



**HAL**  
open science

# APPORTS DE LA COMPTABILITE PAR ACTIVITES A LA DIVERSIFICATION DU RISQUE GLOBAL BANCAIRE

Christophe Godowski

► **To cite this version:**

Christophe Godowski. APPORTS DE LA COMPTABILITE PAR ACTIVITES A LA DIVERSIFICATION DU RISQUE GLOBAL BANCAIRE. 21ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2000, France. pp.CD-Rom. halshs-00587459

**HAL Id: halshs-00587459**

**<https://shs.hal.science/halshs-00587459>**

Submitted on 20 Apr 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **APPORTS DE LA COMPTABILITE PAR ACTIVITES A LA DIVERSIFICATION DU RISQUE GLOBAL BANCAIRE**

**Christophe GODOWSKI<sup>1</sup>**

## Résumé

L'émergence de nouvelles sources de risque bancaire relance l'intérêt de la comptabilité par activités dans le secteur bancaire. Si la méthode ABC n'est pas pertinente pour les établissements de crédit français, l'approche ABM est plus appropriée. Le choix d'un système à base de processus orientés clients permet de concevoir un système d'information de gestion décisionnel, qui fait actuellement défaut aux équipes dirigeantes des banques françaises.

## Mots clés

Risques stratégiques, risques de management, comptabilité par activités, ABC, ABM, système d'information de gestion décisionnel.

## Abstract

*The emergence of news risks in bank's firm give a new interest to method ABC/ABM in the financial sector. If Activity-based Costing isn't relevant, Activity-based Management is more adequate. The choice of process oriented customer system make to design decision-making information system possible, who is lacking at the present time.*

## Keywords

*Risk managment, method ABC/ABM, Activity-Based Costing, Activity-Based Management, decision-making information system.*

---

<sup>1</sup> Allocataire-Moniteur, Centre d'Etudes des Techniques Financières et d'Ingénierie - Faculté d'Economie Appliquée - Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III. 3, Avenue Robert Schuman - 13628 Aix-en-Provence - [godowski@romarin.univ-aix.fr](mailto:godowski@romarin.univ-aix.fr)

# Synopsis

Il existe un problème de sémantique dans le domaine de la comptabilité par activités, qui fait qu'il est apparu nécessaire de définir le sens des termes utilisés dans l'article. De nombreuses expressions ne recouvrent pas les mêmes concepts selon les auteurs, dans un domaine où la rigueur devrait être la première règle. On entend par l'expression de comptabilité par activités l'ensemble des méthodes, principes et pratiques qui se fondent sur une représentation de l'organisation en termes d'activités et de processus. La comptabilité par activités se décompose en deux branches : la méthode Activity-Based Costing d'une part et l'Activity-Based Management d'autre part. La méthode Activity-based Costing est une méthode de calcul du coût de revient d'un objet (activité ou produit) qui consiste à identifier les activités ou processus requis par la création de cet objet et à en attacher les coûts au prorata de la consommation d'activité. L'activity-based Management est un principe et une pratique de management qui privilégient la conception et le pilotage des processus et des activités dans une perspective de chaîne de valeur comme moyen de réalisation de la performance<sup>1</sup>.

## Introduction

Les établissements bancaires ont connu au début des années quatre vingt dix les effets du ralentissement de l'économie française. La concurrence est devenue pressante par l'entrée sur le marché des banques étrangères et des non-banques<sup>2</sup>. Par voie de conséquences, la clientèle est devenue très volatile et les marges se sont fortement réduites. Dans ce contexte, la connaissance, la maîtrise et la réduction des coûts constituent l'une des clés du succès face au défi de la compétitivité auxquelles les banques sont confrontées. Dans cette perspective, les contrôleurs de gestion de banque ont vu dans la comptabilité par activités une possibilité de faire évoluer le système de calcul des coûts bancaires vers un objectif de précision et de significativité. La connaissance des coûts de gestion et des coûts de revient constitue une étape fondamentale de la mesure de la rentabilité. La comptabilité analytique doit représenter la brique de base des systèmes de mesure de rentabilité et de suivi des risques. Cependant, il reste au contrôleur de gestion de banque à définir les concepts et les choix méthodologiques afin que le système mis en place soit adapté à la spécificité de l'industrie bancaire et aux nouvelles composantes du risque global bancaire.

L'article se structure en deux sections. La première s'intéresse à la méthode ABC en milieu bancaire et met en exergue l'intérêt de celle-ci pour répondre aux exigences de suivi des risques et de mesure de rentabilité. Cependant, le choix d'un système à base d'activités ou d'un système fonctionnel pour développer la comptabilité par activités en milieu bancaire constitue une erreur d'application et semble expliquer son lent développement dans ce secteur. La deuxième section montre sur la base de l'émergence des nouveaux risques bancaires (risque de management et risques stratégiques) la pertinence de la comptabilité par activités dans la mesure où l'on fait le choix d'un système à base de processus orientés clients. Cette application de la démarche de l'analyse par activités s'insère dans le cadre de la gestion par activités (ABM) et permet de concevoir un système d'information de gestion et de pilotage en cohérence avec l'environnement dans lequel les établissements de crédit français évoluent.

---

<sup>1</sup> Les définitions de la méthode ABC et de l'Activity-based Management sont issues du glossaire de comptabilité de gestion proposé par M. LEBAS (1999) dans le cadre d'une association entre le Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables et le The Chartered Institute of Management Accountants.

<sup>2</sup> Les non-banques comprennent des intermédiaires des marchés financiers, les sociétés d'assurance, les caisses de pension, les sociétés d'investissement, les fonds de placement, la Poste, les sociétés de carte de crédit, certains conglomérats et les grands magasins ou centres commerciaux qui proposent des produits et services financiers équivalents à ceux des banques.

# 1. Apports de la méthode ABC au système de suivi des risques et de mesure de rentabilité

La triple évolution de l'environnement, de la structure et du système de production dans le secteur bancaire a entraîné une montée des risques dans les banques et les établissements financiers. Au fur et à mesure des mutations, le risque global bancaire s'est enrichi de nouvelles composantes. Autrefois limitée à certains risques traditionnels comme les risques de crédit ou d'illiquidité, la gestion des risques intègre désormais d'autres sources de risques telles que les risques de taux, les risques opérationnels ou les risques sur système d'information.

## 1.1. Apports de la comptabilité par activités au système de suivi des risques

Dans la mesure où la prise de risque reflète directement la rentabilité des opérations, les banques doivent disposer des outils nécessaires pour identifier, mesurer et assurer une gestion maîtrisée de ces risques. Cette considération a conduit à la création dans les banques d'une fonction ALM<sup>1</sup> ou gestion Actif-Passif. La gestion globale de bilan a pour principales missions d'une part la gestion des équilibres du bilan (coordination de l'actif et du passif de la banque) et d'autre part la gestion prévisionnelle de l'activité, des résultats et des risques. Gérer les risques consiste à répertorier les risques potentiels auxquels est exposée une banque, évaluer et hiérarchiser ces risques en mettant en place des méthodes d'évaluation et enfin analyser les procédures existantes de contrôle des risques afin d'améliorer ou de mettre en place des outils de gestion. Pour atteindre cet objectif ambitieux, la fonction ALM entretient des relations étroites avec le contrôle de gestion qui est un fournisseur d'informations mais aussi un client. Les échanges d'informations concernent notamment la tarification de la production nouvelle. Il s'agit de tarifier les opérations compte tenu du coût des ressources, des contraintes réglementaires, des coûts de gestion et de couverture du risque bancaire ainsi que de la marge nécessaire à la rémunération des fonds propres. Le système de mesure des coûts a un rôle prépondérant dans les relations entre la gestion Actif-Passif et le contrôle de gestion puisqu'il permet de chiffrer la quote-part des frais de gestion imputable à chaque type d'opération de banque. L'analyse du coût de chaque opération faite par la clientèle consiste à distinguer d'une part le coût de chaque étape de la gamme opératoire et d'autre part les coûts directs et les coûts indirects. Cela suppose donc que la banque dispose d'une comptabilité analytique détaillée.

Les banques françaises, qui possèdent un système d'analyse des coûts, utilisent en général un réseau d'analyse des charges fondé sur les sections homogènes<sup>2</sup>. Ce réseau transposé du contrôle de gestion industriel souffre aujourd'hui de limites techniques et conceptuelles (KEREBEL, 1998, page 12). Ces limites sont notamment liées au traitement des charges des centres de structure et de services généraux, qui sont soit ignorées, soit réparties sur la base de clés de répartition arbitraires. Il en résulte des coûts de revient incomplets c'est-à-dire non-significatifs. La méthode ABC, conçue pour l'industrie et utilisée par de grandes entreprises industrielles, offre des ébauches de solution intéressante pour calculer des coûts de revient fiables et en fin de compte mesurer la rentabilité avec une pertinence suffisante. L'ABC se présente notamment comme une solution au problème rémanent du traitement des charges indirectes<sup>3</sup> (ROUACH & NALLEAU, 1991). En plaçant une interface entre les ressources et les produits, la méthode ABC développe un système causal des coûts permettant, théoriquement, de rendre les charges indirectes par rapport aux produits directes par rapport aux activités. Cette méthode refuse donc la fatalité des coûts pour s'attacher aux causes de

---

<sup>1</sup> Ce sigle est utilisé pour l'expression *Asset Liabilities Management* que l'on peut traduire par l'expression gestion Actif-Passif ou gestion globale du bilan.

<sup>2</sup> Sous ensemble organisationnel produisant une prestation qui peut être décrite par une seule unité de mesure, appelée unité d'œuvre qui permet l'attachement des coûts (résultant d'une répartition primaire) de la section (homogène car n'ayant qu'une seule unité d'œuvre) aux produits et services.

<sup>3</sup> Charges soit communes à plusieurs objets, soit résultant de soutien à la production et à la vente. Ce qui nécessite un calcul intermédiaire pour les imputer à un produit.

l'existence des coûts. La ventilation des coûts se fait donc sur la base des générateurs de coûts (*Cost Drivers*) en lieu et place des facturations basées sur la redevance, sur les volumes et/ou sur les clés de répartition totalement arbitraires. Concrètement, l'utilisation de l'ABC dans l'industrie bancaire doit permettre de réduire le phénomène de subventions croisées<sup>1</sup> entre les classes d'objets des coûts ayant des caractéristiques distinctes et par conséquent d'améliorer l'information de gestion. La méthode ABC est donc un moyen de répondre à la recommandation de la Commission Bancaire selon laquelle il est nécessaire pour les banques de combler un certain retard pris par rapport à l'industrie en ce qui concerne la comptabilité analytique de façon à pouvoir prendre des décisions de gestion, notamment en matière de tarification, en toute connaissance de cause (Rapport Annuel de la Commission Bancaire 1995, page 9). L'attrait de cette méthode est d'autant plus fort qu'une étude académique montre que les établissements bancaires possèdent les mêmes caractéristiques<sup>2</sup> que les entreprises industrielles ayant implanté avec succès cette méthode (SEPHTON & TREVOR, 1990).

## 1.2. Limites de la méthode ABC en milieu bancaire

La mise en place d'un système d'information de gestion bancaire demeure l'exercice le plus difficile pour atteindre un suivi analytique fin permettant d'aboutir à des coûts fiables et significatifs. En se référant à la typologie des applications de la démarche de l'analyse par activités établie par LEBAS & MEVELLEC (1999) (*Cf. tableau 1.*), le développement d'un système à base d'activités constitue une solution intéressante pour aboutir à une comptabilité analytique détaillée. Les actions réalisées sont analysées en termes d'activités homogènes et les ressources sont réparties entre ces activités en respectant l'identité entre le nombre d'inducteur et le nombre d'activités. Le danger d'un tel réseau réside, compte tenu d'un environnement bancaire où les découpages organisationnels peuvent apparaître d'une rare complexité, dans une tendance forte à vouloir retenir un trop grand nombre d'activités. Le résultat est la constitution d'un système d'information lourd, proche de l'usine à gaz, demandant des délais de production longs en incohérence totale avec la réactivité et la flexibilité qu'impose l'actuel environnement bancaire. De plus, un tel système se heurte à un obstacle majeur relatif à l'absence de capteurs nécessaires pour fournir le niveau de détail requis pour représenter la variété des activités et des objets de coûts. Ce qui oblige à recourir à des approximations qui posent le problème de la répartition des charges sur la base de standards d'activités contestables. En réponse à cet obstacle relatif à l'absence d'informations nécessaires au développement d'un système à base d'activités et rendant donc onéreuse sa mise en œuvre, il est possible de procéder à des regroupements d'activités sur la base des fonctions pour aboutir à un système fonctionnel.

Tableau 1. Typologie des applications d'une démarche d'analyse par activités

	Système à base d'activités	Système fonctionnel	Système à base de processus orientés clients
<i>Concept central</i>	Activité	Macro-activité	Processus
<i>Objectif</i>	Contrôle des coûts ( <i>Operational cost accounting</i> )	Contrôle des coûts ( <i>Operational cost accounting</i> )	Maîtrise des coûts ( <i>Management accounting</i> )
<i>Degré de finesse et précision</i>	Important et recherche de la précision	Moins important et calculs arbitraires	Degré de finesse moindre et calculs arbitraires
<i>Utilité pour la prise de décision</i>	Faible	Faible	Fort

<sup>1</sup> Biais systématique dans une procédure de calcul de coût de revient en faveur et au détriment de classes d'objets de coûts ayant des caractéristiques distinctes. Elle est le résultat d'un calcul de coûts de revient de produits ou des services en utilisant des unités d'œuvre ou des inducteurs de coûts ne correspondant pas aux causes réelles de l'existence des coûts.

<sup>2</sup> Ces caractéristiques communes sont au nombre de quatre : des marchés hautement compétitifs, une diversité des produits, des processus et des clients, des frais généraux significatifs difficilement rattachables à des unités de production et des consommations en frais généraux par les unités de production non proportionnelles aux volumes.

Là encore, le praticien se heurte à des problèmes de biais d'imputations, au même titre que la méthode des centres d'analyse. En procédant au regroupement des activités sur la base des fonctions, on aboutit à des macro-activités engendrant un traitement des charges en bloc et par conséquent le non-respect du principe d'équiproportionnalité<sup>1</sup>. En plus de ces critiques, il convient d'ajouter que le système à base d'activités ou le système fonctionnel n'apportent pas de réponse aux problèmes de répartition résultants de la spécificité des établissements bancaires. La banque se caractérise par de nombreux produits liés et par une prépondérance des charges de personnel. Ces deux spécificités font qu'il est impossible de calculer des coûts de revient d'objets fiables en milieu bancaire.

En effet, les produits liés, qui sont des produits dont l'existence séparée n'apparaît qu'après un stade du processus de transformation, donnent lieu à des coûts communs (*joint costs*) et des coûts joints (*common costs*). Ces coûts s'avèrent difficiles, voire quasiment impossibles à rattacher sur la base de l'existence des causes et obligent donc à recourir comme pour la méthode des sections homogènes à des facturations sur la base de clés de répartition conventionnelles.

Pour réaliser les fonctions de prestataire de services endogènes et de distributeur des actifs et des services liés, la banque s'appuie principalement sur le capital humain qui représente plus de 70% des charges totales de celle-ci. Si certaines activités du *back-office* sont standardisées et ne posent pas de problèmes de répartition, les activités du *front-office*, pour lesquelles il existe une interaction forte avec le client, sont sources d'incertitude quant à la ventilation des charges de personnel. Ces activités ainsi que les activités du *back-office* non standardisées impliquent que l'on détermine des temps opératoires fiables pour que la méthode ABC conserve toute sa rigueur analytique. "Or, ce cas est particulièrement sensible dans les activités de service où il est essentiel de connaître le temps passé sur chaque dossier (le temps que l'on vend) et où la saisie de ces temps pose des problèmes différents que ceux que connaît l'industrie. Chaque collaborateur doit pouvoir indiquer de façon fiable la répartition de son temps (heures facturables par client, heures non facturables) ce qui ne va pas de soi [...]. Faute de pouvoir mesurer les temps, on les estime" (BOUQUIN, 1997, page 269). La rigueur analytique nécessaire se heurte donc à nouveau à un obstacle obligeant à revenir indubitablement à un caractère arbitraire puisqu'il intervient une dimension subjective des appréciations.

Les considérations présentées ci-dessus démontrent que le système à base d'activités ou le système fonctionnel ne sont pas des applications de la démarche de l'analyse par activités pertinentes avec la structure des coûts et l'organisation bancaire. Le développement d'un système dans une logique de calcul de coût de revient fiable et significatif tend à poser le problème de la validité intrinsèque de la méthode Activity-Based Costing d'autant qu'il apparaît clairement que les coûts liés à sa mise en œuvre risquent d'être largement supérieurs aux avantages que l'on peut en retirer par rapport aux outils de contrôle de gestion existants. A ce sujet, R.S KAPLAN (1991), un des académiciens à l'origine de l'ABC, affirmait que le système d'analyse des coûts basé sur les centres d'analyse développé par les établissements financiers est une approche équivalente à celle de la méthode ABC. G. THENET (1995) va au-delà de cette considération puisqu'il estime que la méthode des coûts opératoires constitue, près de quinze années avant l'avènement de la méthode ABC, l'application pratique des principes édictés par KAPLAN & COOPER. Il n'est donc pas surprenant qu'il n'existe pas dans le secteur bancaire français d'applications probantes de la comptabilité par activités.

## **2. Nouvelles sources de risque global bancaire et comptabilité par activités : la pertinence retrouvée ?**

---

<sup>1</sup> Le principe d'équiproportionnalité implique que les ressources consommées au sein d'une activité le soient sur une même base c'est-à-dire que toutes les consommations se répartissent dans des proportions identiques sur les produits.

L'émergence de nouvelles sources de risque bancaire conjuguée aux progrès réalisées par les milieux académiques en vue d'une normalisation de la comptabilité par activités relance l'intérêt de cette approche en milieu bancaire. Ces nouvelles composantes du risque global bancaire, recensées sous les expressions de risques de management et de risques stratégiques, doivent être identifiées au même titre que les autres risques. Dans cette perspective, le déplacement de l'intérêt pour la méthode ABC vers le management des activités (ABM) est intéressant. Les banques, n'entretenant plus guère d'illusion vis-à-vis d'un calcul du coût de revient fiable et significatif, devraient opter pour une nouvelle approche centrée sur la représentation des performances. Le choix d'un système à base de processus orientés clients est à même de nourrir un système de tableaux de bord devenant l'instrument privilégié du management pour gérer les risques stratégiques et les risques de management. Plus globalement, il devrait permettre aux dirigeants de banque d'adopter une attitude fructueuse, consistant à ne jamais prendre de décision sans tenter d'en apprécier *a priori* les effets.

## 2.1. Définition des risques stratégiques et des risques de management

Le système bancaire français est le produit d'une histoire institutionnelle riche et complexe. Pendant longtemps, le fonctionnement des banques françaises a été soumis à une logique administrée. Les pouvoirs publics avaient une main mise sur les banques faisant que les acteurs majeurs se considéraient en sécurité en raison de leur taille, de leur clientèle ou d'autres ressources. Au fur et à mesure des décisions de déréglementations et de réglementations, le système bancaire français a changé de logique de fonctionnement pour adopter une logique de rentabilité. La banque est alors devenue une véritable entreprise dont la survie passe par la recherche d'une compétitivité suffisante puisque le profit n'est plus acquis en matière d'activités bancaire et financière. Les récentes mutations du secteur financier comme l'assouplissement de la réglementation (loi de modernisation des activités financières en 1996), le développement de nouveaux canaux de distribution (banque directe, *Internet Banking*, ...), le recours à la sous-traitance (*outsourcing*) et les modifications des préférences des consommateurs contribuent à alimenter le jeu de la concurrence. La logique de rentabilité s'est d'autant plus imposée qu'une implication de l'actionnariat est croissante dans la politique de développement des établissements de crédit (MIKDASHI, 1998). Bien que souhaitable puisqu'elle forme un contrepoids aux objectifs de développement de l'activité de l'équipe dirigeante, le gouvernement d'entreprise (*Corporate Governance*) exerce une pression forte. En effet, l'objectif de maximisation de la valeur résiduelle de la banque ne correspond pas toujours avec l'objectif de développement de l'activité à long terme. Dès lors, l'enjeu pour la direction est de choisir une politique axée sur les intérêts des actionnaires tout en respectant ceux des clients et des collaborateurs.

Dans ce contexte, les équipes dirigeantes sont confrontées à des choix portant sur les facteurs de type stratégiques. La définition et la mise en œuvre de la stratégie impliquent des décisions fondamentales en relation avec les métiers et les produits de la banque, les marchés et les pays, les modes de croissance (interne ou externe), les relations avec la concurrence, etc. Cela fait naître des zones d'incertitude stratégique que l'on peut définir comme l'inventaire des questions clés dont on ne maîtrise pas suffisamment les réponses. La Commission Bancaire a établi une liste indicative des implications pouvant résulter de l'absence d'éléments de réponses à ces questions clés (*Cf. tableau 2*). Les implications sont classées en deux catégories sous les termes de risques stratégiques et de risques de management que l'on retrouve dans la littérature anglo-saxonne sous le concept plus global de *risk management*.

Tableau 2. Les nouvelles composantes du risque politique bancaire

Risques politiques

$\lambda\mu$

**Risques de management**

$\theta$

Equipe dirigeante mal informée, défaillante ou divisée

Actionnaires divisés ou faibles

Mauvaise organisation et surveillance ou contrôle

**Risques stratégiques**

$\theta$

Mauvaise orientation, défauts d'arbitrage

Mauvais choix de partenaires

Déséquilibre entre les moyens, les finalités, la

interne insuffisants (mauvais suivi)

rentabilité et le risque

Stratégie incohérente ou inconstante

Mauvaise communication (interne, externe) et image de marque

Source : Commission Bancaire (1998), Livre Blanc sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires, p. 88.

Rares sont les établissements de crédit qui peuvent fournir une réponse précise et rapide à des questions de nature stratégique. Le plus souvent, ils font état d'études, d'analyses de marché et d'estimations qui n'apportent que des informations parcellaires dont ils sont obligés de se satisfaire. L'enjeu est donc de concevoir un système de gestion et de pilotage développant une panoplie d'outils de gestion relativement simples et utiles à la prise de décision et que l'on puisse maintenir à un coût raisonnable.

## **2.2. Apports de la comptabilité par activités au secteur bancaire : une question de choix d'application de la démarche de l'analyse par activités**

Chaque fois qu'un système de contrôle de gestion bancaire est devenu opérationnel, la réussite en a été liée à l'attitude intelligente et pragmatique du contrôleur qui a su oublier les modèles d'origine américaine appliquée aux sociétés industrielles pour s'adapter aux conditions particulières du système bancaire (VERNIMMEN, 1981). Le système à base de processus orientés clients correspond parfaitement à cette attitude intelligente et pragmatique visant à s'adapter au particularisme de la banque. L'objectif d'un tel système est de mettre en œuvre un principe et une pratique de management qui privilégie la conception et le pilotage des processus et des activités dans une perspective de chaîne de valeur comme moyen de réalisation de la performance<sup>1</sup> (LEBAS, 1999, p.14). La conception d'un tel système permet de concevoir un système d'information de gestion capable d'alimenter le processus de prise de décision des équipes dirigeantes. De plus, le réseau d'analyse des charges mis en place, est compatible avec le développement d'une logique de calcul de coût de revient si cela s'avère nécessaire pour la prise de décision.

### **2.2.1. La conception d'un système d'information de gestion décisionnel**

L'apport de la comptabilité par activités à la détection des risques stratégiques et des risques de management se situe dans le développement de trois logiques (logique de causalité, logique d'ingénierie organisationnelle et logique de pilotage) lors de la mise en œuvre d'un système à base de processus orientés clients. Cette application de la démarche de l'analyse par activités permet en effet de concevoir un système d'information de gestion intégrant parfaitement la dimension stratégique pour au moins deux raisons :

- D'une part, le modèle explicatif de formation de coûts est totalement cohérent avec les raisonnements stratégiques de type *resource-based* c'est-à-dire ceux qui cherchent à définir les avantages concurrentiels des firmes à partir de leurs capacités ou aptitudes internes. Le découpage de l'organisation en activités et l'attribution d'un coût à chacune d'entre elles fournissent une indication sur le type de ressources acquises, mais aucune information sur la raison de leur acquisition et la façon dont elles ont été utilisées (MITCHELL - 1994). Pour revenir aux causes de leur acquisition et comprendre la manière dont sont employées les activités, les activités identifiées lors de l'établissement de la cartographie (des activités) peuvent être classifiées pour faciliter l'interprétation et l'évaluation de la performance.

Les activités peuvent être classées selon qu'elles apportent ou non de la valeur ajoutée à la création d'un bien ou à la fourniture d'une prestation de services pour le client (BRIMSON - 1991). Dans une optique d'ingénierie organisationnelle, les activités sans valeur ajoutée sont amenées soit à être éliminées soit à être réduites. Néanmoins, avant d'éliminer une activité sans valeur ajoutée, il faudra vérifier son interdépendance avec d'autres activités aussi bien dans le long que dans le court terme, compte tenu de l'importance des activités liées dans le secteur bancaire. La classification des activités en fonction du rôle qu'elles jouent dans la délivrance du continuum produits - services est de ce point de vue plus intéressante (BELLIS-JONES & HAND - 1989). En effet, distinguer les activités de base de celles de support ou

---

<sup>1</sup> Il s'agit de la définition de l'Activity-based Management.

discrétionnaire permet d'identifier les opportunités de rationalisation qui peuvent supporter et augmenter les activités de base. Il est ainsi possible de juger de l'opportunité de sous-traiter certaines activités ;

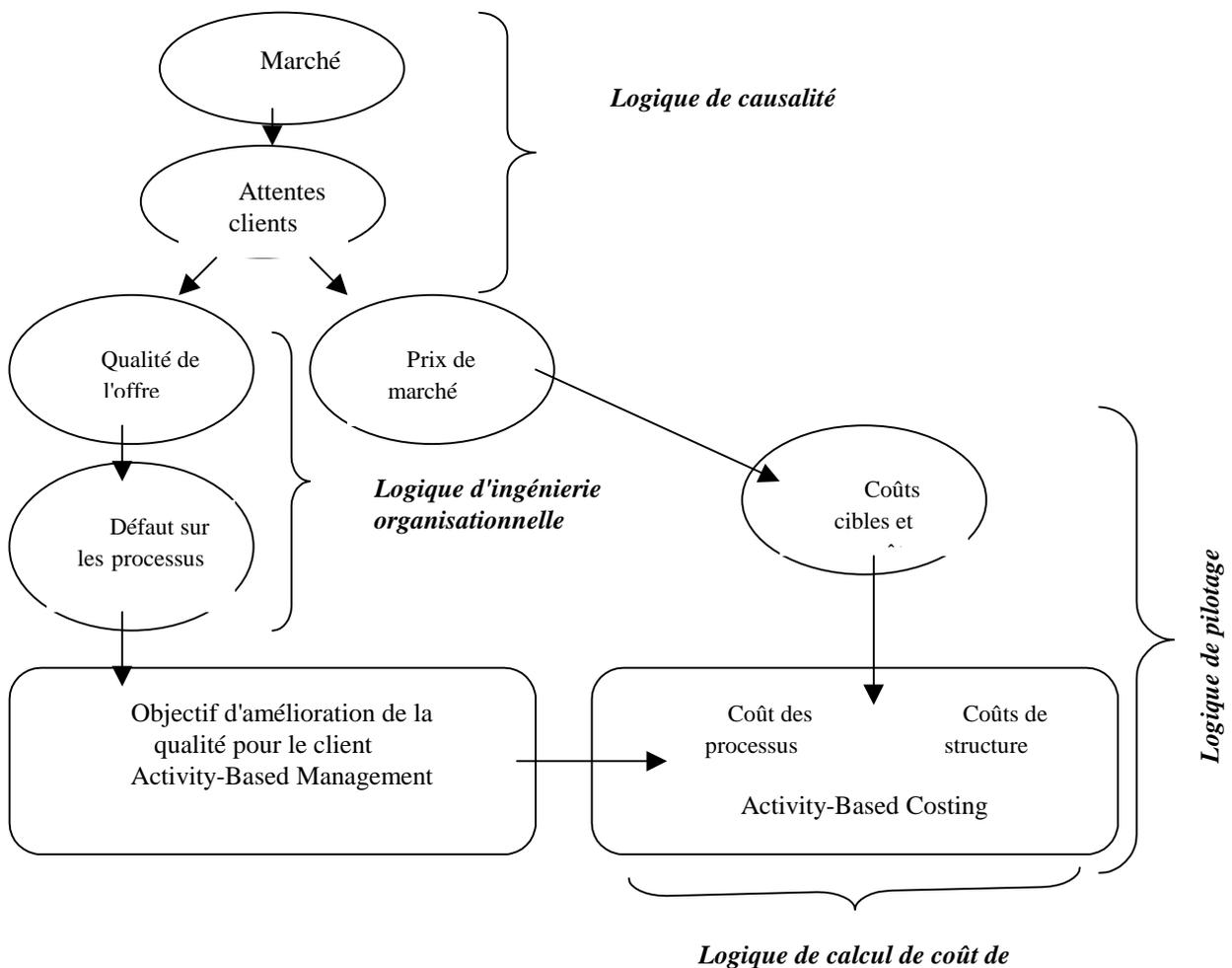
- D'autre part, l'introduction dans le modèle de la notion d'inducteur de coûts permet d'analyser les conséquences stratégiques des choix de management, ce que les approches traditionnelles ne permettent pas lorsqu'on les applique dans les services. La comptabilité par activités présente l'avantage de générer un choix de mesures non financières au travers de l'identification des inducteurs de coûts. Ces derniers se différencient du concept d'unités d'œuvre dans la mesure où il s'agit non plus d'un facteur de corrélation mais d'un facteur de causalité. L'inducteur de coût (*cost driver*) est donc un facteur influençant les niveaux de performances d'une activité et sa consommation de ressources (BESCOS & MENDOZA - 1994). En associant les coûts d'activité et les volumes de ces derniers, des indicateurs de productivité de chaque activité sont ainsi obtenus. Ces inducteurs reflètent le niveau d'efficacité des activités et créent une pression sur l'équipe dirigeante pour qu'elle en réduise les coûts. Elle peut le faire en diminuant le coût de l'activité ou en réduisant le montant d'un inducteur de coûts en augmentant le dénominateur de l'activité.

Les informations issues de ces analyses vont permettre de nourrir une logique de pilotage par la mise en place de tableaux de bord de gestion intégrant des informations permettant de garder en vue l'objectif à atteindre à long terme. Le processus de prise de décision dans l'action auquel conduit le pilotage d'une entreprise peut néanmoins nécessiter le développement d'une logique de calcul de coût de revient.

### 2.2.2. La logique de calcul de coût de revient

L'intérêt d'un système à base de processus orientés client est notamment d'être compatible avec une logique de calcul. Le calcul de coût de revient ne cherche pas la précision comme dans le cas des deux autres systèmes de la typologie de LEBAS & MEVELLEC (1999) mais tend à contribuer à réduire l'ambiguïté organisationnelle.

Figure 1. Intégration des données externes dans une logique de calcul des coûts



Compte tenu du degré de finesse bien moindre qu'implique le regroupement des activités en processus orientés clients, le calcul des coûts s'inscrit dans un rapprochement du coût et (donc de ces causes) de la notion de valeur qu'un client accorde à un panier d'attributs. Ce n'est pas le coût de revient du produit qui importe seulement, mais la connaissance des coûts qu'induisent les performances sur lesquelles l'entreprise va chercher à fonder un avantage compétitif : délai, flexibilité, service (BOUQUIN, 1997, p.324). L'objectif est donc la recherche d'un coût de revient compétitif, quitte à ne pas le connaître complètement. Il s'agit de rapporter à la satisfaction externe tous les coûts internes suscitant un comportement de maîtrise des coûts par une compréhension de la formation des coûts et de l'utilisation des moyens engagés. Les coûts résultent alors d'une prise en compte des données externes intégrées à l'élaboration des coûts cibles (Cf. figure 1). Cette orientation est d'autant plus pragmatique dans le domaine bancaire que compte tenu des pratiques actuelles de marché, qui sont celles d'un univers concurrentiel exacerbé où la conquête de parts de marché s'est souvent fait à l'encontre des exigences de rentabilité, vouloir tarifer les opérations en fonction de leur coût complet reviendrait à "sortir" du marché, pour cause de prix trop élevé (ERRERA & JIMENEZ, 1999, p.100).

### 2.2.3. Exemple d'application d'un système à base de processus orientés clients

Au travers d'un exemple fictif, il s'agit de montrer l'apport de la comptabilité par activités en matière de pilotage bancaire lorsqu'on adopte un système à base de processus orientés clients.

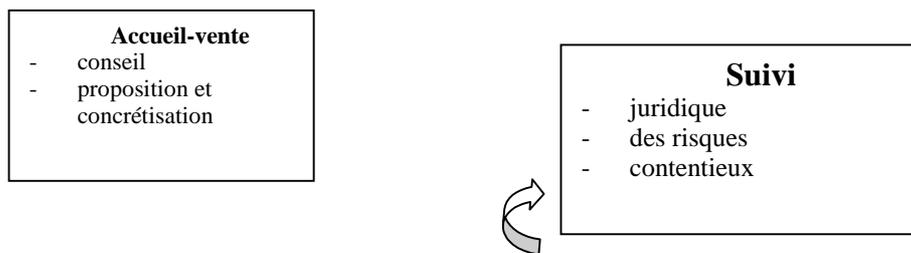
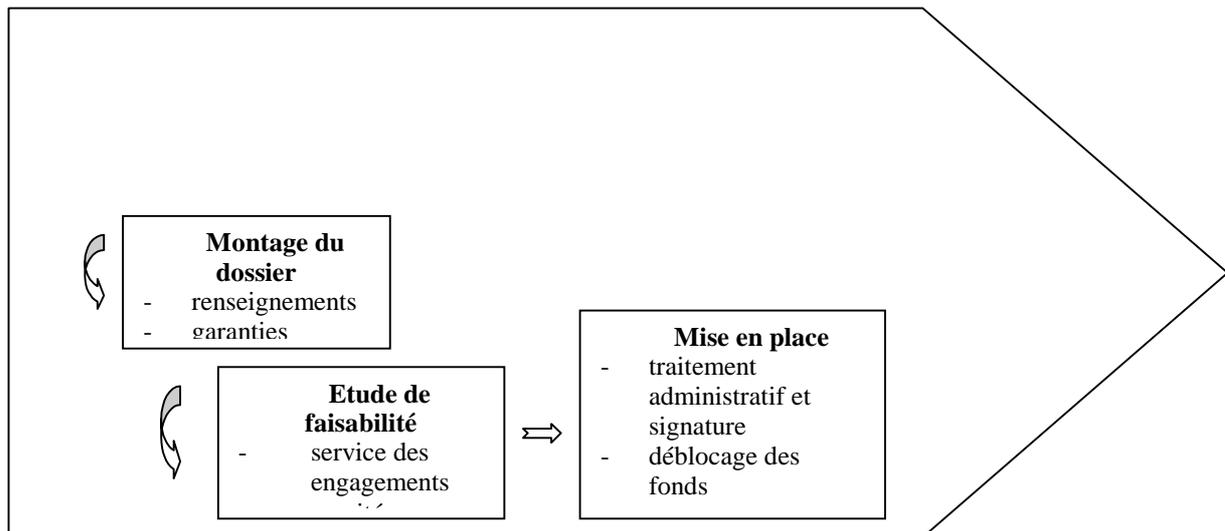


Figure 2. Processus d'octroi de crédit



Source : adapté de DEMEESTERE et al (1996), p.49

Supposons un établissement de crédit régional exerçant le métier traditionnel de banquier (collecte des dépôts et octroi de crédit) et qui s'est fixé comme objectif de développer les ventes de crédit. En mettant en place un système à base de processus orientés clients, cette banque va au préalable s'interroger sur les attentes des clients (actuels et potentiels) en matière de crédit. Cette analyse permet de mettre en exergue les attentes suivantes : la clientèle désirant contracter un crédit exige du conseil, des propositions, une

offre personnalisée, des délais de traitements courts et des taux adaptés. Sur la base d'une connaissance approfondie de la demande, la banque va s'interroger sur l'enchaînement d'activités permettant de répondre à ces attentes. Elle va ainsi découper le processus d'octroi de crédit en activités et tenter d'identifier les zones de déficit par rapport au processus cible permettant de répondre parfaitement aux souhaits des clients (logique de causalité).

Supposons que cette banque identifie une zone déficit au niveau de la maîtrise des délais de traitement d'un dossier de crédit : les délais de déblocage des fonds par rapport à la concrétisation du contrat sont trop longs. La représentation en processus orientés clients va lui permettre de mettre en évidence l'origine et les causes de ce déficit. On admet que la longueur des délais de traitement résulte d'une inefficacité du *back-office* qui ne peut traiter rapidement les dossiers en raison de leurs incomplétudes. Sur la base de cette information, la banque est en mesure de lancer un plan d'action visant à obliger les commerciaux à prendre à leur charge une partie de l'activité montage de dossier. Ce plan d'action, qui relève de la logique d'ingénierie organisationnelle, peut s'accompagner d'indicateurs dans une logique de pilotage. Dans ce cas, le choix comme indicateur du nombre de dossier immédiatement acceptable est intéressant pour juger de l'efficacité du circuit de production d'un dossier de crédit. De plus, il est possible par le rapprochement des ressources consommées, des prix de marché et des prévisions budgétaires de développer une logique de calcul de coût de revient des opérations de crédit. La banque régionale peut ainsi comparer le prix que le client est prêt à payer aux coûts résultant de cette opération et donc mener une étude rentabilité conformément à l'article 20 du règlement 97-02 de la CRB.

Cet exemple tend à démontrer que la mise en place d'un système à base de processus orientés clients en milieu bancaire offre une représentation pertinente de la chaîne de fabrication débouchant ainsi sur des outils de gestion en cohérence avec les exigences de flexibilité et de réactivité.

## Conclusion

Une enquête anglo-saxonne sur les soixante premières institutions financières en 1994 a mis en exergue un taux d'adoption de la comptabilité par activités dans ce secteur de l'ordre de 54%. En France, le développement de la comptabilité par activités demeure à un stade embryonnaire. L'émergence des risques de stratégie et de management et la nécessité de les détecter peut contribuer à l'éveil des contrôleurs de gestion de banque sur les apports de cette nouvelle approche. En considérant la comptabilité par activités non plus sous l'angle de la méthode ABC mais sous celui du management par activités, c'est-à-dire en procédant à une latéralisation du système d'information de gestion bancaire (VERAN, 1998), on met en place un cadre conceptuel et opérationnel apte à favoriser le développement de cette nouvelle approche. Le choix d'un système à base de processus orientés clients est en totale cohérence avec cette nouvelle pratique de management, qui doit tendre à une rénovation des outils de gestion de l'entreprise bancaire. L'objectif est de permettre aux banques françaises de répondre par une panoplie d'instruments de gestion aux trois exigences auxquelles elles sont soumises à savoir l'exigence de rentabilité, l'exigence de suivi des risques et l'exigence de qualité du système de gestion et de pilotage. Le développement des quatre logiques résultant de l'élaboration d'un système à base de processus orientés clients permet d'entrer dans un processus long et ambitieux de conception du système de gestion et de pilotage visant à alimenter une vision claire des alternatives et des choix stratégiques et des sources de compétitivité qu'il faut faire exploiter par les opérationnels (vision élargie du concept de décision stratégique).

### Références bibliographiques

- BESCOS P.L & C. MENDOZA (1994) *Le management de la performance*, Editions Comptables Malesherbes, Paris, 287 pages.
- BESSIRE D. (1998) "Logiques d'entreprise et design du contrôle de gestion une comparaison entre le commerce de détail intégré de la banque commerciale", *Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol.1, n°4, décembre 1998, p.5-37.

- BOUQUIN (1997) *Comptabilité de gestion*, 1<sup>er</sup> édition, Editions Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je ?, Paris, 127 pages.
- BOUQUIN H. (1997) *Comptabilité de gestion*, 2<sup>e</sup> édition, Editions Sirey, Collection Administration des entreprises, Paris, 580 pages.
- BRIMSON J.A (1991) *Activity Accounting*, Editions John Wiley, New-york, 214 pages.
- CASTELNAU J. & al (1999) *Le pilotage stratégique. Mobiliser l'énergie collective*, 1<sup>er</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 238 pages.
- CHAUVEY J.N. (1996) "L'analyse d'activités. Un outil d'information stratégique pour les services", *Revue Française de Comptabilité*, Juin, n°279, p. 51-59.
- COOPER R. (1993) "Comment mener à bien un projet de comptabilité par activités. Progrès récents de la théorie ABC", *Revue Française de Comptabilité*, n°249, Octobre 1993, p.59-68.
- COOPER R. (1993) "Comment mener à bien un projet de comptabilité par activités. Expériences pratiques", *Revue Française de Comptabilité*, n°250, Novembre 1993, p.41-50.
- COOPER R. & R.S. KAPLAN (1991) "Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review*, May-June 1991, p.130-135.
- DEMEESTERE R. & al. (1996) "Une nouvelle dimension pour le contrôle de gestion bancaire", *Banque*, Décembre 1996, n°576, p.48-50.
- DEMEESTERE R. & al. (1997) *Contrôle de gestion et pilotage*, Editions Nathan, Collection Connaître et pratiquer la gestion, Paris, 251 pages.
- ERRERA J.M. & C. JIMENEZ (1999) *Pilotage bancaire et contrôle interne*, 1<sup>er</sup> édition, Editions ESKA, Paris, 208 pages.
- FAUGERE J.P & C. VOISIN (1994) *Le système financier français. Crises et mutations*. Editions Nathan, Collection Economie Sciences Sociales, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Décembre 1994, 223 pages.
- KAPLAN R.S. & H.T. JONHSON (1987) *Relevance Lost. The Rise end Fall of Management Accounting*, Harvard Business School, Boston, 269 pages.
- KING A. (1991) "An interview with R. COOPER et R.S KAPLAN. The current status of Activity-Based Costing where is ABC on the path to total implementation", *Management Accounting*, September 1991, p.22-26.
- KEREBEL P. (1998) "Quels enjeux stratégiques pour la comptabilité par activités bancaires?", *Echanges*, n°140, Janvier 1998, p.12-20.
- LEBAS M. (1999) *Glossaire de comptabilité de gestion*, 1<sup>er</sup> édition, Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables et The Chartered Institute of management Accountants, Paris, p.14.
- LEBAS M. & P. MEVELLEC (1999) "Vingt ans de chantiers de comptabilité de gestion", *Comptabilité-Contrôle-Audit / Les vingt ans de l'AFC*, Mai 1999, p.77-91
- LACOMBE I. (1997) *Les enjeux conceptuels de l'ABC/ABM dans le domaine des services application dans le cadre multinational*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université Paris XII, 524 pages.
- LAUZEL P. & R. TELLER (1997) *Contrôle de gestion et budgets*, 8<sup>ième</sup> édition, Editions Sirey, Paris, 320 pages.
- LORINO P. (1992) *Le contrôle de gestion stratégique. La gestion par activités*, Editions Dunod Entreprise, Paris, 213 pages.
- Mc NAIR C.J. (1994) "Traquer les coûts cachés de capacité", *L'Expansion Management Review*, n°72, Printemps 1994, p. 25-33.
- MERINDOL N. & S. OBADIA (1998) "Le choix de la méthode ABC", *Banque*, n°596, Octobre 1998, p;26-27.
- MEVELLEC P. (1996) "Modèle d'entreprise et système de calcul des coûts", in *Ouvrage Collectif du Groupe ECOSIP* intitulé "*Cohérence, pertinence et évaluation*" paru aux éditions Economica, Paris, 1996, p.181-206.
- MIKDASHI Z. (1998) *Les banques à l'ère de la mondialisation*, Edition Economica, HEC Lausanne et IGBF-IBFM, Paris, 365 pages.
- MINNSEN P. (1999) "Gains de productivité dans la banque par l'utilisation de la méthode ABC", *Echanges*, Hors-série n°1, Octobre 1999, p.23-24.

- MITCHELL F. (1994) "A commentary on the applications of activity-based costing", *Management Accounting Research*, September-december 1994, p.261-277.
- PLIHON D. (1998) *Les banques, nouveaux enjeux, nouvelles stratégies*, Les études de La documentation Française, Paris, 180 pages.
- REIX R. (1995) *Systèmes d'information et management des organisations*, Editions Vuibert, Paris, 371 pages.
- ROTCH W. (1990) "Activity-based costing in services industries", *Journal of Cost Management for Manufacturing Industry*, Summer 1990, p.4-14.
- ROUACH M. & G. NALLEAU (1992) *Le contrôle de gestion bancaire et financier clé pour la compétitivité*, 1<sup>er</sup> édition, La Revue Banque Editeur, Paris, 226 pages.
- SEPHTON M. & W. TREVOR (1990) "ABC in Retail Banking", *Management Accounting (CIMA)*, April, Vol.68, n°4, p.29-30.
- THENET G. (1995) *Le problème de l'optimalité des coûts opératoires standards en milieu bancaire vers une prise en compte contingente et transversale de la performance productive*, Thèse pour le doctorat de Sciences de Gestion, Université de Rennes I, 591 pages.
- VERAN L. (1998) "Visibilité des processus, situations décisionnelles et création de valeur", *Valeur, marché et organisation, Actes des XIV ièmes journées nationales des IAE*, Nantes, Presses Académiques de l'Ouest, p.447-456.