelle que soit leur nature.
- ⇒ Son **inconvenient** principal découle de son avantage : elle est très adaptable et nécessite beaucoup de soin dans sa préparation et dans sa mise en œuvre (en particulier pour le choix des indicateurs).

2. Par rapport aux ressources dépensées par le processus

La mise en œuvre du processus a un **coût**, car le processus consomme des **ressources** pour fonctionner (RH, matières premières, SI,...).

Indépendamment de toute autre considération (valeur perçue par l'entreprise, valeur perçue par le client, prix de vente,...) le calcul et l'analyse de la structure de coûts du processus permet de mieux le connaître et de mieux le maîtriser. L'amélioration de sa performance économique consistera en des **optimisations d'utilisation de ressources** et en des réductions de coûts (économie d'échelles).

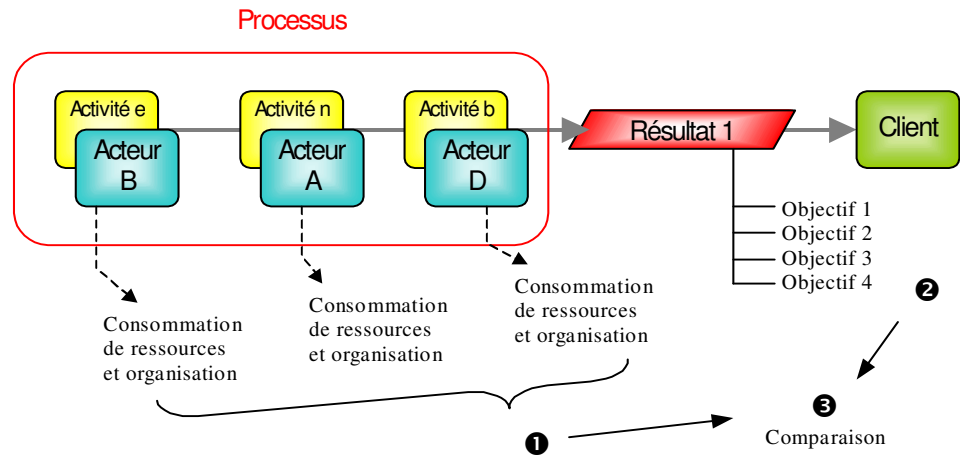


Pour un résultat donné, quelles sont les ressources consommées : temps passé, matières première ?

- ⇒ L'**avantage** principal de cette analyse est qu'elle permet un découpage des coûts, plus proche de la structure opérationnelle de création des coûts. Elle permet une optimisation de l'utilisation des ressources.
- ⇒ Son **inconvenient** principal est qu'elle ne permet d'appréhender que les coûts et pas la valeur produite. Son emploi pourra être réservé dans une démarche « one shot », à « résultats constants » dans le cas d'une opération de « cost killing ». A plus long terme, il faudra la compléter pour qu'elle continue de jouer son rôle avec soit une analyse de la valeur, soit une analyse des objectifs et des enjeux des processus.

3. Par comparaison entre les coûts engagés et la Valeur Ajoutée produite

Ce type d'analyse consiste à mettre en regard du coût du processus, la **valeur du résultat** qu'il a produit (quand le calcul est possible), afin de les comparer. La différence constitue la **marge opérationnelle dégagée par le processus**. Cette mise en regard coût de revient / prix de vente éclaire l'analyse par la prise en compte de l'aspect rentabilité du processus.



La comparaison permet d'approcher la « marge opérationnelle » produite par le processus

- ⇒ L'**avantage** principal de cette analyse est de constituer un modèle de calcul complet pour exprimer et simuler différentes hypothèses d'organisation et de stratégie opérationnelle pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.
- ⇒ Son **inconvenient** principal est qu'elle est difficile à systématiser sur tous les processus, car le calcul d'un prix de vente – artificiel – est difficile pour les processus « internes ».

II- Choix d'une méthode en fonction des types de processus rencontrés

Sur la base d'une vision synthétique des processus de l'entreprise on peut justifier l'utilisation des différentes méthodes citées plus haut, en fonction des améliorations recherchées.

	Analyse intrinsèque des coûts	Analyse / valeur produite	Analyse enjeux et objectifs
1. Processus opérationnels / client externe (vente, livraison, ...)	insuffisant	++	++
2. Processus opérationnels / client interne (production, ...)	++	+	++
3. Processus supports (gestion RH, informatisation,...)	++	inadapté	++

1. Pour les processus opérationnels en liaison avec des clients externes à l'entreprise

Par définition ces processus sont ceux portant le chiffre d'affaire de l'entreprise. Pour ces processus, un projet d'évaluation de leur performance économique va avoir pour objet l'augmentation de la marge ou des volumes (et donc du chiffre d'affaire opérationnel du processus) :

- soit en augmentant les volumes,
- soit en augmentant les prix,
- soit en augmentant les services associés (et donc la valeur de vente),
- ou 2 des 3 ou les 3 simultanément.

Pour cet usage, on aura recours à une analyse de la valeur produite (et des coûts pour la produire), et à une analyse des enjeux et des objectifs.

NB : une analyse intrinsèque des coûts seule ne serait intéressante que dans le cas d'une recherche d'économies d'échelle (dans le cas d'un produit « vache à lait » par exemple).

2. Pour les processus opérationnels en liaison avec des clients internes

Par définition ces processus ne portent pas directement le chiffre d'affaire de l'entreprise, mais ils sont sur le chemin critique de la réalisation du chiffre d'affaire. En réalisant une

analyse de coûts, on peut déduire « un prix de cession interne » égale à la somme des coûts mis en œuvre. Mais suivant leur degré « d'intériorisation », leur contribution est parfois très indirecte et parfois très partielle, ce qui rend la prise en compte du prix de cession très aléatoire dans les calculs (on retrouve alors les approximations propres aux méthodes de comptabilité analytique classique).

Pour ce type de processus, il est plus simple de rechercher la diminution des coûts (ou l'optimisation de l'utilisation des ressources) et le réaligement opérationnel de l'organisation, en réalisant une double analyse : objectifs et coûts.

3. Pour les processus support

L'enjeu de ces processus est le « service rendu » aux processus opérationnels. Leur collaboration est plus indirecte encore que les processus précédents. Sauf à se lancer dans un chantier de calculer des prix de cession internes, on aura plus efficacement recours à une double analyse : objectifs et coûts.

III - L'Activity Based Costing, un bon outil s'il est utilisé à bon escient

L'ABC est une méthode d'analyse qui permet d'épauler et suivre les prises de décisions. Là où la méthode classique propose une répartition des coûts par « sections homogènes », l'ABC propose de les répartir par rapport aux processus, au cœur du fonctionnement de l'entreprise.

Une démarche d'analyse à adapter à chaque entreprise

La méthode consiste pour un processus donné (et donc un résultat à atteindre) à choisir des inducteurs de coûts pertinents pour chacune des activités du processus, afin d'obtenir un modèle de calcul permettant d'analyser la performance du processus en faisant varier les hypothèses.

Les résultats obtenus, une fois analysés permettent d'épauler la prise de décision concernant le fonctionnement du processus. Dans un deuxième temps, les impacts des décisions prises, pourront être suivis dans le temps à l'aide d'indicateurs de performance défini par rapport aux objectifs assignés aux processus. On parlera alors d'ABM : Activity Based Management.

Des limites (comptables) qui restreignent son utilisation

L'ABC est particulièrement adapté aux organisations qui se « réalignent » régulièrement et où les méthodes classiques, par sections homogènes se révèlent difficiles à adapter au changement. Des critiques essentielles sont cependant adressées par les gestionnaires à la méthode ABC :

- Les inducteurs de coûts : deux types « nouveaux » d'inducteurs sont apportés par l'ABC, la complexité et l'efficacité. Par rapport aux méthodes classiques, qui ne reconnaissent que les indicateurs volumiques, ces deux types d'indicateurs sont critiqués pour leur faible influence sur le résultat final. Les indicateurs volumiques restent prépondérants. La méthode ABC n'aurait donc qu'un faible apport du point de vue des indicateurs non volumiques.
- Le coût d'obtention des données : la méthode ABC nécessite de réaliser des relevés au cœur même des processus à chaque fois que l'on souhaite une analyse des coûts réels. Le coût de mise en œuvre doit pouvoir être absorbé par les gains réalisés.
- Toutes les charges ne sont pas directes et donc leur affectation n'est pas simple, voire pas souhaitable. Les coûts étudiés seront les coûts partiels, directement relatifs à la mise en œuvre du processus et des activités étudiées. Par exemple, les coûts de formation continue du personnel n'ont pas d'intérêt direct pour estimer la performance économique du processus.

L'Activity Based Costing pourra être utilisé en ne retenant que les charges directement impliquées par la mise en œuvre du processus.