

LA PERFORMANCE ECONOMIQUE AU TRAVERS DE L'APPROCHE PROCESSUS

Le recours à 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 d'une organisation, d'une entreprise et sont consommateurs de ressources. Ils sont définis et décrits comme des enchaînements d'activités décomposables en tâches produites par les acteurs et en traitements automatisés (produits par l'informatique) afin d'obtenir un résultat.

Le résultat, s'il est destiné à un client interne, sera consommé par un autre processus (interactions des processus). S'il est destiné à un client externe, il sera valorisé par un prix.

Le résultat s'évalue grâce à des indicateurs : temps de livraison, qualité des services fournis, prix de vente confiance dans l'entreprise....

Le processus peut alors être défini comme une somme d'activités organisées qui consomme des ressources en vue de produire un ou des résultats.

Quels sont les 3 niveaux d'analyse de la performance économique d'un processus ?

On identifie généralement 3 types d'analyse :

- **Efficacité** du processus : vérifier et quantifier l'atteinte des objectifs assignés au processus.
- **Efficienc**e du processus : évaluer la qualité et la quantité de biens et/ou services produites au regard des ressources dépensées, de manière exclusivement intrinsèque au processus, en ne considérant que les coûts
- **Valeur créée** par le processus : comparer les coûts engagés et la valeur ajoutée produite.

• **L'efficacité du processus :**

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

- La capacité du management à exprimer des objectifs précis et adaptés (quantitatifs et/ou qualitatifs) pour chaque processus,
- L'aptitude des responsables du processus à définir des indicateurs pertinents à partir de ces objectifs,
- La possibilité de suivre les indicateurs périodiquement.

L'intérêt de cette analyse est d'être applicable à tous les processus, quelle que soit leur nature. Son principal inconvénient 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).

- **L'efficience du processus :**

La mise en œuvre d'un processus a un coût. Il consomme des ressources pour être opérationnel : ressources humaines, matières premières, système d'information, prestations....

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. Le recours à ce type d'analyse qui vise à agir sur la consommation de ressources peut induire de fortes réductions de coûts (économie d'échelles).

L'intérêt de ce type analyse est qu'elle se base sur un découpage des coûts, à partir de leurs origines permettant ainsi une optimisation de l'utilisation des ressources. L'inconvénient principal est qu'elle appréhende seulement les coûts et non la valeur créée. 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.

- **La valeur créée par le processus :**

Cette analyse met en regard le coût du processus et la valeur du résultat produit pour les comparer. La différence constitue la marge opérationnelle dégagée par le processus. Cette mise en regard coût de revient et prix de vente éclaire l'analyse par la prise en compte de l'aspect rentabilité du processus.

L'intérêt de cette analyse est de constituer un modèle de calcul de coût complet pour exprimer et simuler différentes hypothèses d'organisation et de stratégie opérationnelle afin d'améliorer le fonctionnement d'une organisation ou d'une entreprise. Son inconvénient majeur est qu'elle est difficile à systématiser sur tous les processus, notamment pour les processus internes.

Quelle méthode d'analyse pour quel type de processus ?

- **Processus dont les résultats sont perceptibles au niveau des clients externes :**

Par définition, ces processus sont ceux qui portent sur 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) :

- Soit en augmentant les volumes,
- Soit en augmentant les prix,
- Soit en développant les services associés (et donc la valeur de vente),
- Soit 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. La seule analyse intrinsèque des coûts ne serait intéressante que dans le cas d'une recherche d'économies d'échelle.

- **Processus dont les résultats sont perceptibles au niveau des clients internes :**

Ces processus ne portent pas directement le chiffre d'affaire de l'entreprise, mais figurent sur le chemin critique de la réalisation de ce chiffre d'affaire. A partir d'une analyse des coûts, il est possible de déduire un prix de cession interne égale à la somme des coûts mis en œuvre. Mais suivant leur degré d'internalisation, leur contribution peut être très indirecte voir 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 réduction des coûts (ou l'optimisation de l'utilisation des ressources) et le réalignement opérationnel de l'organisation, en réalisant une double analyse : objectifs et coûts.

- **Processus support, véritables centres de coûts :**

L'enjeu de ces processus repose principalement sur le service rendu aux processus opérationnels ou de production. Leur collaboration est plus indirecte encore que les processus précédents. Sauf à se lancer dans un projet de calcul des prix de cession internes, il est plus efficace de recourir à la double analyse : objectifs et coûts.

Chez VCM Conseil, nous sommes partisans de l'analyse ABC/ABM quel que soit le processus à analyser :

L'Activity Based Costing est une méthode qui propose de répartir les coûts par rapport aux processus, au cœur du fonctionnement de l'entreprise. Elle 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.

VCM Conseil - 2011