

La comptabilité par activités : de l'industrie à la banque

Pascal Kérébel
Professeur en charge
du département
contrôle de gestion,
audit et organisation
INSEEC Bordeaux



Il est possible de transposer la méthode de l'*activity based costing* développée dans l'industrie à la banque. Cette forme de comptabilité analytique peut être utilisée en tant qu'outil de gestion, mais aussi de management, dans le cadre de la restructuration actuelle du système bancaire.

Les systèmes de contrôle de gestion bancaires actuellement développés sont généralement bâtis sur une approche financière, analytique et budgétaire, basée à la fois sur une logique organisationnelle ainsi que sur une logique commerciale. Elle utilise traditionnellement les outils de contrôle d'activité tels que la comptabilité analytique bancaire, la comptabilité unités d'œuvre (servant de clés de répartition et permettant de réaliser les analyses d'écarts élémentaires), le contrôle budgétaire d'exploitation bancaire (intégrant les comptes de résultat par client et par produit bancaire et financier), les systèmes de *reporting* d'exploitation bancaire, ou les systèmes de valorisations de cessions internes (dont le refinancement bancaire).

Ces systèmes, bien que fiables et performants, restent de simples outils de gestion permettant de quantifier les orientations stratégiques et de valoriser les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs. Leur structuration ne privilégie pas le concept de processus et ne permet pas d'éclairer suffisamment le dirigeant bancaire sur les faits générateurs majeurs explicatifs de l'évolution des activités bancaires sous sa responsabilité. De surcroît, parmi l'ensemble de ces outils de gestion, et face à un environnement concurrentiel accru et aux évo-

lutions permanentes des technologies de l'information utilisées par le système bancaire, les méthodes analytiques classiques utilisées par le contrôle de gestion bancaire se révèlent insuffisantes tant au niveau technique que conceptuel.

Les insuffisances techniques et conceptuelles des méthodes analytiques

Les systèmes analytiques bancaires classiques sont basés sur l'utilisation de clés de répartition reliant directement les ressources au produit (au sens marketing du terme). Le contrôle de gestion bancaire a vu se substituer historiquement au système d'affectation horaire classique, clé de voûte de l'architecture du système de contrôle de gestion bancaire, la comptabilité unités d'œuvre «machine» liées au développement de nouvelles technologies de l'information bancaires. Un tel choix analytique semble biaiser la véracité des coûts de revient, car les managers peuvent avoir la fausse impression que les coûts répartis au niveau d'un produit bancaire varient en fonction de ce nombre d'unités. De plus les ressources consommées par les activités de soutien bancaires (contrôle, recherche et développement, audit, logis-

tique... peuvent être difficilement réparties au niveau unitaire. La mise en place d'une comptabilité par activité bancaire facilite la répartition de ces charges indirectes : les charges des activités de soutien ne sont plus réparties sur des produits bancaires et financiers hétérogènes mais sur des sous-ensembles identifiés.

De plus les systèmes de comptabilité de gestion bancaire traditionnels ont été critiqués du fait du caractère arbitraire et subjectif des clés de répartition utilisées, quelle que soit la méthode analytique utilisée (coût complet, *direct costing*, imputation rationnelle des frais fixes). Une telle logique apparaissait acceptable dans un système de management par centre de responsabilité, fondé sur la solidarité budgétaire et financière, mais devient inacceptable dès que la banque opte pour un management par centre de profit.

La dégradation des résultats financiers de certaines banques françaises démontre en partie l'incapacité des techniques classiques de comptabilité de gestion à réduire les frais généraux et la perte de compétitivité qui en résulte. Le maintien de la compétitivité justifie donc la mise en place de la méthode de l'*activity based costing* (ABC) en vue de réduire les activités superflues fortement consommatrices de ressources.

La mise en place d'une comptabilité par activité bancaire permet aux dirigeants d'une banque d'appréhender les mécanismes d'élaboration des coûts de revient des produits bancaires.

Justification de la méthode ABC

La mise en place de cette méthode est constituée de trois étapes ①.

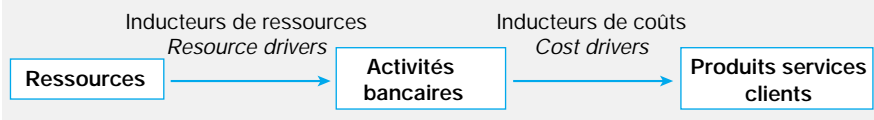
- La première est la définition et l'analyse des activités exercées par la banque. L'analyse des activités permet de décrire les principaux processus bancaires : une activité bancaire est en effet une tâche homogène, caractéristique d'un processus de réalisation de la chaîne de valeur et de consommation des ressources. Elle se caractérise par une action, un événement déclenchant, des ressources consommées et, au final, une production.

- La définition des modalités de calcul du coût des activités : le niveau de consommation des ressources par chaque activité est traduit en termes de coûts grâce aux inducteurs de ressources reliant ressources et activités. Par exemple, les frais de personnel sont pris en compte à partir des temps effectivement passés évalués sur la base d'auto-analyses ; les taux d'utilisation du matériel informatique (essentiellement) permettent d'imputer aux activités le coût des immobilisations. Les activités élémentaires sont regroupées, afin d'éviter une hypertrophie du développement du système analytique, dans des centres de regroupement au sein desquels les modifications du montant des ressources consommées sont engendrées par le même inducteur de ressource.

- La définition des modalités d'affectation des activités aux produits ou aux clients bancaires : la mise en place du processus produit (depuis la phase de conception jusqu'à la commercialisation au client) ayant permis d'identifier l'ensemble des activités participant à son déroulement, le coût de revient des produits bancaires se déduit logiquement du coût des activités consommées par le produit.

L'affectation du coût des activités au coût des produits se réalise par le biais d'inducteurs de coûts ou *cost drivers* (nombre d'unités élémentaires consommées par activités nécessaires pour élaborer le produit). Cette troisième étape se déroule en fait en trois sous-étapes : construction de la matrice de corrélation entre activités et *cost drivers* ; détermination

① Principe de base de la méthode ABC



de la valeur de chaque *cost driver* bancaire (② et ③) ; chargement des frais généraux par produit et client bancaire. Il peut subsister une minorité d'activités, ne pouvant être reliées aux produits par un inducteur pertinent. Dans ce cas là, on revient à l'utilisation par défaut de clés de répartition arbitraires.

Incidence sur les modes d'organisation bancaires. La mise en place de la méthode ABC dans le cadre du secteur bancaire va se traduire par des mutations managériales, qualifiées d'*activity based management*, au niveau des modes d'organisation bancaires, de la stratégie marketing de la banque et de la logique analytique, budgétaire et financière retenue.

Toutefois, deux types de risques sont liés au développement conjoint des méthodes ABC et du mode de management qui y est rattaché (ABM) :

le premier type de risque réside dans le caractère néo-taylorien de la méthode, qui peut être perçu comme un retour du contrôle de gestion au sens coercitif du terme ; le second type de risque, plus dangereux, réside dans les modalités d'accompagnement organisationnel du plan de réduction des ressources non consommées. La mise en place de l'approche ABM peut à ce titre être réalisée en parallèle avec un audit en *re-engineering*.

Incidence sur la stratégie marketing bancaire. La mise en place d'une comptabilité par activité bancaire a des répercussions tant sur les objectifs marketing, que sur le *marketing-mix* de la banque.

La mise en place de la méthode ABC doit permettre la refonte de la structure organisationnelle de la banque en faisant face aux contraintes concurrentielles. Il ne s'agit pas seule- ➤

② Analyse des *cost drivers* des métiers bancaires (exemples)

Analyse du métier de bancassurance

Activités	Cost drivers	Reporting ABC
Commercialisation de produits d'assurance standardisés d'une compagnie d'assurance partenaire	Nombre moyen de dossiers traités mensuellement	Rentabilité commerciale
Échange d'informations avec l'assureur partenaire	Nombre moyen de transactions	Efficience

Analyse du métier d'ingénierie financière

Activités	Cost drivers	Reporting ABC
Évaluation des sociétés	Affectation horaire mensuelle par client	Efficacité/efficience
Scoring des sociétés	Nombre de dossiers traités mensuellement	Risque crédit
Introduction en bourse	Affectation horaire par client	Rentabilité commerciale
Fusions/acquisitions	Affectation horaire	Rentabilité commerciale

Analyse des *cost drivers* du métier de gestion de portefeuille personnes physiques

Activités	Cost drivers	Reporting ABC
Définition d'une politique de gestion de portefeuille (couple risque/rentabilité)	Nombre de dossiers traités mensuellement	Obligation de résultat, rentabilité du portefeuille
Passation d'ordres d'achat et de vente de titres	Nombre de transactions mensuelles par client	Obligation de moyens, rentabilité commerciale

③ Matrice de corrélation activité/cost driver

Métiers bancaires	Nombre moyen de dossiers/ mois	Nombre moyen de transactions informatiques mensuelles	Affectation horaire mensuelle	Nombre moyen de transactions mensuelles par quotité	Nombre moyen d'effets mensuels	Nombre moyen de titres mensuels	Nombre moyen de transactions standardisées	Nombre de lignes d'anomalies	Temps de traitement standard :				
									par produit	par remise	par machine	par type d'anomalie	
Bancassurance	•	•											
Ingénierie financière	•		•										
Gestion de portefeuille	•	•											
Gestion de placements		•											
Ingénierie patrimoniale	•	•	•										
Gestion patrimoniale	•	•	•										
Interventions salle de marchés		•	•	•	•	•	•						
Gestion crédit inter-entreprises		•	•										
Financement entreprises			•										
Transformation bancaire (emplois)							•					•	
Transformation bancaire (ressources)		•	•				•	•	•	•	•	•	

ment de calculer des coûts de revient justes, mais d'obtenir des coûts dont le niveau sera pertinent face aux attentes du consommateur.

En ce qui concerne le *marketing mix*, la réduction de la consommation des ressources passera soit par le changement de l'éventail de produits bancaires ou de la structure du portefeuille clients (diminution du nombre de fois où sont exécutées des activités pour un même niveau de production), soit par le maintien de la gamme de produits et de la segmentation existante en réduisant la quantité de ressources consommées.

Incidence sur la politique de prix. La méthode ABC peut se traduire par une révision de la politique de prix : augmentation des prix des produits bancaires consommant beaucoup de ressources, et inversement, réduction des prix de vente consommant peu de ressources (avec pour conséquence, un PNB plus important pour une consommation identique de ressources). Néanmoins, cette logique ne sera pas forcément compatible avec les règles de prévisions budgétaires bancaires cherchant à optimiser le produit net bancaire en maximisant le taux de marge bancaire par produit. Le contrôle effectif des ressources réellement consommées n'améliorera la rentabilité financière de la banque que si le contrôleur de gestion s'attaque aux ressources non sollicitées

(soit en les redistribuant, soit en les supprimant).

Le développement de la méthode ABC doit être placé sous la responsabilité d'un groupe de projet intrabanque qui sera en charge d'éviter une hypertrophie dans le développement du système de comptabilité bancaire.

Modalités de conduite du projet

Trois familles d'acteurs peuvent constituer ce groupe de projet : la direction générale doit formellement accompagner la mise en place de l'ABC, pour gérer le risque qu'elle a d'être perçue comme une forme d'inquisition ou une source éventuelle de licenciements. La direction financière et le contrôle de gestion assurent le pilotage du projet dans la mesure où ils sont chargés d'exploiter, d'actualiser, et de faire évoluer le système. Un chef de projet issu du service contrôle de gestion sera chargé de la formation du personnel à cette méthode.

Pour éviter une hypertrophie liée au développement d'un système analytique basé sur la méthode ABC bancaire, il suffit de répondre opérationnellement à un certain nombre de questions :

- définir précisément les objectifs de la méthode : quels coûts souhaite-t-on calculer, pour quels produits, services, etc. ? Pour quels usages : tarification,

détermination de compte de résultat par produit ou client bancaire ? Doit-on mettre en place un système de *reporting* ABC bancaire ?

- adapter le découpage des activités aux objectifs définis ;
- éviter une rupture brutale avec l'existant en commençant la mise en application de la méthodologie par un site pilote, si possible indépendant, pour éviter des conflits inter-services (pour une activité multi-services) ;
- mettre en place une équipe projet restreinte et fixer des délais à court terme (un à deux ans).

Il est clair que la refonte des systèmes de comptabilité analytique bancaire par le biais de la mise en place de la méthode ABC dépasse largement la dimension d'un seul outil de gestion, pour revêtir une dimension stratégique, organisationnelle que les directeurs des ressources humaines des établissements bancaires devront accompagner dans leur dimension sociale et humaine. ■

Bibliographie

- «Des contrôleurs de gestion aux managers de coûts», *L'expansion management review/Best of business reviews*, n° 79 décembre 1995.
- «The fallacy of the overhead quick fix» *Harvard business review*, Mark Blaxill and Thomas Hout, juillet/août 1991.
- «La vérité sur les coûts. Connaissez-vous vraiment le coût de revient d'un client ou d'un produit ?», Charles Ames et James Hlavacek, *Harvard/L'expansion*, n° 58, automne 1990.
- «Profit priorities from activity based costing», Robin Cooper and Robert Kaplan. *Harvard business review*, mai-juin 1991.