

GESTION DES COÛTS

QUELS SONT LES BÉNÉFICES DE LA MÉTHODE ABC DANS LA BANQUE ?



Pierre Thiriot

Manager de missions
Aedian

La méthode ABC permet d'évaluer précisément les coûts des produits et services. Ces modèles issus de l'industrie peuvent être adaptés au secteur bancaire, mais avec des approches plus complexes compte tenu de la prise en compte de savoir faire difficiles à automatiser.

L'informatisation des services dans les banques a marqué une première étape dans "l'industrialisation" des dispositifs. Cette informatisation a répondu à un besoin de maîtrise des coûts de main d'œuvre, associée à une diversification des offres commerciales. Ainsi l'intégration de nombreux produits et services dans des chaînes de valeur complexes allant des "usines de production" à l'agence en passant par la gestion, a réduit la visibilité du contrôle de gestion sur les coûts des prestations proposées. C'est pourquoi, il était nécessaire pour les contrôleurs de gestion des banques d'adopter une méthode de

calcul des coûts leur permettant d'identifier et mesurer les leviers potentiels de performance.

CALCULER LE COÛT DES PRODUITS ET SERVICES

La méthode ABC, issue de l'industrie, permet, au travers de l'analyse des coûts par activités de calculer ceux des produits et services proposés aux clients. Il devient alors possible de mieux allouer les ressources aux activités, d'optimiser les consommations des différents processus et d'améliorer la rentabilité des produits et services.

Implanter la méthode ABC est un projet en soi qui repose sur quelques principes essentiels :

■ **définir** une approche processus permettant de disposer de la composition des coûts par nature et par organisation (producteur et distributeur) pour chacun des produits par client ;

■ **opter** pour une approche méthodologique forte avec un référentiel de gestion ayant une granularité commune à l'ensemble des acteurs ;

■ **établir** un dialogue permanent entre le contrôle de gestion et les métiers ;

■ **s'assurer** de la disponibilité des nombreux interlocuteurs requis pour ce projet ;

■ **partir** sur une mise en œuvre de la méthode par itérations successives.

UNE MÉTHODE EN QUATRE ÉTAPES

Le développement d'un tel projet peut s'opérer en quatre étapes. La première est l'analyse des charges et des volumétries pour fixer les normes, les règles de gestion et établir un diagnostic des natures de charges et leur volumétrie. Vient ensuite la cartographie des activités, des processus et des inducteurs de coûts permettant de finaliser un plan d'action par métier et d'obtenir les éléments nécessaires à la modélisation. Il faut ensuite paramétrer l'outil de calcul pour déterminer le niveau d'automatisation des alimentations (charges et inducteurs de coûts) et obtenir un catalogue des coûts par processus. Enfin reste à organiser les restitutions : dossiers d'analyse par produit, processus... qui pourront varier en fonction des axes d'analyses choisis.

Au bout du compte, le dispositif permet, par exemple, de donner un coût moyen des produits du catalogue ou d'analyser de façon transverse les organisations, les produits avec la part des producteurs et des distributeurs. Il est à noter que de telles

pratiques de calcul des coûts sont acceptées dans le cadre des politiques de "prix de transferts" dans les échanges internationaux. Enfin, l'entreprise dispose de la traçabilité ses coûts globaux et unitaires.

L'APPLICATION DE LA MÉTHODE ABC DANS LES MÉTIERS BANCAIRES

Pour les banques de financement et d'investissement ou dans la gestion d'actifs, les fonctions de *front office*, bien que s'appuyant sur des moyens informatiques considérables, reposent souvent sur les compétences et les savoir-faire des acteurs. Les inducteurs de coûts devront donc mesurer le poids, non seulement des technologies mises en œuvre, mais aussi des ressources humaines entrant dans l'accomplissement des activités. Ces prestations intellectuelles seront ainsi l'objet

de données plus subjectives, moins automatisables donc moins contrôlables. Le modèle de coûts en résultant devient ainsi plus complexe et les indicateurs à mettre en place et à suivre beaucoup plus consommateurs de temps et d'énergie.

Lors de la mise en place de la méthode ABC, un équilibre devra être trouvé entre le temps nécessaire à l'alimentation des données (charges et inducteurs de coûts) et le temps accordé à l'audit et à l'analyse des résultats.

Les modèles résultant de l'application de la méthode ABC dans les métiers bancaires sont souvent complexes et reposent sur une multiplicité d'indicateurs. Pour faire vivre ces modèles, il est nécessaire d'automatiser au maximum le recueil et le traitement des données. Les solutions informatiques, internes comme outils de marché, doivent, dès la conception, être

« L'intégration de nombreux produits et services dans des chaînes de valeur complexes a réduit la visibilité du contrôle de gestion sur les coûts des prestations proposées. »

modulaires et capables de traiter de gros volumes. Dans un environnement en perpétuelle évolution (rapprochements, externalisations, mutualisation de moyens), les outils doivent pouvoir être également adaptables aux nouvelles organisations.

ANALYSER LES DÉFORMATIONS DES STRUCTURES DE COÛTS.

L'intérêt de cette méthode n'est pas seulement d'obtenir un résultat instantané, mais de pouvoir analyser dans le temps les déformations des structures de coûts. Dans ce sens, l'ABC livre de précieux renseignements sur les effets des décisions stratégiques et permet de mieux cibler les actions correctives. D'un point de vue opérationnel, elle permet aussi de fixer des objectifs basés sur la rentabilité et de diffuser une culture de gestion aux métiers. ■

RB
REVUE
BANQUE



Jeudi 29 janvier 2009

PARTENAIRE EXCLUSIF



VERS UNE GESTION PROSPECTIVE DES RISQUES : TÉMOIGNAGES CROISÉS

DE 9H00 À 12H00
AUDITORIUM DE LA FBF
18, RUE LA FAYETTE
75009 PARIS

- **Philippe Jurgensen**, président de l'ACAM (Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles)
- **Dominique Laboureux**, directeur de la surveillance générale du système bancaire, secrétariat général de la Commission Bancaire
- **Philippe Danjoux**, membre IASB
- **Michel Dacorogna**, Chief Modeling Officer, Scor
- **François Ewald**, professeur, CNAM
- **BNP Paribas** (à confirmer)

CONTACT

- **Élodie Freu**
Tél.: 01 48 00 54 03
freu@revue-banque.fr
- **Magali Marchal**
Tél.: 01 48 00 54 04
marchal@revue-banque.fr