

# Méthode ABC : une approche industrielle

**L'utilisation de la méthode ABC** permet au groupe Caisse d'épargne de mettre progressivement en place des procédures de mesure de la rentabilité plus fines et homogènes.



STÉPHANE OBADIA  
Chef de service



MICHEL FAUBERT  
Directeur adjoint

CNCE

**D**EPUIS 1996, LE GROUPE Caisse d'épargne a lancé plusieurs expériences sur l'analyse des coûts au travers de la méthode ABC. Ces travaux qui répondaient à des logiques parfois différentes ont permis l'émergence d'une démarche d'analyse commune à l'ensemble des caisses d'épargne. Début 2000 en effet, sous l'égide de la Caisse nationale des caisses d'épargne, cette expertise a été formalisée dans un progiciel ABC d'analyse des coûts (1) qui s'intéresse à l'ensemble des frais de gestion de la banque. L'approche mise en place permet de concilier les attentes régionales et nationales et répond à plusieurs objectifs :

Appréhender une structure décentralisée grâce à un benchmarking interne

Ce point est fondamental car dans un réseau comme celui des caisses d'épargne, la décentralisation peut constituer une réelle difficulté pour bâtir un système homogène d'analyse des coûts. De ce point de vue, le recours à l'approche ABC se révèle très fructueux : cette méthode permet en effet de regarder l'entreprise non pas

sous l'angle des entités qui la composent, mais sous l'angle des activités qui y sont exercées. Ainsi, par exemple, le montage d'un dossier de crédit peut se faire soit en agence, soit en back-office, soit dans les deux, mais quel que soit le lieu où s'exerce la fonction, c'est le coût de l'activité « monter le dossier de crédit » qui est le dénominateur commun à l'ensemble des établissements. Comparer des agences qui n'ont pas le même périmètre d'activité n'a donc guère de sens. Dans l'approche ABC, le benchmark ne porte plus a priori sur les entités (agences, back-office, siège...) mais sur les activités (la vente, la gestion courante, la gestion du risque, le management...).

Cette approche offre de plus une transition idéale entre l'organisation et le contrôle de gestion car la mesure des coûts d'activité permet, si nécessaire, de remettre en cause les processus sous-jacents par la mise en évidence des activités redondantes ou sans valeur ajoutée. C'est à ce niveau que la banque rejoint l'industrie car un processus bancaire n'est guère différent d'un processus industriel si ce n'est le poids des effectifs dans les processus.

(1) MO.NA.CO. pour MOdèle National d'Analyse des COûts, développé dans le cadre du progiciel Métify de la société Armstrong Laing.

Prendre en compte  
plusieurs axes d'analyse

L'époque des systèmes hétérogènes est désormais révolue. La puissance des outils informatiques permet de traiter les coûts sous forme multidimensionnelle afin de conserver la cohérence entre les différents modèles de rentabilité. L'analyse ABC permet de modéliser la séquence logique de formation des coûts et réconcilie la mesure de la rentabilité des clients des produits et des canaux de distribution. Pour simplifier, on pourrait dire que l'ABC permet de modéliser la chaîne de causalités suivantes :

- les clients consomment des produits et services (2) à travers un canal de distribution (agence, plate-forme téléphonique, internet...) ;
- le couple produits et services/canal de distribution consomme des coûts directs et des activités. La consommation de ces activités est généralement proportionnelle au volume et au temps passé (inducteurs d'activité) ;
- ces activités consomment elles-mêmes les ressources de l'entreprise : du personnel, des ressources informatiques, des locaux (inducteurs de ressources)...

Le coût d'un client est ainsi la somme des coûts des activités qu'il consomme directement (activités propres aux clients comme l'accueil par exemple) et indirectement à travers la détention de produits achetés via un canal de distribution.

Le modèle reposant sur le calcul du coût des activités, il va de soi que cette étape délicate doit être menée avec précision, ce qui implique la mise en place d'un dictionnaire analytique des activités – étape qui doit être menée avec des spécialistes de l'organisation – et une mesure la plus précise possible du temps passé.

La capacité de prendre  
en compte plusieurs niveaux  
de zoom

Ce point est également le corollaire de la structure décentralisée du réseau. L'outil est en effet conçu pour permettre aux caisses d'affiner l'analyse

sur les éléments sensibles qu'elles souhaiteraient examiner. Une caisse qui est en anomalie par rapport au benchmarking national sur un processus donné peut affiner l'analyse de façon à identifier l'origine de ce décalage. Dès lors, si cela est possible, des actions correctrices peuvent être engagées. Dans la version actuelle de l'outil, les analyses locales et nationales restent toutefois deux études différentes. A terme, une version intégrée du logiciel sera mise en place laissant la liberté aux utilisateurs d'affiner le paramétrage national de référence tout en conservant la cohérence du modèle.

La suppression de reporting et  
l'homogénéisation des systèmes  
d'information

C'est aussi l'un des objectifs visés par le déploiement de cet outil. On peut en effet estimer que ce projet constitue l'épine dorsale de la comptabilité analytique des coûts du groupe et qu'à ce titre, il permet d'éliminer des remontées d'informations spécifiques.

Ainsi, il est prévu que le reporting détaillé sur les frais généraux soit inclus dans l'analyse des coûts, ce qui l'éliminera de facto. L'approche ABC permet enfin de définir un référentiel de données analytiques qui va de la comptabilité (mise en place d'une balance analytique standardisée) aux données statistiques (définition des indicateurs nécessaires à l'analyse des coûts).

UNE AMÉLIORATION PROGRESSIVE

La méthode ABC s'applique donc parfaitement à l'industrie de produits et services qu'est la banque de détail et répond de manière satisfaisante à la complexité des organisations dans un groupe décentralisé. L'outil sera prochainement étendu à l'analyse de la rentabilité et changera de nom : il deviendra MONARC (Modèle national d'analyse de la rentabilité et des coûts). La chenille sortira alors de son cocon pour devenir papillon et s'envoler vers la rentabilité...

“ La méthode ABC permet de regarder l'entreprise sous l'angle des activités qui y sont exercées. ”

(2) Au sens large comme par exemple du conseil.