

► **ANALYSE DE LA PERFORMANCE**

PILOTAGE DE LA PERFORMANCE PAR LES ACTIVITES : UN EXEMPLE DANS LE FACTORING

Dans une optique d'amélioration constante de la rentabilité de leurs opérations, l'industrie des Services Financiers a engagé des réformes importantes, à l'instar de celles menées dans les départements de Back-Office. Ces changements induisent des effets qu'il faut aujourd'hui mesurer. La méthode d'analyse par les activités (ABM) répond à ce double besoin : elle constitue non seulement un outil prospectif par lequel envisager et simuler des transformations dans une optique de performance, mais elle est aussi un outil analytique de suivi des résultats. La gestion et le pilotage par les activités permettent ainsi de décliner les objectifs à tous les niveaux de l'entreprise en s'appuyant sur des indicateurs représentatifs du métier et compréhensibles par tous. Nous donnons, dans cette publication, une illustration de la méthode appliquée au contexte de l'affacturage.

Nos domaines de compétence dans le cadre des projets Bâle II :

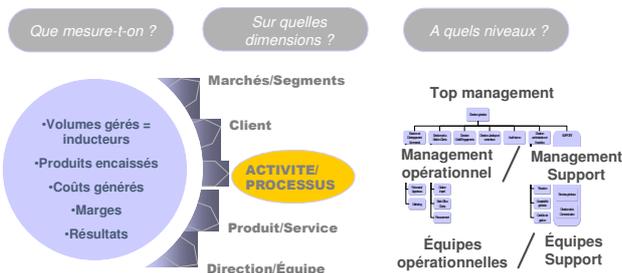
- Gestion des risques
- ALM
- Comptabilité/Finances
- Analyse de la performance

PILOTAGE DE PROJET - IMPACTS SI - ASSISTANCE MOA

Les apports et les principes de la démarche

Des réponses aux problématiques des décideurs

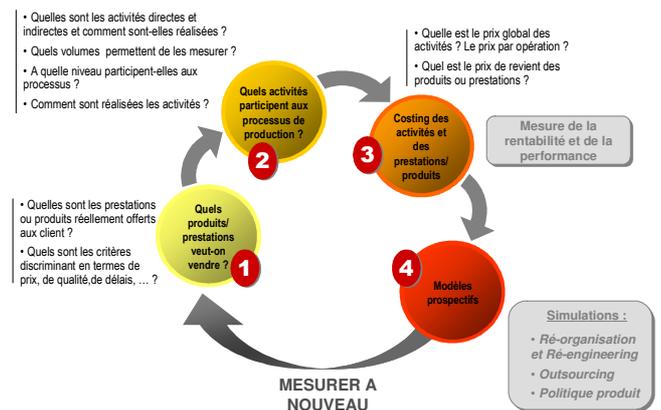
Piloter et gérer une entreprise ou une Business Unit soulève un certain nombre de questions sur la performance des ressources (équipes, équipements, locaux, ...) qui contribuent aux processus de « fabrication » des produits vendus aux clients externes (par les centres de profit) ou aux clients internes (par les centres de coûts). Un décideur doit donc disposer d'indicateurs de mesure qui lui permettront de répondre à ses interrogations et de réagir aux situations conjoncturelles ou structurelles.



La démarche ABM place la notion d'Activité au centre des réflexions et de la modélisation des opérations. Son principal apport réside dans le fait que les indicateurs fournis donnent une appréciation de l'efficacité des ressources qui concourent à la réalisation des activités et des processus, donc de la performance de l'entreprise.

Les finalités attendues

L'approche par les activités doit en fin de compte permettre de répondre à l'objectif synthétique suivant : optimiser les ressources de l'entreprise et leurs rôles dans les processus afin de garantir le niveau de rentabilité recherché, tout en tenant compte des variations d'activité.



Les premiers résultats fournis, puis les itérations successives éclaireront les décideurs sur les mesures envisageables : réorganiser les services, adapter et améliorer les processus de production, transformer les composantes produits (prix, segmentation, ...), etc.

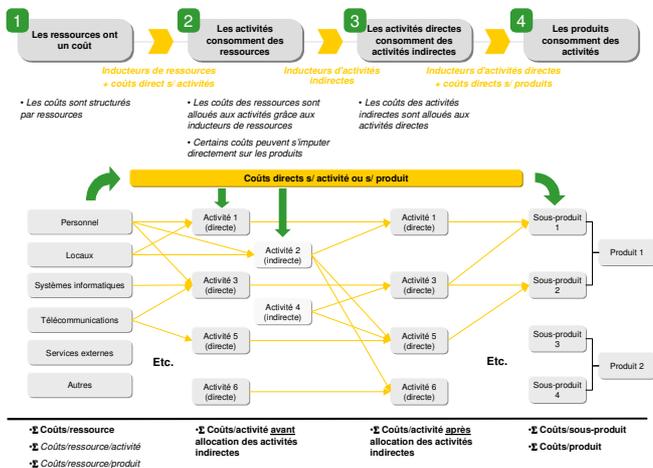
La démarche comporte ainsi deux composantes fortes :

- l'organisation : décomposer un processus en tâches, analyser la performance du processus, en faire le re-engineering ;

- le contrôle de gestion : la méthode produit des résultats sous forme de volumes et de coûts compréhensibles par les hommes de métier et les financiers. Elle contribue à rendre plus lisibles les concepts classiques de contrôle de gestion (rentabilité, ROI, point mort, marge brut, coût moyen, écart de capacité, de volumes, de méthodes, prix de revient, coût marginal, ...).

Le Costing des Ressources, Activités et Produits

La méthode ABM s'appuie en premier lieu sur le Costing des ressources, des activités et des produits, rendu possible par la modélisation des processus de « fabrication ».



Le Modèle de Costing, défini pour une situation à un instant t et modulable par des hypothèses d'évolution, est organisé autour des 3 notions suivantes :

- Les ressources** : personnes, matériel, matières, infrastructure, etc., participant à la réalisation d'une ou plusieurs activité(s), ou directement imputables à un produit. Les ressources définies dans le modèle ont nécessairement un coût ; à défaut, elles sont négligeables.
- Les activités** : ensembles homogènes d'opérations qui composent le processus de fabrication des produits. Les activités définies doivent avoir également avoir un coût significatif en regard du processus global.
- Les objets de coûts ou produits** : résultats des processus de fabrication destinés à être vendus soit dans une relation Client - Fournisseur, soit dans une relation Centre de coûts - Centre de profit. Le chiffrage des objets de coûts correspond en fait au prix de revient des produits vendus.

La qualité du modèle de calcul de coûts est fonction de la

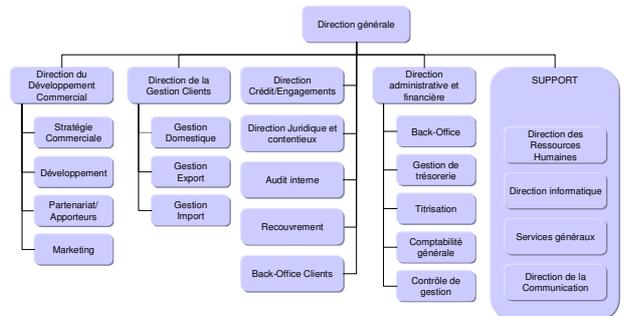
pertinence et de la disponibilité des indicateurs de pilotage choisis pour mesurer les activités et les ressources : **les inducteurs**.

Ressources, activités et objets de coûts (produits, options ou sous-produits) sont ainsi mesurés par des volumes et des coûts de façon agrégée ou détaillée. C'est sur ces grandeurs que sera construite l'analyse de rentabilité.

L'exemple de l'affacturage

L'organisation et ses objectifs

Une société d'affacturage est organisée en directions opérationnelles et Support qui prennent en charge les activités nécessaires à l'exercice du métier : la prospection et le développement commercial, le marketing, la gestion opérationnelle des activités d'affacturage, la gestion du crédit, le recouvrement, ...



La direction générale définit la politique de la société : augmenter les parts de marché, développer les recettes annexes, faire progresser l'affacturage Export, diminuer les risques, ... Les directions opérationnelles sont alors chargées de mettre en œuvre ces orientations en s'appuyant sur leurs équipes et sur les services Support. On peut considérer que les objectifs sont diffusés dans toute l'entreprise, du niveau le plus élevé jusqu'aux ramifications les plus opérationnelles.

NIVEAUX	OBJECTIFS	INDICATEURS	ACTEURS
Majeur	1. Part de marché et CA facturé	• CA global (par segment) par région • Tx de part de marché	Direction générale
	2. Bénéfices	• Bénéfice net	
	3. Risques	• Risque net, Engagements	
Intermédiaire	1. Part de marché et CA facturé par axe	• CA par segment par canal/ par produit • Tx de part de marché • Tx de pénétration global/ par segment • nb contrats signés/réalisés	Directions opérationnelles
	2. Rentabilité par produit	• No supports, nb apporteurs, CA et retrocessions • Montants et Tx moyen Commissions • Dépenses directes/indirectes et provisions par produit • Prix de revient et marge par produit • Dépenses par département et activité de support • Volumes des opérations (factures, règlements, contentieux...)	
	3. Coûts de gestion	• Montants et nb des impayés par produit • Taux de sinistres par produit • Tx de rotation moyen par produit/ segment • Scoring par segment	
Opérationnel	1. CA facturé par équipe	• CA par segment/ par équipe/ par produit/ par client • nb contrats signés/réalisés par équipe/ par produit/ par client • Nb de visites, contacts par équipe/ par produit/ par client	Équipes, Services, Départements
	2. Marge par client/ équipe	• No rdv, No supports, nb apporteurs, CA et retrocessions par équipes, individus • Montants et Tx Commissions par client/ par équipe • Dépenses directes/indirectes, provisions par client, par équipe • Rentabilité par client/ par équipe	
	3. Risques par nature	• Montants et nb des impayés par client • Montants des engagements par acheteur, par client • Taux de sinistres par client • Scoring client et acheteur • No de contentieux	

Les objectifs sont déclinés sous la forme de données financières mais aussi d'indicateurs métier. Pour des raisons évidentes d'homogénéité, ces indicateurs correspondront souvent aux inducteurs de la méthode d'analyse par les activités. Plus ils sont représentatifs du métier d'affacturage plus ils ont de chances de s'avérer pertinents dans le modèle de calcul de coûts.

Comment choisir les inducteurs ?

Un inducteur est une unité d'œuvre qui doit être caractéristique de la consommation d'une ressource par une activité ou d'une activité par un processus. Dans tous les métiers, il existe souvent des indicateurs représentatifs d'une opération, d'un service, etc... : ce sont, par exemple, le nombre de clients prospectés, de visites programmées, de visites réalisées, etc...

Les ressources

L'organigramme présente une partie seulement des ressources : le personnel de l'entreprise. Une société d'affacturage compte en réalité bien d'autres ressources significatives, telles que :

- Le matériel et les logiciels informatiques et de télécommunication ;
- Les locaux occupés par le personnel ou affectés aux prestataires, le cas échéant ;
- Les prestataires de services qui peuvent appartenir au groupe (par exemple, une société d'assurance crédit) ou à des entreprises externes (prestataire en charge du traitement du courrier) ;
- Etc.

Ces ressources sont utilisées pour réaliser une ou plusieurs activités.

Qu'est-ce qu'une ressource ?

*Selon la méthode ABM, une ressource est un élément qui participe à la réalisation d'une ou plusieurs activité(s) dans le **Modèle de Costing**. Pour être retenue, une ressource doit représenter un coût non négligeable du modèle. Dans certains cas, les ressources, c'est à dire les coûts, peuvent être affectées directement aux produits sans passer par les activités.*

Par extension, tout ce qui a un coût devient une ressource : les personnes internes ou externes, le matériel et les logiciels informatiques, les moyens et consommations de télécommunication, les surfaces occupées ou de stockage, les prestations ou produits achetés, etc....

Les activités

Pour accomplir ses missions, une société d'affacturage réalise ou fait réaliser un certain nombre d'activités directes ou indirectes. Elles peuvent être prises en charge par un service opérationnel, un service Support, ou même requérir la contribution de plusieurs services. Puis, elles sont « assemblées » afin de constituer le processus de fabrication. Une activité peut éventuellement participer à plusieurs processus de production. Par exemple, l'activité de prospection commerciale peut, a priori, profiter à plusieurs produits.

Le tableau suivant donne un exemple d'affectation des

ressources d'une entreprise à certaines activités, non exhaustives, du métier de l'affacturage :

ACTIVITES	RESSOURCES									
	Direction du développement commercial	Direction de la gestion Client	Direction Crédit/Engagement	Direction Juridique et contentieux	Audit Interne	Direction administrative et financière	Directions support			
							Direction des Res. s. Hum.	Direction Informatique	Services généraux	Communication
Commercial										
Management et stratégie commerciale	X									
Rechercher de nouveaux clients	X									
Etudier et valider la rentabilité d'un dossier	X	X	X						X	
Ouvrir un nouveau compte	X								X	
Gestion et back-office										
Acheter les factures		X							X	
Réaliser un financement		X					X		X	
Gérer les opérations de compte		X				X		X		
Contrôler les opérations et les comptes		X	X		X	X				
Management et support des équipes de gestion		X								
Rencontrer et fidéliser la clientèle	X	X								
Assurance Crédit										
Accorder une ligne de crédit sur une relation client-			X							
Acheter une ligne de crédit Client			X							
Contrôler les engagements			X		X					
Etc...										
Autres (Marketing, Contentieux, ...)										
Réaliser support communication	X	X								X
Recruter une personne								X		
Gérer un dossier contentieux				X						
Etc...										

L'apport de la méthode est de pouvoir mesurer et comparer des activités, qu'elles soient réalisées dans l'organisation même ou par un prestataire, et d'intégrer leur consommation (inducteurs) dans le modèle de calcul de coûts global.

Le niveau de granularité d'une activité

Confrontés à la modélisation d'un processus, on peut se poser la question du niveau de granularité d'une activité : doit-on, par exemple, considérer qu'un service de recouvrement ne réalise qu'une seule activité « Faire du recouvrement » ou qu'il en réalise plusieurs - « Relancer les acheteurs par téléphone », « Effectuer une relance par courrier simple », « Effectuer une relance avec A/R », etc...- ?

Il n'y a pas de règle en la matière. Le niveau de granularité est fonction de ce que l'on souhaite mesurer pour pouvoir ensuite prendre des mesures correctives. Elle dépend aussi de « l'investissement » que l'on est disposé à consacrer à la modélisation et au suivi du Costing. On peut toutefois considérer qu'une activité doit disposer des caractéristiques suivantes :

- Une activité est facilement mesurable en termes d'inducteurs et de coûts ;
- Une activité correspond à ce que perçoit un opérationnel de son travail ;
- Une personne ou un service ne peut réaliser un trop grand nombre d'activités ;
- Une activité identifiée doit laisser envisager que des actions pourront lui être consacrées pour améliorer son efficacité.

Le processus de « fabrication » et son Costing

Les activités, chiffrées en fonction de leur consommation en ressources, sont utilisées dans les processus de fabrication à hauteur des inducteurs d'activité afin de constituer le Costing des « produits finis ».

Pour l'affacturage, les inducteurs correspondent aux volumes couramment utilisés dans le métier, tels que le nombre de factures achetées « papier », de factures dématérialisées, de documents justificatifs, d'ouvertures de contrat, de résiliations, etc... La consommation en activités s'explique par le volume de ces indicateurs ou inducteurs.

RESSOURCES	Inducteurs d'activités	Contrat Full Service					Autres contrats
		Gestion du compte	Financement par équipe de gestion	Financement self service	Assurance Crédit	Etc...	
Commercial	Management et stratégie commerciale						Etc...
	Rechercher de nouveaux clients	X					
	Etudier et valider la rentabilité d'un dossier	X					
	Ouvrir un nouveau compte	X					
Gestion et back-office	Acheter les factures	X					
	Réaliser un financement manuel		X				
	Réaliser un financement automatique			X			
	Emettre le règlement		X	X			
	Gérer les opérations de compte	X	X	X			
Etc...							
TOTAL DES CÔUTS PAR PRODUIT		x k€	x k€	x k€			
NOMBRE D'UNITES TRAITÉES PAR PRODUIT		Prix revient / CA facturé / 12 mois	Nb de financements manuels	Nb de financements self-service			
PRIX DE REVIENT UNITAIRE		x% du CA / mois	x € / financement	x € / financement			

Le modèle fournit un chiffrage à la fois des activités et des produits. Une société d'affacturage pourra ainsi connaître le coût de revient d'une activité, par exemple « Saisir une facture », et celui du traitement d'un seul item, le coût représenté par la saisie d'une seule facture. La reconstitution du coût des activités d'un processus complet, renseignera sur le prix de revient d'un produit.

Quelques analyses à partir des résultats

1^{ère} analyse : La déclinaison des produits en sous-produits ou en composantes produit (ou options), permettra de tirer pleinement profit des résultats du Costing. Ainsi, un mode de financement dans lequel le client se finance directement par Internet n'est pas consommateur des mêmes activités ni des mêmes ressources (↗ investissements informatiques, ↘ charge de travail) qu'un financement effectué par des gestionnaires. Les prix de revient et les tarifs devraient varier en fonction du mode de financement. La méthode peut ainsi aider à mieux appréhender les tarifs des services en estimant des prix de revient calculés à partir des activités réellement consommées.

2^{ème} analyse : L'examen d'une activité, de recouvrement par exemple, peut faire apparaître un certain nombre de points d'amélioration : une capacité de traitement surdimensionnée par rapport aux volumes habituellement traités, un coût de traitement unitaire trop important, etc...

Les conclusions de l'analyse pourraient, par exemple, amener à réorganiser les services de façon à les faire contribuer à d'autres activités et ainsi optimiser le temps de travail des ressources. Une autre possibilité consisterait à envisager la mutualisation de la fonction de recouvrement au sein du groupe auquel appartiendrait la société d'affacturage afin de réaliser des économies d'échelle. L'apport de la méthode est ici de fournir des éléments de chiffrage prospectifs qui conforteront les décideurs dans leurs décisions.

Conclusion :

Le Costing des activités et des produits constitue un outil puissant d'analyse de la performance et de simulation des évolutions organisationnelles ou commerciales. L'appréciation du coût des activités et des prestations éclaire les décisions en matière de tarification, d'amélioration de la performance, etc. La méthode ABM procède d'une démarche itérative de cycles - évaluation/action- appliquée aux processus de fabrication des produits à un moment donné. Une situation évolue et nécessite d'être évaluée régulièrement. Ainsi, les mesures de réorganisation prises par les Banques de détail il y a quelques années sont en train de produire leurs effets. On peut penser que, dans un certain nombre de cas, des actions correctives devront être mises en place à condition bien sûr d'être capable d'évaluer le niveau de performance actuelle de façon suffisamment analytique ; c'est un des besoins auxquels répond la méthode ABM. Mais pour être pleinement efficace, la démarche doit intégrer une dimension organisationnelle, et non pas se réduire à un outil de contrôle de gestion. Elle aura d'autant plus d'impact que tous les niveaux de l'entreprise seront impliqués et qu'elle sera conduite dans un esprit critique par rapport à l'organisation et aux processus existants.

David MARMEYS

David.marmeys@sia-conseil.com

➔ Plus d'infos sur www.sia-conseil.com

Si vous souhaitez nous faire part de vos commentaires ou vous abonner, contactez-nous : insight@sia-conseil.com

INSIGHT est édité par Sia Conseil ● SAS au capital de 200.000 euros ● RCS Paris B 423 507 730
42, rue Vignon ● 75009 Paris ● Tel : 01 42 77 76 17 ● Fax : 01 42 77 76 16 ● Web : www.sia-conseil.com
Directeur de la publication : Matthieu Courtecuisse ● Conception et coordination : Thomas Rocafull