

LA METHODE ACTIVITY BASED COSTING

A. Définition, Evolution et objectif

I. Définition

La méthode traditionnelle d'imputation des charges indirectes a été violemment critiquée dans les années 80 par certains auteurs comme KAPLAN, et suite à cela une nouvelle approche basée sur les activités a été proposée « Activity Based Costing »

En 1991 Lorino a défini l'approche Activity Based Costing, la gestion par activité en français comme étant : « une nouvelle philosophie de gestion. Elle se traduit par une panoplie complètement renouvelée d'outils et de méthodes, depuis la mesure des performances opérationnelles jusqu'à la gestion prévisionnelle de l'emploi, en passant par la gestion des flux de matière, l'analyse de la valeur et l'évaluation des investissements.

Cette approche propose une solution alternative au modèle des centres d'analyse. Il s'attache à redéfinir le traitement des charges indirectes et propose une analyse novatrice en découpant l'entreprise en activités.

II. Evolution du contexte :

La méthode traditionnelle apparaît de plus en plus comme inadaptée au nouveau contexte économique dû notamment au fait que : le cycle de vie des produits s'est raccourci, les procédures d'approvisionnement en juste à temps se sont généralisées, les technologies ont évolué (informatique, Robotique)

L'organisation est moins taylorienne et plus "**transversale**". On ne peut plus se contenter de répartir de façon arbitraire les charges indirectes qui ont connues une forte croissance et de les imputer en fonction d'unités d'œuvre "**volumiques**", en fonction par exemple, des heures de MOD (main d'œuvre) comme c'était généralement pratiqué.

III. Les objectifs de la démarche ABC :

- **Obtenir des coûts plus précis :**

La répartition approximative des importantes charges indirectes

par des clefs très souvent volumiques¹⁸ conduit à sous-évaluer les coûts des produits de petites séries par rapport à ceux d'une grande série, engendrant des imprécisions de calcul de coût conduisant l'entreprise à prendre des décisions dangereuses en matière de tarification et de développement de produits.

- **Rendre visible des activités cachées :**

Un découpage minutieux du fonctionnement du processus permet de faire apparaître le coût des activités "accessoires" (par rapport au processus principal de production) qui auraient été cachées pour la comptabilité analytique.

Parfois coûteuse, ces tâches accessoires peuvent n'apporter que peu de valeur d'où l'utilité de les distinguer et les faire apparaître.

- **Rendre variable des charges fixes :**

les charges fixes ne le sont souvent que par rapport au niveau d'activité générale. Il faut donc déterminer un ou plusieurs inducteurs de coûts pour chaque activité afin d'obtenir une relation causale pertinente

Exemple : les frais d'un bureau d'études sont fixes, mais le coût du bureau d'études dépend du nombre de modèles qu'il conçoit ou améliore

- **Donner un modèle de fonctionnement pertinent et cohérent :**

A partir de l'activité, des applications multiples et flexibles peuvent être construites afin de déterminer des coûts par produits, par processus, par projets, etc.

- **Amélioration du fonctionnement de l'entreprise :**

La méthode repose sur le découpage en activités pertinentes, principales ou de soutien.

Cette cartographie ou architecture des activités favorise, dans un premier temps une vision globale de l'organisation, et dans un second temps, elle permet d'intervenir en modifiant certaines parties du fonctionnement en

éliminant, modifiant et améliorant certaines activités dont il apparaît qu'elle sont sources de surcoût inutiles, c'est-à-dire sans valeur ajoutée.

ABC peut ainsi concourir à l'amélioration de la connaissance de l'entreprise (Banque), donc à celle de son fonctionnement.

B. FONDEMENT ET PRINCIPE DE LA METHODE ABC

I. Les fondements de la méthode ABC :

Afin de mieux cerner la méthode ABC, et avant d'entamer l'exposé de sa mise en place, il est nécessaire de bien définir les concepts utilisés qui constituent des éléments clés de la démarche.

La comptabilité par activité, à l'image de la comptabilité en coûts complets, est une méthode de calcul qui peut aboutir en final à un calcul de coût total du produit ; cette comptabilité diffère par la technique et surtout par l'esprit.

L'Activity Based costing repose sur quelques concepts fondamentaux, que nous avons illustré sous la forme d'un schéma représentant les concepts clé de la méthode ABC.

❖ La tâche :

Les tâches constituent le chaînon de base auquel s'attachent les flux qui traversent l'organisation et provoquent des coûts, elles forment des ensembles cohérents "**les activités**".

La tâche est le premier niveau dans la description des travaux. Elle ne donne pas lieu à un calcul de coût.

Quelques exemples pour mieux comprendre le terme :

- Tri des pièces comptable.
- Passation des écritures.
- Décharge d'un camion.

❖ **L'activité :**

La méthode ABC est centrée sur le coût des activités

Une activité est un ensemble de tâches ordonnées et liées entre elles dans un but donné.

Quelques exemples pour mieux comprendre le terme :

- La comparaison entre le bon de livraison et le bon de commande
- Le contrôle de la quantité et de la qualité des matières reçues

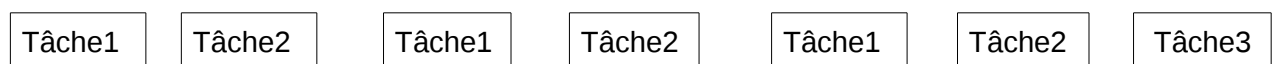
La notion activité dans la méthode ABC est comparable à la notion de section dans la méthode des centres d'analyse.

❖ **Le processus :**

Les suites d'activités concourant à un but commun forment un processus auquel participent plusieurs divisions (ateliers et services). L'entreprise est vue comme un réseau de processus transversaux.

Quelques exemples pour mieux comprendre le terme :

- Les activités de prise de commande du client.
- Les activités de réception des composants.
- Les activités d'usinage et de montage sur une ligne de fabrication suivies enfin des activités de mise à disposition des clients sont des activités qui forment un processus d'exécution d'une commande.



Décharger Ranger Comparaison Contrôle Découper Fraiser
Assembler

Activité de manutention
d'usinage

Activité de contrôle

Activité

Processus d'exécution d'une commande

❖ Les ressources :

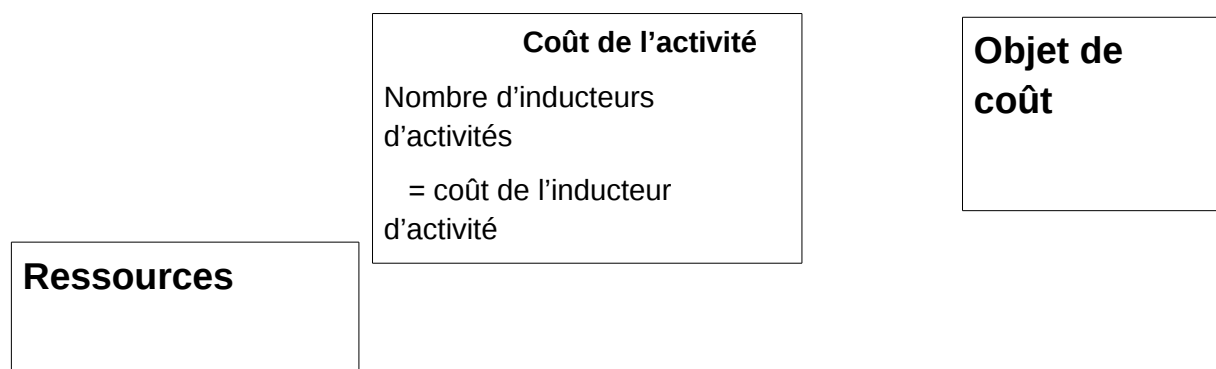
Les promoteurs de la méthode ont rebaptisé les charges en ressources pour mieux montrer qu'ils ne les considèrent pas comme une fatalité, mais au contraire comme des facilités mises à disposition : une débaptisations en vue de réhabiliter les charges.

Les ressources peuvent être définies comme suit :

« toutes les ressources consommées par l'activité, qu'il s'agisse de composants, de matières premières, d'informations (une gamme, un mode opératoire), d'utilisation d'équipement ».

❖ L'inducteur :

Pour fonctionner, les modèles ABC ont en besoin de trois opérateurs convergeant vers l'entité appelée « activité ».



L'activité et ses trois opérateurs

Ainsi que les trois opérateurs sont :

1) **Inducteur de ressource :**

Dans la méthode ABC, c'est l'activité qui consomme les ressources, c'est ainsi que l'inducteur de ressources se propose, à travers un lien de causalité entre les deux, d'expliquer la manière dont l'activité consomme les ressources.

2) **Inducteur d'activité :**

Cet inducteur rend possible la répartition du coût de l'activité vers l'objet du coût, il représente de ce fait la cause influant sur l'activité.

L'inducteur d'activité (appelé parfois « inducteur de coûts ») est une unité de mesure qui rend compte du comportement du coût de l'activité, c'est-à-dire du lien existant entre le coût d'une activité et sa consommation par un produit ou tout autre objet de coût.

L'identification des inducteurs constitue un maillon essentiel de la méthode ABC. En effet, l'objectif est de parvenir à cerner les facteurs à l'origine de la variation du coût de l'activité afin de déterminer aussi pertinemment que possible les charges à affecter aux produits.

Exemples d'inducteurs d'activité pour une usine

Activité	Catégorie d'inducteur	Inducteur choisi
Assemblage des pièces	Volumique	Heures de main d'œuvre
Changement des réglages	Par lot	Nombre de réglages
Modification des caractéristiques	Par produit	Nombre de modifications
Gestion de l'usine	Pour l'usine	Inducteur arbitraire

A cette fin, il importe de dépasser la traditionnelle distinction entre charges fixes et charges variables.

Par exemple, certains coûts peuvent ne pas être fixes, sans pour autant varier proportionnellement avec le volume fabriqué ou vendu.

Ainsi, les frais encourus pour préparer une machine à la production ne seront pas en fonctions du nombre de pièces usinées, mais varieront suivant le nombre deancements en production.

3) **Objet de coût :**

A l'opposée de la comptabilité classique, l'objet de coût au sein de la méthode ABC n'est pas nécessairement le produit ; en effet les analyses de la comptabilité par activité permettent de dépasser ce cadre pour s'enquérir des éléments qui permettront la réduction des coûts, et aussi éclairer la réflexion stratégique.

II. Les principes de la méthode ABC :

1- Nouvelles conceptions apportés par la méthode ABC :

Traditionnellement, on estime que le produit consomme des ressources, c'est la raison pour laquelle on impute

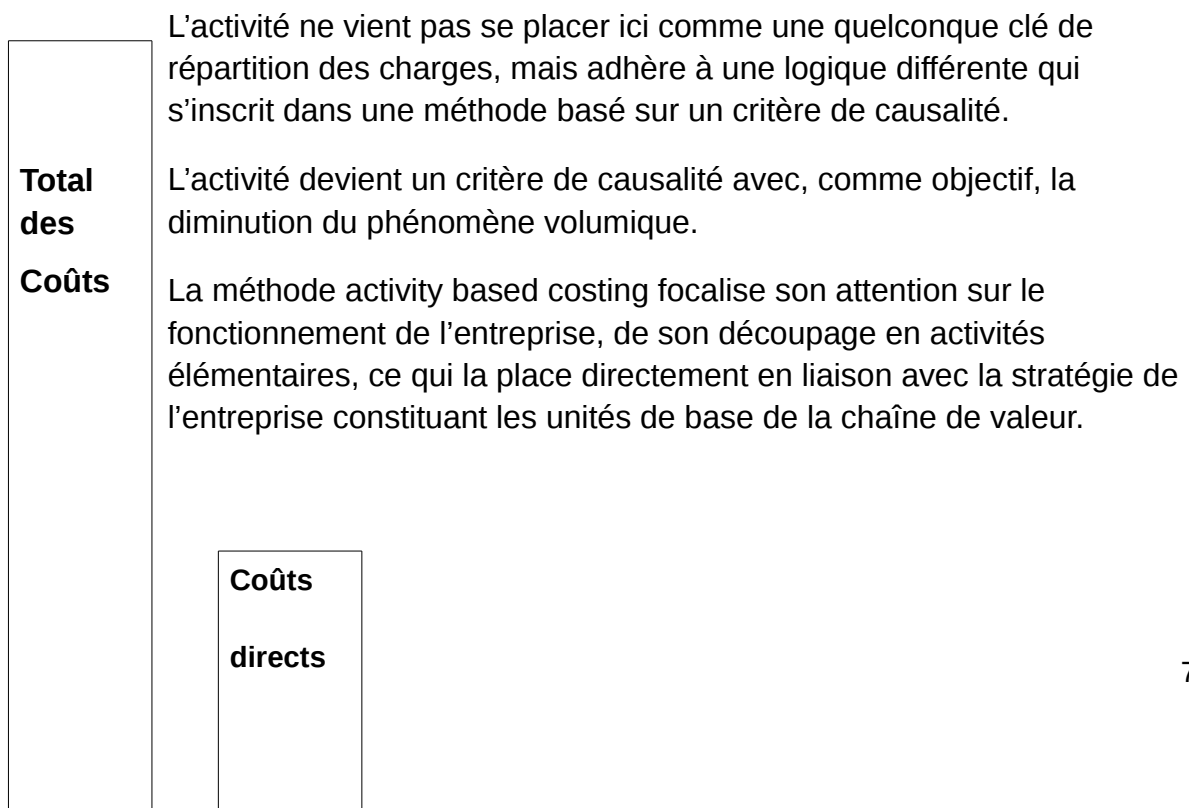
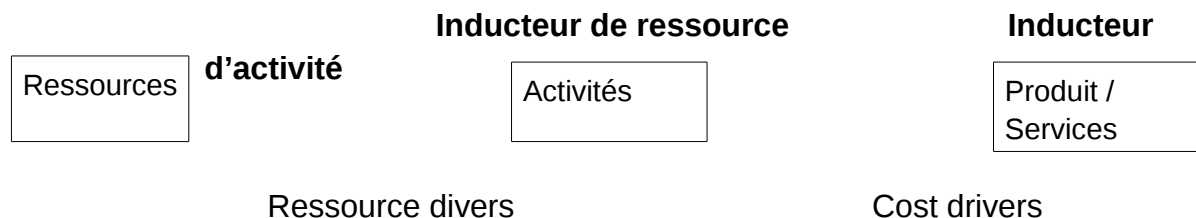


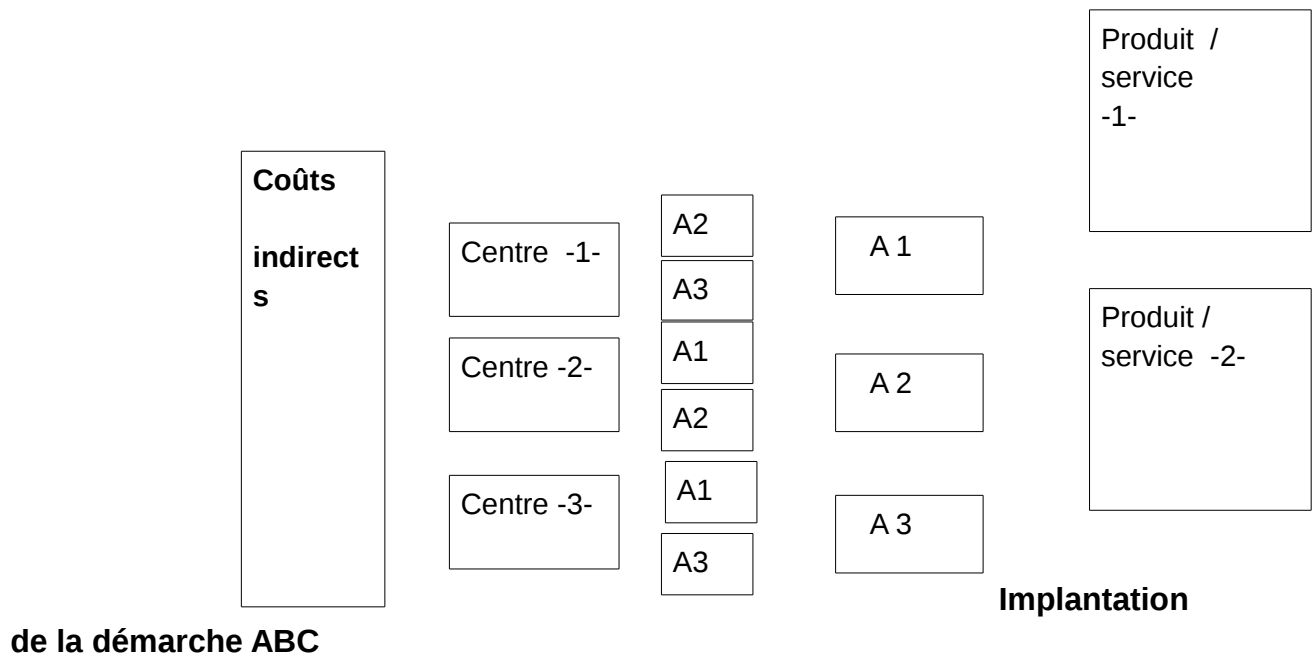
Cette imputation ne souffre d'aucune ambiguïté lorsqu'il s'agit des charges directes insatisfaisante par les gestionnaires du fait d'une part de l'imprécision et d'autre part du degré de fiabilité de ces reversements.

Le principe de base de la méthode ABC est d'utiliser l'activité comme interface entre la ressource et le produit, ce qui a pour vertu d'éviter des allocations arbitraires.

Ceci permet de répondre à une certaine réalité définie selon laquelle "les produits consomment des activités, les activités consomment des ressources."

Le schéma ci-dessus devient :





2- Nouvelle approches dites « Horizontales » :

Dans la méthode traditionnelle le découpage en centres d'analyse se fait généralement en fonction de l'organigramme hiérarchique, par centres de responsabilité.

L'approche Abc propose de rompre avec cette logique "verticale " en s'appuyant non pas sur l'organisation hiérarchique, mais sur l'analyse " horizontale" des différentes activités au sens de la chaîne de valeur vulgarisée par PORTER¹⁹, en mettant l'accent sur les véritables inducteurs de coûts.

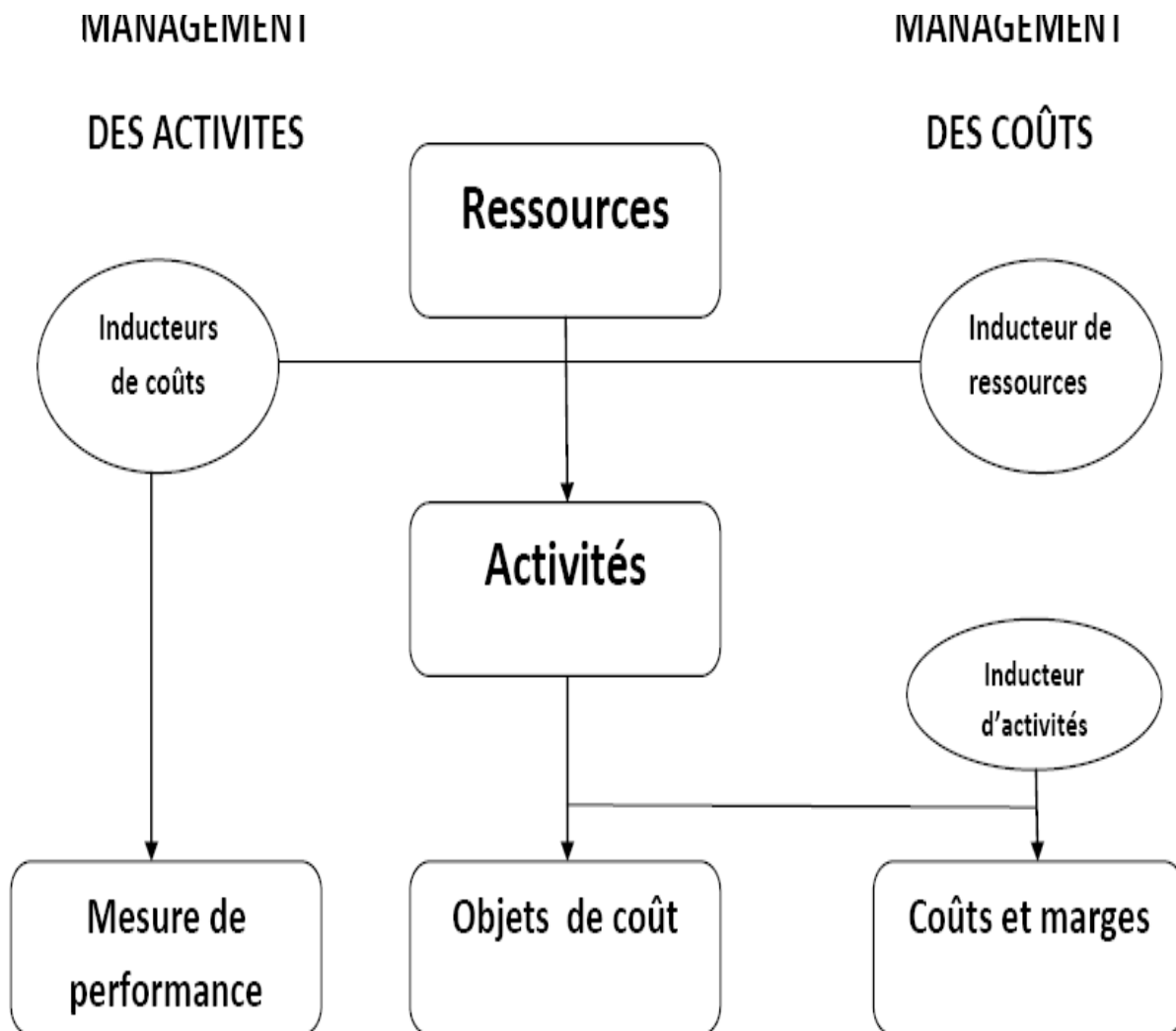
3- La double lecture d'ABC :

La méthode ABC offre une double lecture qui accentue son intérêt car la description du modèle sous forme de cartographie d'activités offre dans un premier temps une palette de calcul de coût (Coût des activités, coûts du produit ou du service) et dans un second temps, une vision architecturale du fonctionnement de l'entité, qui commence avec la méthode ABC et qui se prolonge avec l'approche ABM qui veut concrétiser cet acquis en contribuant à l'amélioration managerielle du processus.

L'ABM (Activity Based Management) a comme raison d'enrichir la méthode ABC en veillant à ce que les activités et processus répondent aux exigences concurrentielles.

C'est ainsi qu'elle cherche à optimiser le couple coût /valeur, une fois que la démarche ABC a permis de comprendre la du coût, l'ABM a comme vocation de piloter la stratégie de l'entreprise favorisant la mise en œuvre de tableaux de bord de type Balanced Scorecard

La méthode ABM complète la méthode ABC comme le montre le schéma suivant : ²⁰



Liaison entre la méthode Abc et la méthode ABM

C. Méthodologie, Apports et limites

I. **Méthodologie de la mise en œuvre de la démarche ABC pour la mesure des coûts d'un produit bancaire**

La mise en place d'une gestion des coûts par la méthode ABC se déroule en 4 étapes, à savoir :

- 1) L'identification des activités
- 2) L'allocation des ressources aux activités
- 3) La détermination des inducteurs de coûts
- 4) Le calcul du coût de l'objet de coût

❖ **Etape 1 : Identification des activités :**

Il s'agit d'établir une cartographie des activités de l'entreprise.

Cette cartographie définit l'entreprise à partir des actions concrètes qu'elle réalise et met en évidence les liens entre les activités (approche transversale).

La définition des activités est une opération complexe, aussi le degré de détail peut être différent de l'un à l'autre, ce qui nous fera dire que cette étape contient un certain pourcentage de subjectivité et le détail peut être poussé selon l'appréciation des gestionnaires qui dépend de :

- La complexité de l'organisation
- Le système d'information
- Le degré de finesse recherché

Nous pourrions ainsi dire que la finesse du découpage des activités doit correspondre aux objectifs définis comme le montre Bescos et Mendoza : " la liste des activités retenues à l'issue de cette première phase résulte d'un arbitrage entre la pertinence et le coût d'information".

Il est donc nécessaire de distinguer clairement la tâche de l'activité et de ne pas retenir un trop grand nombre d'activités afin que le système puisse être opérationnel.

❖ **Etape 2 : Affectation des ressources aux activités**

Les charges indirectes sont généralement saisies au niveau des divisions de l'entreprise. Ces charges sont ensuite réparties entre les activités de chaque division.

- S'il existe un lien direct entre la charge et l'activité, l'affectation est directe (ex : les frais de voyage pour visiter un client sont affectés à l'activité « suivi des clients »).
- S'il n'existe pas de lien direct, la charge est répartie au prorata des effectifs ou des moyens matériels occupés aux tâches constituant les activités. Les clés de répartition utilisées pour affecter les ressources aux activités sont dénommées inducteurs de ressources.

Remarque :

- L'affectation des ressources aux activités ressemble à la répartition primaire des charges indirectes entre les centres d'analyse.
 - Par ailleurs, les charges directes sont affectées directement au coût des produits comme dans la méthode des centres d'analyse.

Cette étape pour être détaillée en elle-même en d'autres sous-étapes :

➤ **Identifier les charges consommées par les activités :**

Il s'agit de recenser toutes les charges concernées par le produit en question

➤ **Déterminer le périmètre des charges concernées par la démarche :**

Et ce en procédant au retraitement des charges indirectes en passant de la notion de charges (spécifique à la comptabilité générale) à la notion de ressources qui sert de base à la valorisation en comptabilité analytique.

➤ **Affecter les ressources directes à l'objet de coût (produit) :**

Les ressources directes (comme les frais de personnel) sont affectées directement au produit.

➤ **Valoriser les ressources indirectes des centres d'analyse ou des services :**

Cette étape consiste à imputer d'abord les ressources indirectes dans les parties concernées. L'objectif est de répartir de manière classique les ressources indirectes par service. Avant de procéder à leur affectation par activité

L'affectation par activité reste l'opération la plus délicate et complexe, le système d'information joue un grand rôle et son amélioration est l'essence même de la réussite de cette procédure et cela dans le but de rendre ces charges **affectables**, et le cas échéant le recours à des clés de répartition sera utilisé

➤ **Valoriser les activités :**

Si les activités ont été judicieusement choisies, cela engendrera un effet bénéfique pour les ressources indirectes puisque celles-ci seront réparties de façon directe par rapport à l'activité

Les autres ressources, qui ne se verront pas attribuer de lien direct avec l'activité représentent des ressources communes consommées par plusieurs services (l'Electricité, Frais de location, Fax...)

Cette procédure démontre si besoin l'avantage important que présente la décomposition en activités par rapport à celle en centre de responsabilités puisque elle permet de minimiser le recours à des clés de répartition (qui sont souvent l'objet d'imprécision et donc contestable)

Débouchant sur une valorisation des activités par une allocation des coûts des centres, qui se quantifie par l'addition des ressources directement affectées et de leur consommation en ressources communes.

Pour exécuter cette dernière imputation, des inducteurs de ressources seront utilisés comme le nombre d'heure de travail, nombre d'heure machine,...

❖ **Etape 3 : La détermination de l'inducteur de coûts :**

Une fois les activités retenues, un inducteur de coût doit être défini.

L'identification des inducteurs constitue l'une des étapes clé de la méthode ABC

En effet, l'objectif est de parvenir à cerner les facteurs à l'origine de la variation du coût de l'activité afin de déterminer les charges à affecter aux produits.

Dans la méthode ABC, on distingue ainsi plusieurs types d'activité :

1) **Activités liées aux volumes :**

Ces activités consomment les ressources en fonction du nombre d'unités de produits.

Les ressources utilisées par cette activité sont en fonction du nombre de produits fabriqués et il est pertinent alors de retenir un inducteur volumétrique.

Exemple : l'activité « assembler un produit fini » est liée aux nombre de produits.

2) **Les activités liées au nombre de séries :**

Ce sont des activités déclenchées par un lot de produits (exemple : un lancement en production ou la passation d'une commande.)

Ainsi, l'inducteur de coût de l'activité « effectuer un ordre d'achat » sera l'ordre d'achat et non le nombre de composants achetés.

De façon plus explicite, la manière de traiter 2 commandes de 1000 pièces, n'est pas la même que le traitement d'une commande de 2000 pièces.

Remarque : A contrario l'imputation volumique mise en évidence dans le chapitre précédent n'aurait pas fait cette distinction, intégrant le même traitement aux deux commandes.

3) **Les activités de support produit :**

Elles sont mises en œuvre afin de permettre à un produit spécifique d'être fabriqué et vendu.

Les ressources consommées pour concevoir et tester un produit donné augmenteront avec le nombre et la complexité des produits différents proposés par la firme.

Exemple : l'activité « inviter le clients à récupérer leur commande de carte de retrait » Consommara d'autant plus de ressources que la société élargit son portefeuille de clients.

❖ **Etape 4 : Calcul du coût de produit**

Une application immédiate du processus décrit sera de calculer les coûts de revient des produits a partir des activités.

Dans cette optique, on établit pour chaque produit une fiche qui indique les activités qu'ils utilisent, ainsi que sa consommation d'inducteurs pour chacune des activités.

Ainsi, le coût d'un produit sera constitué des coûts des différentes activités utilisées.

Se contenter de rechercher le coût serait réducteur pour la méthode ABC, et la détournera de sa véritable finalité car cette méthode a comme vertu une amélioration de la capacité d'action des responsables et une allocation plus efficace des ressources vers des activités apportant de la valeur aux clients.

C'est à cet effet, que de multiples analyses peuvent être conduites à l'aide des bases de données initiales: étude de la rentabilité des clients, réorganisation des activités dans le cadre d'une démarche de Reengineering en vue d'en diminuer les coûts, tout en augmentant l'efficacité de la réalisation, etc.

1. **Apports et limites de la démarche ABC en milieu bancaire :**

a. **Apports :**

Démarche qualité :

La démarche ABC permet de confronter les cartographies des activités et les processus avec la réalité du terrain ; ceci permettra dans un deuxième temps l'élaboration de plans d'amélioration sur des dysfonctionnements relevés.

Démarche risque :

La méthode permet de mettre en exergue certaines zones de risque opérationnel sur lesquelles il est possible de greffer la mise en place de procédures additionnelles.

Démarche stratégique :

Une politique d'externalisation auprès de prestataires s'engageant à traiter une partie ou la totalité des activités ou processus concernant un produit non rentable structurellement.

Exemple : le chèque dont le prix symbolique et donc non rentable peut faire l'objet de l'externalisation.

Démarche organisationnelle :

La méthode ABC peut définir des normes minimales de performance sur la base de moyennes nationales, surtout dans le cas où la banque fonctionne en caisse régionale. Alors les coûts des activités peuvent être modélisés par région.

Démarche commerciale :

Le calcul des coûts et marges associées peuvent aider au pilotage de produits rentables.

Le pilotage de la politique tarifaire peut être mené en procédant aux calculs des coûts et marges associées ceci entraînant la définition des objectifs de volume pour rendre un produit rentable.

Exemple :

combien de lettre de crédit (L.C) doit-on ouvrir pour couvrir nos investissements sur ce produit ?

Réponse à des appels d'offres :

La méthode ABC permet de répondre plus efficacement aux appels d'offres de grands comptes ou de confrères souhaitant externaliser certaines parties de leur activité.

Communication :

La démarche ABC permet de disposer de façon permanente et rapide d'arguments visant à communiquer sur la politique tarifaire et ce vis-à-vis de la réglementation et des consommateurs.

Une attitude défensive peut être adoptée grâce à l'ABC, tout comme une stratégie offensive.

Exemple :

- Stratégie défensive : calcul d'un coût ABC pour justifier une facturation jugée excessive.
- Stratégie offensive : facturation des retraits sur DAB –distributeur automatique de banque- des confrères ou rémunération des comptes courants.

b. Limites :

La comptabilité par activité est une méthode qui présente certaines limites que nous pourrions citer :

- Les frais importants requis pour sa mise en place : réorganisation de la gestion, logiciel spéciaux, équipements de collecte et de traitement de données, formation du personnel
- La subjectivité des informations : dans la méthode ABC les frais sont imputés aux activités, la pertinence des informations obtenue est discutable puisque toute base d'imputation est par définition subjective ou arbitraire.
- Le degré de complexité : ce degré de complexité jugé bien souvent comme étant élevé la rend pour l'instant hors usage dans la plupart des entreprises qui n'ont pas une structure de gestion rodée.

C'est une méthode exigeante à laquelle seules les grandes entreprises (entre autres les banques) présentant les caractéristiques suivantes sont éligibles dans l'état actuel, à savoir :

- Entreprise présentant des frais généraux très élevés par rapport à la main d'œuvre directe.
- Entreprise réalisant des activités très diversifiées.
- Entreprise dotée d'un système de gestion fortement automatisé.

Même si toutefois dans le livre ABC/ABM, il est clairement mis en évidence que les petites et moyennes entreprises peuvent installer la méthode avec réussite sous réserve de respecter certaines conditions.

Il est alors utile de préciser qu'avant d'opter pour la mise en place de la méthode ABC, il convient de procéder à une étude de faisabilité et une évaluation systématique des avantages et des inconvénients de la méthode tout en s'assurant que les informations obtenues présenteront l'objectivité adéquate.

La perte de responsabilité :

Le découpage et le regroupement par inducteurs proposés par la méthode AC peuvent être dangereux en matière de dérive des coûts.

En effet, l'intérêt d'un calcul par centre de responsabilité (les ateliers) réside dans le fait qu'il y a des responsables (les chefs d'atelier). Si un coût est jugé exagérément élevé dans un atelier, la responsabilité est définie et les comptes peuvent être demandés aux dits chefs d'atelier ; par contre, dans la méthode ABC un seul inducteurs "transversaux" peuvent être mis en cause ; c'est ainsi qu'aucune responsabilité ne peut être dégagée.

Autres inconvénients :

- Le choix des inducteurs de ressources : il peut être discutable dans certains cas.
- Le choix des inducteurs d'activités : forcément réducteur puisqu'on ne retient qu'un seul par activité.

