

Appréciation du système de coûts bancaires : plaidoyer pour l'adoption d'un réseau d'analyse basé sur les activités*

Christophe GODOWSKI
Université d'Aix-Marseille 3

Correspondance :

Cetfi

Aix Métropole – Bâtiment E

Avenue Henri Malacrida, 13100 Aix-en-Provence

Tél. : 04.42.38.59.56

Email : godowski@romarin.univ-aix.fr

Résumé : Le présent article 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.

Mots clés : activity-based costing – activity-based management – système de coût – système de production – banque.

Abstract : The goal of this paper is to appreciate the current cost system in bank thanks to a comparative study between the cost system and the production system, model of real operating. The lack of consistency has driven banks to the conclusion that the net of charge analysis needs to be changed. To improve consistency, the ABC/ABM method is particularly interesting. The survey of literature on the implementation of method ABC/ABM in bank shows the interest but it's necessary for financial institution to adopt a consistent application with production system.

Key words : activity-based costing – activity-based management – cost system – production system – bank.

* L'auteur est allocataire-moniteur à la Faculté d'économie appliquée (FEA) de l'Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, et membre du Centre d'Etudes des Techniques Financières et d'Ingénierie (CETFI). Il remercie vivement les rapporteurs, le professeur Michel Gervais dont les remarques et les suggestions ont contribué à améliorer de façon significative ce travail, ainsi que les professeurs Claude Bensoussan et Lucien Veran pour leur soutien et leurs conseils. Les erreurs éventuelles qui subsisteraient n'engagent que l'auteur.

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. Mevellec [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 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.

L'article 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 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 national pour les grandes banques françaises à réseau.

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*.

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-Charensol, M. Jougleux [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*¹ de E. Langeard, P. Eiglier [1987] présente l'avantage d'intégrer cette dimension du client en tant qu'acteur du système de production.

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 *front-office* (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

¹ Le modèle de la *servuction* se compose de quatre éléments : le client, le support physique nécessaire à la production, le personnel en contact avec les clients et le système d'organisation interne de l'entreprise de service. Le service est la résultante de l'interaction entre les trois premiers éléments.

détriment de celles du *back-office*. De ce fait, il est impossible de spécifier un modèle de pilotage pour le domaine des services.

Figure 1 – *Présentation sommaire et schématisation du modèle de servuction de E. Langeard, P. Eiglier [1987]*

Source : inspiré de la définition du modèle de servuction donnée par E. Langeard, P. Eiglier [1987]

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-Charensol, 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*

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* ».

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	Système de production relationnel <i>Soins corporels à domicile, coiffure, consultation</i>	
	Matérielle ou immatérielle	Système de production « technique »	Système de production à ressource client technique
Production à cibles multiples	Matérielle et immatérielle	<i>Service de réparation, service téléphonique</i>	<i>grande distribution, laverie automatique, vente de forfait touristique, distribution de TV interactive</i>
	Humaine, matérielle et/ou immatérielle	Mobilisation sur la cible humaine seule 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 détail². La banque commerciale, par le biais de divers

² Compte tenu de l'hétérogénéité des établissements bancaires en France quant à leur métier, une spécification précise de l'objet d'étude semble s'imposer. En effet, à un métier particulier correspond un système de production idiosyncrasique. Dès lors, il convenait pour la rigueur de l'étude de limiter le positionnement à un type de système de production bancaire. Le choix s'est porté de manière

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.

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 arbitraire sur celui de la banque commerciale ou banque de détail (*Retail Banking*).

duction 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 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 pro-

duction 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.

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 défi-

nir 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 :

- 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 macro-économique (*réseau bancaire*) ou au niveau micro-économique (*agence bancaire*), la banque se caractérise par 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* »³ et de la banque directe ont incité les banques françaises 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 suffi-

³ Les « *non-banques* » comprennent des intermédiaires des marchés financiers, les sociétés d'assurance, les caisses de pension, les sociétés d'investissement, les fonds de placement, la Poste, les sociétés de carte de crédit, certains conglomérats, et les grands magasins ou centres commerciaux qui proposent des produits et services financiers équivalents à ceux des banques.

sant 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 françaises à mettre en place des mesures fines de performance des activités bancaires fondées sur le couple valeur-coût⁴.

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

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

⁴ Article 20 du règlement CRB 97-02 sur le contrôle interne des établissements de crédits. « *La sélection des opérations de crédit doit également tenir compte de leur rentabilité, en s'assurant que l'analyse prévisionnelle des charges et des produits, directs et indirects, soit la plus exhaustive possible et porte notamment sur les coûts opérationnels et de financement, sur la charge correspondant à une estimation du risque de défaut du bénéficiaire en cours de l'opération de crédit et sur le coût de rémunération des fonds propres.* »

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 tradition-

nel 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 françaises attestent d'une évolution et d'une recherche de cohérence entre le système de coûts et le système de production bancaire. 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 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 français. Seules des expériences (*Caisse d'épargne, Banque Worms*) 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 constructivités⁵. 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 françaises 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 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

⁵ Expression utilisée par H. Bouquin [1994] pour qualifier les méthodes ABC / ABM lorsqu'elles sont plus utilisées dans une logique gestionnaire que comptable. L'objectif n'est plus le calcul comptable pur mais la gestion du couple coût-performance. Par opposition, l'ABC des mécaniciens correspond aux mé-

satisfaction externe tous les coûts internes de manière à éviter que les coûts dérapent.

Conclusion

Les professionnels de la banque s'interrogent beaucoup en France 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. 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].

thodes ABC / ABM lorsqu'elles sont utilisées avec un objectif de calcul de coût de revient.

Bibliographie

- 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*, 2^e 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.

- De Coussergues S. [1996], *Gestion de la banque*, Économica.
- De La Villarmois O., H. Tondeur [1996], « Les déterminants de la mise en place d'une comptabilité par activités », *Les cahiers de recherche du CLAREE*, n° 96/07, IAE de Lille, juillet.
- Demeestere R. et al [1996], « Une nouvelle dimension pour le contrôle de gestion bancaire », *Banque*, Décembre, n° 576, p. 48-50.
- Demeestere R. et al. [1997], *Contrôle de gestion et Pilotage*, Nathan.
- Drennan L, Kelly M. [1998], « How an Activity Based Costing Implementation Failed to Deliver Benefit : A Synthesis of Two Case Studies », *Working Paper*, 21^{ème} congrès de European Association Accounting, Antwerp, avril.
- Fitzimons J.A., Sullivan R.S. [1982], *Services Operations Management*, MacGrawHill.
- Furrer O. [1997], «Le rôle stratégique des services autour des produits », *Revue Française de Gestion*, n° 113, mars-avril-mai, p. 98-108.
- Gervais M. [1999], « Contrôle de gestion des activités de service », in B. Colasse (dir.), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Économica, p. 483-497.
- Gervais M. [2000], *Contrôle de gestion*, 7^e éd., Économica
- Gilligan T.W., Smirlock M.L. [1984], « An Empirical Study of Joint Production and Scale Economies in Commercial Banking », *Journal of Banking and Finance*, n° 8, p. 67-77.
- Girard P. [1998], « ABC et ABM. Perspectives en cinq points », *Banque*, n° 596, octobre, p. 28.
- Greenbaum S.I.[1964], « Banking Structure and Costs : A Statistical Study of the Cost-Output Relationship in Commercial Banking », Ph.D Dissertation, John Hopkins University.
- Gurley J., Shaw E. [1960], *Money in a Theory of Finance*, Brookings Institute.
- Hamilton [1994], «Activity-Based Costing in Banking : A Case Study », *CMA*, May, vol. 68, n° 4, p. 19-23.
- Hankes J. [1995], « ABC is a Firm Favourite with High Street Banks », *Management Accounting (CIMA)*, January, vol. 73, n° 1, p. 19-20.

- Kaplan R.S. Johnson H.T. [1987], *Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School.
- Kerebel P. [1998], « Quels enjeux stratégiques pour la comptabilité par activités bancaires ? », *Échanges*, n° 140, janvier, p. 12-20.
- Langeard E., Eigler [1987], *Servuction, le marketing des services*, McGraw-Hill.
- Lacombe I. [1997], « Les enjeux conceptuels de l'ABC/ABM dans le domaine des services : application dans le cadre multinational », Thèse, Université de Paris 12.
- Levitt T. [1976], « The Industrialization of Service », *Harvard Business Review*, September-October, p. 63-74.
- Levitt T. [1972], « Production-Line Approach To Service », *Harvard Business Review*, September-October, p. 41-52.
- Lorino P. [1992], *Le contrôle de gestion stratégique. La gestion par activités*, Dunod.
- Mabberley J. [1998], *Activity-Based Costing in Financial Institutions*, FT Pitman Publishing.
- Merindol N., Obadia S. [1998], « Le choix de la méthode ABC », *Banque*, n° 596, octobre, p. 26-27.
- Mevellec P. [1996] : « Modèle d'entreprise et système de calcul des coûts », in *Cohérence, Pertinence et évaluation*, Ouvrage collectif ECOSIP, Économica, 1996, p. 181-206.
- Miller J.G., Vollmann T.E. [1985], « The Hidden Factory », *Harvard Business Review*, September-October 1985.
- Muldur U., M. Sassenou [1989], « Structure des coûts et efficacité des banques françaises », *Analyse Financière*, 4^e trimestre 1989, p. 46-59.
- Pesek B.P. [1970], « Bank's Supply Function and the Equilibrium Quantity of Money », *The Canadian Journal of Economics*, August 1970.
- Rathmell J.M. [1974], *Marketing in the Service Sector*, Winthrop.
- Rimailho [1937], *Méthode uniforme de calcul des prix de revient*, CEGOS.
- Rotch W. [1990], « Activity-Based Costing in Services Industries », *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, Summer, p. 4-14.

Rouach M. [1998], « Connaître les coûts opérationnels : de la théorie à la pratique », *Banque*, n° 596, octobre, p. 21-23.

Rouach M., G. Nalleau [1992], *Le contrôle de gestion bancaire et financier. Clé pour la compétitivité*, La Revue Banque Editeur.

Schrambach G. [1992], « La valeur : point d'appui des décisions stratégiques dans la banque aujourd'hui », *La Revue Banque*, n° 523, janvier, p. 20-26.

Sealey C.W., Lindley J. [1977], « Inputs, Outputs, and the Theory of Production and Cost at Depository Financial Institutions », *Journal of Finance*, September, p. 1251-1260.

Sephton M., Ward T. [1990], « ABC in Retail Banking », *Management Accounting (CIMA)*, April, vol. 68, n° 4, p. 29-30.

Sharma V.S. [1992], « Determining Product Profitability », *The Banker Magazine*, March-April, vol. 175, n° 2, p. 67-72.

Sweeney R.B., Mays J.W. [1997], « ABM Lifts Bank's Bottom Line », *Management Accounting (IMA)*, March, vol. 78, n° 9, p. 20-26.

Thenet G. [1996], « Une relecture du problème de l'imputation des coûts joints et des coûts communs », *Comptabilité Contrôle Audit*, septembre 1996, p. 75-91

Thenet G. [1998], « L'explication de la consommation de coûts dans le secteur bancaire : la complémentarité de la méthode de régression en composantes principales et de la régression PLS », *Finance Contrôle Stratégie*, n°2, juin, p. 167-190.

Yang G., Wu R.C. [1993], « Strategic costing & ABC », *Management Accounting (IMA)*, May, vol. 74, n° 11, p. 33-37.