



**HAL**  
open science

**SYSTEME DE GESTION DES ACTIVITES  
MONETIQUES BANCAIRES: Premières analyses à  
partir d'une étude de cas. / Managing the banking  
technology for electronic payment by smart card.**

Sylvie Gerbaix

► **To cite this version:**

Sylvie Gerbaix. SYSTEME DE GESTION DES ACTIVITES MONETIQUES BANCAIRES: Premières analyses à partir d'une étude de cas. / Managing the banking technology for electronic payment by smart card.. Modèles d'organisation et modèles comptables, May 1995, France. pp.cd-rom. hal-00818531

**HAL Id: hal-00818531**

**<https://hal.science/hal-00818531>**

Submitted on 22 Sep 2014

**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.

# **SYSTEME DE GESTION DES ACTIVITES MONETIQUES BANCAIRES :**

**Premières analyses à partir d'une étude de cas.**

**Managing the banking technology for electronic  
payment by smart card.**

par

**Sylvie GERBAIX**

CREGO - I.A.E. Montpellier 2.

**Mots clefs :** monétique bancaire, système de gestion, contrôle de gestion, téléinformatique bancaire, évaluation des nouvelles technologies, structures interorganisationnelles.

**Key words :** smart card, banking technology, management of new technology, electronic payment, interorganizational structure.

**Résumé :** L'objet de cette communication est de dépeindre le système de gestion des activités monétiques à partir d'une analyse de cas. Le système interorganisationnel mis en place permet, grâce à des budgets analytiques et de multiples indicateurs, d'évaluer les activités monétiques (charges et produits) ainsi que l'apport des évolutions de la technologie et l'intérêt économique de l'externalisation.

**Abstract :** This paper describes the management of banking technology for electronic payment within a group of several regional banks. An interorganizational management system based on costs, budgets and others indicators, enables to evaluate the costs and the added value of electronic payment activities.

# **SYSTEME DE GESTION DES ACTIVITES MONETIQUES BANCAIRES :**

## **Premières analyses à partir d'une étude de cas.**

par

**Sylvie GERBAIX**

Centre de Recherche en Gestion des Organisations, CREGO,  
Institut d'Administration des Entreprises  
Université de Montpellier 2.

La monétique (ou monnaie électronique) a connu un développement considérable ces dernières années que traduit l'augmentation du nombre de porteurs de cartes bancaires, la multiplication et la dispersion des terminaux de paiement électroniques (TPE) et des guichets automatiques bancaires (GAB).

Les enjeux sont commerciaux et stratégiques en raison de la pression concurrentielle, de l'élargissement de la gamme de services à la clientèle (porteurs de cartes ou commerçants), des évolutions des exigences de sécurité et de qualité.

Cependant, les architectures techniques requièrent des engagements financiers importants de la part des banques alors que les avantages technologiques sont de courte durée en raison d'une diffusion rapide de la technologie dans les différents établissements bancaires et de la standardisation des services de bases.

Dans ce contexte l'architecture organisationnelle et la maîtrise des coûts sont susceptibles de contribuer à la création et au maintien d'un avantage concurrentiel ainsi que le souligne Frantz ROWE [ROWE, 1994]:

"Dans un régime d'appropriabilité faible [où l'avance technologique de la firme qui la met en place fond rapidement], détenir des actifs-supports ne suffit donc pas pour dégager un avantage concurrentiel basé sur la téléinformatique. Il convient de développer un actif co-spécialisé, selon Teece, c'est-à-dire une ressource qui conditionne absolument la réussite de l'innovation.

De notre point de vue, il en existe au moins deux : la connaissance de la marge du service et une architecture organisationnelle flexible."

Toutefois la connaissance des marges des activités bancaires paraît relever d'une véritable gageure, en particulier :

- comment isoler les coûts correspondant à une catégorie de services alors que tout un ensemble de produits bancaires utilisent des ressources techniques et humaines communes ?
- comment répartir des charges importantes d'investissement compte tenu des outils informatiques nécessaires (pour des opérations en temps réel notamment) ?
- quelle structure organisationnelle mettre en place pour l'introduction d'une évolution technologique majeure de façon à faciliter la gestion des coûts et des activités ? Car, tout système de gestion s'inscrit dans une "structure décisionnelle"[BOUQUIN,1986], qu'il convient de définir conjointement avec les autres critères de gestion ou de mesure.

Plus généralement, si "gérer consiste à choisir certaines actions à partir d'informations variées" [DUPUY, ROLLAND, 1991] quelles informations veut-on obtenir pour quelles analyses et in fine quelles actions de gestion ?

Sachant que "ces informations portent autant sur les chiffres prévisionnels que sur les réalisations, sur les données physiques comme sur le niveau des dépenses, des profits, des coûts et des marges." [EVRAERT, MEVELLEC, 1991].

Autant de questions finalement assez classiques en contrôle de gestion mais qui n'en ont pas pour autant définitivement résolues et qui de surcroît se heurtent à des difficultés particulières du fait de l'activité considérée : l'activité monétaire qui conjugue mutations technologiques (informatique, télécommunication, automate bancaire, cartes à mémoire...), innovations commerciales (nouvelles gammes de services), et restructurations organisationnelles soumises à des tensions contradictoires (centralisation/décentralisation, internalisation/externalisation...).

Nous avons ici choisi de montrer à travers une étude empirique du système de gestion mis en place par un ensemble de banques régionales françaises, qu'une approche organisationnelle particulière, ainsi que la mise en place d'outils adaptés, peut en partie répondre à ces questions

L'objectif est de dépendre la conception d'un système de gestion des activités monétaires et les différents liens qui se tissent entre structuration organisationnelle et système de gestion.

En effet, le système de gestion retenu est intimement lié à la structure organisationnelle mise en place pour ces activités. De fait, il conviendrait plutôt de parler de structure interorganisationnelle

dans la mesure où elle comporte plusieurs banques, des GIE, un prestataire de services informatiques...

L'étude de cas effectuée s'appuie sur des entretiens avec l'un des responsables du système de gestion mis en place et sur une étude des documents internes qui relèvent de ce système de gestion : textes d'orientation, budgets, compte rendu de réunions ...

La documentation interne est volumineuse car destinée à servir de trait d'union au sein des différentes structures composant ce système de gestion monétique. La présente communication en fournit seulement une première analyse. Mais il s'avère d'ores et déjà que les acteurs ont contribué à mettre en place, par ajustements successifs, des solutions pragmatiques adaptées aux évolutions du système productif et susceptibles de nourrir la réflexion théorique.

La conception du système de gestion dont nous présentons ici la description obéit donc à trois logiques imbriquées :

- l'évaluation de l'introduction d'une technologie ou d'une évolution forte d'une technologie déjà implantée,
- l'évaluation des choix organisationnels,
- la mise en place d'un système de gestion des coûts et des marges des activités monétiques et des choix technologiques et organisationnels .

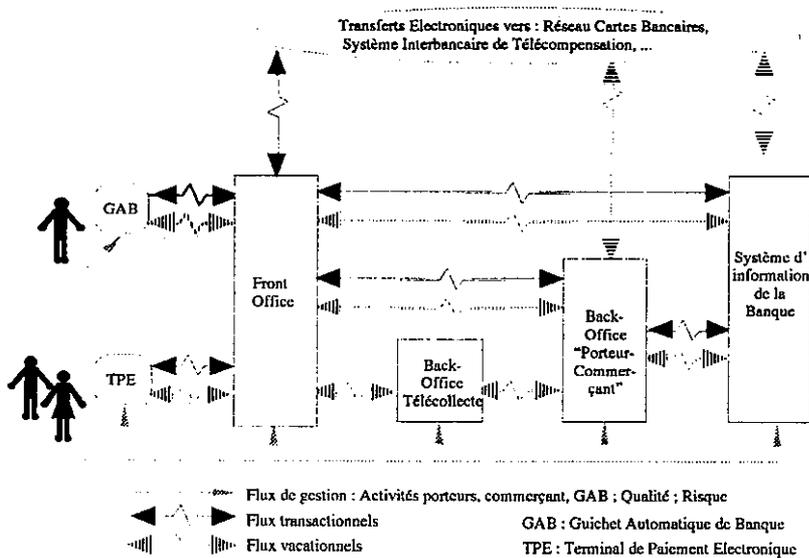
Afin de rendre compréhensible ce système de gestion, nous nous sommes attachés à décrire d'abord les lignes directrices tant du système technique que du système organisationnel avant de préciser les modalités de ces évaluations.

## I Le système monétique : complexité et évolutivité.

### II Le système technique de la monétique.

Comme toute production de service, la "monétique" implique à la fois une interaction avec le client mais également une organisation interne souvent sophistiquée [EIGIER-LANGEARD, 1988].

Le système monétique d'une banque peut être schématiquement décrit de la façon suivante :



L'initiateur, le déclencheur du processus productif est le client, "porteur de carte" qui utilise :

- soit un automate bancaire, tel que un GAB , guichet automatique de banque, pour effectuer des retraits ou diverses autres opérations (virement, consultation ) selon les possibilités de l'automate,
- soit un terminal de paiement (TPE, terminal de paiement électronique) pour payer un commerçant.

Ensuite l'ensemble de la chaîne de traitement est effectuée automatiquement par des matériels informatiques. Cependant, cet ensemble n'est pas homogène, il y a lieu de distinguer différentes fonctions et différents types de flux, symbolisés par les flèches et traits du schéma précédent .

- des flux concernant les opérations bancaires proprement dites : des flux "transactionnels" (en temps réels) et des flux "vacationnels" (pour des traitements différés),
- des flux de gestion (temporellement distincts du traitement des opérations).

Traditionnellement, (depuis 1950) trois fonctions principales sont distinguées dans l'organisation du travail bancaire [MARTRES, SABATIER, 1987], symbolisées par les rectangles du schéma :

- la fonction "guichet" ou front office,
- la fonction "arrière-boutique" ou "back-office", (back office "télécollecte" et back office "porteur-adhérent")
- les fonctions de comptabilité et de traitement, domaine du système d'information de la banque..

Dans le cas des opérations monétiques, ces fonctions sont complètement automatisées. La sécurité est un des fondements majeurs des choix techniques qui ont été réalisés.

Des modules informatiques spécifiques se sont greffés sur le système informatique bancaire.

Le front office doit notamment permettre :

- le pilotage des terminaux et automates (GAB, TPE...),
- l'authentification du porteur de carte,
- la distribution d'autorisation ou la recherche d'une autorisation via les réseaux de télécommunications,
- la gestion des risques .

Le back-office doit assurer des opérations telles que :

- la gestion des "porteurs" et des "commerçants-adhérents",
- la gestion des opérations effectuées,
- la gestion des oppositions, des litiges,
- l'archivage des opérations..

La "télécollecte" est une fonction particulière du back-office qui regroupe l'ensemble des opérations vacationnelles relatives aux paiements par les porteurs de cartes aux commerçants-adhérents : transfert des mouvements journaliers, contrôle des flux de transactions de paiement, chargement des listes d'opposition...

Enfin, les informations relatives aux transactions s'intègrent dans le système informatique classique de la banque qui traite le recouvrement des transactions, les chaînes de dépôt, les chaînes comptables, les relations avec les agences etc...

## **1.2 Quel système de gestion pour la monétique ?**

Un système de gestion ne se conçoit pas en principe sans les objectifs, les finalités qui l'orientent, même si ces derniers ne peuvent pas toujours être complètement explicités.

C'est pourquoi nous présenterons d'abord les principaux objectifs poursuivis avant de présenter les grandes lignes du système de gestion qui a été conçu.

Au départ le contexte était le suivant. Les banques concernées réunies dans un groupement national de gestion des échanges de données informatisées (EDI) bancaire sont confrontées au développement de nouvelles applications monétiques, jugées indispensables pour des raisons stratégiques et commerciales.

Ces dernières impliquent des investissements considérables alors même que les services en question doivent être très différenciés en fonction de la politique commerciale des banques.

Ont alors été décidées des regroupements régionaux qui assumeront ces investissements. L'hypothèse sous-jacente étant que le regroupement devrait être économiquement plus intéressant en raison d'effets d'échelle et d'effets de synergie.

Parallèlement, l'hypothèse d'une externalisation de tout ou partie du projet en "facilities management" était envisagée. Au plan stratégique, cette option présentait a priori un certain nombre d'atouts en raison de la spécificité des actifs nécessaires (en terme de compétence, de gestion des risques... Restait à valider cette solution au plan économique.

Un certain nombre de banques régionales ont choisi, il y a quelques années d'étudier les modalités et l'intérêt en terme d'avantages relatifs et de coût :

***du choix des services de monétique bancaire,  
de la décision de regroupement pour partager les investissements, au sein d'un GIE régional,  
de l'externalisation auprès d'une société de services.***

Dans le cadre de cette étude un premier budget global et prévisionnel relatif au projet d'extension régionale des activités monétiques a été élaboré.

Ce budget comportait de manière assez classique la décomposition suivante :

achats et services extérieurs, frais de personnel, investissements, frais financiers.

Pour l'évaluation des différentes rubriques, il s'appuyait sur les systèmes d'information comptables antérieures des services informatiques et sur une estimation des charges nouvelles. Certains postes de charges (changement de versions de logiciels) étaient à ce stade impossibles à évaluer et figuraient dans le budget avec la mention "montant non connu." Ceci illustre la difficulté d'une évaluation intégrale à ce stade.

Cependant même s'il s'agit d'une évaluation partielle son intérêt fut multiple:

Il présentait la particularité d'être calculé pour deux hypothèses:

- ◊ pour l'ensemble des banques intéressées regroupées,
- ◊ pour une seule banque.

Cette analyse a permis une première validation de l'intérêt du regroupement

Pour 8 banques le budget total prévisionnel du projet représentait seulement trois fois le budget pour une banque.

De plus, il a constitué les linéaments d'une partie des procédures budgétaires ultérieurement utilisées.

Suite à cette première étude qui confortait l'hypothèse du regroupement, un projet de mise en oeuvre a été élaboré comportant :

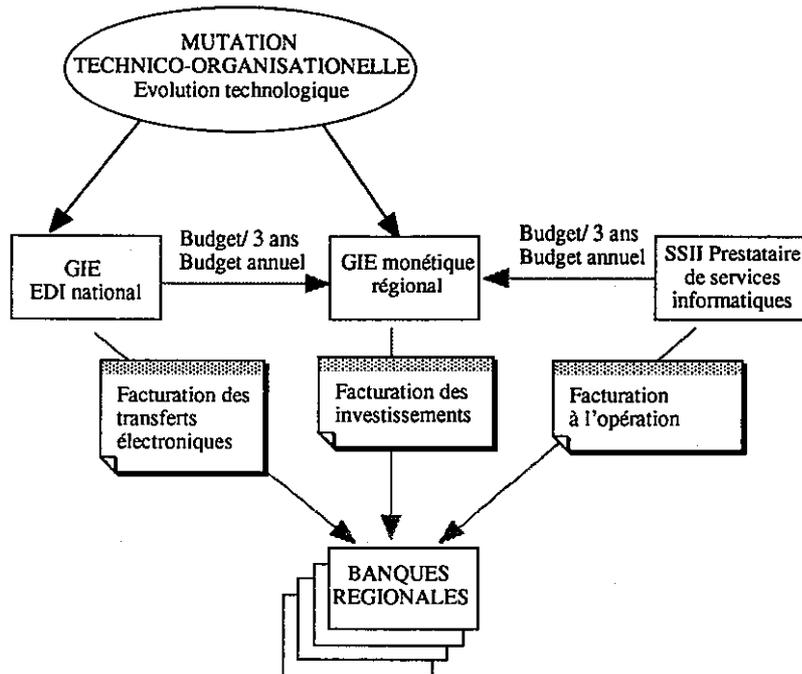
- ◊ une structure organisationnelle situant les rôles respectifs du ou des GIE, du ou des prestataires de services,
- ◊ un système d'information qui permettent une évaluation permanente a anteriori et a posteriori des choix effectués notamment en matière technologique (développement de nouvelles applications), en matière de regroupement, en matière d'externalisation.

Les banques régionales concernées ont finalement opté pour la solution suivante :

- le regroupement au sein d'un Groupement d'Intérêt Economique régional à qui est confié la prise en charge des investissements (matériel, logiciels..) Ce groupement a pour objet de tirer parti des effets d'échelle liés au regroupement sans pour autant perdre la maîtrise de la technologie. De plus ce regroupement est circonscrit à un objet précisément défini et permet de maintenir par ailleurs l'indépendance des sociétés adhérentes pour tous les autres aspects de la politique générale.
- les prestations liées au fonctionnement sont confiées à un prestataires de services.

De plus, les banques du GIE régional sont également membres du GIE national qui prend en charge notamment les transferts électroniques vers le réseau "carte bancaire", vers le Système interbancaire de télécompensation.

Les grandes lignes de cette structure sont représentées par le schéma ci-dessous:



Certes les GIE ne sont pas des sociétés, mais des regroupements de sociétés, certes les prestataires de services informatiques sont filiales d'une partie des banques clientes. En conséquence, la situation est celle d'une quasi-intégration. Toutefois, leurs rapports sont formalisés par des relations contractuelles (statuts de GIE et contrat de prestations de services vis à vis du sous-traitant informatique). GIE et prestataires ont élaboré des procédures particulières, de facturation aux banques régionales du groupement.

Chaque organisation comptabilise des charges nettement différenciées de celles des autres organisations, et en principe plus nettement que s'il s'agissait de services internes.

De plus, en matière d'analyse des coûts, les choix opérés en matière organisationnelle et de gestion impliquent une séparation relativement nette et une facturation différenciée entre :

- les charges interbancaires et de réseau du GIE national,
- les charges d'investissement gérés par le GIE régional,
- les charges opérationnelles de fonctionnement facturées par le prestataire.

Les règles adoptées pour la répartition des charges visent à favoriser le regroupement et à tenir compte des différences de taille entre les banques adhérentes.

- Le GIE national répartit les charges d'investissements selon la norme suivante :
  - une société régionale adhérente se voit affecter une part de charges de 1
  - si plusieurs sociétés régionales se regroupent : la première compte pour 1 et chaque société supplémentaire pour 0,5.Le GIE répercute ainsi, la diminution des coûts qui résulte du regroupement des prestations et ce mode de facturation est une incitation au regroupement.
- Le GIE régional répartit ses charges (liées principalement aux investissements) :
  - pour moitié au prorata des parts viriles<sup>1</sup>,
  - pour moitié au prorata du parc de cartes pour tenir compte de l'effet de taille.
- La société prestataire de services informatiques facture ses prestations à l'opération. Ainsi, toutes les charges de cette société apparaissent pour les banques clientes comme uniquement des charges variables en fonction de l'activité monétique.

Ainsi, le système adopté permet de circonscrire les charges liées aux investissements et le mode de répartition de ces charges entre les banques adhérentes du GIE régional tend d'une certaine façon à atténuer le poids des charges fixes transformant une partie d'entre elles en charges quasi-variables.

---

<sup>1</sup> Part virile : dans un groupement, évaluation des droits de chacun des membres obtenue en divisant la valeur totale par le nombre de membres. (Dalloz)

De plus le processus intègre une procédure budgétaire : c'est-à-dire qui comporte les étapes suivantes :

- prévisions pluri-annuelles et annuelles,
- procédure "atterrissage" , c'est-à-dire de comparaison entre prévisions et réalisations et analyse des dérives éventuelles. Cette procédure est essentiellement semestrielle.

Les documents budgétaires comprennent non seulement des budgets d'exploitation relativement classiques mais également des factures prévisionnelles annuelles.

## **II. PERTINENCE ET COHERENCE DU SYSTEME DE GESTION DES ACTIVITÉS MONÉTIQUES.**

Comment le système de gestion mis en place permet-il d'analyser les activités monétiques , d'évaluer leurs marges, d'estimer l'apport de la technologie ?

Dans quelles mesures ces analyses sont elles susceptibles d'influer sur les décisions ?

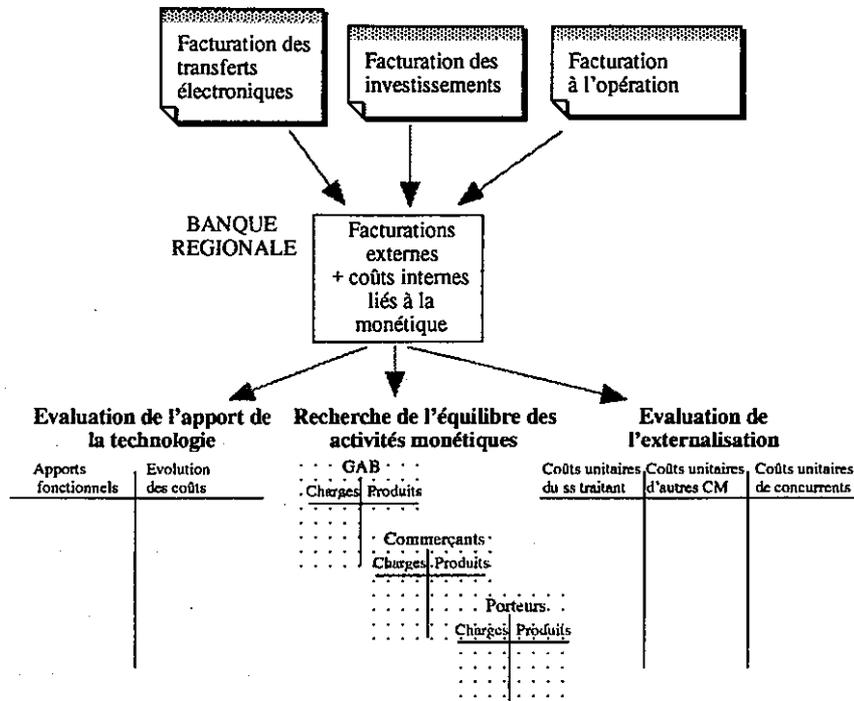
### **II.1 L'évaluation des activités monétiques.**

Pour cette évaluation, nous retiendrons l'analyse effectuée par les banques régionales. Ces dernières en effet sont les seules structures qui perçoivent les produits relatifs aux activités monétiques en provenance du client final : porteur de carte ou commerçant-adhérent. Ce sont également ces banques qui "in fine" payent l'ensemble des charges relatives aux activités monétiques.

Du point de vue d'une banque régionale, le système de gestion étudié comporte trois axes d'analyse dominants :

- une analyse des activités monétiques, de leur charges et produits afin de tendre vers leur équilibre,
- une évaluation de l'apport des évolutions technologiques
- une évaluation de l'externalisation et du regroupement des activités.

Le schéma ci-dessous fournit une illustration de ces trois axes dont nous allons préciser les modalités.



*A la recherche de l'équilibre des activités monétiques.*

Du point de vue de la banque, l'analyse de l'activité monétique relève de trois catégories qui correspondent à l'identification de trois types de produits :

- l'activité "gestion des GAB", pour laquelle sont perçues des commissions interbancaires lorsqu'un porteur de la banque utilise un GAB d'une autre banque,
- l'activité "paiement-commerçants" pour laquelle les commerçants versent des commissions au prorata des paiements effectués,
- l'activité "porteurs de cartes", pour laquelle les produits sont principalement les abonnements des "porteurs de cartes".

Afin de permettre aux différentes banques régionales d'effectuer une analyse, un suivi des activités monétiques, le GIE régional et le prestataire de services fournissent des informations de gestion et leur facturation est détaillée de façon à permettre une affectation des charges, pour la banque régionale.

Le système de gestion analytique mis en place pour réaliser cette facturation détaillée est assez élaboré. Les grandes lignes de ce système sont les suivantes.

Au regard de l'activité informatique, les coûts sont liés à l'utilisation des matériels et logiciels et répartis en fonction des spécificités de la production informatique qui, pour la monétique, a recours à trois types de machines et logiciels associés qui sont assez nettement différenciés et qui correspondent schématiquement aux trois fonctions : front office, télécollecte et backoffice.

Afin de permettre l'affectation des charges de ces fonctions (amortissement, salaires...) chaque activité est décomposée en modules, simultanément :

- affectables à l'activité principale (Gestion GAB, Commerçants, Porteurs),
- rattachés à une fonction production Front office, Back office, ou Télécollecte et mesurable en heure d'unité centrale (heure CPU) de cette fonction.

De plus à chaque module correspond un indicateur d'activité tels que : le nombre d'opérations réalisées, nombre d'autorisations demandées, nombre de GAB et TPE du parc...

Cet indicateur a une signification à la fois en lui-même pour la gestion de l'activité monétique : connaissance du nombre d'opposition, du nombre de retrait GAB etc..... et permet le calcul d'un coût unitaire par opération ce qui facilite les comparaisons dans le temps, avec les autres banques et l'élaboration des factures prévisionnelles en fonction du niveau d'activité prévue.

Pour illustrer cette démarche analytique, nous donnons une description synthétique du compte d'exploitation monétique relatif au "commerçant".

- ◊ Les produits correspondent à la tarification appliquée au commerçant : commission et facturation de services spécifiques éventuels,
- ◊ Les charges fixes afférentes sont notamment :
  - l'affiliation au réseau Carte bancaire
  - la mise à disposition du matériel et sa maintenance,
- ◊ Les charges variables comprennent :
  - les autorisations,
  - le coût de la télécollecte,

- le traitement informatique des transactions,
- les coûts liés aux réseaux,
- le coût de la gestion des litiges
- les commissions interbancaires de paiement et les charges liées à la compensation.

Actuellement, le point d'équilibre de l'activité "commerçants" n'est pas atteint et le système est globalement déficitaire.

Cependant, l'analyse effectuée permet:

- de connaître l'importance de ce déficit et son évolution dans le temps,
- de justifier de manière détaillée la tarification opérée auprès du commerçant.

#### ***Evaluation de l'apport de la technologie***

L'évaluation des apports de la technologie est effectué à partir d'une comparaison entre la situation antérieure et la situation actuelle :

- de l'apport fonctionnel de la technologie mesurée essentiellement en terme d'impact à l'égard de la clientèle,
- de la variation des coûts par grande masse (en tenant compte de l'effet volume lié à l'augmentation du nombre d'opérations).

Cela permet de mettre en regard de l'augmentation éventuelle des coûts, les apports en terme de services à la clientèle.

Ces apports en terme de services à la clientèle sont estimés à partir de divers indicateurs qui concernent trois axes principaux :

◊ l'impact commercial :

- augmentation des retraits GAB des porteurs de la banque sur les GAB de la même banque par rapport aux retraits des mêmes porteurs sur des GAB d'autres banques....

◊ le suivi clientèle

- diminution de "l'abusif" porteur (découvert non autorisé résultant d'un usage abusif de la carte .)

◊ la qualité

- temps de réponse au GAB pour le client,...

◊ la sécurité

- évolution de la fraude. "cartes",.....

Les informations sont obtenues par divers canaux :

- des analyses internes aux banques,

- une enquête de satisfaction de la clientèle.
- des tableaux de bord d'activités monétiques élaborés à la demande auprès du prestataire de services.

#### ***Evaluation de l'externalisation.***

Le découpage analytique de la facturation est généralement suffisamment détaillé pour permettre des comparaisons des facturations des sous-traitants et GIE :

- par rapport à d'autres sous-traitants ou GIE de même groupe bancaire mais appartenant à d'autres régions
- ainsi que par rapport aux tarifs pratiqués par des établissements concurrents.

## **II.2 Système d'évaluation et dynamique décisionnelle.**

De manière très classique, nous qualifierons le système décisionnel de système finalisé, ouvert et adaptatif.

*Le système est finalisé* dans la mesure où il existe, ainsi que cela est généralement préconisé pour la gestion de projet informatique une séparation nette entre deux catégories d'instances :

- un comité de pilotage qui réunit des représentants ayant pouvoir décisionnel, de chacune des banques régionales, et qui définit les grandes orientations,
- un comité de suivi de projet qui réunit les "responsables monétiques" de chacune de ces banques, ce comité étant chargé de la programmation et du suivi de la réalisation.

Les décisions de ces derniers sont formalisées : compte rendu, référence sur les budgets...)

Toutefois, ces comités présentent la particularité d'être interorganisationnels. Cela induit un processus permanent *d'auto-apprentissage par la mise en commun de compétence.*

Compte tenu du regroupement de plusieurs banques, une comparaison permanente est effectuée entre les banques. Comparaisons des coûts et des marges, mais également des solutions adoptées. Ces comparaisons doivent permettre d'adopter in fine la solution la plus intéressante;

De plus, ce fonctionnement s'accompagne en permanence d'un processus informel d'ajustement mutuel ad hoc afin de préparer les réunions mensuelles des comités.

Par ailleurs, ce processus multibanque, a également pour conséquence *un multicontrôle permanent.*, une sorte de contrôle organisationnel en partie multiple. En effet chaque responsable monétique reçoit les factures détaillées (prévisions et réalisations) des GIE et du prestataire, pour son établissement et pour l'ensemble du projet (les huit banques régionales réunies).

Les trois types d'analyse que réalise la banque permettent très rapidement au niveau des instances une adaptation de l'ensemble de la structure interorganisationnelle.

Ainsi, l'analyse des charges peut en permanence conduire à des décisions voire des remises en cause des choix antérieurement opérés en matière de :

- choix de technologies et services (fonctionnalités) associées,
- -choix organisationnels notamment en matière d'externalisation.

Les atouts de ce fonctionnement systémique sont en quelque sorte décuplés par la mise en réseau (mise en commun, regroupement ) de plusieurs banques. Ce réseau induit en quelque sorte une recherche permanente d'un équilibre entre différenciation et intégration des organisations.

En conséquence toutefois, on aboutit finalement à un système

- relativement lourd à gérer eu égard par exemple aux nombre d'instances décisionnelles, aux procédures de regroupement, de facturation et de contrôle budgétaire
- relativement sensible aux perturbations en contrepartie d'une adaptabilité potentielle permanente.

## Conclusion

Cette première analyse de la gestion des activités monétiques bancaires ouvrent plusieurs perspectives de recherche concernant d'une part les procédures de contrôle de gestion et d'autre part la gestion de projet de téléinformatique bancaire.

Les procédures de contrôle de gestion que nous venons de décrire s'apparentent à certains égards à de nouvelles formes de contrôle et de calcul des coûts telles que celles préconisées par S. EVRAERT et P. MEVELLEC [EVRAERT., MEVELLEC , 1991.] :

- le système de gestion n'est pas bouclé sur le système de comptabilité générale, par rapport à laquelle il demeure relativement autonome, puisqu'il s'appuie principalement sur des procédures à caractère budgétaire,
- le processus de répartition des investissements mis en place tend à convertir une grande partie d'entre eux en charges variables en fonction de l'activité,
- les liens sont recherchés de manière la plus directe possible pour l'affectation des charges aux activités bancaires (prestations de services ou produits pour la banque),
- une tentative est faite pour mettre en regard l'évolution des coûts et les évolutions des services à la clientèle (augmentation des prestations, amélioration de la qualité...)

De surcroît le système présente d'autres particularités :

- il s'appuie sur des procédures budgétaires (à moyen terme 3 ans et à court terme) combinées avec une répartition analytique de ces budgets,
- interorganisationnel, il est de plus constamment auto et pluricontrôlé et soumis à éventuelle remise en cause.

## Bibliographie

- BOUQUIN (H.) : 1986, *Le contrôle de gestion*, Editions Presses Universitaires de France.
- DUPUY (Y.), ROLLAND (G.) : 1991, *Manuel de contrôle de gestion*, Editions Dunod.
- EIGLIER P., LANGEARD E., *La servuction* , Editions Mac Graw Hill, 1988.
- EVRAERT (S.), MEVELLEC (P.) : 1991, *Les systèmes de coûts par activité : Réconcilier le calcul du coûts des produits et le contrôle de gestion.*, Revue Française de Gestion, n°82 p.91 à 102
- MARTRES (D.), SABATIER (G.) : 1987, *La monnaie électronique*, Presses Universitaires de France.
- ROWE (F.) : 1994, *Des banques et des réseaux*, Editions Economica.