

Gestion optimisée des coûts – désormais également dans les fiduciaires

Une proposition de solution pour l'introduction d'un décompte des coûts

Claudio Pietra, Zurich*

Dans le cas d'une fiduciaire, où apparaissent les coûts que l'on ne peut pas identifier d'un seul coup d'œil? Comment peut-on attribuer judicieusement les coûts internes aux diverses prestations de services effectivement fournies aux clients? Et quels sont les mandats qui sont en fin de compte véritablement rentables et ce, dans quel secteur? Tout comme dans l'industrie, les avantages fournis par la gestion des coûts sont également évidents pour les entreprises de services.

Les charges d'une entreprise de services sont étroitement liées au personnel

Contrairement au modèle classique ou industriel, l'introduction de la gestion des coûts au sein d'une fiduciaire exige que l'on tienne compte de quelques différences importantes. S'il est vrai qu'il existe certains types de coûts pouvant être attribués de manière directe ou indirecte aux clients, on doit néanmoins tenir compte d'une grande différence résidant dans le fait que les fiduciaires travaillent dans le cadre d'un mandat. C'est la raison pour laquelle il n'est pas judicieux d'attribuer un collaborateur à un département du point de vue de la gestion des coûts. En raison de cette identification plus difficile des sources de charges, il est judicieux de considérer les collaborateurs comme sources de charges. En d'autres termes: les charges telles que les salaires, les charges sociales liées au salaire, les loyers ou d'autres charges d'exploitation sont principalement liées aux collaborateurs. Dans une fiduciaire et dans le cadre de la gestion des coûts, le collaborateur joue ainsi le rôle d'une source de charges préliminaire.

Sans saisie du temps de travail, pas de gestion des coûts

Il existe cependant encore une autre différence tout aussi importante: dans une fiduciaire, les gens ne travaillent pas sur un produit mais sur des mandats. Ils mettent ainsi leurs connaissances (par exemple les conseils fiscaux) ou leurs aptitudes (par exemple la tenue de comptabilités) à la disposition des clients. Afin de fournir ces prestations, ils engagent du temps de travail que les bénéficiaires de la prestation paient selon les charges effectives, de manière forfaitaire ou d'une autre façon préalablement convenue. Pour la gestion

Résumé

Les fiduciaires fournissent un grand nombre de prestations de services commerciales et soutiennent leurs mandants lorsque ceux-ci prennent des mesures pour optimiser les coûts de leurs exploitations. Mais les fiduciaires prennent de plus en plus conscience qu'elles ont elles-mêmes besoin d'une telle gestion des coûts. Le présent article décrit comment les fiduciaires peuvent maîtriser leurs coûts au moyen d'un logiciel de gestion de projets.

des coûts, la quantité de «temps productif» employée est donc déterminante. En effet, sur la base du temps productif employé par collaborateur comparé aux coûts provoqués, il est possible de constater par la suite quels sont les coûts effectivement générés par un mandat donné. Après la détermination des coûts liés aux collaborateurs, ces réflexions permettent de faire une deuxième constatation importante: pour un système de gestion des coûts, un système de saisie du temps de travail est indispensable.

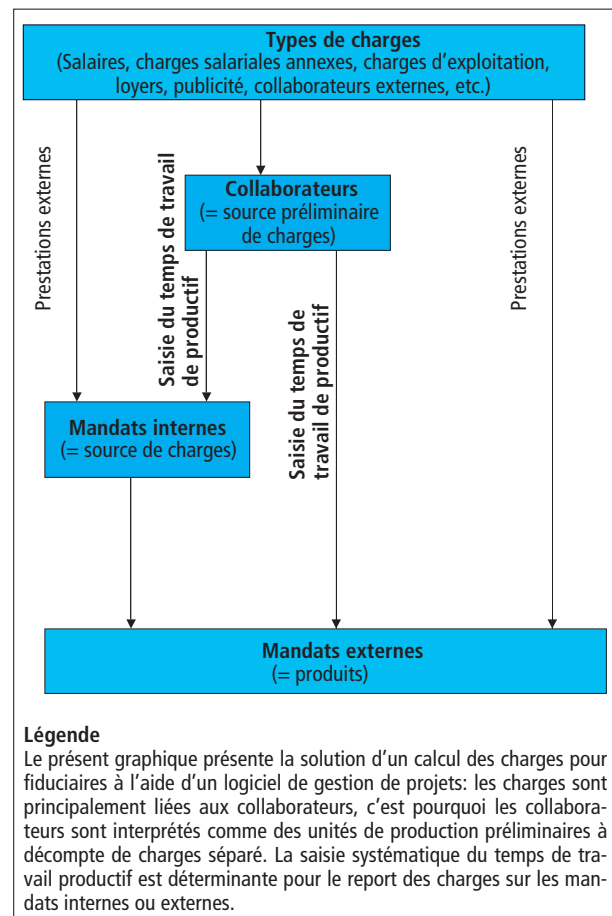
Et les sources de charges?

Jusqu'ici, nous n'avons parlé pour les fiduciaires que des sources de charges préliminaires, c'est-à-dire des collaborateurs. Bien entendu, il existe ici également des sources de charges classiques: il s'agit des travaux internes (ou mandats) relevant de l'administration, de la présence téléphonique, de la gestion de la bibliothèque ou des travaux IT. Ces mandats internes¹ sont des travaux productifs que l'on ne peut pas attribuer directement à un mandat particulier. Il s'agit donc de véritables frais généraux. Malgré tout, le temps nécessaire à de telles tâches doit également être pris en compte étant donné que les collaborateurs qui se chargent d'un grand nombre de tâches internes (par exemple le management) risquent sinon d'être désavantagés dans le cadre de la gestion des coûts. Mais ce n'est pas tout: si le temps nécessaire aux mandats internes n'est pas enregistré, la gestion des coûts répartit les coûts globaux par collaborateur sur une moindre quantité de temps de travail externe. Ces collaborateurs risquent dès lors d'être considérés comme plus coûteux. Par conséquent, il est nécessaire que chaque collaborateur attribue son travail productif interne à quelques mandats internes (ou sources de charges). Au moyen de ces indications, il devient également possible de déterminer à la fin d'une période les coûts occasionnés. Par la suite – tout comme dans l'industrie – on procède à l'attribution de ces charges aux clients (mandats externes). Cela permet de faire une troisième constatation: pour la gestion des coûts dans une entreprise de services, une saisie globale du temps de travail, c'est-à-dire la saisie du temps productif externe et interne, est indispensable.

En résumé, on constate ce qui suit: dans une fiduciaire, les collaborateurs sont des sources préliminaires de charges étant donné que la plupart des coûts occasionnés servent à ce que les collaborateurs puissent travailler de manière productive. Pour mesurer cette productivité, il est nécessaire de disposer d'un système de saisie du temps de travail par mandat, c'est-à-dire un système permettant aux collaborateurs d'attribuer le temps de travail fourni aux divers mandats. Quant aux mandats internes tels que les prestations administratives, le management, le service de réception ou téléphonique, il sont attribués en fin de période aux divers mandats individuels (clients).

Le temps de travail productif sert de base à la gestion des coûts

De nombreuses entreprises saisissent leurs prestations de travail fondées sur le temps de travail avec des moyens informatiques. Dans de très nombreux cas, une saisie électronique du temps de travail pour chaque collaborateur existe donc déjà. Souvent, les entreprises ne savent toutefois pas qu'elles pourraient employer à d'autres fins le chiffre des heures de travail productives par collaborateur à la fin d'une période: par exemple pour établir un décompte des coûts extrêmement parlant. C'est ainsi qu'un logiciel de gestion de projets adéquat, doté des soldes en temps de chaque collaborateur, permet d'attribuer automatiquement les coûts directs ou indirects aux clients (voir aussi le graphique).



Enfin, le décompte des contributions à la couverture des coûts

Ces exemples ont pour objet de démontrer comment les données et les informations récoltées par un logiciel de gestion de projets basé sur le temps de travail pourraient être utilisées pour établir un décompte exact des coûts de production. Par la comparaison des charges occasionnées et des produits réalisés, les fiduciaires pourraient, elles aussi, établir un décompte des contributions à la couverture des coûts.

Un décompte des coûts clairement établi fournit de précieuses informations au management et sert de base à d'importantes décisions pour l'avenir relevant de la gestion de l'entreprise. Grâce à la transparence des coûts ainsi obtenue, l'entreprise sait entre autres très rapidement quels mandats sont effectivement rentables et où des économies pourraient éventuellement être réalisées.

Le calcul de la rentabilité des mandats n'est toutefois qu'un exemple parmi une multitude d'autres possibilités d'analyse. Les données disponibles fournissent également d'autres paramètres intéressants tels que la contribution de couverture aux coûts de chaque collaborateur, de chaque responsable de mandat (ou associé), de chaque catégorie de services ou de chaque secteur. Le décompte des coûts est donc également financièrement intéressant dans les fiduciaires. Pour cela toutefois, un logiciel de gestion de projets basé sur le temps de travail et les modèles de calcul du décompte classique des coûts sont indispensables. ■

* L'auteur, Claudio Pietra, est CEO de la maison vertec ltd, productrice du logiciel de gestion de projets «tim office». Vous pouvez l'atteindre à l'adresse suivante pietra@vertec.ch. Plus de détails quant au produit sur le site www.tim.ch.

¹ Par souci de simplicité, nous considérons ici les tâches internes permanentes également comme des mandats internes étant donné que du point de vue du décompte des coûts, il n'y a aucune différence entre ces deux types de tâches.