

	<i>Méthode ABC/ABM Piloter efficacement une banque Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

Etudiant : *El Hafiane Mohamed*

Cycle : *Master en Contrôle
de Gestion*

Encadrant : *Mr A. ANDALOUS*

Mémoire fin d'études

Méthode ABC/ABM: Piloter efficacement une banque

Entreprise : *Banque Centrale Populaire*

*Lieu : 101,
Bd. Zerktouni,
20100, Casablanca*

	<i>Méthode ABC/ABM Piloter efficacement une banque Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

*« ON PEUT TOUT FAIRE DIRE AUX CHIFFRES ,
MÊME LA VÉRITÉ »*

OSCAR WILDE

A ma regrettée grand-mère AMINA,

A ma regrettée mère KHADIJA,

A mon père et à ma petite famille pour leur soutien.

Remerciements

Je tiens à remercier Mr A. ASSALHI, Président du Directoire de la Banque Populaire Rabat-Kénitra, qui m'a donné la chance de poursuivre mes études.

Je remercie particulièrement Mr A. ANDALOUS, professeur à « l'ISCAE », d'avoir accepté de diriger ce mémoire et de m'avoir donné de nombreux bons conseils au cours de mon projet de fin d'étude, ainsi que Mr M. BEDDARI, Directeur de la «Division Planification et Contrôle de Gestion» et Mr H. EL ATTAR, Directeur du Contrôle de Gestion à la BCP, pour leurs disponibilités, et leurs conseils méthodologiques.

Enfin, Je remercie tous mes professeurs à l'ISCAE qui m'ont appris ce que je sais.

	<i>Méthode ABC/ABM Piloter efficacement une banque Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

Table des matières :

Dédicace	P.2
Remerciements	P.3
Sommaire	P.4
Introduction générale	P.6

Chapitre 1: Présentation de la méthode ABC/ABM

- A. Le modèle de l'organisation processus et la comptabilité d'activités (A.B.C.)** **P.7**

- B. De la comptabilité d'activité (A.B.C.) à la gestion par les activités (A.B.M.)** **P.16**

- C. Apports de la méthode ABC au système de suivi des risques et de mesure de rentabilité** **P.20**
 - C.1. Apports de la comptabilité par activités au système de suivi des risques**
 - C.2. Limites de la méthode ABC en milieu bancaire**

- D. Nouvelles sources de risque global bancaire et comptabilité par activités: la pertinence retrouvée ?** **P.23**
 - D.1 Définition des risques stratégiques et des risques de management**
 - D.2 Apports de la comptabilité par activités au secteur bancaire : une question de choix d'application de la démarche de l'analyse par activités**
 - D.2.1 La conception d'un système d'information de gestion décisionnel*
 - D.2.2 La logique de calcul de coût de revient*
 - D.2.3. Exemple d'application d'un système à base de processus orientés clients*

Chapitre 2: Appréciation du système de coûts bancaires : vers un réseau d'analyse basé sur les activités

- 1. Modélisation opérationnelle du système de production bancaire** **P.31**
 - 1.1. Revue des travaux économiques sur le processus de production bancaire*
 - 1.2. Analyse du système de production bancaire : une modélisation opérationnelle.*
 - 1.2.1. Le dépassement des approches traditionnelles*

	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

1.2.2. *Le système de production bancaire : une modélisation opérationnelle*

2. Le système de production bancaire à l'âge de la flexibilité **P.37**

2.1. Les trois stades de développement des systèmes de production industriels

2.2. Détermination du stade de développement du système de production bancaire et du système de coûts

2.2.1. Détermination du stade de développement du système de production bancaire

2.2.2. Détermination du système de coûts cohérent avec le système de production bancaire

3. Appréciation du système de coûts bancaires : vers un nouveau réseau d'analyse **P.41**

3.1. Limites de la méthode des sections homogènes

3.2. Vers un nouveau réseau d'analyse des charges : une revue de la littérature sur l'implantation de la comptabilité par activités dans le secteur bancaire

Chapitre « : Mise en place de la méthode ABC/ABM au sein de la Banque Centrale Populaire : Mode d'emploi

A- Présentation de la Banque Centrale Populaire P.44

B- Comment mettre en œuvre la démarche ABC/ABM P.51

Conclusion P.61

Bibliographie P.62

Introduction générale

La situation de pénurie des ressources a généré durant les deux dernières décennies une guerre des marges relativement destructrice pour les entreprises. Cette crise a contribué à faire évoluer l'environnement économique et technologique des entreprises industrielles. Les méthodes traditionnelles de comptabilité analytique, reposant sur les caractéristiques de l'organisation taylorienne, occultent totalement ces transformations et s'avèrent incapables de guider les choix des managers. Elles contribuent ainsi à créer une « usine cachée » (*hidden factory*) [J.G. Miller, T.E. Vollmann 1985] pourtant de plus en plus prépondérante dans l'activité de l'entreprise industrielle comme le démontre la part croissante des coûts indirects [P. Lorino 1991]. Les critiques sur les systèmes traditionnels de coûts ont été accompagnées de propositions [R.S.Kaplan, H.T. Johnson 1987 ; R.S. Kaplan, R. Cooper 1988] pour une nouvelle comptabilité analytique fondée sur la notion d'activité et appelée méthode *Activity-Based Costing* ou comptabilité à base d'activités. Depuis, cette nouvelle méthode s'est développée au sein des entreprises industrielles afin de redonner une certaine pertinence aux coûts.

Cette évolution dans les pratiques de la comptabilité de gestion tend à mettre en adéquation avec son temps des outils et des méthodes développés à la fin du siècle dernier. Il s'agit, comme le souligne P.Mevelléc [1996], de rétablir une certaine cohérence entre le système des coûts et le système industriel de production.

Le secteur bancaire connaît aujourd'hui, avec un décalage de quelques années, les mêmes phénomènes macro-économiques que le monde industriel. L'apparition des Nouvelles Technologies de l'Information (NTI) et de nouvelles pratiques font considérablement évoluer le fonctionnement de l'organisation bancaire. Les pressions concurrentielles des « non-banques » et, dans une moindre mesure, des établissements financiers étrangers ne cessent d'être de plus en plus importantes, mettant à mal les marges bancaires. Dans un tel contexte, la comptabilité analytique est nécessaire mais à condition qu'elle conduise à des appréciations pertinentes des performances bancaires. Cette condition ne semble pas être respectée aujourd'hui puisque, à chaque étape de la mise en œuvre de la comptabilité analytique, des difficultés limitent sa portée [C. Bensoussan, E. Callandret 1995] et posent la question de la validité de la représentation de l'entreprise bancaire.

Les professionnels de la banque s'interrogent beaucoup sur la portée et l'intérêt à long terme de l'analyse par activités [M. Rouach 1998] au sein des établissements de crédit. La présente étude propose une réponse théorique à ces questionnements. Elle démontre que la comptabilité par activités bancaires n'est pas une alternative parmi tant d'autres mais plutôt une obligation compte tenu de l'évolution des facteurs de contingence (structure, stratégie et environnement concurrentiel) [O. de La Villarmois, H. Tondeur 1996] qui façonnent le réseau d'analyse des charges. La comptabilité de gestion bancaire doit construire un modèle explicatif des coûts et doit donc modéliser l'entreprise en décrivant ce qu'elle fait et comment elle le fait, c'est-à-dire en mettant en cohérence le modèle implicite qu'elle véhicule et le fonctionnement réel de l'entreprise. Cependant, le choix de l'objectif en fonction du niveau de développement du système de production bancaire conditionne fortement la réussite du projet d'implantation.

<p><i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i></p>

L'évolution du secteur bancaire place le système de production entre le modèle de la « variété » et celui de la « réactivité » et donc un seul système à base de processus orientés clients est en mesure de rendre cohérente la représentation de la banque. L'introduction de la gestion par activités au sein de l'entreprise bancaire ne doit pas se faire pour autant en suivant les méthodologies d'implantation issues d'études menées sur des entreprises industrielles et des entreprises de services. La spécificité bancaire rend complexe la mise en œuvre de cette méthode dans la banque et nécessite donc une étude de terrain spécifique pour ne pas compromettre les chances de succès comme ce fut le cas dans plusieurs expériences étrangères [L. Drennan, M. Kelly 1998 ; I. Cobb et al 1995].

Chapitre 1 : Présentation de la méthode ABC/ABM

A. Le modèle de l'organisation processus et la comptabilité d'activités (A.B.C.)

Absence de pertinence, manque de fiabilité, incapacité de fournir une aide précise à la décision, outils figés et inadaptés aux évolutions, tels sont, résumés, les qualificatifs attribués aux indicateurs de la comptabilité de gestion, en général, et aux différentes méthodes de coûts, en particulier. Quelles que soient les méthodes employées, les pays qui les pratiquent, l'historique qui les explique, toutes les critiques se retrouvent pour déplorer l'inadaptation et l'inadéquation des ces outils aux besoins des organisations.

Il est possible de centrer les critiques subies par les outils traditionnels autour de trois aspects:

- *le problème de la répartition des charges indirectes,*
- *l'incapacité des outils existant à cerner les causes réelles des coûts*
- *l'aspect inadapté de ces outils à la prise de décision*

L'exemple des pratiques française et anglo-saxonne, pour ce qui concerne la répartition des charges indirectes, est significatif des différences de comportement. La méthode des sections homogènes (méthode des centres d'analyse), est une pratique répandue dans les entreprises possédant une comptabilité analytique. Cette méthode n'a jamais été véritablement adoptée aux Etats-Unis, pays dans lequel les pratiques de répartition consistent, le plus souvent, à imputer les charges indirectes selon des coefficients proportionnels à la représentativité des charges directes. Cependant, et nonobstant leurs propres différences, les méthodes de répartition subissent le même type de critiques de part et d'autre de l'Atlantique. L'importance attachée au problème de la répartition des charges indirectes est en corrélation avec la place que ces dernières occupent dans la structure des coûts des entreprises des années de ce dernier quart du vingtième siècle. Leur proportion est devenue, dans de nombreux secteurs, la partie majoritaire des coûts de revient, pouvant atteindre, selon les cas, près de 80 %.

Les pratiques dévoyées de la méthode des sections homogènes ont eu pour conséquence d'opacifier la lecture des coûts. La modification du rapport entre charges directes et charges indirectes n'a fait qu'accentuer la difficulté de "tracer" les coûts et, par voie de conséquence, celle de cerner les causes réelles de l'existence de ces coûts. Dans le contexte turbulent dans

lequel agissent les entreprises, cette impossibilité rend le pilotage délicat et le plus souvent, aléatoire.

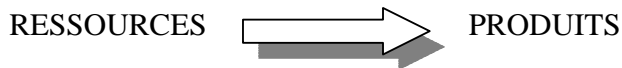
Ce dont a besoin l'entreprise moderne c'est d'outils adaptables aux différentes situations qu'elle rencontre quotidiennement, dont l'information est facilement accessible et lui proposant des indicateurs pertinents et fiables. Pertinents, c'est à dire capable de rendre compte de la réalité qu'il décrit, fiables dans la mesure où ils sont dignes de confiance.

Le succès (relatif) d'ABC provient, très probablement, de ce que les informations que le modèle fournit possèdent ces caractéristiques de pertinence et de fiabilité et cela, tout autant par sa conception, la manière dont il se construit et les différentes utilisations qu'il permet.

Le modèle ABC se construit autour d'un concept, des notions d'activités, de processus et d'inducteurs de coûts. Nous précisons ces dernières notions avant de présenter le modèle dans sa globalité et la double lecture qu'il propose.

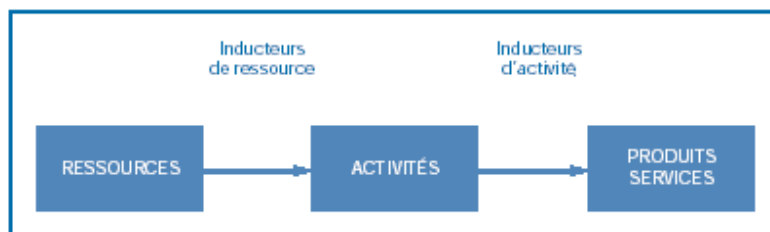
A-1 Le concept ABC

Traditionnellement, les ressources sont versées dans des centres de coûts puis, par leur intermédiaire, imputées aux unités de production. On estime que le produit consomme des ressources. C'est la raison pour laquelle on les lui impute.



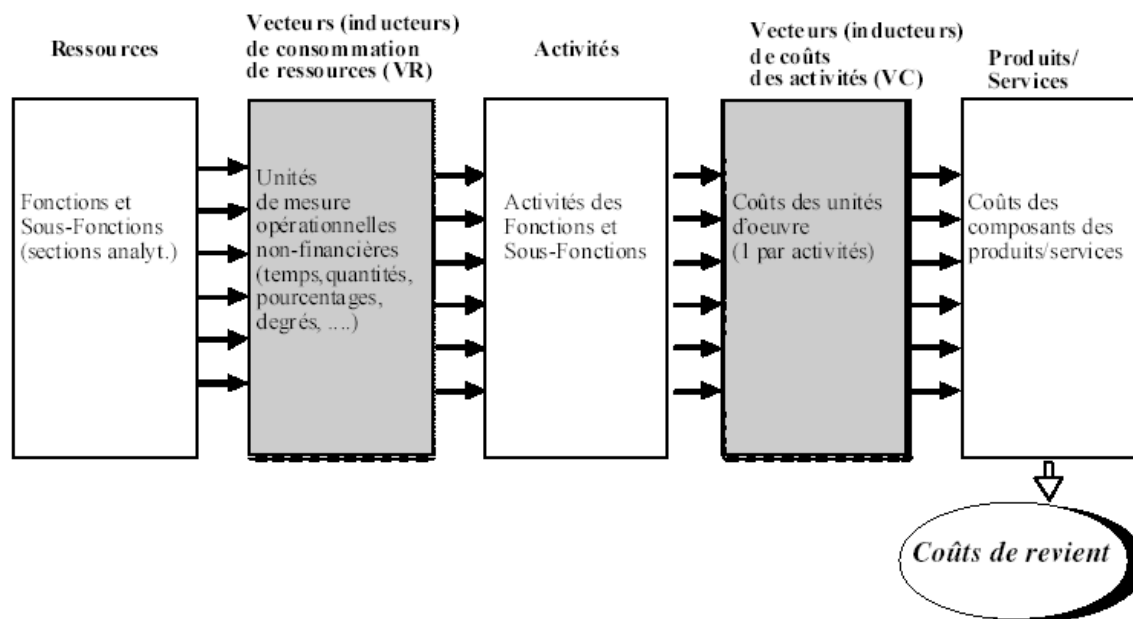
Pour ce qui concerne les ressources directes c'est à dire celles pour lesquelles l'affectation ne souffre d'aucune ambiguïté, la démarche ne pose pas de problème particulier et peut perdurer sans limitation. Par contre, l'imputation des charges indirectes aux coûts des produits ne donne pas satisfaction aux gestionnaires tant l'imprécision et la fiabilité de ces reversements sont sujettes à caution. Le principe de base d'ABC est d'utiliser l'activité comme interface entre la ressource et le produit, non seulement pour tenter d'éviter des allocations arbitraires, mais surtout parce que telle est ou semble être la réalité dans laquelle : *“Les produits consomment des activités, les activités consomment des ressources.”*

Ainsi, le schéma ci-dessus devient :



Autrement dit :

Méthode ABC/ABM <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>		
--	--	--



L'interposition des activités dans le processus de répartition des charges et d'allocation des ressources ne revient pas uniquement à modifier le tamis de déversement. L'activité n'a pas comme unique fonction de remplacer un quelconque tableau de répartition des charges. C'est une logique différente qui s'inscrit dans la méthode construite :

- *autour d'un critère de causalité, l'activité,*
- *avec un objectif, la description transversale de l'organisation considérée et*
- *une première conséquence souhaitée, la diminution du phénomène volumique.*
- *Un critère de causalité, l'activité : Dans la démarche ABC, l'activité est considérée comme l'élément causal du coût. Celui-ci ne focalise plus l'attention sur le produit fini dont on connaît les multiples variétés dues aux gammes et autres nécessités d'adaptation au marché, mais est déduit du fonctionnement de l'entreprise, de son découpage en activités élémentaires constituant les unités de base de la chaîne de valeur. Il se situe, ainsi, en liaison avec la stratégie de l'entreprise. C'est ce qui permet de parler, à propos de la méthode ABC, de coût stratégique (Lorino). Evraert Et Mevellec estiment que ce coût d'activité est un des aspects de la valeur ajoutée, celui correspondant à sa répartition.*
- *Un objectif : la description transversale Il n'y a pas, systématiquement, similitude entre les centres de coûts tels qu'ils sont regroupés dans les méthodes classiques et les entités d'activités, regroupements qui devraient être effectués en fonction à la fois d'une logique organisationnelle et d'une vision stratégique. Ce qui relie les structures de l'organisation, les centres de travail et les centres de responsabilité, ce sont les actions et comportements de*

<p><i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i></p>

ses acteurs. Les activités peuvent éclairer le fonctionnement, bien évidemment vertical et hiérarchique, mais également le fonctionnement transversal, celui des processus. C'est, en tout état de cause, un des objectifs d'ABC.

- *Une première conséquence : la diminution du phénomène volumique. Parmi les critiques que subit la méthode du coût complet, celle qui semble dominer, tant elle apparaît fréquemment dans la littérature gestionnaire, concerne l'approche considérée comme strictement volumique de la répartition des charges sur les coûts et les produits. Pour Mevelllec ([15], p.48) le système de coût complet est "conventionnel et volumique". Brimson estime que le système, qu'il qualifie également de conventionnel, repose sur un modèle erroné du processus de répartition des coûts dans l'entreprise, dans la mesure où le volume de production est considéré comme la cause des coûts. Cooper reproche aux systèmes traditionnels de déterminer des unités d'oeuvre qui se situent uniquement au niveau de l'unité de produit, entraînant ainsi une répartition des charges proportionnelle au niveau de production c'est à dire, de fait, une répartition de nature volumique.*

Affecter des activités au niveau des productions prises globalement, que ce soit sous forme de lots, de commandes ou autres types de regroupements, peut permettre de "déproportionnaliser" l'imputation des charges et tendre à éliminer un des effets pervers de la répartition traditionnelle des charges indirectes : le reversement à base volumique sur les produits. C'est une des conséquences espérées de la mise en oeuvre de la méthode ABC.

A-2 L'activité

Les acceptions sont nombreuses et obligent à circonscrire le terme. Pour ce qui nous concerne, nous en retiendrons deux. L'une, celle de Porter, fait d'une activité une entité fonctionnelle. L'autre présente l'activité comme un élément, au maillage variable, des processus de l'entreprise

Pour Porter, l'ensemble des objectifs qui consistent :

- *à obtenir un avantage concurrentiel,*
- *à comprendre le comportement des coûts et*
- *à connaître les sources existantes de différenciation*

implique une décomposition en "*activités pertinentes*". Concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir un produit s'effectuent à l'aide de ces activités. C'est à l'intérieur même de l'entreprise que doivent se créer les conditions d'un avantage concurrentiel. Quelle que soit la stratégie choisie, ce sont les activités qui créeront ou non l'avantage concurrentiel. Chaque activité, indépendamment de son importance apparente, concourt à la création de valeur et peut créer un avantage ou un désavantage par rapport à la concurrence. Ainsi, *toutes* les activités doivent être prises en compte, étudiées, et disséquées. Cette décomposition que l'entreprise fait de l'ensemble de ses activités est matérialisée par la "*chaîne de valeur*".

	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

Dans une vision plus restreinte, l'activité peut être appréhendée comme un ensemble de tâches que l'on qualifiera d'élémentaires dans la mesure où elles sont la base de tout type de travail. Il est possible de la définir à l'aide d'un verbe et d'un complément. Ainsi, l'activité "Effectuer une commande", intègre toutes les tâches élémentaires indispensables à la réalisation de l'objectif fixé : (étude des catalogues, informations auprès des fournisseurs, négociations téléphoniques, remplissage du bon de commande, etc.).

Cet exemple, s'il montre ce que peut être une activité, ne suffit pas à en circonscrire le concept puisqu'il pourrait être acceptable, dans certaines entreprises et à certaines conditions, d'accepter comme activité ce qui est présenté dans d'autres comme un processus.

Quels éléments permettent de délimiter une activité ? Trois facteurs peuvent être pris en considération :

- la structure organisationnelle préexistante de l'entreprise
- les objectifs de pilotage prédéfini.
- le niveau granulaire des activités (le maillage) nécessité par les deux premiers facteurs.

Pour Cooper et Kaplan, la sélection est simple. Toutes les activités de l'entreprise interviennent de la fabrication à la livraison des produits et des services. Elles doivent être toutes prises en compte dans les coûts. Lorino en donne une acception plus large : "tout ce qui peut être décrit par un verbe dans la vie de l'entreprise". Bouquin propose de définir l'activité relativement à sa finalité. Il y voit trois niveaux possibles d'analyse, correspondant respectivement :

- à la nature précise des tâches qui la composent,
- au rôle du centre (entité) dans laquelle l'activité est gérée, relativement à la position qu'il occupe dans l'organisation. Ce n'est pas la fonction du centre en tant que telle qui importe mais son rapport au fonctionnement général de l'entreprise,
- au rôle du centre pris en tant qu'apport à la stratégie générale de l'entreprise.

Pour Mevellec, l'activité "permet de traduire ce que l'on fait dans les organisations". Il précise, ultérieurement, sa conception de la notion d'activité. Le nouveau système d'informations à mettre en place, écrit-il, doit reposer sur "les compétences mises en oeuvre" dans les organisations, compétences qui se matérialisent par des "actions constitutives d'activités".

A-3 Le processus

Il s'agit d'un "mot latin désignant le déroulement dans le temps d'un phénomène. En économie, il désigne les différentes étapes, les différents stades dans la réalisation d'une opération économique ou tout simplement le mouvement dans le temps et dans l'espace de développement d'une activité.". Le processus est tout à la fois un enchaînement d'activités à l'intérieur d'une

	<p><i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i></p>	
--	---	--

même fonction et une somme d'activités transfonctionnelles. La structuration des processus est un indicateur de la finalité de l'entreprise. Certaines activités peuvent être représentées comme un processus de tâches hiérarchisées et chronologiques. Il n'existe pas, *a priori*, d'opposition fondamentale entre activités et processus, simplement une différence de vision qui passe du petit au grand angle. Il n'y a pas de processus sans activités. Une activité n'a de sens qu'intégrée dans un processus. C'est ce que veut affirmer Bouquin, quand il écrit : "Si, dans toute organisation, les tâches élémentaires s'articulent entre elles selon des processus finalisés pour former des activités, la notion de processus reste pertinente à un niveau plus global, puisque les activités, à leur tour, s'articulent en processus".

A-4 L'inducteur de coûts

Les systèmes de coûts à base d'activités reposent sur la relation existant entre le produit dont on veut mesurer le coût et les activités qu'il consomme. La construction du modèle rend indispensable d'une part, la recherche des causes influant sur l'activité et, d'autre part, la détermination de "l'unité de mesure" pour imputer les coûts des activités aux produits ou services.

La recherche des causes influant sur l'activité, son existence, l'augmentation ou la diminution de son niveau : il s'agit, dans cette perspective, de déterminer ce qui induit le coût, ce qui y conduit. L'expression anglaise qui définit cette cause originelle du coût, "*cost-driver*", est traduite le plus fréquemment par "*inducteur de coût*". Cet inducteur joue un rôle éminemment stratégique puisqu'il est "le responsable" sur lequel il va falloir que l'organisation intervienne pour pouvoir effectuer les corrections ou modifications souhaitées avec un pourcentage d'efficience important.

La détermination de l'unité de mesure : elle doit permettre de quantifier le niveau de consommation à incorporer aux coûts puis aux produits. Cette unité de mesure est proche du concept d'unité d'oeuvre en ce sens qu'elle est utilisée comme clé de répartition en fonction des niveaux présumés de consommation. Il existe, dans la littérature gestionnaire, un certain "*flou artistique* qui introduit la confusion entre le concept de mesure de l'activité incorporée au produit (output measurement) et le concept d'inducteur de coût qui n'est autre que le facteur de causalité de l'activité et/ou du coût. Certaines situations concrètes permettent de choisir comme unité de mesure de l'activité ce qui est, également, l'inducteur de coût. Il est clair que dans ce cas précis, il n'y a que des avantages à choisir cette mesure unique. Pouvoir influencer le niveau des coûts et leur répartition avec un même indicateur, c'est une facilité dont doit profiter le contrôle de gestion. Il n'en va pas de même pour toutes les situations. Il importe, donc, d'essayer de clarifier ces concepts. Le concept d'inducteur de coût est souvent présenté comme un des apports originaux des méthodes à base d'activités. Il est exact que la recherche des liens de causalité marque la spécificité de cette méthode. La mise en évidence d'inducteurs de coûts est à rattacher à celle des activités dans la mesure où la base conceptuelle de la méthode est de justifier les événements par leurs causes originelles, et non de constater simplement les effets. Ainsi, rechercher les causes des coûts, les activités, conduit inévitablement à rechercher les causes des activités, les inducteurs. L'expression de langue anglaise "*cost-driver*" a donné lieu à plusieurs traductions tels que "*générateurs de*

	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

coûts” ou encore “*vecteurs de coûts*”. Certains auteurs utilisent le concept d’unité d’oeuvre comme synonyme. Pourtant, il s’agit de deux acceptions différentes.

La principale confusion, fréquemment rencontrée, concerne l’origine attribuée aux causes des coûts. C’est la distinction qu’il convient de faire entre causes structurelles et causes opérationnelles. Les premières créent le véritable inducteur de coût dans la mesure où elles entraînent les conditions objectives de consommations de ressources. Les secondes concernent la mise en oeuvre des activités selon tel ou tel plan prédéfini, activités dont l’existence provient des causes originelles que matérialise l’inducteur de coût. La confusion rencontrée est due au mélange qui est fait de l’utilisation des inducteurs, certains servant à gérer, d’autres à mesurer et quantifier. En d’autres termes, cela revient à distinguer, le concept d’inducteur en tant que tel et son utilisation, son “*opérationnalisation*” .

C’est la différence entre la notion “d’inducteur structurel” et celle “d’inducteur opérationnel”. L’inducteur structurel : C’est la définition du concept d’inducteur que donnent des auteurs tels que Shank et Govindarajan et également, Brimson. En effet, pour ce dernier, le “cost-driver” est : “*le facteur qui crée l’apparition du coût. C’est celui qui est la première cause du niveau d’activité*”. En d’autres termes l’inducteur de coûts est la raison pour laquelle certaines activités sont nécessaires entraînant, de fait, un montant de charges à supporter. La cause est structurelle et ne peut être gérée qu’en retournant à la source et non pas directement sur les activités qu’elle génère. L’inducteur opérationnel. La définition de l’inducteur, donnée ci-dessus, est véritablement celle du concept. Cependant, dans la mesure où l’origine est structurelle, l’utilisation en termes de pilotage ne se révèle pas facilitée par cette approche. Il est difficile d’intervenir, à court terme, sur des facteurs structurels. C’est, très probablement, la raison pour laquelle certains auteurs préfèrent à la définition “pure” du concept, une approche davantage pragmatique qui met l’accent sur son utilisation. Ainsi, pour ceux là, les inducteurs de coûts sont des “*éléments permettant de mesurer comment les produits consomment des activités*”.

Distinguer l’inducteur structurel et l’inducteur opérationnel revient, en d’autres termes, à distinguer le concept d’inducteur de celui d’unité de mesure ou d’unité d’oeuvre.

Entre le concept lui-même et son utilisation, la différence est plus ténue qu’il n’y paraît. Distinguer l’inducteur de coûts et la mesure de l’activité ne veut pas dire qu’il n’existe pas une relation qui lie l’un à l’autre. L’inducteur de coûts est et demeure la cause du niveau d’activité, par la complexité qu’il impose, les tâches qu’il nécessite ou le temps qu’il entraîne. Il crée, ainsi, par sa propre existence, les conditions de variation de la mesure de l’activité. Si une gamme de produits à fabriquer laisse apparaître une certaine complexité, cela se traduit, inévitablement, par un surcroît d’activités ou des activités plus difficiles à réaliser. Il y a inéluctablement une conséquence en termes de coûts. Quelle est la cause des coûts ? La complexité ou les activités mises en oeuvre ? Selon l’approche qui est choisie, le choix se porte sur la complexité parce qu’il s’agit de la cause originelle liée aux choix effectués en amont du cycle de production, ou sur la nature et le niveau d’activités nécessaires, parce que ce sont ces activités qui génèrent les coûts.

	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

Il ne s'agit en fait que d'un choix de niveau de causalité. La "complexité" apparaissant, dans cet exemple, comme la "cause de la cause".

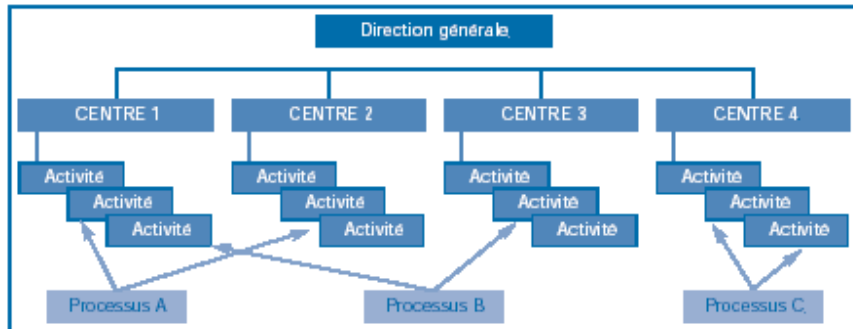
Le premier choix correspond à la définition de l'**inducteur**. Le second se rapproche davantage de ce que peut être un **générateur**. La fonction du premier est de faciliter la gestion à terme de l'architecture des activités et, par voie de conséquence, d'intervenir sur les causes des coûts. Le second sert à mesurer les coûts des activités incorporés dans les objets de coûts.

A-5 La construction du modèle

Le coeur du modèle, son pivot, c'est l'activité. Elle doit permettre d'établir ou de concrétiser les liens entre la chaîne de valeur et les processus, d'une part, entre les processus et les centres d'affectation des coûts, d'autre part. Un des risques importants que le gestionnaire est susceptible de rencontrer, en construisant son modèle comptable à base d'activités, est lié à sa volonté légitime de prendre en compte l'exhaustivité des informations que le recensement des activités lui a fournies. Sa crainte que son modèle n'embrasse pas toute l'organisation peut entraîner l'effet pervers de construire une véritable "usine à gaz", qui aurait pour conséquence de rendre inutilisable le modèle. Cette nécessité de regrouper les activités est une hypothèse de travail qui semble faire l'unanimité parmi les auteurs et les praticiens, même si les limites que ces derniers se fixent varient de manière importante d'une entreprise à l'autre. Lorino propose une analyse des activités et une construction du modèle en quatre étapes :

- Elaboration d'un modèle "cadre" à partir des flux et fonctions en utilisant une "méthodologie d'analyse structurée".
- Analyse descendante des niveaux hiérarchiques pour aboutir au niveau de détail souhaité.
- Validation de l'analyse par questionnaires et interviews.
- Elimination et regroupements d'activités. A ce niveau, la distinction se fera, également, entre activités primaires et secondaires, les premières s'affectant au produit, les secondes s'imputant à d'autres activités. Cette différenciation est identique à celle effectuée dans le cadre de la méthode des sections homogènes entre sections auxiliaires et principales (voir figure 1).

Figure 1 : Système de coûts à base d'activités



Centre de regroupement 1	Centre de regroupement 2	Centre de regroupement 3
Inducteur de coût 1	Inducteur de coût 2	Inducteur de coût 3
Volume de l'inducteur 1	Volume de l'inducteur 2	Volume de l'inducteur 3
coût unitaire 1	coût unitaire 2	coût unitaire 3

Cette architecture établit implicitement le principe du passage de centres de coûts existants à des centres de regroupements effectués sur la base d'activités agrégées, considérées comme homogènes car déclenchées par un facteur unique. Lebas propose un enchaînement analogue des étapes tout en précisant que l'étape concernant le calcul final des coûts des produits n'est pas obligatoire, le modèle pouvant s'interrompre aux "simples" calculs des activités. Cette remarque est importante dans la mesure où l'attachement des activités aux produits est, peut être, l'étape la moins précise du modèle.

A-6 La double lecture d'ABC

Le modèle qui est obtenu repose sur deux aspects fondamentaux d'ABC, la description sous la forme d'activités du fonctionnement de l'entreprise et l'élaboration de relations causales que permet le concept d'inducteur. Est ainsi obtenu une cartographie d'activités qui offre, non seulement, une palette de coûts qui peut s'étendre des coûts d'activités à ceux des objets finals (les produits et les services) mais également une vision transversale des processus.

Cette double lecture permet une double utilisation de la méthode, comme l'indique le tableau ci-dessous.

Si, dans un premier temps, ABC est apparu comme une méthode calcul de coûts aux résultats plus fiables et davantage pertinents que ceux offerts par les méthodes traditionnelles, très rapidement, un second aspect des potentialités qu'offre la méthode a été mis en exergue, celui de la description architecturale du fonctionnement de l'entreprise. Cette vision des processus et des activités permet ce que Mevellec appelle un processus d'amélioration continue.

Méthode ABC/ABM Piloter efficacement une banque <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--

Tableau 1 : La double utilisation d'ABC

UTILISATION DES COÛTS A BASE D'ACTIVITES POUR : - ETABLIR DES TARIFICATIONS <i>(approche calcul de coûts)</i> - ALLOUER LES RESSOURCES <i>(approche budgétaire)</i> - EFFECTUER DES COMPARAISONS DANS LE TEMPS ET L'ESPACE <i>(approche Benchmarking)</i>	UTILISATION DE L'ARCHITECTURE DES PROCESSUS ET DES ACTIVITES POUR : - GERER LES DELAIS, LA QUALITE ET AMELIORER LA REACTIVITE <i>(approche pilotage)</i> - MODIFIER, AMELIORER, RECONSTRUIRE LES PROCESSUS ET LEURS COMPOSANTS : LES ACTIVITES <i>(approche ré-ingénierie)</i>
---	--

B. De la comptabilité d'activité (A.B.C.) à la gestion par les activités (A.B.M.)

La comptabilité d'activité vient donc ouvrir la voie à la gestion de l'organisation par les activités (A.B.M.: *Activity Based Management*) et à sa gestion sur la base de «ses connaissances» (avec référence au concept «d'apprentissage organisationnel») puis, toujours à l'instar de R.S. Kaplan*, au «*Balanced Score Card*», c'est-à-dire un outillage de gestion construit sur une cartographie du suivi de la genèse de la valeur dans l'organisation. Dans la mesure où il est beaucoup plus facile de prévoir un ensemble d'activités que les ventes, la comptabilité d'activité va permettre de réaliser une budgétisation sans partir du volume des ventes, aléatoire par nature mais au contraire sur la connaissance du fonctionnement de l'organisation.

La gestion par les activités conduit à une représentation de la performance qui s'exprime par référence à une finalité, la création de valeur économique par l'organisation. Dans ce contexte, la gestion par les activités permet de distinguer entre les «activités à valeur ajoutée» et les «activités sans valeur ajoutée». Une activité à valeur ajoutée est vue comme celle qui augmente l'intérêt du client pour le produit ou le service tandis qu'une activité sans valeur ajoutée résulte du mode d'organisation. C'est le cas, par exemple, des activités de retouche en bout de chaîne pour enlever les défauts accumulés tout au long du processus de production. Les activités avec ou sans valeur ajoutée sont donc spécifiques à chaque organisation et, si possible, les secondes doivent être maîtrisées dès la conception dans la mesure où elles obèrent la capacité de l'organisation à créer de la valeur. On assiste en fait ici à une évolution du contenu de la notion de valeur ajoutée car, à la lumière des catégories du marché, la relation client - fournisseur, cette notion est en train de perdre peu à peu son contenu ingénierique.

Parmi les activités à valeur ajoutée, il est également possible de distinguer les activités principales des activités secondaires. Les premières sont considérées comme étant au «coeur»

	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

du métier de l'organisation tandis que les secondes peuvent éventuellement être sous-traitées. Les éléments de représentation de l'organisation considérés comme créateurs de valeur serviraient donc à orienter à la fois son organisation et sa stratégie, donc son mode de gouvernement.

Pour gérer les activités, il faut alors savoir quel niveau de service associer à chacune d'elles, rechercher les inducteurs de coûts associés. Se comparer aux meilleurs est également une possibilité, en particulier pour des activités comparables d'organisations non forcément situées dans le même secteur (ceci rend pour accessible le fait d'obtenir les informations correspondantes). Cette approche fournit alors une norme de référence (ou «*benchmark*»). Si l'activité concernée est primordiale, cette référence fournit un objectif à atteindre. Si c'est une activité secondaire, elle peut être sous-traitée. La démarche de "*benchmarking*" est valide, aussi bien au niveau absolu qu'au niveau relatif (comparaison de l'évolution des tendances constatées chez soi avec celles qui sont constatées chez ceux qui sont considérés comme les «*meilleurs*»). Une fois que le diagnostic de la situation de l'activité a été réalisé, il devient alors possible d'agir sur les activités, par exemple en les simplifiant (avec l'utilisation, comme appui, des techniques de l'analyse de la valeur), en réduisant, dès la conception, le fait d'avoir à solliciter les activités pour lesquelles l'entreprise est moins performante que ses «*benchmarks*» ou d'effectuer un arbitrage entre deux activités (augmenter les sollicitations de l'une pour réduire celles de l'autre, le résultat se traduisant par un gain net). C'est ceci qui doit inspirer les actes des dirigeants et c'est aussi sur cela qu'ils peuvent être mis «*sous contrôle*» par les représentants des actionnaires ou des citoyens.

L'analyse par les activités fournit la base de départ de la gestion par les activités, de la gestion par la valeur et donc d'un gouvernement de l'organisation grâce à :

- la vision transfonctionnelle par les processus d'activités, cadre cohérent de gestion de la performance ;
- un système d'indicateurs de pilotage (inducteurs de performance) du fait du modèle de causalité offert.

L'analyse par activités fournit donc le cadre de la gestion de la performance et de la gestion par la valeur qui orientera l'action dans le sens du diagnostic associé à l'analyse des activités et non plus de façon fonctionnelle, laissant alors dans le flou une partie des responsabilités des dirigeants et donc leur offrant des niches d'opacité et des opportunités de fonctionnement discrétionnaire. Elle permet alors aussi la base d'une réorganisation de l'organisation suivant les activités donc les bases d'un «*reengineering*». Les indicateurs de pilotage ont de grandes chances d'être simples et concrets, car issus de l'activité. Ces quelques indicateurs forment la batterie de référence, plus orientée vers le pilotage opérationnel que vers le *reporting* financier. Ils sont également induits par la vision stratégique du fait de l'analyse en facteurs clés de succès et donc, plus globalement, par une représentation de l'entreprise comme créatrice de valeur économique. Ils sont enfin fondés sur les inducteurs qui sont les révélateurs des activités critiques. Tout ceci va dans le sens d'un accroissement de l'efficacité de la gestion de la performance et d'une gestion orientée par la valeur économique.

<p><i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i></p>

Est-il alors envisageable de faire de la gestion par les activités sans comptabilité d'activité ou par référence à elle que comme une simple technique d'appoint ? Sans ce support, la gestion par les activités risque de tourner vers une gestion des processus. Or, la comptabilité d'activité offre une analyse plus fine qui permet de ne pas s'arrêter à une simple vision cloisonnée des services de l'organisation. L'avantage de la gestion par les activités en termes de gestion de la valeur est de décentraliser de façon cohérente en permettant le travail en équipe au sein d'un département en relation claire avec la qualité de son output donc elle fournit bien les bases d'une gestion par la valeur en évitant l'expression de toute fantaisie (vue ici comme l'expression de la créativité ou de la liberté des acteurs en dehors du cadre de la rationalité procédurale et donc la possibilité d'échapper au contrôle des représentants des actionnaires ou des citoyens).

Elle fait, en effet, appel à quatre aspects en liaison avec les enjeux stratégiques actuels :

- des objectifs extérieurs, c'est-à-dire être tourné vers le client ;
- un savoir-faire, ce qui conduit normalement à l'élimination des non valeurs générées en dehors du « métier » ;
- une meilleure circulation de l'information, donc une meilleure réactivité ;
- une plus grande autonomie de gestion au niveau local, donc un niveau plus cohérent pour gérer les problèmes opérationnels tout en évitant les niches d'opacité.

L'apport de la comptabilité d'activité dans le sens de la gestion par la valeur est sensible à ce niveau car il permet d'attribuer le coût des ressources aux activités et le coût des activités aux produits et aux services. La démarche d'organisation précisée ci-dessus est alors complétée par la démarche d'évaluation. Elle offre un appui aux problèmes de fixation de prix, d'évaluation du coût du produit à la conception et à l'identification des efforts d'amélioration du produit ou du service.

Pour sa part, la budgétisation proposée par la comptabilité d'activité ne se résume plus à la prévision des ressources qui seront consommées proportionnellement aux volumes des opérations. Elle aboutit à une intégration de la budgétisation et de l'évaluation des coûts de revient comme base de la gestion par la valeur : l'« *activity based budgeting* ».

C'est, par exemple, le cas d'un processus de fabrication dont les activités repérées auraient été:

- la conception du produit ;
- la gestion des nomenclatures ;
- la manutention ;
- le lancement en fabrication ;
- la gestion de la production.

Dans ce contexte, l'évaluation du budget n'est pas seulement proportionnelle au volume produit mais également à l'existence de consommation des activités ainsi définies. Les fonds mis dans la conception du produit peuvent ainsi permettre de limiter ensuite le coût de la gestion des nomenclatures, de diminuer le coût des lancements en fabrication et d'envisager

<p><i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i></p>

une autre gestion de production. On se trouve ainsi face à des éléments de gestion par la valeur.

La prise en compte de toutes ces variables dans le processus de budgétisation construit sur les activités permet de rendre compte des modalités de fonctionnement de l'organisation avec beaucoup plus de finesse qu'auparavant en termes de gestion par la valeur. Il permettra de mieux gérer la coordination des activités afin d'éviter les gaspillages de ressources et donc de générer plus de valeur.

L'«*activity based budgeting*» comme le «*reengineering*» proviennent donc des retombées de la comptabilité d'activité. En effet, dans la plupart des organisations, le système de répartition des ressources est essentiel. L'approche par les activités permet de relier de façon significative la variation des coûts avec le niveau d'activité par le biais des inducteurs de coûts. En définissant le niveau d'activité requis et sachant que l'on connaît les coûts engendrés par les inducteurs, il est possible d'en déduire le niveau de ressources nécessaires. L'avantage est d'éviter le biais des indicateurs de volume qui ne reflètent pas, comme on l'a déjà mentionné, le comportement des coûts et de mieux cerner des éléments représentatifs de la valeur créée par l'organisation donc de fonder ainsi un gouvernement sur les activités.

Ceci permettrait donc de relier les ressources avec des inducteurs d'activité en relation avec la réalité économique et d'éviter ainsi une allocation arbitraire. Ceci permettrait également de relier la variation du niveau d'activité de chaque inducteur avec la variation du montant de ressources consommées. C'est ainsi que l'effet d'apprentissage peut se mesurer par l'analyse, d'une année sur l'autre, de la validité des inducteurs.

Apprendre signifie alors maîtriser un inducteur. L'«*activity based budgeting*» permettrait aussi de fournir un outil de compréhension et même de pilotage au responsable. L'objectif n'est plus, ici, de calculer un "vrai" coût mais de fournir un outil flexible pour assister le responsable dans sa prise de décision en termes de suivi de la création de valeur. C'est donc, en quelque sorte, un véritable programme de gouvernement. Il s'agit aussi de faciliter la décision de réduction du coût en prenant en compte le niveau d'activité. L'objectif d'une politique de coût cible ("*target costing*") est ainsi plus valide. Outre l'analyse et la comparaison des coûts, cette approche permettrait donc de fournir un schéma cohérent entre responsabilité et maîtrise de l'activité en termes d'exercice de la Raison utilitaire.

En effet, très souvent, le responsable d'un centre n'a pas de responsabilité sur les causes de l'activité. L'avantage de la méthode de l'analyse des coûts par activité serait ici de pouvoir distinguer entre les ressources consommées et les ressources dépensées. Il s'agit donc, à la fois, d'un modèle de causalité et d'un modèle d'allocation qui s'inscrivent dans une représentation plus globale de la création de valeur économique par l'organisation et dans une logique de gouvernement fondé sur l'exercice de la rationalité procédurale qui doit donc, théoriquement du moins, permettre d'évacuer la fantaisie du sujet.

L'analyse par activités met à jour, comme on l'a vu, les "activités critiques", c'est-à-dire les activités à valeur ajoutée que l'organisation doit s'efforcer de valoriser parce que valorisables

	Méthode ABC/ABM Piloter efficacement une banque <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

auprès du client. Cette approche permet ainsi de valider les opportunités d'investissement et de dégager la notion d'« *activity based investment* » comme mode de gestion des investissements dans le cadre d'une gestion par la valeur.

La comptabilité d'activité vient alors fournir les moyens de la gestion par les activités et donc finalement la forme canonique de la gestion par la valeur et d'un gouvernement orienté vers la valeur. C'est pourquoi ces longs développements lui ont été consacrés.

Mais d'autres raisonnements sont rattachables au modèle de l'organisation processus au-delà de la comptabilité d'activité comme le raisonnement en faire ou faire-faire. Si, par exemple, on constate un niveau de coût supérieur pour telle étape du processus à ce qui pourrait être facturé à l'extérieur, on se pose la question de faire ou de faire-faire dans une logique certes comptable mais aussi finalement ingénierique car faire-faire signifie également ne plus faire donc ne plus savoir faire, ce qui vient poser d'autres problèmes de gestion par la valeur en reliant valeur et « connaissances » de l'organisation.

C. 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.

C.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 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

	<p><i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i></p>	
--	---	--

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. La majorité des banques, qui possèdent un système d'analyse des coûts, utilisent en général un réseau d'analyse des charges fondé sur les sections homogènes. 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 (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 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 croisées¹ 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 que les entreprises industrielles ayant implanté avec succès cette méthode (SEPHTON & TREVOR, 1990).

C.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

	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

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

Source : inspiré de LEBAS & MEVELLEC (1999), pp.87-88

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. En plus de ces critiques, il convient d'ajouter que le système à base d'activités ou le système fonctionnel n'apporte 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.

	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

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 d'applications probantes de la comptabilité par activités.

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

L'émergence de nouvelles sources de risque bancaire conjuguée aux progrès réalisés 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

	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

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.

D.1. Définition des risques stratégiques et des risques de management

Pendant longtemps, le fonctionnement des banques 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 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*.

<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>		
--	--	--

Tableau 2. Les nouvelles composantes du risque politique bancaire

Risques politiques	
$\lambda\mu$	
<i>Risques de management</i>	<i>Risques stratégiques</i>
θ	θ
Equipe dirigeante mal informée, défaillante ou divisée	Mauvaise orientation, défauts d'arbitrage
Actionnaires divisés ou faibles	Mauvais choix de partenaires
Mauvaise organisation et surveillance ou contrôle interne insuffisants (mauvais suivi)	Déséquilibre entre les moyens, les finalités, la 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.

D.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 performance¹ (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.

D.2.1. La conception d'un système d'information de gestion décisionnel

	<p><i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i></p>	
--	---	--

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.

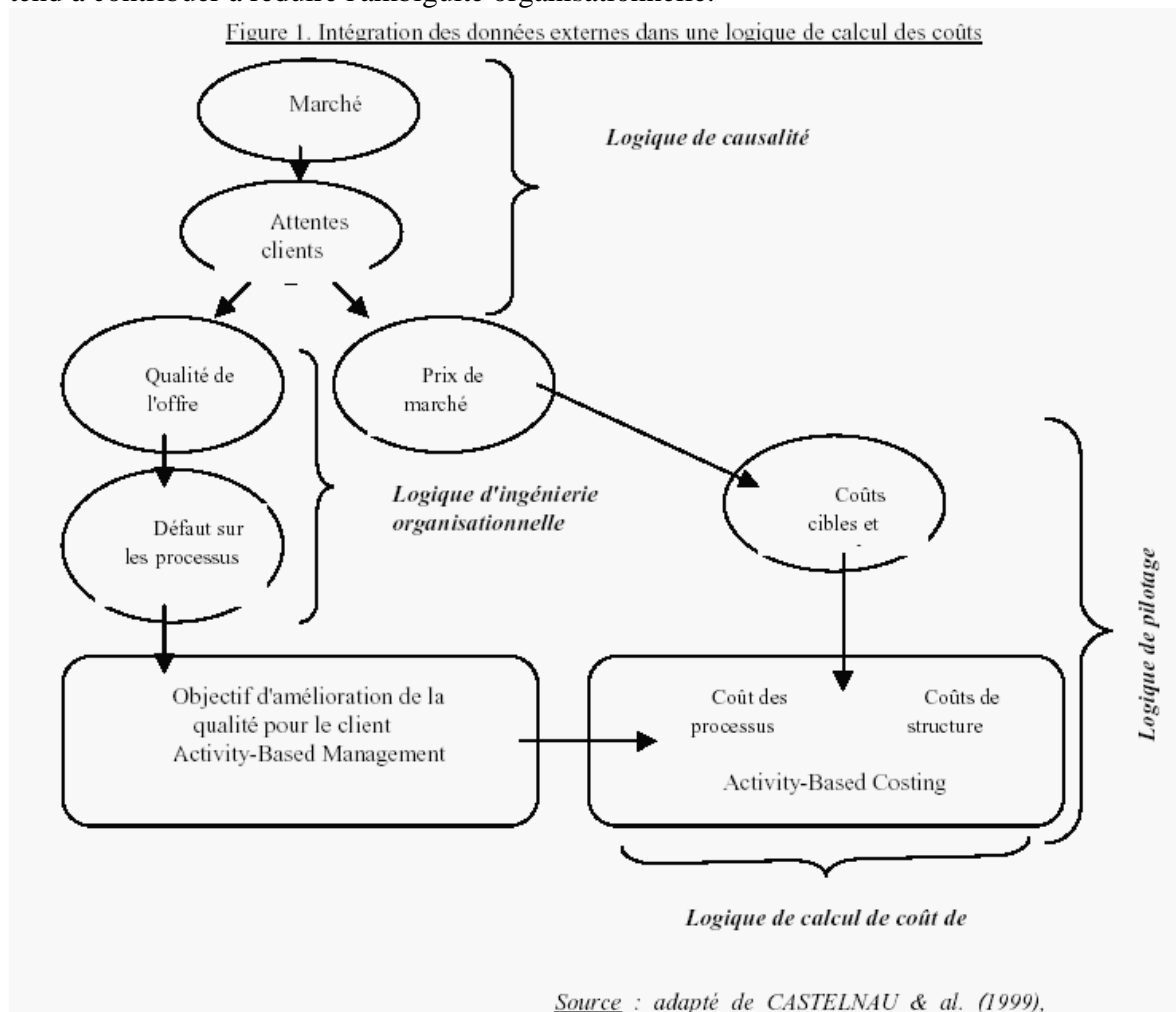
- Les activités peuvent être classées selon qu'elles apportent ou non de la valeur ajoutée à la création d'un bien ou à la fourniture d'une prestation de services pour le client (BRIMSON -1991). Dans une optique d'ingénierie organisationnelle, les activités sans valeur ajoutée sont amenées soit à être 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 (BELLISJONES & HAND - 1989). En effet, distinguer les activités de base de celles de support ou 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 crée 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.

D.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.



	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

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 tarifier les opérations en fonction de leur coût complet reviendrait à "sortir" du marché, pour cause de prix trop élevé (ERRERA & JIMENEZ, 1999, p.100).

D.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.

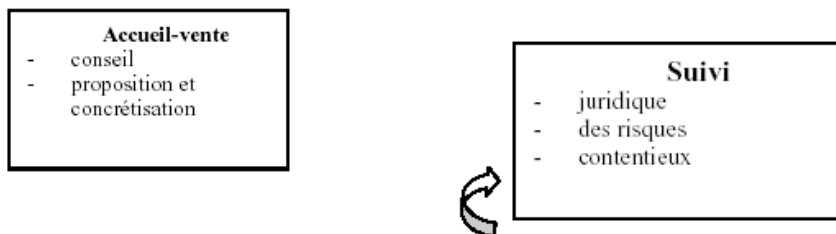
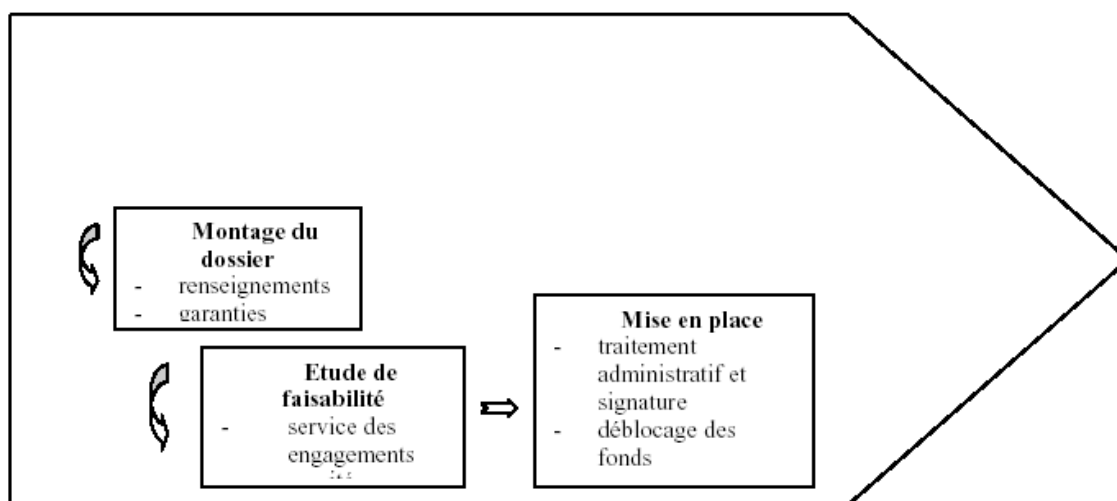


Figure 2. Processus d'octroi de crédit



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

	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

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.

En 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 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).

Chapitre 2 : Appréciation du système de coûts bancaires : vers un réseau d'analyse basé sur les activités

Ce chapitre se propose d'apprécier le système de coûts bancaires à la lumière de la cohérence qu'il présente avec le système de production bancaire. La première section met en évidence une modélisation opérationnelle du système de production bancaire afin d'en identifier les principales caractéristiques. Sur la base de ces résultats, la deuxième section fait le lien entre la modélisation du système de production bancaire et le système de coûts qui devrait lui être associé. La troisième section prône un dépassement du réseau d'analyse traditionnel en sections homogènes pour

<p><i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i></p>

adopter un découpage fondé sur les activités, de façon à rétablir la cohérence entre l'organisation bancaire et sa représentation. Une analyse de la littérature sur l'application de la comptabilité par activités dans le domaine bancaire démontre cette évolution des systèmes de coûts bancaires et justifie une appréhension des activités et des processus à un niveau des grandes banques à réseau.

Le présent chapitre tente d'apprécier le système de coûts bancaires. La méthodologie utilisée est une comparaison entre la représentation que véhicule le système de coûts et le système de production bancaire en tant que manifestation du fonctionnement réel de la banque. L'absence de cohérence a conduit les banques à changer de réseau d'analyse des charges. La méthode ABC/ABM s'avère particulièrement adaptée pour rétablir la cohérence comme en témoigne les diverses applications ; encore faut-il définir une application pertinente.

1. Modélisation opérationnelle du système de production bancaire

Le système de production est une représentation pertinente du fonctionnement réel d'une entreprise. L'objet de cette section est de caractériser le système de production bancaire afin de définir par la suite le système de coûts que l'on peut lui associer. La littérature économique sur la banque fait état d'un certain nombre de travaux sur le processus de production bancaire consistant à délimiter et identifier les concepts d'*input* ou d'*output*. Bien qu'intéressantes dans une optique productiviste du contrôle de gestion, ces approches ne permettent pas d'établir les conditions de la performance de la production bancaire. Elles doivent donc être dépassées afin de modéliser concrètement le système de production bancaire. Nous utilisons pour cela le modèle d'analyse des systèmes de production dans les services de L. Bancel-Charensol, M. Jougleux [1997].

1.1. Revue des travaux économiques sur le processus de production bancaire

La banque est, par nature, un système complexe présentant la spécificité d'intégrer plusieurs fonctions. Le processus de production recouvre notamment deux fonctions : une activité de production d'actifs financiers et une activité de services endogènes. L'activité de production correspond à la double fonction d'intermédiation et de transformation selon l'approche de J. Gurley, E. Shaw [1960]. Elle est donc assimilable à une opération financière réalisée par la banque pour le compte de son client. L'activité de service consiste en une prestation offerte par la banque à sa clientèle. La part croissante des commissions dans le produit net bancaire révèle l'importance accrue de cette activité. La nature intégrée du processus de production bancaire rend difficile sa modélisation dans la mesure où les concepts d'*input* et d'*output* ne sont pas clairement identifiés. Une importante littérature économique sur la banque a tenté d'identifier ces concepts.

La première contribution est celle de S.I. Greenbaum [1964], J. Clark [1984]. Ils associent la fonction d'intermédiation, par analogie au mécanisme de transformation des matières premières du secteur industriel, à un processus de transformation du passif. Les travaux de C.W. Sealey, J. Lindley [1977] complètent ceux de S.I. Greenbaum [1964], J. Clark [1984] en mettant en exergue le caractère dual du processus de production bancaire et en introduisant le concept de production intermédiaire. Selon le principe macro-économique « les prêts font les dépôts », B.P. Pesek [1970] ont inversé le schéma de C.W. Sealey, J. Lindley [1977] pour considérer les dépôts comme des *outputs* et les crédits comme des *inputs*.

	<p><i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i></p>	
--	---	--

Au-delà de ces approches, d'autres théories, traitant de la nécessité d'un équilibre du processus de production bancaire conduisent à considérer l'actif et le passif comme deux pôles de « production jointe », c'est-à-dire que l'un et l'autre des côtés du bilan traduisent indifféremment l'évolution de l'activité bancaire ; mais sans qu'ils n'interviennent comme éléments de l'*input*. La production ne réside alors ni dans l'opération d'achat, ni dans celle de vente mais dans le processus de mise en relation des offreurs et des demandeurs.

Si toutes ces approches semblent indispensables à la compréhension de la production dans la firme bancaire, elles ne rendent compte qu'imparfaitement du système de production en tant qu'ensemble de produits, technologies et organisations. En effet, de telles formulations ne permettent pas d'identifier les facteurs clés de succès pour à la fois fournir un cadre des indicateurs financiers et non financiers de mesure des performances, et repérer les points essentiels sur lesquels devra s'exercer la maîtrise des coûts. Il faut donc dépasser ces approches afin de modéliser de manière opérationnelle le système de production de la banque.

1.2. Analyse du système de production bancaire : une modélisation opérationnelle.

La modélisation opérationnelle du système de production implique une vision globale de la production bancaire. Or, les modèles de T. Levitt [1972, 1976], J.A. Fitzimons, R.S. Sullivan [1982] transposant les modèles industriels au domaine des services *stricto sensu* ou les approches autour du modèle de *servuction* comme celle de R.B. Chase [1978, 1981] et E. Langeard, P. Eiglier [1987] ne permettent pas d'avoir une vision globale de la production. Les travaux de L. Bancel-Charenzol, M. Jougoux [1997], en décrivant les systèmes de production dans les services selon quatre caractéristiques, permettent de modéliser de manière opérationnelle le système de production bancaire.

1.2.1. Le dépassement des approches traditionnelles

T. Levitt [1972] est l'un des premiers auteurs ayant abordé la question de la production dans les services en soutenant la thèse de l'existence d'une industrialisation des services. De ce fait, il argumente son modèle d'analyse du système de production dans les services autour d'une transposition de méthodes du monde industriel vers le secteur tertiaire. Il propose ainsi un modèle dit « *Production Line Approach* », qui se caractérise par la division du travail, une définition précise des tâches pour le personnel et une standardisation des services proposés garantissant une certaine homogénéité de la qualité, dans le temps.

Dans le prolongement de ces travaux, J.A. Fitzimons, R.S. Sullivan [1982] ont proposé une typologie des services permettant de définir la production dans ce secteur de l'économie comme un processus de transformation de consommateurs en clients satisfaits.

Ces approches présentent l'inconvénient de ne pas tenir compte de l'existence du client dans le système de production et *a fortiori* de la façon dont il y participe. Pour qu'une approche soit plus cohérente et prenne en compte le client dans le système de production, il convient de préciser le caractère de simultanéité de la production et de la consommation du service. Le modèle de *servuction* de E. Langeard, P. Eiglier [1987] présente l'avantage d'intégrer cette dimension du client en tant qu'acteur du système de production.

	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

Sur la base des travaux de J.M. Rathmell [1974] mettant en évidence la double interaction existant entre le client et le vendeur lors de la production, R.B. Chase [1978] cherche à identifier la place du client dans le processus de production. Ce qui l'amène à découper l'organisation du processus de production en deux entités : le *frontoffice* (lieu où les opérations de production sont réalisées par des employés en contact avec la clientèle) et le *back-office* (lieu où les opérations sont réalisées sans la présence du client). Ce modèle va être détaillé par E. Langeard, P. Eiglier [1987] en spécifiant les éléments et leur interaction à l'intérieur des deux compartiments regroupant l'ensemble des opérations de production.

Ce modèle détaillé est celui de la *servuction* qui est défini comme « *l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés* ». Ce modèle présente l'avantage d'intégrer le client au système de production mais l'inconvénient de se focaliser sur les activités du *front-office* au détriment de celles du *back-office*. De ce fait, il est impossible de spécifier un modèle de pilotage pour le domaine des services.

1.2.2. Le système de production bancaire : une modélisation opérationnelle

L'objet de cette section est de proposer une modélisation opérationnelle du système de production bancaire visant à dépasser les approches focalisées sur la qualité de l'accueil ou sur la performance technico-économique de certains processus. L'objectif est donc d'avoir une vision globale de la production de service. Sur la base de récents travaux réalisés en la matière, nous avons retenu pour caractériser le système de production bancaire le modèle opérationnel de L. Bancel-Charenzol, M. Jougleux [1997]. Ce dernier classe les systèmes de production dans les services par le biais de quatre caractéristiques : les cibles ou supports des transformations, les ressources mobilisées dans les opérations de production, les tâches effectuées dans le système de production et le système de pilotage.

- *Les cibles ou supports des transformations*

Il existe dans la production des services trois catégories de cibles : la cible matérielle, la cible immatérielle et la cible humaine. La cible matérielle regroupe l'ensemble des biens et des systèmes techniques. La cible immatérielle est constituée d'informations, de connaissances, de symboles monétaires. La cible humaine représente des individus ou des groupes d'individus.

- *Les ressources du système de production*

De nombreuses ressources mobilisées par les opérations de transformation sont similaires à celles utilisées dans le cadre d'un système de production industriel. On retrouve les locaux, les équipements, le personnel, des informations, des méthodes de production utilisées, les procédures.

Mais une des particularités du système de production dans les services est que le client peut être considéré comme une ressource mobilisable.

- *Les tâches effectuées dans le système de production*

	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

Il s'agit des actions qui sont réalisées au sein du système de production afin d'assurer les opérations de production. Pour cela, il est nécessaire d'identifier les cibles du système de production et, notamment, celles sur lesquelles est mobilisée la ressource client. Ceci permet de préciser la division du travail et la nature des tâches effectuées par le client et le personnel de l'entreprise, en *front-office* et en *back-office*.

- *Le système de pilotage*

Le système de pilotage est composé des objectifs assignés au système de production et des procédures mises en œuvre pour les atteindre. L'incertitude générée par le client donne une spécificité au problème du système de pilotage dans le domaine des services. La gestion de l'incertitude devient alors une des conditions primordiales de la maîtrise des processus de production. C'est la qualité du service fourni qui sera la résultante d'un manque d'informations sur les caractéristiques exactes d'une cible intrinsèquement variable et hétérogène dans le temps. En croisant ces quatre caractéristiques, L. Bancel-Charensol, M. Jougleux[1997] ont identifié cinq catégories de systèmes de production de services homogènes du point de vue de leurs caractéristiques et de leurs conditions d'efficacité. Ils distinguent le système de production de service «*technique*», le système de production «*relationnel*», le système de production «*technique et relationnel*», le système de production à «*ressource client*» technique et le système de production «*interactif*».

	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

Tableau 1 – Typologie des systèmes de production de services

	Mobilisation de la ressource client dans le processus de production	
	Non	Oui
Production à cible unique Humaine Matérielle ou immatérielle	Système de production relationnel <i>Soins corporels à domicile, coiffure, consultation</i>	
Production à cibles multiples Matérielle et immatérielle Humaine, matérielle et/ou immatérielle	Système de production « technique » <i>Service de réparation, service téléphonique</i>	Système de production à ressource client technique <i>grande distribution, laverie automatique, vente de forfait touristique, distribution de TV interactive</i>
	Système de production technique et relationnel <i>Restauration, hôtellerie, conseil financier, Enseignement, transports de passagers, soins hospitaliers.</i>	Mobilisation sur les différentes cibles Système de production interactif <i>Bibliothèque en libre accès, bureau d'études, conseil en organisation</i>

Source : L. Bancel-Charensol, M. Jougleux [1997, p. 79]

L'analyse des quatre caractéristiques du système de production bancaire permet de positionner dans cette grille le système de production d'une banque de détail. La banque commerciale, par le biais de divers processus de production, se caractérise par une action simultanée sur les trois natures de cibles.

En effet, la firme bancaire agit sur les cibles matérielles en mettant à disposition du client des services financiers et des moyens de paiement. Ces actions sont assimilables à une activité de transformation des cibles matérielles pour la distribution. La transformation touche également des cibles immatérielles visant à produire de l'information à l'intention des clients (vidéotex, télématique, publipostage, etc.). Enfin, la transformation porte également sur des cibles humaines permettant aux clients l'accès à des fonds monétaires et à leur utilisation (agences, DAB-GAB). Le système de production bancaire se caractérise donc par une production à cibles multiples. À ce titre, il ne peut pas être assimilé à un système de production *relationnel* ou à un système de production *technique* ni à un système de production à *ressource client technique*. Ce qui limite l'assimilation du système de production bancaire à ceux de la partie inférieure du tableau dressant la typologie des systèmes de production de services.

<p><i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i></p>

Afin de définir si le système de production bancaire est *technique et relationnel* ou *interactif*, il convient d'étudier la mobilisation de la ressource-client et d'identifier les cibles sur lesquelles est mobilisée cette dernière (tableau 1).

- La banque n'échappe pas à la particularité des entreprises de services selon laquelle le client est une ressource mobilisable du système de production. De ce fait, le système de production bancaire serait plus *interactif* que *technique et relationnel*. Cependant, il convient de modérer cette affirmation dans la mesure où la mobilisation de la ressource client est fortement dépendante du *continuum* produit services proposé par la banque. Par exemple, le client n'est pas mobilisé lors de l'ouverture d'un compte. En effet, il se limite à acheter et à payer un produit-service référencé dans le *vade-mecum* des produits de la banque. Par contre, il est fortement mobilisé, lorsqu'il assume une partie de l'offre (retrait de liquide à un guichet automatique) ou quand il doit spécifier les caractéristiques non définies d'un service lors d'une opération de placement de son épargne. Il est donc difficile de classer le système de production bancaire comme système de production bancaire comme système de production *interactif* alors que, dans certains processus de production, la ressource client n'est pas utilisée.
- Pour autant, l'identification des cibles sur lesquelles est mobilisée la ressource client pourrait rapprocher le système de production bancaire du système *interactif*. Le client peut être utilisé de manière plus ou moins importante dans les processus de transformation à cible humaine (il fournit un certain nombre de renseignements lorsqu'il désire obtenir un prêt), à cible matérielle (il assume seul le retrait de liquidités à un guichet automatique) et/ou à cible immatérielle (il donne des informations sur son patrimoine dans le cadre d'une prestation de conseil). Cependant, le fait que, sur certains processus, il ne soit pas mobilisé, empêche de le rapprocher entièrement d'un système de production *interactif*. Le système de production bancaire sera donc assimilé soit, à un système de production *technique et relationnel*, soit à un système de production *interactif*, selon qu'on considère que le processus de production utilise ou n'utilise pas la ressource client. Comparer le système de production bancaire à l'une et à l'autre de ces catégories de système de production dans les services n'est pas antagonique dans la mesure où le système de production *interactif*, plus complexe, réunit les caractéristiques du système de production *technique et relationnel* et celles du système de production *technique*.

Le système de production bancaire est donc complexe et incertain. La complexité est le résultat d'une structure duale *front office* et *back office* donnant lieu à des processus de nature diverse. À l'exception de certains processus prenant en charge les transformations matérielles et immatérielles, la production bancaire conduit à des prestations non standardisées dans le but de s'adapter à une clientèle très diversifiée. C'est justement la mobilisation du client en tant que ressource et comme cible qui est à l'origine de l'incertitude existante dans le système de

	<p><i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i></p>	
--	---	--

production bancaire. En effet, la qualité des services dépend alors des compétences techniques et relationnelles du prestataire et des compétences techniques du client. Pour gérer cette incertitude, les processus de production ont été simplifiés et standardisés (DAB-GAB) et la cible fait l'objet d'un examen lors de la mise en relation. Cependant, le système de production bancaire reste incertain, notamment à cause de l'interdépendance des processus dans le temps, dans l'espace et dans le partage des ressources, ce qui rend son pilotage particulièrement délicat.

2. Le système de production bancaire à l'âge de la flexibilité

Une étude menée par P. Cohendet et P. Llerena [1990] a démontré que les systèmes de production industriels sont passés par trois stades de développement successifs à savoir celui de la *standardisation*, celui de la *variété* et celui de la *réactivité*. La section tente de définir par analogie le stade de développement du système de production bancaire.

Sous l'hypothèse que la stratégie, la structure et l'environnement concurrentiel sont les facteurs déterminants de la configuration des systèmes de coûts pertinents, P. Mevellec [1996] a associé à chaque stade de développement du système de production une architecture pertinente de calcul de coûts. Dès lors, en identifiant l'âge de développement du système de production bancaire, il est possible d'apprécier le système de coûts bancaires.

2.1. Les trois stades de développement des systèmes de production industriels

Le premier stade de développement est celui de la *standardisation*.

Une hétérogénéité croissante de la demande, conséquence d'une recherche constante de rentes nouvelles par les entreprises, a contribué à faire passer les systèmes de production industriels au stade de la *variété*.

Enfin, un changement au sein de la nature de l'information, passant du statut de stable à celui d'instable a engendré le passage au troisième stade défini comme celui de la *réactivité*.

Il est possible de décrire chacun de ces stades de développement du système de production industriel à l'aide de plusieurs caractéristiques, comme : la variable dominante de l'échange, la nature de la production, le support de l'échange, le rôle des fonctions de support, les objectifs stratégiques, le niveau de séparation entre travail opérationnel et travail fonctionnel, la nature de l'information et la variable d'ajustement par rapport à la variable dominante. Le tableau 2 reprend ces caractéristiques pour chaque stade d'évolution.

<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--

Tableau 2 – *Caractéristiques des stades d'évolution des systèmes de production industriels*

Stade d'évolution Caractéristiques	Modèle de standardisation	Modèle de variété	Modèle de réactivité
Variable dominante de l'échange	L'offre	La demande	La demande
Support de l'échange	Produit	Produit autour des services	Continuum de produits-services
Nature de la production	Production de masse de biens homogènes	Production de masse de « biens » hétérogènes	Production de « biens » personnalisés
Rôle des fonctions de support	Faible	Important	Très important
Objectif stratégique	Minimisation des coûts	Minimisation des coûts et gestion de la valeur de manière séparée	Gestion du couple (valeur-coûts)
Niveau de séparation entre travail opérationnel et travail fonctionnel	Très fort	Fort	Très faible
Nature de l'information	Stable donc certaine	Stable donc certaine	Instable donc incertaine
Variable d'ajustement	Aucune variable d'ajustement	L'offre	L'offre et l'organisation

2.2. Détermination du stade de développement du système de production bancaire et du système de coûts

L'objectif étant d'apprécier le système de coûts bancaires par comparaison au modèle de fonctionnement de la banque, il convient de définir le stade de développement du système de production bancaire. Si aucun système de production n'existe à l'état pur, ni en termes de structure, ni en termes de stratégie, certaines caractéristiques sont révélatrices d'un niveau de développement. À ce titre, elles permettront de définir l'architecture du système de coûts bancaires cohérente avec le modèle de fonctionnement.

2.2.1. Détermination du stade de développement du système de production bancaire

En analysant les déterminants du système de production bancaire (mis en évidence dans la section précédente), il est possible d'en définir plus ou moins précisément l'âge de développement.

Le système de production bancaire se caractérise par :

<p><i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i></p>

- Une diversité de la demande : l'entreprise bancaire doit répondre à des clients variés (*particuliers, entreprises de taille diverse (PME-PMI ou grandes entreprises et collectivités locales*), qui ont des besoins différents non seulement selon les catégories de clientèle (*un particulier n'a pas les mêmes besoins qu'une PME*) mais également selon la composition de chacune d'elles. Par exemple, un particulier disposant d'un patrimoine sera demandeur à la fois de produits financiers de placement et de moyens de paiement, alors qu'un particulier sans patrimoine aura exclusivement besoin de moyens de paiement. Dès lors, il apparaît que la variable dominante de l'échange entre la banque et ses clients est la demande. Ce constat est corroboré par le fait que depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, le client est la référence première dans le discours stratégique des banques.
- Une personnalisation de la production : le rôle d'une politique du produit est de mettre au point et de diffuser les produits à même de satisfaire les besoins du marché. La banalisation des produits bancaires par la loi du 24 janvier 1984 a placé le produit bancaire au centre de la politique mercatique. Ainsi, grâce à une relative liberté législative dans la conception des nouveaux produits bancaires, la clientèle s'est vue proposer une gamme élargie de services (*innovation de produit*) et de technologies (*innovation de processus*) avec pour but de satisfaire les besoins évolutifs de la clientèle, mais aussi de réduire les coûts. La démarche marketing de la segmentation contribue largement à ce mouvement de personnalisation de l'offre bancaire. À partir d'une cible de clientèle définie (*par exemple, les étudiants*), une analyse des besoins et des motivations du segment est réalisée, afin de mettre au point une gamme élargie de produits destinés à répondre à des besoins particuliers.
- Le support de l'échange entre une banque et son client : pour répondre à la banalisation des produits bancaires, les banques ont adopté la démarche mercatique de la différenciation consistant à proposer une offre différente de celle des concurrents. Dans cette optique, la technique du *package* est couramment utilisée pour satisfaire plusieurs besoins simultanément. Celle-ci consiste à associer à un produit basique (*le compte de dépôt*) un ensemble de services annexes (*par exemple, une carte bancaire, des virements permanents entre les comptes, une assurance contre la perte des papiers*). Un tel assemblage correspond parfaitement aux notions de « produits autour des services » et de continuum produits-services. La nouvelle logique commerciale est à l'origine du développement des produits bancaires liés ou joints. Ce sont des produits qui apparaissent nécessairement au cours d'une même opération. L'existence de produits joints pose le problème de la répartition des coûts communs de transformation entre les produits liés, ce qui donne lieu à des subventions croisées [P. Mevellec 1992]. Dans de nombreux cas, le prix des produits bancaires ne reflète pas la réalité économique du coût du produit ou de la valeur pour le client. Certains produits sont pratiquement offerts, d'autres imposent des charges très lourdes pour des bénéficiaires réduits. Or, comme aujourd'hui les facteurs clés de succès sont plutôt la qualité et l'équilibre entre le coût et le bénéfice des produits et services financiers offerts, cette opacité de l'information sur la mécanique de formation des coûts est problématique.
- Le rôle des fonctions de support : que ce soit au niveau macroéconomique (*réseau bancaire*) ou au niveau micro-économique (*agence bancaire*), la banque se caractérise par

<p><i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i></p>

une structure duale composée du *front-office* et du *back-office*. Le rôle du *front-office* est un rôle de production-distribution, fortement dépendant des activités réalisées en *back-office*. En effet, le *back-office* a une mission essentielle puisqu'il prend en charge à la fois les transformations matérielles et immatérielles mobilisant ainsi des compétences techniques importantes. Il en résulte que la banque se caractérise par une structure des coûts particulière dans laquelle les coûts fixes et les coûts indirects sont prédominants. Selon la taille de la banque, les coûts indirects peuvent représenter de 50 à 70 % de l'ensemble des coûts. Cette structure s'explique par l'importance des frais de personnel, notamment dans le cadre de l'activité de production du *back-office*.

- La nature de l'information : le client en tant que cible et ressource du système de production bancaire génère une importante incertitude dans les flux informationnels internes. Ce qui nécessite un examen de la cible lors de la mise en relation avec le personnel en contact. Par exemple, le chargé de clientèle, avant d'accorder un crédit à la consommation à un particulier, prend connaissance des revenus du client, des autres crédits, des factures payées, etc. L'incertitude réside également dans le résultat des importantes variations du secteur bancaire. Soumise à des pressions concurrentielles de plus en plus exacerbées et à des besoins changeants de la clientèle, la banque doit être capable d'une adaptation continue aux évolutions. Les menaces des « *non –banques* » et de la banque directe ont incité les banques à modifier les conditions d'accueil de la clientèle en ouvrant les agences bancaires dans des plages horaires beaucoup plus importantes (*ouverture le samedi*). La multiplication brutale des canaux de distribution (banque par téléphone, banque par Internet, etc.) rend nécessaire la production d'une information de gestion toujours plus importante et précise. À l'heure où le client est roi et la transparence de rigueur, le coût d'une transaction bancaire unitaire estimé par agence est à peu près 8 fois supérieur à la même transaction réalisée sur Internet. Dans cette optique, une connaissance précise du déroulement de l'opération en agence est nécessaire, afin d'identifier les causes et les montants des ressources consommées puis de rechercher les gains de productivité possibles.
- L'objectif stratégique : la banque a eu pendant longtemps comme objectif stratégique la minimisation des coûts, afin d'assurer un profit suffisant pour rémunérer le travail, l'outil de production, les capitaux propres, les capitaux empruntés et les services publics. Aujourd'hui, la banque tend à répondre aux besoins de sa clientèle en termes de qualité, de délai et de coût, de façon que les clients soient prêts à sacrifier une part de leur pouvoir d'achat pour acheter les prestations offertes. La valeur devient alors le point d'appui des décisions stratégiques bancaires [G. Schrambach 1992], ce qui incite les banques à mettre en place des mesures fines de performance des activités bancaires fondées sur le couple valeur-coût.

Sur la base de ces caractéristiques, il apparaît que le système de production bancaire est dans une phase de transition entre le modèle de « *variété* » et le modèle de « *réactivité* ».

2.2.2. Détermination du système de coûts cohérent avec le système de production bancaire

<p><i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i></p>

Pour qu'une cohérence soit maintenue entre le modèle implicite de l'entreprise et son modèle de fonctionnement, il convient d'associer au système de production une architecture spécifique pour le système de coûts [P. Mevellec 1996].

Le modèle de la standardisation est associé au réseau d'analyse issu de la méthode des sections homogènes de Rimailho [1937]. Le réseau d'analyse des charges est constitué de sous-ensembles organisationnels produisant des prestations, qui peuvent être décrites par une seule unité d'œuvre, permettant l'attachement des coûts des sections homogènes aux produits et services. Il distingue les ressources requises par les centres opérationnels et celles consommées par les services fonctionnels.

Les premières sont directement rattachées aux produits fabriqués et/ou vendus. Les secondes sont reliées aux services, puis déversées sur les services productifs pour, enfin, être affectées aux produits par le biais d'unités d'œuvre volumiques (par exemple, heure de main d'œuvre directe ou francs de chiffre d'affaires).

Le système de coût associé au modèle de « *variété* » reflète la complexité de l'organisation. Les sections, qui en théorie doivent être homogènes, ne le sont plus en pratique. Les activités deviennent la brique de base du modèle de manière à rétablir l'hypothèse d'homogénéité.

La *traçabilité* est assurée par une architecture à deux niveaux (*activités et macro-activités*) basée sur le principe de causalité. La consommation des ressources est ainsi expliquée par le volume mais aussi par des facteurs déterminants de la complexité. Le système de coûts ainsi mis en place est assimilable à une méthode cherchant à connaître les causes de l'existence des coûts et à attacher ces derniers sur la base des causes.

Le système de « *réactivité* » engendre un changement d'optique radical dans le calcul économique. L'objet n'est plus d'améliorer la connaissance des coûts (*Cost Control*) mais de maîtriser les coûts et les performances (*Management Accounting*). Les réorganisations fréquentes des activités font qu'elles ne sont plus un élément stable pouvant servir de base au calcul économique et au système de performance. La stabilité se situe au niveau des processus transversaux (c'est-à-dire interfonctionnels) permettant de remplir les conditions d'homogénéité. La *traçabilité* étant difficile à assurer, l'étude comparative des processus sur la base de paramètres physiques (*benchmarking*) se substitue au traditionnel calcul de coût de revient. Le système de coûts est alors assimilable à un principe de management dont l'objectif est de créer de la valeur, en mettant l'accent sur la coordination d'une séquence d'activités à travers les fonctions et les savoir-faire.

3. Appréciation du système de coûts bancaires : vers un nouveau réseau d'analyse

Par analogie au système de production industriel, celui de la banque ayant évolué et évoluant encore, le système de coûts devrait être adapté ou s'adapter au modèle d'organisation de la banque. Le réseau traditionnel d'analyse des charges fondé sur la méthode des sections homogènes présente des limites, qui rendent le système traditionnel de coûts bancaires incohérent avec le système de production. Le développement des méthodes ABC/ABM dans les banques anglo-saxonnes et les récentes expériences dans les banques attestent d'une évolution et d'une recherche de cohérence entre le système de coûts et le système de production bancaire.

	Méthode ABC/ABM Piloter efficacement une banque <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

Cependant, la mise en œuvre de ces méthodes en milieu bancaire est sujette à des difficultés liées au choix du réseau d'analyse des charges.

3.1. Limites de la méthode des sections homogènes

Le système de coûts bancaires est l'un des principaux outils de gestion pour alimenter le système d'information de gestion afin d'aider les dirigeants à la prise de décision. Comme le fait remarquer S. de Coussergues[1996], le concept de coût évoque dans la banque, comme dans toutes les autres entreprises, la comptabilité analytique et ses différentes techniques comme la méthode des sections homogènes. Inspirée par le contrôle de gestion industriel, la majeure partie des systèmes de coûts bancaires a reposé ou repose encore sur un réseau d'analyse des charges relevant d'un découpage de l'organisation en centres de responsabilité. Bien qu'ayant été adapté aux particularités des entreprises de services, la méthode des sections homogènes présente des limites [P. Kerebel 1998]. Ces dernières sont d'abord d'ordre conceptuel lorsque le contrôleur de gestion est amené à utiliser des clés de répartition arbitraires et subjectives pour ventiler la majeure partie des ressources indirectes. La structure des coûts bancaires caractérisée par une prédominance des ressources indirectes rend difficile l'affectation de ces dernières aux produits et aux prestations. La méthode des sections homogènes présente également des insuffisances techniques dans la mesure où les ressources consommées par les activités du *back-office* ne peuvent l'être au niveau unitaire comme le laisse penser l'utilisation de l'unité d'œuvre traditionnelle « machine ». Ce décalage entre ce que fait la banque aujourd'hui et la représentation qu'en donne le système de coûts bancaires attestait d'une certaine incohérence. Le système de coûts bancaires « était [donc] appelé à évoluer dans le sens d'une meilleure appréciation des performances bancaires et de leur intégration dans la définition d'une stratégie concurrentielle»[C. Bensoussan, E. Callandret 1995].

3.2. Vers un nouveau réseau d'analyse des charges : une revue de la littérature sur l'implantation de la comptabilité par activités dans le secteur bancaire

Dans la perspective d'un dépassement des systèmes de calcul des coûts traditionnels, la comptabilité par activités constitue une approche intéressante. Cette nouvelle approche, conçue pour les entreprises industrielles, peut s'adapter à la complexité et à l'immatérialité du secteur des services [W. Rotch 1990 ; J.N. Chauvey 1996]. Les banques, en tant qu'entreprise de services, se sont légitimement intéressées à cette approche. Les premières tentatives d'application ont été menées dans les pays anglo-saxons (*North European Bank, Parker Bank, Platinum Bank, First Tennessee National Corp, Signet Bank*) au début des années quatre-vingt dix. L'adoption de la comptabilité par activités a des objectifs divers selon les banques. L'objectif peut être la gestion stratégique des coûts (*Strategic Value Management*), ou le calcul des coûts des produits ou celui de la rentabilité client (*Product Costing, Customer Profitability*), ou la refonte organisationnelle et la mesure des performances (*Activity-Based Management*).

Ces expériences tendent à démontrer d'une part, la possible adaptation de la comptabilité par activités au secteur bancaire, d'autre part, la richesse de cette approche, qui contribue à la mise en place d'une approche managériale de la banque renouvelée avec des incidences à plusieurs niveaux [P. Kerebel 1998 ; G. Girard 1998]. Le développement de la comptabilité par activités peut en effet influencer sur les modes d'organisation. Elle peut également agir sur la logique

	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

financière par un contrôle effectif des ressources. Enfin, la comptabilité par activités peut avoir une incidence sur la stratégie mercatique bancaire.

En France, la mise en œuvre de la comptabilité par activités suscite beaucoup plus de réticence chez les professionnels de la banque, qui s'interrogent sur l'intérêt à long terme d'une telle approche. Ces doutes résultent du constat qu'en 1998, il n'existait toujours pas d'exemples probants d'implantation de la comptabilité par activités dans le secteur bancaire. Seules des expériences (*Caisse d'épargne, BanqueWorms*) ont été lancées mais elles n'ont pas fait l'objet d'une généralisation.

En appliquant la comptabilité par activités, les banques françaises avaient pour objectif de « *faire progresser le calcul des coûts* » [M. Rouach, G. Nalleau 1992, p. 208]. Considérer les méthodes ABC /ABM comme une nouvelle technique de calcul des coûts de revient des produits bancaires constitue une erreur d'application de la comptabilité par activités dans le secteur bancaire. En effet, le réseau d'analyse des charges pouvant satisfaire un tel objectif d'utilisation correspond à un système de production à l'âge de la variété. Le système de production bancaire étant à mi-chemin entre le modèle de la variété et celui de la réactivité (puisque'il existe une instabilité dans les flux informationnels), il y a donc une incohérence entre le modèle véhiculé par le système de coûts et le fonctionnement réel de la banque. L'objectif d'un calcul des coûts moins arbitraire par rapport à celui obtenu par le système existant correspond au réseau d'analyse des charges d'un système à base d'activités se caractérisant par une analyse exhaustive des activités et une identité entre le nombre d'activités et le nombre d'inducteurs. Une telle architecture se heurte aux spécificités de la banque. Le système d'information des banques françaises qualifié de pauvre (*Poor information System*) ne permet pas d'alimenter un tel dispositif et exige que l'on ait recours à des procédés arbitraires d'affectation des ressources. Ces approximations sont également présentes lors de la répartition des charges de personnel puisque la saisie des temps passés sur chaque dossier par chaque collaborateur ne va pas de soi d'où le recours à des estimations [H. Bouquin 1997, p. 269]. Au-delà de l'obstacle du système d'information, la rigueur analytique achoppe sur le traitement des coûts joints et des coûts communs résultant de l'existence de nombreux produits ou prestations liés dans le secteur bancaire. Ces coûts s'avèrent difficile à rattacher sur la base de l'existence des causes et obligent à recourir à des clés de répartition arbitraires. De plus, le système de production bancaire donnant lieu à une production non stabilisée *i.e.* différente à chaque fois, leur coût est relié non pas à une cause mais à un faisceau de causes [M. Gervais 1999]. L'objectif de calcul des coûts avec un réseau d'analyse basé sur les activités a donc un caractère laborieux et subjectif d'où, à l'instar de ce que préconise G. Thenet [1996], il semble préférable de mener une réflexion sur le niveau de coût observé plutôt que de calculer des coûts. L'idée est de rechercher les causes de consommation de ressources par un modèle économétrique pour ensuite construire un tableau de bord où ces causes seraient suivies par des indicateurs [M. Gervais 1997].

Dans cette optique, la comptabilité par activités prend alors toute sa signification au travers de l'ABC des constructivités. La démarche d'implantation serait alors inverse à celle jusqu'ici mise en œuvre dans l'industrie et préconisée par la littérature académique, qui consiste à mettre en œuvre la méthode ABC dans un premier temps puis de l'étendre à l'ABM dans un deuxième temps. L'objectif initial pour les banques devrait être la mise en œuvre d'un principe de management permettant de gérer le couple valeur-coût par l'identification des périmètres d'analyse pertinents. Il s'agit, dans un premier temps, de piloter la qualité des services par

<p><i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i></p>

référence à ce que veulent les clients [M. Gervais 1999] et ce que fait la concurrence (*benchmarking*) puis, dans un second temps, de développer une logique de calcul des coûts. Pour piloter la qualité des services, l'offre de la banque devrait être considérée comme le résultat d'un réseau de processus (siège des seuls facteurs clés de succès) *i.e.* un enchaînement d'activités en vue de suivre les flux informationnels partant de la demande d'attributs par les clients pour finir dans l'offre de la banque. Une fois cette analyse réalisée, il est possible grâce aux informations générées par cette dernière de calculer des coûts non pas avec l'objectif d'une précision dans l'allocation des coûts mais avec l'idée de mener une réflexion sur le niveau de coût observé. Il s'agit de calculer un coût compétitif c'est-à-dire rattachant à la satisfaction externe tous les coûts internes de manière à éviter que les coûts dérapent.

Chapitre 3 : Mise en place de la méthode ABC/ABM au sein de la Banque Centrale Populaire : Mode d'emploi

1- La Banque Centrale Populaire : le pivot du C.P.M.

1-1 Le Crédit Populaire du Maroc.

Le Crédit Populaire du Maroc (C.P.M) est un établissement de crédit semi-public, crée par le Dahir du 25/05/1926 et modifié par le Dahir du 02/05/1961.

Deux ans après, en 1963 le C.P.M a adopté comme emblème « le cheval » et a instaurer une nouvelle ligne de crédit : « le crédit pour l'artisanat ».

Pour étaler ses objectifs à moyen et long terme, le C.P.M a arrêté en 1972 son premier plan quinquennal de développement, et il été leader et précurseur des crédits pour la marocanisation.

En 1974 le C.P.M a pris la première place dans le secteur bancaire en matière de dépôts, ce qui lui a permis d'opter pour une stratégie d'extension, d'internationalisation et d'ouverture sur d'autres pays, notamment ceux de l'Union-Européenne : France, Belgique, Pays-Bas, Danemark, Espagne, Italie, Allemagne, G.B, Suisse. Ainsi que ceux du monde arabe : Arabie Saoudite et Emirats Arabe-Unis.

Marquant un relais historique dans le développement de l'institution, les Réformes du Crédit Populaire du Maroc traduisent la volonté des pouvoirs publics, d'adapter la structure institutionnelle du groupe aux conditions et contraintes actuelles, pour qu'il puisse exercer sa mission d'intérêt public dans les meilleures conditions. Elles constituent ainsi la mise à jour du système de gouvernance du Crédit Populaire du Maroc, notamment par le rééquilibrage des pouvoirs et des responsabilités entre la B.C.P. et les B.P.R, et aussi par le nouveau positionnement du Comité Directeur en tant qu'instance suprême de l'institution.

Le Groupe Banques Populaires a plusieurs missions d'intérêt national :

<p><i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i></p>

- ⇒ La bancarisation de l'économie ;
- ⇒ La promotion, le financement et l'assistance aux PME /PMI ;
- ⇒ Le financement des activités de l'artisanat ;
- ⇒ La promotion et le financement des sociétés de cautionnement mutuel ;
- ⇒ Le rapatriement de l'épargne des résidents Marocains à l'Etranger (communauté de près de 2 millions dans le monde).
- ⇒ Le financement, l'assistance et le conseil aux « jeunes entrepreneurs ».

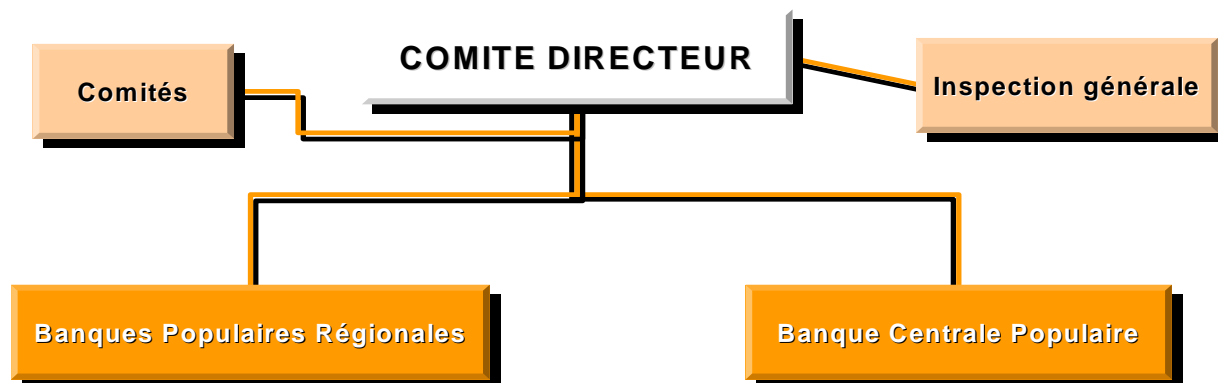
Le dahir du 17/10/2000 promulguant la loi 12/96 portant réforme du C.P.M, modifiée par le dahir 26/12/2000 portant promulgation de la loi N°57-00, est conçu comme le texte de loi le plus récent, et le plus révolutionnaire vue ses stipulations consistantes, qui s'alignent avec la :

- Réaffirmation de la mission d'intérêt national du Crédit Populaire Maroc ;
- Tutelle du Comité Directeur sur les organismes du Crédit Populaire du Maroc ;
- Cohésion du Groupe ;
- Confirmation du caractère coopératif des Banques Populaires Régionales ;
- Affermissement de l'autonomie des Banques Populaires Régionales ;
- Transformation juridique de la Banque Centrale Populaire ;
- Ouverture du capital de la Banque Centrale Populaire.

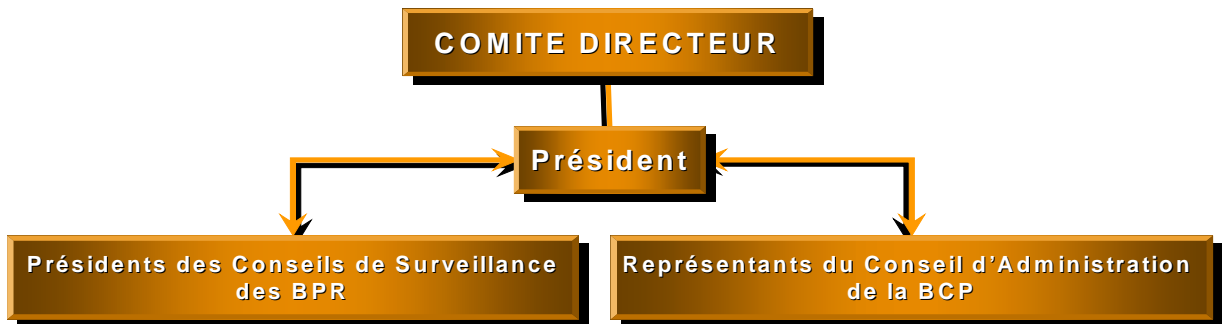
L'élément crucial de cette réforme, est celui de la transformation juridique de la B.C.P à une société anonyme à capital fixe avec conseil d'administration, dans les perspectives de son introduction au marché boursier, par l'ouverture de son capital au public. Cette transition est assurée par un comité transitoire (Le Président du Conseil d'Administration de la Banque Centrale Populaire, Deux représentants du Ministère chargé des Finances, Le Gouverneur de Bank Al Maghrib ou son représentant, Le Président du Conseil d'Administration d'une Banque Populaire Régionale).

Le C.P.M est dirigé par un comité directeur (Cinq Présidents des Conseils de Surveillance des Banques Populaires Régionales élus par leur pairs, Cinq représentants du Conseil d'Administration de la Banque Centrale Populaire nommés par ledit Conseil, Un Président du Comité Directeur élu parmi les membres dudit Comité. Sa nomination est ratifiée par le Ministre chargé des Finances).

Organisation du Crédit Populaire du Maroc



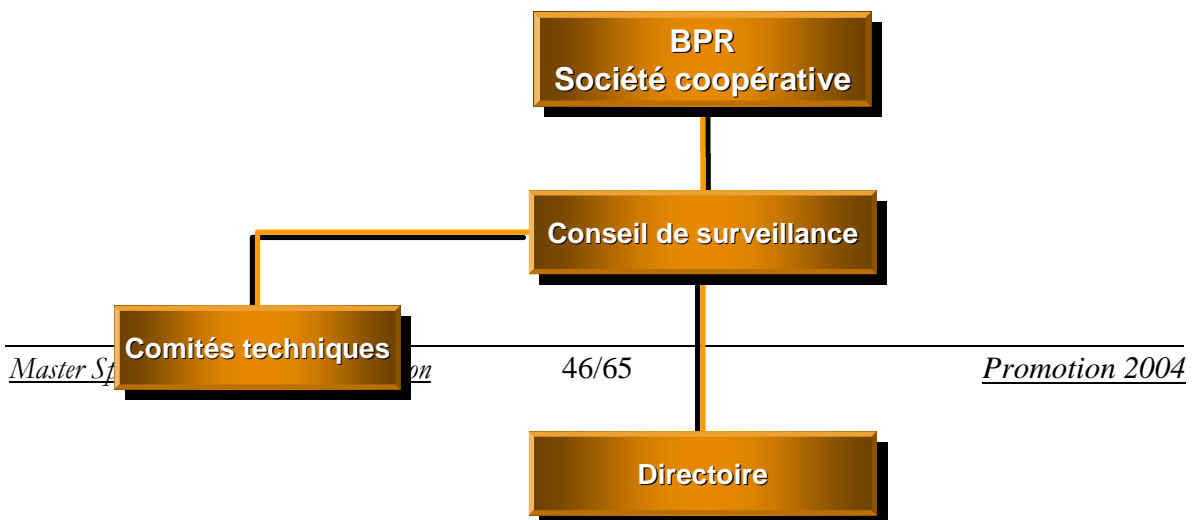
Composition du Comité Directeur



Il faut aussi souligner les réformes qu'ont connues les B.P.R, à travers le changement de leur organisation et leur regroupement :

- Al-Hoceima/Nador,
- Centre-Sud,
- Laayoune,
- Marrakech/Beni Mellal,
- Rabat/Kénitra,
- Tanger/Tetouan,
- Oujda,
- Fes/Taza,
- El Jadida/Safi,
- Casablanca,
- Méknès.

Organisation des Banques Populaires Régionales



	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

Après avoir présenté un aperçu sur la structure du CPM, c'est son organisation qui sera traitée :

Le CPM comporte une structure à deux niveaux : Les Banques Populaires Régionales (B.P.R) et la Banque Centrale Populaire (BCP) :

- La Banque Centrale Populaire :

C'est une société anonyme à capital fixe avec la participation de l'Etat et d'organismes publics ainsi que des personnes morales et physiques de droit privé. C'est l'organisme central des B.P.R investi d'un double rôle :

- *Exécuter les décisions prises par le Comité Directeur au niveau des banques Populaires Régionales, par l'exercice du pouvoir de tutelle, de contrôle et de coordination.*
- *Assurer le contrôle technique, administratif et financier sur les Banques Populaires Régionales.*

- Les Banques Populaires Régionales :

Ce sont des sociétés coopératives de crédit à capital variable. Elles effectuent essentiellement avec leurs sociétaires (commerçants, industriels, artisans, sociétés commerciales et industrielles) les opérations suivantes :

- *La collecte des ressources.*
- *La distribution des crédits.*
- *La commercialisation de produits bancaires et para bancaires.*

Il faut aussi mettre l'accent sur le rôle capital du Groupe des Banques Populaires « G.B.P », dans la stratégie du développement économique et social durable du royaume, à travers les fondations et les filiales conçues pour cette objectif :

- Les fondations :
- Fondation banque populaire pour l'éducation & la culture.
- Fondation banque populaire pour le micro-crédit.
- Fondation banque populaire pour la création d'entreprises.
- Les filiales :
- Alistitmar Chaabi.
- Assalaf Achaabi.
- Chaabi Leasing.
- ICF Al Wassit.
- Maroc Assistance Internationale.

	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

- Média finance.
- Moussahama.

1-2 La Banque Centrale Populaire.

Le pivot, l'axe dorsal, et la force motrice : par rapport au Groupe Banques Populaires. Le leader, le secouriste et le saint-bernard : sont des adjectifs par lesquelles on peut qualifier la Banque Centrale Populaire pour le marché financier et l'économie marocaine.

En effet, la B.C.P joue un rôle central au sein du groupe, ce dernier qui jouit d'une position de leader dans le système bancaire national avec une surliquidité et une forte capitalisation.

L'Etat et ses organismes possèdent 66.4% du capital de la B.C.P, ce qui reflète la mission d'ordre public du groupe et son importance dans l'économie. Notons que l'Etat a réduit sa participation dans le capital de la B.C.P en cédant 21% aux B.P.R et 20% aux investisseurs pour conserver uniquement 51% du capital et garder ainsi la majorité.

Il ne faut pas aussi nier les efforts déployés par les instances de la banque, surtout le comité transitoire (qui sera appelé après la transition comité groupe), pour l'introduction de la B.C.P à la Bourse des Valeurs de Casablanca. Ceci permettra à la B.C.P de bien jouer son rôle en tant qu'acteur actif dans l'économie de marché nationale, et analyser ainsi en terme de valeur créée pour actionnaires et clients.

Le plus important pour nous dans cette section, c'est le volet financier qui régit les relations financières entre B.P.R et B.C.P ainsi que les différentes fonctions qui structurent la Banque Centrale Populaire.

1-2-1 Les B.P.R et la B.C.P : quel lien financier ?

La fameuse loi « 12-96 » portant réforme du Crédit Populaire du Maroc lève la question d'une nouvelle organisation financière liant la Banque Centrale Populaire aux autres organismes du Groupe, spécialement les B.P.R, ainsi que les modes de gestion des risques y afférents.

L'article 12 de la loi « 12-96 » stipule que : « La Banque Centrale Populaire est l'organisme central bancaire des Banques Populaires Régionales. A ce titre, elle est chargée :

- Du refinancement des B.P.R dans les conditions fixées par le Comité Directeur ;
- De la gestion, selon les modalités fixées par le Comité Directeur :
 - Des excédents de trésorerie des B.P.R ;

	<p><i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i></p>	
--	---	--

- Des services d'intérêt commun aux organismes du C.P.M ;
- Du fonds de soutien du C.P.M.

Ceci permet un mode de fonctionnement du C.P.M qui s'articule autour :

- De l'optimisation de la politique financière du groupe ;
- De l'organisation de la solidarité par la mise en œuvre du fonds de soutien ;
- Du recentrage de chacune des entités sur ses compétences fondamentales pour en accroître le professionnalisme, et mutualiser les ressources de façon à assurer :
 - Une maîtrise des coûts ;
 - Un accès à des ressources étendues ;
 - Un partage des compétences ;
 - Une capitalisation du savoir-faire.

Ces relations financières peuvent être traitées en trois volets principaux :

- Les relations financières portant sur le flux du capital :
 - Gestion de la trésorerie ;
 - Contributions réglementaires (loi bancaire) ;
 - Participations réciproques ;
 - Contributions Groupe (Fonds de Soutien et Fonds Sociaux) ;
 - Centralisation fiscales et transactions avec les organismes publics.
- Les relations financières portant sur la facturation des présentations internes (services d'intérêts communs) ;
- Les relations financières portant sur les commissions (système de partage et de redistribution des commissions entre les organismes du CPM).

La B.C.P agit en tant que compensateur central du groupe et assure la responsabilité de sa gestion financière et de sa supervision. Elle procure aux B.P.R un nombre considérable de services financiers. Elle exécute les opérations bancaires : crédits aux grandes entreprises et gestion des actifs. Elle s'engage dans les opérations bancaires à l'international : correspondent banking et transferts. C'est aussi la B.C.P qui gère les participations et les filiales communes spécialisées du groupe.

	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

La loi 12-96 a donné plus de libertés et d'autonomie aux B.P.R : en effet la B.C.P n'a pas de rôle direct dans leur gestion, mais elle coordonne leurs politiques commerciale et financière. Mais la B.C.P restera légalement responsable de la gestion de la liquidité du groupe.

1-2-2 Les fonctions de la structure B.C.P.

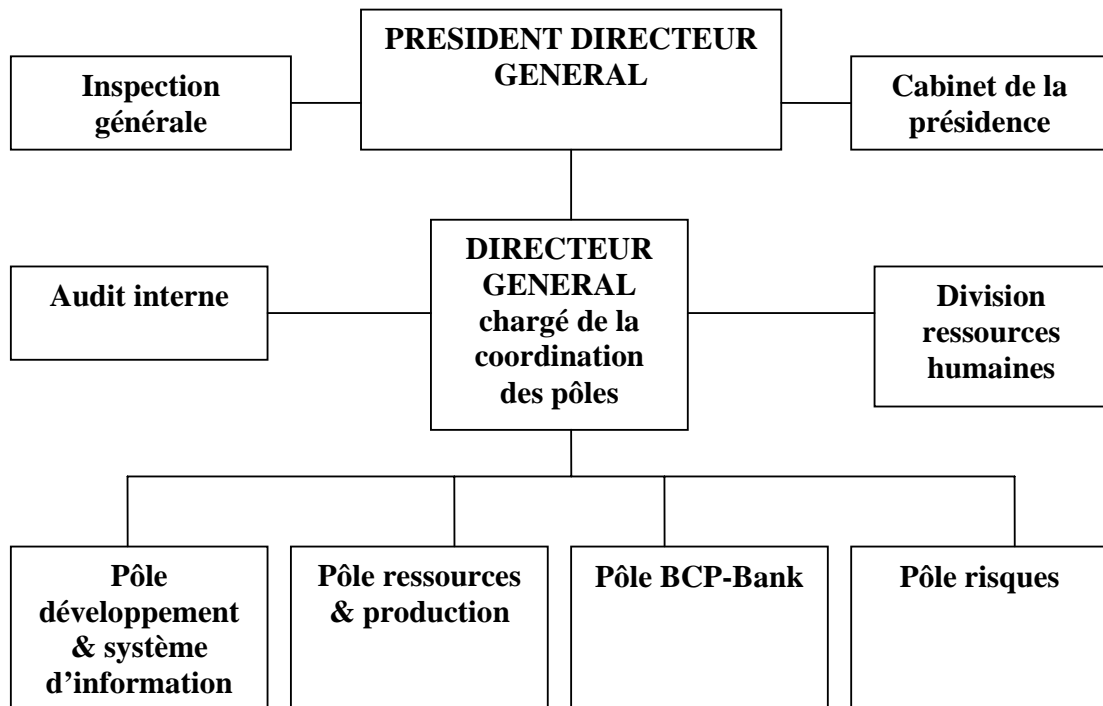
La B.C.P est organisée selon une organisation fonctionnelle, avec une Présidence Direction Générale ou elles sont attachées : l'inspection générale (mission d'inspection du groupe, examen et appréciation de l'efficacité de système de contrôle interne, assurance de la bonne application de la réglementation et la déontologie du groupe, évaluation et surveillance des risques...) et la Direction Générale chargée de la coordination des pôles.

La D.G chargée de la coordination des pôles centralise : la division des ressources humaines (qui s'intéresse aux politiques des ressources humaines, à leurs traitements communs, aux affaires sociales, au recrutement, formation et intégration, aux évaluations et gestion des carrières et en fin à la gestion administrative et sociale du personnel de l'association culturelle de la B.C.P), l'audit interne (promotion du processus du contrôle interne, évaluation du fonctionnement du système de contrôle interne du groupe, réalisation des mission d'audit et d'évaluation auprès du groupe...), et les D.G.A (directions générales adjointes) qui sont au nombre de quatre et responsables sur quatre pôles :

- Pôle développement & systèmes d'information ;
- Pôle ressources & production ;
- Pôle BCP-Bank ;
- Pôle risques.

	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

Organigramme récapitulatif de la structure B.C.P :



B- Comment mettre en œuvre la démarche ABC/ABM

2- Comment mettre en place la méthode A.B.C/M ?

2-1 La liste des activités.

L'élaboration de la liste des activités résulte de la démarche suivante (six étapes):

- Choisir un groupe de projet :

<p><i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i></p>

C'est un groupe capable de bien communiquer les objectifs fixés, la structure des coûts et des marges, l'état d'avancement du projet en terme d'indicateurs de pilotage et des tableaux de bord et a l'aptitude de bien saisir les opportunités qui peuvent découler de chacun du groupe.

- Établir un listing préliminaire d'activités à base de formation du groupe sur le projet en question, d'entretiens individuels et de réunions collectives avec les membres du groupe et les dirigeants ;
- Valider le listing en conservant les activités critiques (pertinentes) et les activités créatrices de valeur sans se créer un « usine à gaz ».

Le listing d'activités doit être bien détaillé, dans la mesure où il est censé faire la distinction entre les activités propres à chaque segment stratégique (domaine d'activité stratégique « D.A.S »), les activités communes à tous les segments et les activités créatrices de valeur qui son bel et bien liées aux facteurs clés de succès.

A la recherche toujours d'un système d'information pertinent et simple, un système où la lourdeur et la complexité ne sont plus sollicitées : le listing ne doit pas dépasser les sept activités. Généralement se sont les activités pertinentes ou critiques, qui constitue l'épine dorsale de chaque centre de responsabilité (une activité qui consomme moins de 1% des ressources doit être regroupées avec une autre, entre 1% et 5% à étudier cas par cas , au-dessus de 5% à retenir)¹.

Le rôle fondamental de l'équipe **pilote** qui s'occupe de la mise en œuvre de la méthode A.B.C/M, est de bien arbitrer et trancher entre les activités et les tâches élémentaires : le tamisage (à la recherche toujours de la pertinence !). Cette équipe est censée répondre à la manière dont les missions d'un centre donné se résument ? Ses principales attributions ? Et décrire d'une manière synthétique ce que ce centre fait ?

- Identifier les attributs de chaque activité :

nom, définition précise des opérations et des actions, le fournisseur en terme du déclenchement de l'activité (interne ou externe), client, ressources consommées en termes des ressources tangibles ou intangibles et des compétences et degré de création de valeur.

- Recenser les temps passés et les volumes des produits/services produites (outputs) pour chaque activité :

Ceci en prenant conscience aux différents acteurs opérationnels, l'importance de tel enjeu pour améliorer la qualité de la décision, tout en les impliquant d'une manière active et effective au pilotage de leur travail. Les moyens de collecte ne doivent plus être lourds et gênants : on peut par exemple utiliser des formulaires ou des fiches du temps & volumes (hebdomadaires, mensuelles...), ou bien procéder à des interviews. L'essentiel c'est qu'il ne faut pas chercher la perfection dès le premier jour car l'A.B.C/M est une méthode qui doit prendre tout son temps pour atteindre ses objectifs.

¹ L.Ravignon & P.L.Bescos « La méthode ABC/ABM piloter efficacement une PME » Edition Organisation 2000.

	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

Aussi il ne faut pas nier le volet de la culture, car en voulant détecter les temps-morts ou la sous-activité, les acteurs peuvent se croire que c'est une politique d'économies de frais de personnel ou une stratégie pour leur obliger à travailler plus !

- Regrouper les activités :

C'est un regroupement qui a comme but de construire une grille de coûts, qui se compose des listes des activités avec les montants consommés correspondants. On regroupe les activités qui sont très éloignées des produits/services (activités de support), et les activités qui ont un même inducteur. On distingue les regroupements en :

⌘ Processus organisationnels :

C'est un enchaînement des activités les unes derrière les autres, parce qu'elles sont tendues vers un même objectif.

⌘ Activités indirectes vers les activités directes :

C'est le cas des fonctions du support de la banque pour lesquelles le lien avec les produits/services n'est pas toujours évident. Ce type d'activités indirectes est ventilé selon des inducteurs (unités d'œuvre).

⌘ Familles d'activités :

C'est dans l'objectif de plus de simplification que ce regroupement s'opère : s'éloigner de la complexité et la mise à jour et obtenir une modélisation pertinente.

La liste des activités permet:

- De connaître de près et avec précision le coût des activités bancaires et la rentabilités des produits/services, clients, marchés et projet.
- De savoir quelle variation à la baisse que la banque peut effectuer sur ses produits/services.
- De prospecter les clients selon leur rentabilité.
- D'identifier les sous-activités et de revoir la tarification.
- D'agir sur les délais des produits/services.
- D'améliorer leur qualité.
- D'élaborer les tableau de bord.

<p><i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i></p>

- De suivre les action de la banque en temps réel.
- De voir si les actions menées sont cohérentes avec le plan opérationnel et le plan stratégique de la banque.
- De construire une structure bancaire adéquate avec l'environnement actuel.
- De décloisonner les centres de responsabilité bancaires.
- D'allouer avec optimum les ressources et les compétences de la banque.
- De clarifier les responsabilités.
- De fluidifier les flux informationnels bancaires.
- D'édifier une structure bancaire dirigée au client et à sa satisfaction.
- D'améliorer les performances.

L'identification des activités doit aussi garder une certaine cohérence à savoir : les actions menées par un centre ou une personne, doivent être exprimer par un verbe et elles doivent avoir une unité de mesure.

La liste des activités engendre six outils de base pour notre méthode :

I. Le dictionnaire des activités :

Qui est constitué de la totalité des fiches descriptives des activités.

Nom de l'activité
Définition des opérations et des tâches :
Moyens utilisés :
Outputs :
Inputs :
Unité de mesure de l'activité :

II. La carte des activités par segment stratégique :

L'identification des activités permet de faire la différenciation entre les activités propre à chaque D.A.S et les activités qui sont communes à un ou plusieurs segments (synergie entre segments).

<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>		
--	--	--

Activités	D.A.S 1		D.A.S 2	
	Objet de coût	Objet de coût	Objet de coût	Objet de coût

III. Le regroupement des activités en processus.

IV. La matrice croisée activités/services :

C'est la représentation de la banque sous une forme transversale (organisation matricielle). Cette matrice est très importante dans la mesure où elle montre que la banque a bien ciblé les activités qu'elle réalise, d'après une stratégie et une organisation bien définies.

L'affectation des activités, peut visualiser, éclaircir et repérer les liens et les interactions existantes entre les différents centres de responsabilité et les différents processus de la banque.

Activités	C.R.1	C.R.2	C.R.3	C.R.4	C.R.5	C.R.6	C.R.7
Processus 1							
Activités 1							
Activités 2							
Processus 2							
Activités 3							
Activités 4							
Activités 5							
Activités 6							
Processus 3							
Activités 7							
Activités 8							
Activités 9							
Activités 10							

V. La répartition des temps par activité :

Cette répartition permet de bien saisir et comparer les frais du travail de chaque activité mesurée en heure ou en nombre d'équivalent temps plein (E.T.P). L'intérêt de cette répartition du temps,

<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>		
--	--	--

est de s'interroger sur sa pertinence et de voir ses conséquences sur la satisfaction du client et ses répercussions sur les réalisations des objectifs stratégiques de la banque.

Processus	Heures annuelles	E.T.P	%	Commentaire: insuffisant, faible, excès, satisfaisant
Activité 1				
Activité 2				
Activité 3				
Activité 4				
Activité 5				
Activité 6				
Activité 7				
Activité 8				
Activité 9				
Activité 10				
Total				

VI. Le compte de résultat des activités

La mise en valeur des activités bancaires, permet d'identifier des charges et des coûts qui étaient jusqu'à un passé récent, très ignorés et pourtant indispensables pour un management de point, capable de s'adapter avec la nouvelle conjoncture et ses contraintes.

La non identification des causes réelles d'évolution des coûts, a permis à la méthode A.B.C/M de tracer un nouveau compte de résultat, dont lequel les charges par natures sont substituées par les ressources consommées par les activités.

Le compte de résultat sert comme indicateur d'action, dans la mesure où il permet de suivre les fluctuations de consommation des ressources, et par ailleurs de doper les activités à grande valeur et maîtriser les activités à valeur nulle.

	Total	prestation 1	prestation 2	prestation 3	prestation 4	prestation 5
Chiffre d'affaire						
Activité 1						
Activité 2						
Marge sur coût 1/2						
Activité 3						
Activité 4						
Marge sur coût 3/4						
Activité 6						

Résultat courant						
------------------	--	--	--	--	--	--

2-2 Le coût de revient.

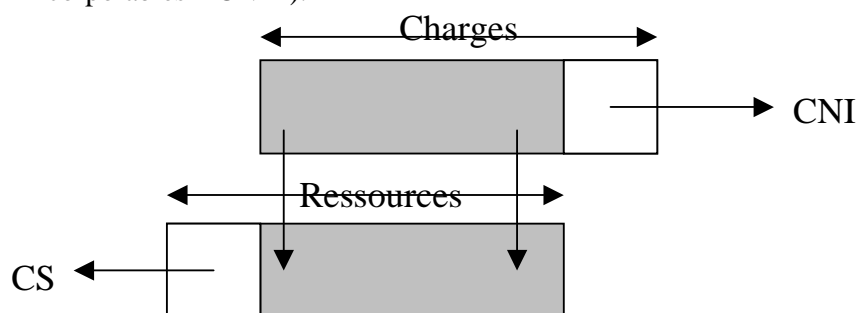
Pour procéder au calcul du coût de revient des produits/services bancaires, il faut suivre les étapes suivantes :

- Identifier les coûts à affecter directement aux produits/services.
- Valoriser les activités.
- Calculer le coûts de revient des produits/services.
- Calculer la rentabilité des réseaux et des outputs.

Le principe de la méthode A.B.C/M est très clair : les produits consomment les activités et les activités elles-même consomment des ressources (charges).

Tout d'abord il faut identifier les ressources consommées par les activités internes, puis joindre les ressources aux activités, et enfin identifier les activités consommées par les produits/services ou client.

Pour commencer, il est fondamentalement nécessaire de bien soigner les charges de la comptabilité générale, qui seront une base pour les ressources de la comptabilité analytique. En effet à travers la méthode A.B.C/M nous cherchons plus d'exactitude et plus de certitude, ce qui pousse à bien réaménager la structure des charges, et donc opérer des modification sur des charges qui doivent être soient ajoutées (charges supplétives « CS »)², ou soient retranchées (charges non incorporables « CNI »).



² Appelées aussi « charges fictives » ce sont des charges non enregistrées en comptabilité générale mais très significatives ce sont par exemple les dépense de R&D engagées pour la vente actuelle des produits/services, la différence entre amortissement économique et amortissement comptable, intérêts rémunérant les capitaux propres, intérêts rémunérant les capitaux empruntés.....

<p><i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i></p>

Cette technique ancienne, met en évidence l'écart existant entre la comptabilité générale et la comptabilité de gestion³. Ce qui permet de déterminer les ressources effectives qui sont rattachables aux objets de coûts.

Les étapes de détermination du coût de revient, on peut les synthétiser en trois étapes :

➤ **Attachement direct des ressources aux objets de coûts :**

Semblablement à la méthode classique, toutes les ressources qui reflètent l'aspect de liaison directe aux produits/services sont y imputées directement.

Vu le principe de base de notre méthode qui favorise les liens directs entre les ressources et les produits/services.

➤ **Valorisation et qualification des activités :**

Grâce au listing, on peut imputer les ressources, qui sont classées par nature, directement aux activités. Ceci conserve le principe du lien direct et met cependant la répartition selon les clés arbitraire à l'écart.

Les ressources qui ne sont pas affectées directement, il faut les répartir par centre, puis par activité (la banque doit s'appuyer sur les centres analytiques existants : **charges communes** par exemple). Si les services sont valorisés, l'A.B.C/M utilise la notion d'inducteur de ressources comme clé d'imputation des centres aux activités elles-mêmes.

Les activités sont valorisées et quantifiées par l'additionnel des ressources directes, et des ressources issues des centres de responsabilité qui sont consommées par les activités.

L'exemple suivant illustre ce qu'on vient de traiter :

L'activité « étudier le dossier d'un crédit » reçoit des ressources directes (charges financières, études extérieures, fourniture...) plus une quote-part des ressources consommées par d'autres centres (juridique, comité crédit, contrôle de gestion, portefeuille).

Cette activité compose avec d'autres (accueillir le client, monter le dossier, gérer le prêt...) le **processus** qui peut être appelé : « gestion des crédits ».

³ Voir schéma 4 du premier chapitre.

<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>
--

Activités	Affectation directe	C.R.1	C.R.2	C.R.3	C.R.4	C.R.5	Total
Processus 1							
Activité 1							
Activité 2							
Processus 2							
Activité 3							
Activité 4							
Activité 5							
Activité 6							
Processus 3							
Activité 7							
Activité 8							
Activité 9							
Activité 10							

A ce niveau, la banque a des informations analytiques attirantes sur l'origine et les coûts des ressources usées.

Un coût unitaire des unités d'œuvre (inducteurs) est calculé cependant, en divisant le coût global de chaque activité par le nombre d'indicateurs déjà choisis. Ce coût permet de juger s'il est acceptable ou non, ou même on peut le comparer avec une offre de sous-traitance.

➤ Calcul du coût de revient :

A partir des coûts unitaires des indicateurs, la banque se dispose d'une série identique (gamme) qui montre, pour les objets de coûts, le nombre des inducteurs qu'ils consomment pour chaque activité.

De cette analyse on peut se disposer d'un coût de revient plus raffiné, capable de donner plus de proximité à la valeur réelle des produits/services, et mesurer cependant la rentabilité des différentes composantes de l'output bancaire.

<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>		
--	--	--

	Nombre d'inducteurs	Coût d'inducteur	Coût du produit/service
Coûts directs			
Activité 1			
Activité 2			
Activité 3			
Activité 4			
Activité 5			
Activité 6			
Coût des activités			
Total coût de revient			
Prix de vente			
Marge sur coût de revient			

2.4 Exemple d'apport de la méthode ABC: le modèle permet d'appréhender une structure décentralisée grâce à un benchmarking interne

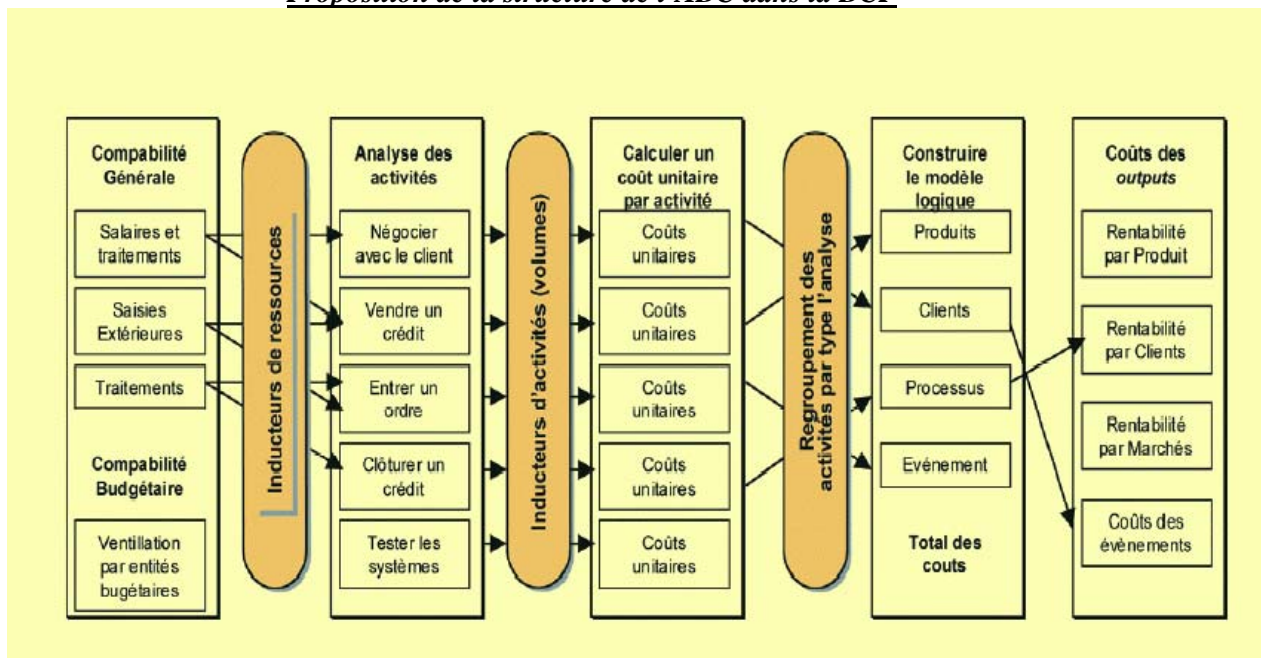
Ce point est fondamental car dans un réseau comme celui des Banques Populaires, la décentralisation peut constituer une réelle difficulté pour bâtir un système homogène d'analyse des coûts. De ce point de vue, le recours à l'approche ABC se révèle très fructueux : cette méthode permet en effet de regarder l'entreprise non pas sous l'angle des entités qui la composent, mais sous l'angle des activités qui y sont exercées. Ainsi, par exemple, le montage d'un dossier de crédit peut se faire soit en agence, soit en back-office, soit dans les deux, mais quel que soit le lieu où s'exerce la fonction, c'est le coût de l'activité «monter le dossier de crédit» qui est le dénominateur commun à l'ensemble des établissements.

Comparer des agences qui n'ont pas le même périmètre d'activité n'a donc guère de sens. Dans l'approche ABC, le benchmark ne porte plus a priori sur les entités (agences, back-office, siège...) mais sur les activités (la vente, la gestion courante, la gestion du risque, le management...).

Cette approche offre de plus une transition idéale entre l'organisation et le contrôle de gestion car la mesure des coûts d'activité permet, si nécessaire, de remettre en cause les processus sous-jacents par la mise en évidence des activités redondantes ou sans valeur ajoutée.

C'est à ce niveau que la banque rejoint l'industrie car un processus bancaire n'est guère différent d'un processus industriel si ce n'est le poids des effectifs dans les processus.

Proposition de la structure de l'ABC dans la BCP



Conclusion

Dans un marché toujours plus concurrentiel, où les marges sont de plus en plus en restriction, les établissements financiers sont confrontés à des défis croissants. Conserver leurs clients et en attirer de nouveaux entraîne souvent des conflits par rapport à la nécessité de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité.

La concurrence, la globalisation et la concentration ont de nombreuses conséquences au sein de l'ensemble d'une institution. En mettant en place les meilleures solutions et en déployant à mieux les stratégies dans l'espace-temps, les structures peuvent recentrer leurs activités et ajuster leurs méthodes pour atteindre leurs principaux objectifs avec efficacité et efficience.

L'A.B.C/M est une méthode qui peut s'adapter à la vitesse des évolutions auxquelles les banques sont actuellement confrontées. Avec l'évolution rapide de la structure et de l'organisation, le métier bancaire trouve sa perpétuité à travers ses activités. Les activités étant l'épine dorsale du modèle A.B.C/M, elles semblent capables d'apporter des solutions optimales et satisfaisantes à l'organisation au niveau interne ou externe (organisation matricielle, démarche de certification, Qualité, benchmarking, reengineering...).

La méthode permet de bien mettre l'accent et valoriser la rentabilité des différents métiers de la banque, cette rentabilité est un résultat du système d'information et sa potentialité, des stratégies, du système de pilotage et le recentrage sur les facteurs clés de succès, pour créer de la valeur pour le client, personnel, environnement et actionnaires.

	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

Il n'y a pas encore d'exemples probants d'introduction de cette pratique dans le secteur bancaire, même si des expériences pilotes sont actuellement menées (Crédit Lyonnais). L'introduction d'une telle démarche n'est cependant pas sans risques sur les plans techniques et organisationnels.

Bibliographie

- Anderson C.R. et Paine F.T. (1978), "PIMS: A Reexamination", *The Academy of Management Review*, vol. 3, n° 3, p. 602-610.
- Anthony R.N. (1965), *Planning and Control Systems: a framework for analysis*, Cambridge: Harvard University Press.
- Argyris C. (1952), *The Impact of Budgets on People*, The Controllership Foundation, Ithaca, New York.
- Arrègle J.L. et al. (2000), *Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisations*, Economica.
- Atkinson A. (1998), "Strategic Performance Measurement and Incentive Compensation", *Sloan Management Review*, spring, pp. 25-33.
- Avenier M.J. (1997), *La Stratégie Chemin-Faisant*, Paris, Economica.
- Boissin J.P. et al. (1999), "La structuration de la recherche francophone en stratégie : une analyse bibliographique", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 2, n° 3, pp. 63-85.
- Bromwich M. (1990), "The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, n° 1/2, pp. 127-146.
- Bounfour A. (2000), "La valeur dynamique du capital immatériel", *Revue Française de Gestion*, n° 130, septoct, pp. 111-124.
- Bouquin H. (1999), "Contrôle et stratégie" *Cahiers de recherche du CREFIGE*, Université Paris 9-Dauphine.
- Bouquin H. et Pesqueux Y. (1999), "Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, p. 93-105, mai.
- Bouquin H. (1997), *Le Contrôle de Gestion*, PUF, 3ème édition, Paris.
- Camillus J. and Grant J. (1980), "Operational planning: the integration of programming and budgeting", *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 3, pp. 369-379.
- Cyert R.M. et March J.G. (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
- Danish Trade Industry and Development Council (1997), *Intellectual Capital Accounts - Reporting and managing intellectual capital*, memorandum (<http://www.efs.dk/icaccounts>), mai.
- David A. (1998), "Outil de gestion et dynamique du changement", *Revue Française de Gestion*, septembre octobre, p. 44-59.
- Demeestère R. et al. (1997), *Contrôle de gestion et pilotage*, Paris, Nathan.
- Edvinsson L. and Malone, M.S. (1997), *Intellectual Capital, Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, New York, HarperBusiness.
- Epstein M.J. et Roy M.J. (1997), "Environmental management to improve corporate profitability", *Journal of Cost Management*, novembre-décembre, p. 26-34.
- Gervais M. (2000), *Contrôle de Gestion*, 7ème édition, Economica, Gestion, Paris.

	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

- Grant R. (1991), “ The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation ”, *California Management Review*, vol. 33, n° 3, pp. 114-135.
- Hair J.F. *et al.* (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Hall R. (1993), “A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.
- Hamel G. and Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Boston [Mass.], Harvard Business School Press.
- Hartmann F.G. (2000), “ The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory ”, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, n° 4/5, pp. 451-482.
- Horovitz J. (1979), “ Strategic Control: a new task for top management ”, *Long Range Planning*, vol. 12, pp. 2-7.
- Johnson T.H. and Kaplan R.S. (1987), *Relevance Lost: The rise and fall of management accounting*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1992), “ The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance ”, *Harvard Business Review*, jan-feb, pp. 71-79.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1993), “Putting the Balanced Scorecard to Work”, *Harvard Business Review*, sept-oct, pp. 134-147.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996a), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, jan-feb, pp. 75-85.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996b), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA., Harvard Business School Press.
- Koenig G. (1996), *Management Stratégique, Paradoxes, Interactions et Apprentissages*, Paris, Nathan.
- Laroche H. and Nioche J.P. (eds) (1998), *Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, Paris, Vuibert.
- Lauriol J. (1999), “ La stratégie et ses représentations dans les ouvrages de langue française (1990-1996) ”, *Economie et Sociétés, série Sciences de Gestion*, vol. 26/27, n° 6/7, pp. 81-106.
- Lorange P. and Scott Morton M.S. (1974), “A framework for Management Control Systems”, *Sloan Management Review*, vol. 16, n° 1, pp. 41-56.
- Lorange P. and Vancil F. (1976), “How to design a strategic planning system”, *Harvard Business Review*, septoct, pp. 75-81.
- Lorange P. (1984), “Strategic Control: some issues in making it operationally useful”, in Boyden R. (eds), *Competitive Strategic Management*, Englewood: Prentice Hall, pp. 247-271.
- Lorange P. *et al.* (1986), *Strategic Control*, St Paul MN, West Pub Co.
- Lorino Ph. (1992), *Le Contrôle de Gestion Stratégique - La gestion par les activités*, Dunod, Paris.
- Mintzberg H. and Waters J.A. (1985), “ Of Strategies, Deliberate and Emergent ”, *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 3, pp. 257-272.
- Moison J.C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan, Paris.
- Moon P. and Bates K. (1993), “Core analysis in strategic performance appraisal”, *Management Accounting Research*, vol. 4, n° 2, pp. 139-153.
- Morin E. and Lemoigne J.L. (1999), *L'Intelligence de la Complexité*, Paris, L'Harmattan.

	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

- Mouritsen J. *et al.* (2000a), “Constructing Intellectual Capital Statements”, *23th Annual Congress of the European Accounting Association*, april, Munich.
- Mouritsen J. *et al.* (2000b), “Toward a Framework for Intellectual Capital Reporting: Digits, Models and Management Arenas”, *23th Annual Congress of the European Accounting Association*, april, Munich.
- Mouritsen J. *et al.* (2000c), “ Intellectual Capital Statements and Knowledge Management: Measuring, Reporting, Acting ”, *23th Annual Congress of the European Accounting Association*, april, Munich.
- Naro G. (1999), “ Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines : perspectives de recherche ”, *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n° 26/27, p. 527-555.
- Newman W.H. (1975), *Constructive Control - Design and Use of Control Systems*, London, Prentice-Hall Int.
- Oldman A. and Tomkins C. (1999), *Cost management and its interplay with business strategy and context*, Brookfield, VT, Ashgate.
- Porter M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.
- Ponsard J.P. et Saulpic O. (1999), “ Une reformulation de l’approche dite du *Balanced Scorecard* ”, *cahier de recherche du Laboratoire d’Econométrie de l’Ecole Polytechnique*, juin.
- Ponsard J.P. et Tanguy H. (1993), “Planning in firms as an interactive process”, *Theory and Decision*, vol. 34, p. 139-159.
- Prendergast P. (2000), “ Budgets hit back ”, *Management Accounting*, p. 14-16, january.
- Roos G. and Roos J. (1997), “Measuring your Company’s Intellectual Performance”, *Long Range Planning*, vol. 30, n° 3, pp. 413-426.
- Roos J. *et al.* (1997), *Intellectual Capital*, London, Mac Millan Business.
- Roy S. (1999), “Managing Intellectual Capital: the work with the Navigator in the Skandia group”, *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, vol. 4, n° 1, pp. 59-67.
- Sarrazin J.M. (1978), “Strategic Control: A Normative Theory of Corporate Development Under Ambiguous Circumstances”, *unpublished Ph.D. dissertation*, The University of Texas, Austin, Texas.
- Schendel D.E. and Hofer C.W. (1979), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston: Little Brown and Company.
- Shank J. and Govindarajan V. (1989), *Strategic cost analysis: the evolution from managerial to strategic accounting*, Illinois, Burn Ridge Inc.
- Shay J. and Rothaermel F. (1999), “Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multi-perspective Conceptual Framework”, *Long Range Planning*, vol. 32, n° 6, pp. 559-572.
- Simmonds J. (1981), “Strategic Management Accounting”, *Management Accounting*, april, pp. 26-29.
- Simmons R.L. (1990), “The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives”, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, n° 1/2, pp. 127-143.
- Simmons R.L. (1992), “ The Strategy of Control ”, *CA magazine*, vol. 125, n° 3, pp. 55-52.
- Sveiby K.E. (1997), *The New Organizational Wealth - Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, San Francisco, Benett-Koehler.
- Teller R. (1999), *Le contrôle de gestion - Pour un pilotage intégrant stratégie et finance*, Paris, Editions Management et Société.

	<i>Méthode ABC/ABM</i> <i>Piloter efficacement une banque</i> <i>Cas de la Banque Centrale Populaire</i>	
--	--	--

- Bancel-Charensol L., Jougleux M. [1997], « Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services », *Revue Française de Gestion*, n° 113, mars-avril-mai, p. 71-81.
- Bensoussan C., Callandret E. [1995], « Compte de surplus et analyse des performances bancaires », *Les Travaux du CETFI*, avril.
- Bouquin H. [1997], *Comptabilité de Gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je?
- Bouquin H. [1997], *Comptabilité de Gestion*, 2e éd, Sirey.
- Callandret E. [1994], «Analyse des performances bancaires, application au contrôle de gestion d'une banque régionale», Thèse, Université d'Aix-Marseille 3.
- Chase B.R. [1981], «The Customer Contact Approach To Services: Theoretical Bases and Practical Extensions », *Operations Research*, n° 29, p. 698-706.
- Chase B.R. [1978], « Where Does The Customer Fit in a Service Operation? », *Harvard Business Review*, November-October 1978, p. 137-142
- Chauvey J.N. [1996], «L'analyse d'activités : un outil d'information stratégique pour les services », *Revue Française de Comptabilité*, n° 279, juin, p. 51-59.
- Clark J. [1984], «Estimation of Economies of Scale Banking Using A Generalized Functional Form », *Journal of Money Credit and Banking*, February.
- Cobb I. et al. [1995], «Management Accounting Change in a Bank », *Management Accounting Research (CIMA)*, n° 6, p. 155-175.
- Cohendet P., Llerena P. [1990], «Flexibilité et évaluation des systèmes de production», in *Gestion Industrielle et mesure économique*, Ouvrage collectif du groupe ECOSIP, Paris, Économica.
- Cohendet P., Llerena P. [1999], «Flexibilité et modes d'organisation», *Revue Française de Gestion*, n° 123, mars-avril-mai, p. 72-79.
- Cross R., Majikes M. [1997], «Activity-Based Costing in Commercial Lending : The Case of Signet Bank», *Commercial Lending Review*, Fall, vol. 12, n° 4, p. 24-30.