

## PILOTAGE DES COÛTS ET DE LA PERFORMANCE

### » Bonnes pratiques et standard de demain

#### La maîtrise des coûts, un élément indispensable

Il est d'un commun accord pour l'ensemble des établissements que l'on se doit de connaître ses coûts. Mais cette évidence est rapidement nuancée lorsque l'on approfondit le sujet.

Une direction financière insistera sur l'importance de connaître, mais aussi de comprendre l'origine de ses coûts. A côté de cela, une direction opérationnelle s'attendra à un suivi détaillé par activités et processus.

Une direction commerciale, par contre, lorsqu'elle n'est pas encore exclusivement focalisée sur le PNB ou le chiffre d'affaire dégagé, attachera de l'importance à une vision analytique des coûts par ligne métier, par marché, par client ...

Et enfin que dire des attentes de la direction générale, au delà d'une optimisation des coûts pour améliorer son coefficient d'exploitation ?

#### » Une pression de l'environnement économique et réglementaire

Ces exigences différentes s'additionnent dans le cadre économique actuel. La crise aidant, nous sommes entrés dans un nouveau cycle de focalisation sur la réduction des coûts. Par ailleurs la mise en place d'organisations plus matricielles avec la contribution de différentes directions aux mêmes processus transverses augmente les besoins de suivis et d'analyses des coûts sur une maille partagée.

L'environnement réglementaire est toujours plus pressant. Soit directement comme en assurance où il faut justifier ses coûts par destination. Soit indirectement dans les services financiers spécialisés par exemple, lorsqu'il s'agit de justifier entre autres les moyens mis en œuvre

pour recouvrer des impayés.

Les charges, en valeur absolue, ne représentent pas toujours la part la plus importante du compte de résultat des établissements financiers. Pourtant cela reste un poste d'optimisation en théorie comme en pratique important si on compare par exemple le coefficient d'exploitation, très prisé par les analystes financiers, des grands établissements financiers mondiaux.

Les entreprises qui travaillent à analyser et piloter leurs coûts le font donc sous une certaine pression. Leurs méthodes varient et elles rencontrent plus ou moins de succès au regard des nombreuses attentes parfois divergentes sur ce sujet.

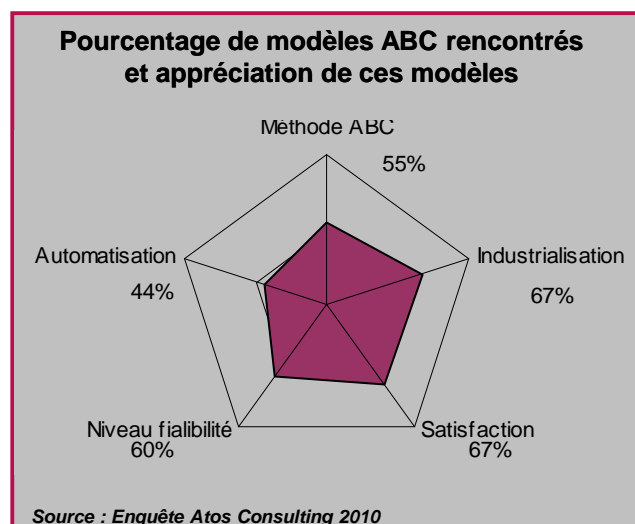
#### » L'adaptation de la méthode ABC en environnement financier

La méthode *Activity Based Costing*, ou ABC, copiée du secteur industriel, reste souvent (pour un peu plus de la moitié des établissements interviewés) la réponse à cette problématique de maîtrise des coûts et de pilotage par activité, produit, client, ligne métier, etc.

Elle est très prisée pour les résultats qu'elle promet, mais elle est aussi lourde à mettre en œuvre, à industrialiser et à maintenir.

L'étude réalisée courant 2010 montre, chez les établissements financiers qui l'ont mise en pratique, des résultats mitigés. Par exemple une phase d'industrialisation pas toujours terminée. Ou encore dans plus de la moitié des cas une automatisation insuffisante avec un niveau de fiabilité des données à améliorer fortement (voir graphique ci-contre).

Enfin dans l'ensemble peu d'établissement tirent réellement profit de l'ABM (*Activity Based Management*).



## Quels sont les grands constats de l'étude menée ?

Les résultats de l'enquête que nous avons menée ne font pas que ressortir les facteurs clés de succès classiques, mais également des éléments nouveaux à prendre en compte pour espérer bénéficier de ses efforts ...

### » Une dynamique de toutes les Directions

Il est de bon aloi d'écrire qu'un projet de pilotage des coûts par la mise en place d'un système de comptabilité analytique nécessite un sponsorship fort. Ce sponsorship vient naturellement de la direction financière. Mais cela n'est visiblement pas suffisant.

Le grand écart est difficile à réaliser entre les besoins financiers, de pilotage, commerciaux, ou de suivi opérationnel.

Notre étude montre que la mauvaise implication de l'ensemble des directions concernées aboutie dans le meilleur des cas à des frustrations, et dans le pire des cas au non aboutissement du projet .

Il est donc important que la dynamique soit impulsée par la direction générale, et que chaque direction soit impliquée sur la définition des objectifs et le rôle à jouer. Il est nécessaire de surcroît de partager à ce niveau la méthode et les résultats escomptés.

A ce titre il n'est absolument pas inconcevable d'avoir à se dire qu'une direction doit contribuer à la réalisation du système de comptabilité analytique et de pilotage des coûts, sans qu'elle en tire directement avantage.

L'expérience montre que l'on tire déjà des bénéfices dans la contribution aux nombreuses réflexions induites par ce type de projet.

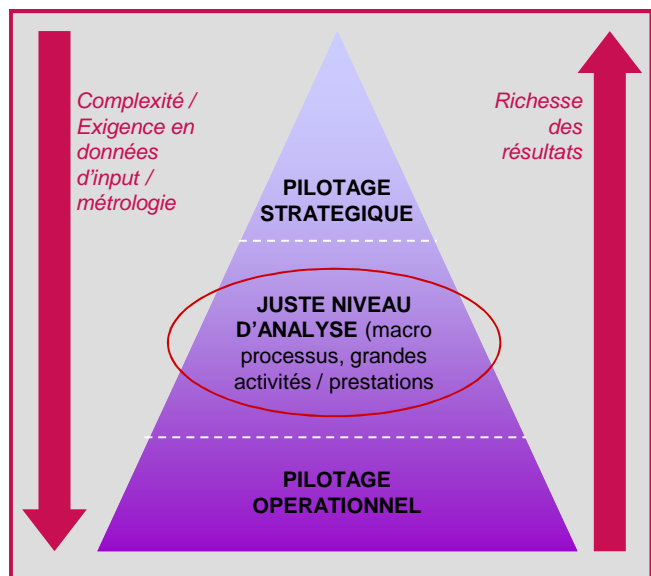
### » Une approche globale versus locale

L'étude réalisée confirme également ce que notre expérience nous a montré, à savoir qu'il est illusoire de croire que l'on peut satisfaire tous les besoins. Un système de comptabilité analytique ne peut servir efficacement un souci de pilotage des frais généraux à un niveau stratégique, et en même temps des besoins de pilotage opérationnel, voire de *capacity management*.

Les quelques cas rencontrés qui ont réalisé cette prouesse se retrouvent avec des outils et des modèles de calcul très complexes, lourds à maintenir, et fragiles au regard du premier changement d'organisation.

Même s'il existe des exceptions donc, les cas de succès semblent plus s'être inscrits dans une démarche globale visant toute l'entreprise, avec un niveau de granularité relativement large dans l'analyse pour commencer (entre 30 à 50 macro activités / processus).

Cela n'empêche pas les modèles réalisés de descendre plus fin dans l'analyse de certains coûts ou de certaines directions.



### » Un infléchissement des cultures

Un aspect important mis en évidence lors de l'étude est l'impact des nouveaux modèles de pilotage des coûts sur les cultures en place.

Dans le cas d'un centre de coûts, cela se traduit par sa transformation en centre de service, avec une vision « en euros » des prestations rendues dont il faut d'abord dresser le catalogue puis définir les unités d'œuvre associées.

On note à cet égard un certain succès de la méthode ABC dans les DSI.

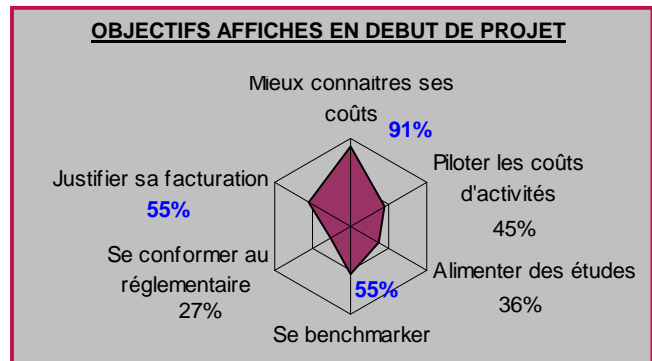
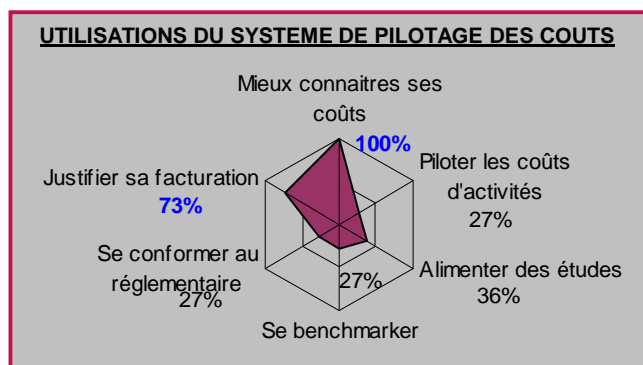
Pour les centres de profit, les directions commerciales, le business prime sur les coûts alors que pourtant l'optimisation du coefficient d'exploitation ou du ratio combiné est un enjeu d'actualité.

La sensibilisation d'une direction commerciale à cet aspect « coûts » est un véritable facteur clé de succès.

## » Des bénéfices retirés assez homogènes, pas toujours atteints

Lors de l'étude, l'analyse des objectifs proposés et de l'utilisation réelle tirée des systèmes de pilotage des coûts en place amènent à deux constats.

D'abord, malgré les différences affichées, ce sont globalement et de façon homogène les mêmes objectifs qui ressortent. En particulier le caractère réglementaire, propre aujourd'hui aux assureurs pour l'obligation de produire des coûts par destination.



Ensuite, parmi ces objectifs, ce ne sont pas toujours ceux fixés au départ qui sont atteints et mis en pratique.

En particulier le cas du benchmark s'avère souvent illusoire du fait de la diversité des méthodes et pratiques d'un établissement à un autre. Seules des analyses comparatives parmi les filiales d'un même groupe trouvent leur utilité.

## » Des délais de mise en œuvre prohibitifs

Le coût de mise en place d'un système de comptabilité analytique, en particulier dans les démarches ABC, apparaît assez prohibitif.

En dehors des projets consistant essentiellement à migrer dans un outil adapté des modèles existants, les seuls cas de résultats obtenus à court terme restent des études ponctuelles.

Un modèle de pilotage des coûts a minima automatisé, industrialisé, et ancré dans les mœurs demande bien souvent plusieurs années d'efforts.

Il n'est pas rare de rencontrer des systèmes de pilotage de coûts dont l'actualisation annuelle reste un 'petit projet' à part entière. Ou bien encore des études complexes réalisées un temps et mises au placard ensuite.

Pourtant dans bien des cas le projet de mise en place d'une comptabilité analytique a été lancé avec des objectifs de résultats à court ou moyen terme (entre 6 et 12 mois). Heureusement certains exemples prouvent qu'il est possible de mettre en place les choses par étapes, en dégageant rapidement des bénéfices.

## » Une approche globale du P&L

Le dernier constat que l'on souhaite rapporter ici est à rapprocher des sujets de changement de culture abordés plus haut, dans le cas d'un centre de profit.

Lorsque l'on regarde les cas de modèles de pilotage des coûts couvrant le périmètre global de l'entreprise et considérés comme un succès (pas seulement par la direction financière), presque tous ont en commun la chose suivante.

Ils intègrent un moteur de calcul traitant non seulement de la répartition des coûts, mais également des revenus et autres postes du compte de résultat (coût du risque dans les établissements de crédit par exemple).

Les mécanismes de répartition des autres postes sont d'ailleurs souvent plus simples à mettre en œuvre, car reposant sur une métrologie plus accessible dans les systèmes opérationnels existants.

Cela n'empêche pas de disposer des outils habituels de pilotage des coûts, mais permet également de reconstituer des comptes de résultat entiers pas client, partenaire ou ligne métier.

Cette approche est plus propice à soutenir une réflexion stratégique et intéresser les directions commerciales.

## Quelle démarche efficace adoptée ?

Si on tient compte des éléments précédents, on peut dégager quelques principes clés d'une démarche efficace de mise en place d'un système de pilotage, non plus seulement des coûts, mais de la performance de la chaîne de valeur de l'entreprise.

### » Maîtrise des délais

Un projet comptabilité analytique est un effort sur plusieurs années, entre l'idée initiale partant de rien, et le modèle industrialisé.

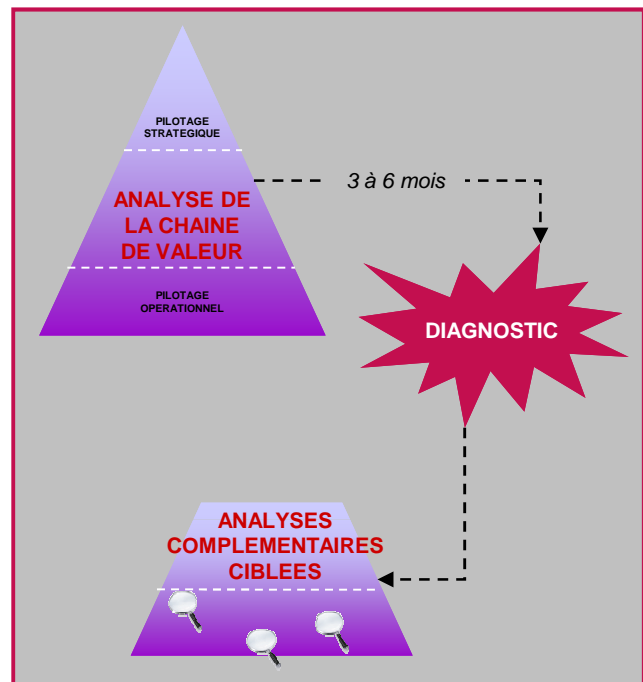
Il est nécessaire de commencer par une étape plus macro mais dont les bénéfices sont visibles à court terme, entre pilotage stratégique et moteur de calcul élaboré (type ABC par exemple).

L'objectif est de dessiner en 3 à 6 mois une première cartographie des coûts de l'entreprise et de choisir ou approfondir l'analyse ensuite.

### » Adopter une démarche globale

Ce diagnostic a un sens s'il est complété d'une analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise et de sa performance, en rapportant aux coûts calculés les ratios clés et revenus associés, découpés selon les mêmes axes d'analyse.

Le partage des analyses tirées de cette approche, mettant en évidence les « déformations » de la chaîne de valeur d'un marché à un autre, d'une ligne métier à une autre, etc., est un moyen efficace de sensibiliser aux coûts tous les acteurs de l'entreprise.



### » Investiguer de façon différenciée selon les directions

Les analyses complémentaires menées dans un second temps (toujours par cycles de 3 à 6 mois) doivent associer modélisation et industrialisation. Cela implique d'admettre qu'il est rarement possible de construire le « bon » modèle du premier coup.

Ces analyses doivent de surcroît être différenciées selon leur potentiel (levier d'optimisation des coûts identifié au préalable) et l'appétence des entités concernées.

En ce sens il est très profitable de mettre en place pour un centre de coûts un mécanisme de réaffectation périodique des coûts des prestations rendues aux autres entités, sur la base de coûts unitaires budgétés et de volumétries

la base de coûts unitaires budgétés et de volumétries réelles partagées.

En présentant ces prestations comme des revenus, on établit ainsi un compte de résultat du centre de coûts qu'il lui faudra justifier en fin d'exercice.

A contrario sur une direction commerciale, il faut privilégier un modèle simple d'analyse de la performance et éviter le piège du détail qui relève d'études ponctuelles, mais peu probablement d'un modèle industriel pérenne.

Il est aussi intéressant dans ces derniers cas d'associer des démarches *lean* sous l'angle économie de moyens.

#### CONTACTS

Atos Consulting  
Tour Manhattan  
5-6, place de l'Iris  
92926 La Défense Cedex  
Tél. : +33(0)1 70 92 47 77  
Fr-ac.contacts@atos-consulting.com

[www.atos-consulting.com](http://www.atos-consulting.com)

#### A propos d'Atos Consulting

Atos Consulting, le pôle conseil d'Atos Origin, est l'un des leaders sur le marché des services de conseil en management et en systèmes d'information.

Avec plus de 2 500 collaborateurs dans le monde, Atos Consulting accompagne ses clients dans leurs projets de transformation organisationnelle et technologique en leur apportant des solutions pragmatiques et innovantes dans les télécommunications, l'industrie, les services financiers et le secteur public.

Atos, Atos et le poisson, Atos Origin et le poisson, Atos Consulting ainsi que le poisson sont des marques déposées d'Atos Origin SA.