

LE COÛT DE SERVICE D'UNE OFFRE

On calcule ce que coûte un client sur un an, activité par activité, au prix d'une minute disponible. Le prix suit une assiette, le coût suit ce qu'il déclenche dans tout le système.

AUSSI APPELÉ coût de service, cost-to-serve ; calculé ici en TDABC PRINCIPE QU'IL APPLIQUE la pensée systémique, fiche P-05

SE PRÉPARE EN une semaine, volumes par activité SE FAIT EN 2 à 4 semaines, relevés de temps compris LEVIER PRINCIPAL Coût

D'APRÈS R. Kaplan et S. Anderson, Time-Driven Activity-Based Costing, 2007

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- La marge globale est stable, et personne ne sait quels clients rapportent et lesquels coûtent.
- Le même tarif s'applique au client qui n'appelle jamais et à celui qui appelle chaque semaine.
- Les conseillers citent de mémoire les dix clients qui les occupent le plus. Le prix ne les distingue pas.

OÙ PART L'ARGENT

Le prix suit une assiette : le loyer, le volume, le contrat. Le coût suit ce que le client déclenche. Les clients rentables paient pour les autres, et la marge globale ne le montre pas (fiche C-05).

L'ORDRE DE GRANDEUR, À LA LOUCHE

Comptez-le sur vos chiffres. Un ordre de grandeur suffit pour décider d'essayer.

COMBIEN DE FOIS / AN clients des segments servis sous leur coût	×	CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS écart moyen entre coût de service et prix	×	PART QU'ON ÉVITE part de l'écart reprise par le prix ou le périmètre	=	MARGE REPRISE / AN à écrire au crayon, après les relevés
--	---	--	---	---	---	---

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Quand tous les clients déclenchent à peu près les mêmes activités : le coût moyen suffit.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Le coût d'un client, c'est le temps de chaque activité qu'il déclenche, multiplié par le coût d'une minute réellement disponible. Deux chiffres par activité suffisent : combien de minutes, combien de fois.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Lister les activités qu'un client déclenche sur un an, de la souscription au départ.
- Relever le temps de chacune sur des dossiers réels, pas dans la procédure.
- Calculer le coût d'une minute : coût complet de l'équipe divisé par les minutes réellement disponibles, souvent 80 % du temps payé.
- Compter la fréquence de chaque activité par segment de clients (fiche O-31).
- Ajouter le coût des pointes : intérim, heures supplémentaires, capacité tenue pour le 95e centile (fiches O-34 et O-36).
- Comparer le coût de service au prix, segment par segment.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Les volumes par activité sortis des outils, deux semaines de relevés de temps sur de vrais dossiers, et le coût complet de l'équipe.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

En comité, un segment se discute par son coût par client, chiffre à l'appui, et plus par la marge globale.

3 Les pièges de l'implémentation

Ce qui fait rater, et ce qu'on fait à la place

AU LANCEMENT Diviser par le temps payé

La minute sort 20 % trop bon marché, et des clients à perte paraissent rentables.

→ Diviser par les minutes disponibles, pauses, formations et réunions retirées.

AU LANCEMENT Prendre les temps de la procédure

La procédure dit dix minutes. Les dossiers en montrent vingt-cinq, reprises et relances comprises.

→ Chronométrer sur des dossiers réels, pendant deux semaines.

PENDANT Lisser les pointes dans la moyenne

Le départ d'un locataire en juillet paraît aussi cher qu'en février. Il coûte l'intérim en plus.

→ Imputer le coût de la pointe aux activités qui la créent.

PENDANT S'arrêter au guichet

On compte l'appel, pas la comptabilité ni le suivi de travaux qu'il déclenche derrière.

→ Suivre chaque activité jusqu'au dernier service qui touche le dossier.

DANS LA DURÉE Se séparer du client déficitaire

Son coût ne part pas avec lui. L'équipe reste payée, et ses honoraires disparaissent.

→ Changer d'abord le prix ou le périmètre. Laisser partir un client seulement si la capacité libérée sert ailleurs.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Les honoraires de gestion locative d'un cabinet d'administration de biens.

CE QUI CLOCHE

Près de la moitié du temps de l'équipe part sur 29 % des lots, qui paient 24 % des honoraires.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

La marge globale de la gestion : 34 %, stable depuis cinq ans.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant les chronométrages.

4200 lots en gestion locative

7% des loyers encaissés, le même taux pour tous

2,62M€ d'honoraires de gestion par an

1,67M€ de coût complet pour 31 gestionnaires et comptables

CE QU'ILS ONT FAIT

Deux semaines de relevés sur 300 dossiers, puis un coût par lot et par segment.

LE DÉCLENCHEUR

Le comité doit recruter deux gestionnaires, à nombre de lots constant.

LE GESTE

Six activités chronométrées, la minute calculée sur la capacité pratique, quatre segments.

CE QU'ILS ONT VU

De 248 à 742€ de coût par lot, au même taux. Anciens et studios perdent 195 k€ par an.

LA DÉCISION

Remise en location facturée 220 €, travaux au-delà de trois par an à 60 € l'intervention.

1 - UN LOT SUR UN AN, ACTIVITÉ PAR ACTIVITÉ

ACTIVITÉ DÉCLENCHÉE	DURÉE	LOCAL ET STABLE		LOGEMENT ANCIEN	
		fois / an	min	fois / an	min
Gestion courante, relevés, charges	132 min	1	132	1	132
Appel ou courriel du propriétaire	12 min	3	36	6	72
Demande du locataire	15 min	4	60	12	180
Travaux ou sinistre : devis, suivi	100 min	0,8	80	6	600
Relance d'impayé	45 min	0,2	9	0,3	14
Départ et remise en location	240 min	0,12	29	0,2	48
Minutes par an			346		1 046
× 0,70 € la minute de capacité pratique			242 €		732 €
+ pointe d'été, intérim compris			6 €		10 €
= Coût de service du lot			248 €		742 €
Honoraires, 7 % des loyers			714 €		588 €
Marge par lot			+466 €		-154 €

À gauche le calcul d'un lot pour deux segments. À droite les quatre segments : la barre est le coût de service d'un lot, le trait noir ses honoraires.

2 - LE PORTEFEUILLE, SEGMENT PAR SEGMENT

Local, logement récent · 2 100 lots	+979 k€
248 € de coût pour 714 € d'honoraires : +466 € par lot	
Multipropriétaire éloigné · 900 lots	+113 k€
421 € de coût pour 546 € d'honoraires : +125 € par lot	
Logement ancien · 800 lots	-123 k€
742 € de coût pour 588 € d'honoraires : -154 € par lot	
Studio à forte rotation · 400 lots	-72 k€
582 € de coût pour 403 € d'honoraires : -179 € par lot	

1 200 LOTS SOUS LEUR COÛT, 195 K€ PAR AN
Décision : remise en location facturée 220 €, travaux au-delà de trois par an à 60 € l'intervention.