

Comptabilité à base d'activités (ABC) et activités informatiques : une contribution à l'amélioration des processus informatiques d'une banque

Grégory Wegmann, Stephen Nozile

▶ **To cite this version:**

Grégory Wegmann, Stephen Nozile. Comptabilité à base d'activités (ABC) et activités informatiques : une contribution à l'amélioration des processus informatiques d'une banque. Échanges / Association nationale des conseillers et contrôleurs de gestion, 2010, p. 18-20. hal-00584765

HAL Id: hal-00584765
https://hal.science/hal-00584765

Submitted on 10 Apr 2011

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

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

Comptabilité à base d'activités (ABC) et activités informatiques : une contribution à l'amélioration des processus informatiques d'une banque

Grégory Wegmann
Université de Bourgogne, IAE, LEG, UMR CNRS 5118
Stephen Nozile
Responsable Contrôleur de gestion informatique

Revue Echanges, décembre, p. 18-20, 2010

Nous avons étudié le développement de l'ABC dans les services informatiques d'un groupe bancaire. Cette étude nous permet de tirer des conclusions sur l'apport de l'ABC dans le pilotage stratégique des coûts des services informatiques bancaires.
Dans une première partie, nous présentons le thème du « pilotage stratégique des coûts », puis nous rappelons les principes de l'ABC en l'inscrivant dans une perspective stratégique. Dans une seconde partie, nous présentons successivement notre étude de cas et nous précisons en quoi ces développements ont permis d'optimiser les coûts informatiques de ce groupe.

1. La méthode ABC comme outil de pilotage stratégique des coûts

Dans cette partie, nous développons le concept de contrôle de gestion stratégique, en lien avec la comptabilité de gestion et la méthode ABC.

1.1 Qu'est ce que le pilotage stratégique des coûts ?

Le pilotage stratégique des coûts fait référence à des pratiques de contrôle de gestion destinées à favoriser la coordination entre les processus stratégiques et opérationnels du management. Dans un contexte où l'environnement concurrentiel est devenu de plus en plus complexe et turbulent, le fait de disposer d'outils susceptibles d'articuler le court terme au long terme se justifie. Bouquin écrit (2006, p. 337) que dans le contexte ainsi décrit (complexe et turbulent), « …la comptabilité de gestion et la gestion stratégique sont alors vouées à former un tout… »
L'idée d'un pilotage stratégique des coûts est apparue au début des années 1980 (Simmonds, 1981) et a été approfondie au fil du temps. Les travaux de ce courant aboutissent à des outils

qui articulent les dimensions stratégiques, marketing et opérationnelles de la prise de décision (Shank et Govindarajan, 1993).

Le pilotage stratégique des coûts se décline en trois versions (Teller, 1999, p. 40-41) : simplifiée (contrôle de la mise en œuvre de la stratégie), intermédiaire (validation des hypothèses stratégiques) et développée (élément constitutif de la formulation et de la mise en œuvre de la stratégie).

1.2 La méthode ABC comme dispositif de pilotage stratégique des coûts

Rappelons que la comptabilité de gestion à base d'activités (ABC, Activity-Based Costing, Cooper et Kaplan, 1988) est apparue aux Etats-Unis au milieu des années 1980. En raison de multiples facteurs (évolutions de l'environnement concurrentiel et technologique notamment), les techniques en coûts complets traditionnelles entraînaient dans bien des cas des distorsions lors de l'allocation des coûts indirects aux objets de coûts. D'où l'idée de répartir ces coûts indirects dans des ensembles plus fins, les activités, au sein desquelles les coûts seraient davantage homogènes et en utilisant des clés de répartition plus fines que les unités d'œuvre, les inducteurs. En synthèse, les démarches à base d'activités poursuivent un triple objectif : améliorer la traçabilité des coûts, modéliser les variables clés de la performance (facteurs déterminants des coûts, inducteurs) et développer des systèmes de pilotage des coûts stratégiques et transversaux.

Les inducteurs permettent d'appréhender les relations entre les processus et de relier les consommations de ressources aux projets stratégiques ainsi qu'aux compétences nécessaires pour les réaliser. L'un des premiers ouvrages français sur l'ABC (Lorino, 1991) énonce ainsi l'idée d'une connexion entre l'ABC et la stratégie.

Il faut cependant garder à l'esprit que de nombreux échecs ont eu lieu dans la mise en place de l'ABC. Gervais et Lesage (2006) évoquent, outre les difficultés de mise en place (lourdeur parfois excessive, coût élevé, méthodologie difficile à appliquer dans les secteurs des services), les limites techniques de la méthode. C'est pourquoi les méthodologies évoluent en permanence et l'on peut recenser aujourd'hui plusieurs façons de faire de l'ABC, en fonction des contextes (Wegmann 2006) : élargissement du périmètre d'analyse des coûts aux clients (Customer Relationship Management, Bouquin, 2006, p. 228-229), aux fournisseurs (management inter-organisationnel des coûts, Cooper et Slagmulder, 2004) ou simplification de l'ABC lorsque la situation le permet comme le proposent Kaplan et Anderson (2008) avec le Time-driven ABC. Le principe général du TDABC est de traduire les coûts des différents inducteurs en équivalents temps (heures de travail), révisables lorsque les conditions de

production sont modifiées.

Présentons maintenant le déploiement de l'ABC au sein des services informatiques d'un groupe bancaire.

2. Etude de cas et mise en perspective

Le groupe étudié est une grande banque française (Banque Alpha[1]). Nous avons suivi ces expériences entre début 2007 et l'été 2010 en réalisant des interviews et en étudiant les différentes documentations mises à notre disposition. Comme l'explique Sabbah (2009), « le pilotage des coûts informatiques a souvent été le parent pauvre du contrôle de gestion », d'où l'intérêt de montrer des déploiements de l'ABC dans ce domaine.

2.1 Description de l'ABC au sein de la Banque Alpha

Des études ont par le passé montré l'intérêt de l'ABC en milieu bancaire (Benier-Pisani et Bescos, 2000), même si plusieurs échecs témoignent de la difficulté d'une telle démarche. Le modèle ABC étudié est opérationnel depuis l'autômne 2009 et continu à être perfectionné depuis.

L'ABC doit permettre de déterminer des coûts de revient par prestation/produit/client (interne ou externe) de façon à pouvoir mieux piloter les performances des activités informatiques. Concrètement, cet ABC est relativement complexe. L'allocation des ressources aux activités est souvent assez délicate et nécessite de nombreux inducteurs (les temps de travail du personnel, les m², effectifs, le détail d'une facture de service, puissance machines, etc.)

Quelques chiffres de volumétrie :

- plus de 40 centres de frais et 80 comptes comptables
- plus de 300 activités dont la moitié sont des activités intermédiaires
- près de 80 inducteurs de ressources et 90 inducteurs d'activité
- Environ 80 clients

Le secteur bancaire déploie des activités immatérielles (gestion des crédits, activités de portefeuille, …), ce qui complique la modélisation ABC. L'allocation des coûts des activités aux objets de coûts doit permettre de différencier les prestations récurrentes (55 % des ressources consommées) des projets. Pour ce faire, la méthodologie ABC alloue les coûts des activités aux prestations informatiques (monétique, mise à disposition d'applications crédit, …) par le biais d'inducteurs d'activités (puissance du mainframe, …), puis à les déverser sur

[1] Pour des raisons de confidentialité, il s'agit d'un nom d'emprunt.

les clients internes et externes grâce à d'autres inducteurs (nombre de dossiers validés, nombre d'autorisations monétiques, nombre d'instances par média, …)
Le modèle ABC permet d'une part d'optimiser les coûts informatiques, et d'autres de mieux piloter les performances en discernant par exemple des coûts unitaires par type de dossier : dossier en cours, dossier validé, dossier épargne ou dossier recouvrement.

2.2 L'ABC : un outil de pilotage stratégique qui permet d'optimiser les coûts informatiques

L'étude de cas proposée met en évidence le fait que l'ABC déployé facilite un pilotage stratégique des coûts grâce notamment à une analyse multidimensionnelle des performances : par prestation/client/produit/canal.
Le groupe Alpha se caractérise en outre par une forte externalisation des services, ce qui complexifie le système d'allocation des ressources sur les activités et les services. Afin de limiter les risques de répartitions non fiables et de subventionnements croisés, il est donc nécessaire d'intégrer fortement les partenaires au projet (logique de la gestion inter-organisationnelle des coûts). Ces difficultés passées, la détermination du coût de revient de la mise à disposition des applications de crédit ou des prestations informatiques se révèle déterminante dans la compréhension des coûts (dans le secteur bancaire, le coût informatique représente une part importante du coût de revient d'un dossier crédit). Cela a permis de fournir des explications sur la composition des coûts, désormais auditables et une renégociation auprès des partenaires/clients des tarifs pratiqués. Les managers du groupe Alpha ont pu construire un argumentaire détaillé et rationnel de leurs offres et des tarifs pratiqués.
L'ABC déployé est actuellement l'occasion d'élaborer des benchmarks. Ceci est particulièrement le cas pour les applications proches du client final (comme par exemple l'outil de relation client utilisé dans les agences). L'outil ABC est en outre utilisé pour le déploiement d'outils informatiques chez les partenaires et les filiales du groupe. Des seuils de rentabilité ont été calculés pour optimisation les capacités informatiques par client de façon à rationaliser les coûts. Ceci a permis de signer des accords avec des partenaires très importants afin d'héberger leurs dossiers clients réalisant ainsi des synergies non négligeables.

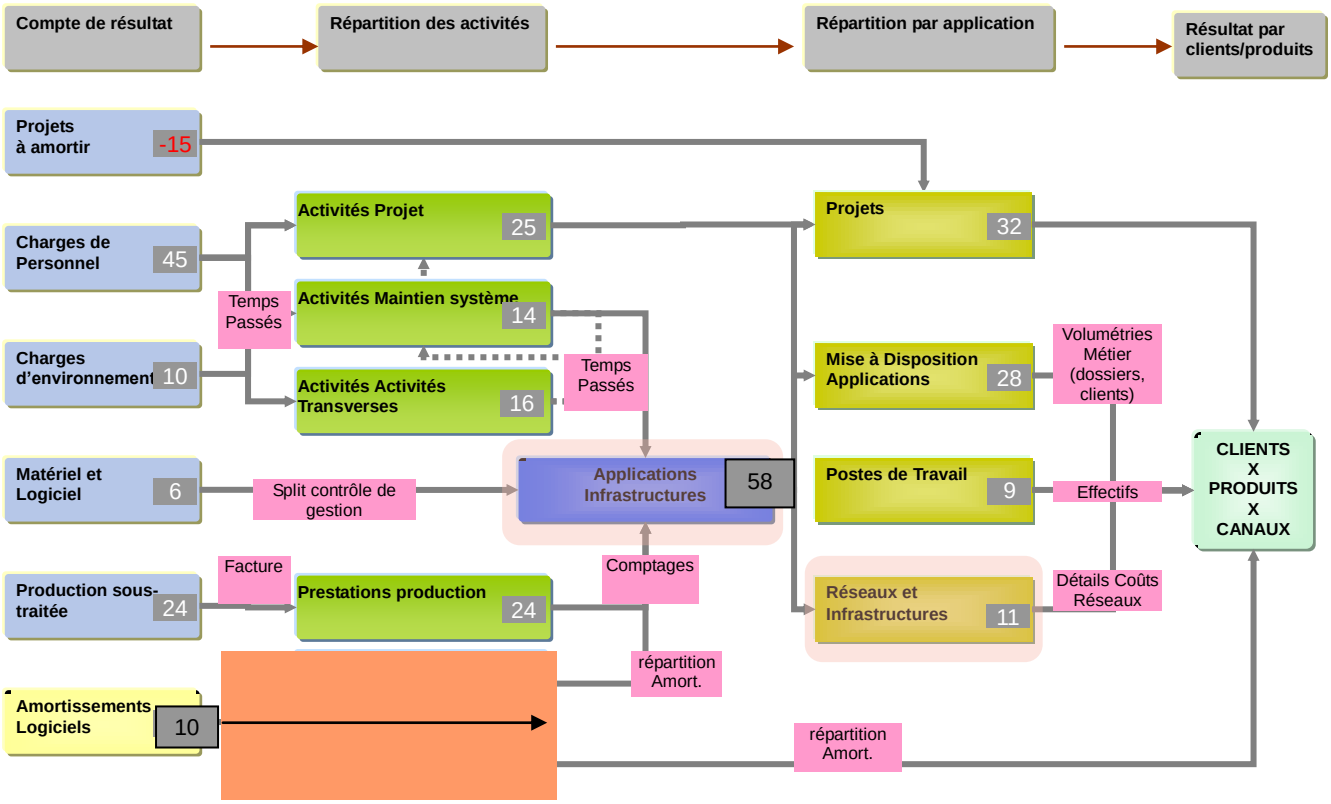
2.3 Illustration : l'apport de l'ABC pour l'optimisation des coûts d'un dossier de crédit

Il a fallu d'abord déterminer les coûts informatiques de l'application « Datagestion » qui gère la gestion et la distribution des dossiers de crédit client. Ceci a permis d'obtenir le coût global

récurrent de l'application informatique sur laquelle sont gérés les dossiers de crédit clients. Les charges se déclinent en frais de personnel, sous-traitance informatique, frais généraux (immobilier, frais de déplacement, fournitures,…), autres frais informatiques (télécoms, maintenance, amortissements de l'application concernée…), coût d'hébergement/maintenance/amortissement du matériel (variables selon la capacité et la puissance des machines). Pour déterminer le résultat, les coûts ont été répartis selon les principes ABC décrits dans la figure suivante.

Figure 2

Logique de répartition des coûts d'un dossier de crédit à la consommation



Montants exprimés en M€ (exemples chiffrés)

Le coût de l'application « Dagestion » s'élève à environ 16 millions d'euros pour 2010 et est inclus dans le coût de la « mise à disposition d'applications » (environ 28 millions d'euros). Afin de déterminer le coût unitaire de gestion d'un dossier de crédit client, il convient alors de diviser ce coût (16 M€) par le nombre de dossiers moyens sur la période étudiée.

Tableau 1

Calcul du coût unitaire d'un dossier crédit

	Coût unitaire de gestion d'un dossier client	
	2010	2011
Nombre de dossiers en base	9 780 407	10 830 502
Coûts en K€	16 169	19 008
Coût unitaire	1,65 €	1,76 €

Le coût informatique pour la gestion d'un dossier de crédit serait de 1,65€ en 2010 et 1,76€ en 2011.

Ces calculs sont extrêmement importants pour les métiers de l'entreprise, car sans la méthode ABC, aucune estimation justifiable ne pouvait être fournit. Sans cela, le pilotage financier était approximatif et la rentabilité non véritablement connue. Ainsi, la mise en place de l'ABC a été déterminante pour la réflexion stratégique de l'entreprise pour la révision tarifaire auprès des partenaires.

Conclusion

Cet article a été l'occasion de faire le point dans une première partie sur le contrôle de gestion stratégique, la méthode ABC et ses applications. Dans une seconde partie, notre étude de cas montre qu'il est possible d'élaborer un système ABC stratégique pour des activités de services informatiques qui constituent des outils d'aide à la prise de décision. Le modèle décrit est assez sophistiqué, de façon à décrypter finement les facteurs déterminants des coûts d'activités immatérielles. Terminons en précisant qu'il est important pour un modèle ABC de pouvoir être mis à jour au fil du temps en fonction de l'évolution des processus.

Bibliographie –

Benier-Pisani C. et Bescos P.L. (2000), « L'ABC/ABM dans la banque : le cas de la Banque Populaire de la Côte d'Azur », Revue Echanges, n° 168, juillet, p. 34-39.

Bouquin H. (2006), *Comptabilité de Gestion*, 4ème édition, Economica.

Cooper R. et Kaplan R.S. (1988), « Measure costs right: Make the right decisions », *Harvard Business Review*, September-October, p. 96-103.

Cooper R. et Slagmulder R. (2004), « Interorganizational cost management and relational context », *Accounting, Organization and Society*, vol. 29, p. 1-26.

Gervais M. et Lesage C. (2006), « Retour sur l'imputation des charges indirectes en comptabilité de gestion : comment bien spécifier les activités et leurs inducteurs ? », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 12, n° 1, p. 85-101.

Kaplan R.S. et Anderson S.R. (2008), *TDABC: la méthode ABC pilotée par le temps*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Lorino, P. (1991). *Le contrôle de gestion stratégique*. Paris: Dunod.

Sabbah S. (2009), « Optimiser les coûts informatiques : un exercice difficile mais possible », *Revue Echanges*, février, p. 46-48.

Shank, J., Govindarajan, V. (1993). *La Gestion Stratégique des Coûts*. Les Editions d'Organisation, Paris.

Simmonds K. (1981), « Strategic Management Accounting », *Management Accounting*, vol. 59, n° 4, p. 26-29.

Teller R. (1999), *Le contrôle de gestion, pour un pilotage intégrant stratégie et finance*, Editions Management et Société.

Wegmann G. (2006), Pilotage des coûts et des performances – Une lecture critique des innovations en contrôle de gestion, éditions EMS, Management et Société.