

# La méthode UVA®

Une aide à la décision  
pour les PME

PAR JEAN FIÉVEZ ET DIMITAR STAYKOV

Consultants Lia Conseil

1

## L'insuffisance des méthodes traditionnelles de calcul des coûts

- ▶ Le constat des insuffisances
- ▶ Partir de ce constat pour aborder une nouvelle démarche

35

36

2

## Les solutions de la méthode UVA : la démarche

- ▶ Calculer le coût des transactions commerciales et non celui des produits
- ▶ Simplifier le système d'exploitation en choisissant une unité représentative

38

41

3

## Les fonctions du logiciel d'exploitation spécialisé de la méthode UVA

- ▶ Calculer le résultat de chaque vente
- ▶ Tracer des courbes de rentabilité des ventes
- ▶ Faire des analyses multicritères

43

44

45

4

## L'aide à la décision : exemples concrets de réponses à des problématiques d'entreprises

- ▶ Revoir les conditions de vente (entreprises vendant sur tarifs)
- ▶ Comment ajuster ses prix à la hausse ou à la baisse (cas des activités sur devis)
- ▶ Redéployer la force commerciale en fonction du coût commercial du client
- ▶ Revoir sa politique de recherche et développement

47

49

53

53

**En analysant la rentabilité de chaque vente, la méthode UVA permet au dirigeant d'orienter efficacement sa stratégie**

**L**es décisions des entreprises sont la résultante de la vision apportée aux décideurs par le système de gestion existant. Or l'expérience montre que si les sociétés s'intéressent de près à leur rentabilité et à leur avenir connaissent bien le coût et la marge de leurs produits, beaucoup moins ont une connaissance de la rentabilité globale de chaque client, et très peu savent mesurer avec précision de combien une vente a été bénéficiaire ou déficitaire.

De leur côté, les entreprises ayant adopté la méthode UVA, de structure et de secteur très divers, obtiennent des informations très intéressantes et constatent généralement que :

- environ 10 % du chiffre d'affaires est constitué de ventes hémorragiques avec une perte supérieure à 20 % du montant facturé ;
- entre 20 % et 50 % des clients font perdre de l'argent à cause du « service client » ;
- le tarif des produits est très sous-estimé pour beaucoup et surestimé pour quelques-uns ;
- le coût du service est fréquemment supérieur au coût des produits...

La connaissance des marges sur produits donne aux décideurs une image déformée des couples produits/clients qui rapportent beaucoup d'argent, trop parfois puisque l'on perd des affaires, et de ceux qui sont une catastrophe économique en générant des pertes d'une ampleur insoupçonnée. Avec la diversification des entreprises, le développement du nombre de produits et de clients, les exigences croissantes de ceux-ci en matière de service et la pression de la concurrence, il est nécessaire de disposer d'un système qui indique clairement ce qui est bon, mais aussi ce qui ne l'est pas. Il faut en outre que ce système permette d'identifier les causes et aide à prendre les décisions correctrices.

La méthode UVA et Profit Scanner sont ce nouveau système qui va permettre des décisions opérationnelles, organisationnelles et stratégiques qui vont progressivement modifier la façon dont l'entreprise génère son résultat d'exploitation.

Ce dossier présente les apports concrets de la solution UVA, le lecteur pouvant se reporter, pour la description de la méthode, sa construction et son exploitation au dossier de RF Comptable 275, juillet-août 2001.

# 1 L'insuffisance des méthodes traditionnelles de calcul de coûts

*Peut-on gérer une entreprise industrielle, de distribution ou de services sans connaître la rentabilité des produits ni celle des clients ? La réponse est évidente : les décideurs, du dirigeant au contrôleur de gestion, sont préoccupés par les coûts des produits, les marges des clients... Pourtant, leurs outils les plus modernes (ERP, CRM, Business Intelligence...) reposent sur des modèles très insuffisants.*

## LE CONSTAT DES INSUFFISANCES

Le calcul des coûts s'appuie sur une comptabilité analytique, direct costing ou coût complet, dont les défauts ont été mis en lumière par les adeptes de la méthode ABC/ABM. Mais ceux-ci, l'éminent Professeur de Harvard Robert Kaplan en tête, reconnaissent peu à peu que le fait de choisir un inducteur, dans une activité, pour en déduire des coûts n'est pas pertinent dans la majorité des cas.

### Les obstacles pratiques

Ainsi, selon la comptabilité analytique utilisée, on peut se trouver confronté aux problèmes suivants :

- choix de clefs de répartition arbitraires pour les charges indirectes ;
- masse de frais fixes supérieure à celle des charges imputées ;
- hétérogénéité importante à l'intérieur des centres d'analyse entraînant des coûts calculés très éloignés de la réalité ;
- difficultés à recouper les résultats de la comptabilité analytique avec ceux de la comptabilité générale ;
- méconnaissance fréquente de la rentabilité des clients ;
- ignorance des coûts liés aux différents services demandés par les clients ;
- incertitude sur les prix au-dessous desquels il faut refuser une commande.

### Les remèdes traditionnels

Conscient que ces problèmes existent et que l'on ne sait pas les résoudre, le décideur va utiliser les bonnes recettes :

- augmenter les parts de marché pour mieux couvrir les frais fixes ;
- réduire les coûts pour maintenir la rentabilité malgré la pression sur les prix ;
- développer des produits nouveaux qui dégagent des marges plus importantes ;
- diminuer les charges de structure ;
- abandonner certains produits, voire certains marchés.

Toutes ces décisions résultent des analyses fournies par les comptabilités analytiques, et reprennent mécaniquement leurs limites : calculs par grandes masses qui ne permettent pas de distinguer le bon grain du mauvais, manque de finesse dans l'analyse du fonctionnement de l'entreprise, fonctionnement qui, par ailleurs, n'est que partiellement représenté.

Le directeur commercial, de son côté, ne sait pas s'il doit accepter le prix proposé par un acheteur, la remise importante sur une grosse commande...

**[ Les méthodes existantes ne permettent pas de savoir, pour une commande donnée faite par un client précis qui demande tels produits avec tels services, si elle sera bénéficiaire ou déficitaire pour l'entreprise, et de combien.**

## **PARTIR DE CE CONSTAT POUR ABORDER UNE NOUVELLE DÉMARCHE**

L'origine des problèmes rencontrés par les dirigeants pour prendre leurs décisions en matière de gestion est double :

- la focalisation sur le calcul de la rentabilité des produits ;
- le manque de précision dans le calcul des coûts.

### ***La nécessité de remettre en cause la pertinence du calcul de rentabilité des produits***

Face à l'organigramme d'une entreprise, on constate une croissance régulière des fonctions indirectes par rapport aux fonctions directes liées à la fabrication des produits.

Examinons les principales fonctions indirectes.

#### **LES FONCTIONS INDIRECTES LIÉES AUX PRODUITS**

Il s'agit là de la création et du développement des produits avec le bureau d'études, l'industrialisation, la recherche de fournisseurs, les prototypes..., mais aussi des fonctions annexes à la production avec la maintenance, l'ordonnement – lancement, la qualité, la manutention, le stockage, les approvisionnements des matières et composants depuis la commande au fournisseur jusqu'à la livraison dans les ateliers...

Saupoudrer, à l'aide de clefs, les charges de ces fonctions dans le coût de fabrication est totalement arbitraire.

#### **LES FONCTIONS INDIRECTES INDÉPENDANTES DES PRODUITS**

Les fonctions indirectes indépendantes des produits regroupent quant à elles :

- les fonctions dont l'activité est liée aux clients et qui comprennent le commercial, l'administration des ventes, la préparation des expéditions, les livraisons, la facturation...
- les fonctions liées à la gestion de l'entreprise qui comprennent la direction générale, les ressources humaines, la comptabilité générale, le juridique...

Vouloir imputer les charges générées par les fonctions dont l'activité est indépendante des produits sur le coût de ceux-ci est un non-sens. À partir de l'analyse qui précède, il devient clair qu'il faut modifier les pratiques actuelles de calcul de marges sur coût des produits qui sont erronées d'une part et qui ignorent l'analyse fine du travail réalisé par une partie de plus en plus importante du personnel indirect de l'entreprise, d'autre part.

### ***La nécessité d'améliorer la précision dans le calcul des coûts***

Les coûts calculés sont très imprécis et nous allons en examiner les deux causes principales.

## LA RÉPARTITION ARBITRAIRE DES CHARGES INDIRECTES

► Le problème de l'arbitraire de la répartition des charges indirectes croît avec la diminution permanente du pourcentage de personnel de production direct par rapport à l'effectif total de l'entreprise du fait du développement de la mécanisation de la production et de l'augmentation des services fournis au client.

Les travaux réalisés dans beaucoup de fonctions de l'entreprise n'ont aucune proportionnalité avec les efforts déployés pour proposer à la clientèle des produits répondant à ses besoins.

**Le service commercial, l'administration des ventes, la préparation des expéditions, pour prendre quelques exemples, ont des coûts qui n'ont rien à voir avec le coût des produits, et vouloir les imputer aux produits est totalement arbitraire ; il ne faut pas croire que l'adoption de la méthode des coûts variables résout le problème, elle l'ignore tout simplement.**

► Pour éviter les répartitions arbitraires, il est donc fondamental d'imputer les coûts aux « objets » qui les génèrent :

- les clients doivent supporter les coûts du service commercial ;
- les commandes doivent supporter ceux de l'administration des ventes ;
- les livraisons doivent supporter ceux de la chaîne logistique...

C'est ce que recommande la méthode ABC, mais la démarche proposée, qui consiste à identifier des activités avec pour chacune le choix de l'inducteur le plus pertinent, manque de finesse à cause du regroupement systématique d'activités. La plupart du temps, le coût d'un inducteur n'est qu'une moyenne dont on ignore la dispersion.

### EXEMPLE

Chaque client a un coût commercial particulier : le traitement des commandes, depuis leur réception jusqu'à l'encaissement du règlement de la facture, a des coûts très différents entre la France et l'export, entre une ou dix lignes à traiter...

## LE MANQUE D'HOMOGÉNÉITÉ DES CENTRES D'ANALYSE

Le concept de « section homogène » suppose que tous les produits qui y sont fabriqués doivent consommer les ressources qui y sont utilisées d'une façon proportionnelle.

Il s'agit là de la condition indispensable pour que les coûts calculés soient corrects et, si elle n'est pas respectée, on aboutit aux subventionnements croisés, c'est-à-dire que pour certains produits les coûts sont sous-évalués alors que pour d'autres c'est le contraire.

Avec une longue expérience, des centaines d'entreprises visitées, de toutes tailles et dans des secteurs très variés, il nous est possible d'affirmer que les sections homogènes n'existent pas en pratique. Plusieurs applications récentes que nous avons réalisées aboutissent au constat que le coût réel des opérations effectuées dans une section peut avoir un écart de plus de 25 % par rapport au coût calculé avec l'unité d'œuvre utilisée. Lorsqu'une entreprise affirme qu'elle est bien placée sur tel produit et peu compétitive sur tel autre, il peut tout simplement s'agir de coûts erronés.

Le même phénomène existe lorsque le centre d'analyse est une « activité » de la méthode ABC, surtout en cas de regroupements destinés à limiter le nombre d'activités.

Dans la majorité des entreprises, les coûts calculés manquent cruellement de fiabilité.

## 2 Les solutions de la méthode UVA : la démarche

*Les solutions utilisées par la méthode UVA permettent d'éliminer la répartition arbitraire des charges indirectes liées aux produits ainsi que de celles liées aux clients et au traitement de leurs commandes pour obtenir des coûts extrêmement précis et fiables, tout en disposant d'un système d'une grande simplicité d'exploitation.*

### CALCULER LE COÛT DES TRANSACTIONS COMMERCIALES ET NON CELUI DES PRODUITS

#### Qu'est-ce qu'une « transaction commerciale » ?

Pour éliminer une part considérable de la répartition arbitraire du coût des fonctions indirectes, il suffit de s'intéresser à l'analyse des « transactions commerciales ».

Une transaction commerciale comprend tous les échanges qui existent entre l'entreprise et un client aboutissant à un processus transversal élémentaire que l'on peut résumer par : « commande – production – expédition – livraison – facturation – règlement ».

La méthode UVA va considérer que l'entreprise est « une machine » conçue et organisée pour traiter les commandes des clients avec une efficacité optimale.

#### Comment calculer son coût ?

##### PRINCIPE

Le coût d'une transaction commerciale sera composé :

- du coût généré par le commercial pour ce client,
- du coût administratif lié à la commande,
- du coût logistique lié à la livraison,
- et du coût des produits livrés depuis leur conception jusqu'au SAV.

##### AVANTAGES

Ainsi les coûts des fonctions indirectes liées aux produits (voir partie 1, p. 36) de même que ceux des fonctions indirectes indépendantes des produits (voir p. 36) deviennent directs par rapport aux transactions, alors qu'ils sont indirects par rapport aux produits.

#### La rentabilité d'une transaction commerciale ou vente

Le fait de calculer le coût d'une transaction commerciale, que l'on peut aussi qualifier de vente, va permettre de connaître la rentabilité de chacune des ventes de l'entreprise par une simple soustraction :

Rentabilité d'une vente = somme encaissée – coût de la vente.

À partir du moment où l'on sait calculer ce que rapporte, ou ce que coûte, chaque vente, la notion de marge sur produit est obsolète.

## CALCULER LES COÛTS AVEC PRÉCISION

### *Comprendre la démarche*

#### **POURQUOI CHERCHER UN COÛT PRÉCIS ?**

Nous venons de voir qu'il fallait calculer tous les coûts, dans toutes les fonctions de l'entreprise. Il est en outre fondamental d'obtenir des coûts très précis pour éviter d'être confronté au problème des subventionnements croisés (voir partie 1, p. 37) qui, automatiquement, donnent une vision fautive de ce qui est bon et de ce qui ne l'est pas, entraînant ainsi des décisions qui manquent de pertinence.

Il faut, à ce stade, faire une remarque très importante : un coût doit absolument être considéré comme le résultat d'une façon de travailler, d'un mode opératoire.

Si, pour faire une opération quelconque dans un service donné de l'entreprise, on met une heure et que, pour une autre opération, on met deux heures, la seconde coûte deux fois plus cher que la première : construire un système de calcul de coût où la notion de temps n'est pas minutieusement prise en compte aboutit forcément à des coûts qui ne sont pas fiables.

#### **COMMENT LA MÉTHODE UVA ARRIVE-T-ELLE AU COÛT PRÉCIS D'UNE VENTE ?**

La méthode UVA calcule des coûts très précis, dans toutes les fonctions de l'entreprise à partir :

- d'une analyse très fine des ressources consommées, là où l'on produit la « valeur » dans l'entreprise, c'est-à-dire les postes de travail ;
- d'une description minutieuse de la façon dont on réalise les tâches, c'est-à-dire les processus ou gammes opératoires (terminologie équivalente pour dire qu'on a fait un travail) dans tous les services.

### *Mettre en œuvre la démarche à partir des postes de travail et des gammes opératoires*

#### **L'ANALYSE DES POSTES DE TRAVAIL**

Un **poste de travail** est un ensemble de moyens, matériels et humains, utilisés de manière stable.

L'entreprise doit être considérée comme un ensemble de postes de travail situés dans les ateliers, les bureaux, les magasins...

Chaque poste de travail fonctionne avec :

- du personnel direct et indirect,
- de l'encadrement,
- des investissements,
- des consommables,
- de la surface occupée...

La méthode UVA va identifier tous les postes de travail et il est courant d'en trouver plusieurs dizaines dans une TPE et plusieurs centaines dans une grosse PME ou une Business Unit.

Une étude technico-économique va permettre de déterminer et de mesurer toutes les ressources consommées par le poste de travail lorsqu'il est en fonctionnement.

La somme de ces ressources consommées par unité d'œuvre est ce qu'on appelle son indice (voir RF Comptable 275, juillet-août 2001).

**Du poste de travail au « Poste UVA »** – Un poste de travail consommant toujours les mêmes ressources est ce qu'on appelle un Poste UVA.

Si, au niveau du poste de travail, la consommation d'une ou de plusieurs ressources change d'une façon significative, on dira qu'il y a un autre Poste UVA.

Donc un poste de travail génère autant de Postes UVA qu'il y a de façons différentes de l'utiliser.

Ainsi, par construction, un Poste UVA est un ensemble homogène de consommation de ressources.

#### EXEMPLES

- Une ligne de conditionnement sur laquelle il faut mettre 2, 3, ou 4 personnes en fonction de la complexité de l'emballage des produits va correspondre à trois Postes UVA différents :
  - Poste « Conditionnement 1 avec 2 personnes » ;
  - Poste « Conditionnement 2 avec 3 personnes » ;
  - Poste « Conditionnement 3 avec 4 personnes ».
- Soit une assistante de l'administration des ventes qui :
  - le matin, appelle les clients pour prendre leurs commandes ;
  - l'après-midi, enregistre dans le système d'information ces commandes, mais aussi celles reçues par fax, mail ou courrier.

On se trouve en présence de deux Postes UVA, car le matin l'assistante consomme beaucoup de téléphone, alors que l'après-midi elle utilise le système informatique :

- Poste « Assistante ADV n°1 Prise de commandes » ;
- Poste « Assistante ADV n°2 Enregistrement de commandes ».

#### LA DESCRIPTION DES GAMMES OPÉRATOIRES

Tout comme dans les GPAO ou les ERP, il y a des gammes de fabrication pour les produits, c'est-à-dire une description précise des opérations, réalisées sur des postes de travail dans un temps donné, la méthode UVA va créer des Gammes opératoires dans les autres fonctions de l'entreprise.

Par exemple, le but est de savoir comment s'effectuent les relations commerciales avec un client, comment se prépare une commande de 20 palettes ou une de 2 colis, comment on établit une facture export, etc.

#### EXEMPLE

Pour le service expédition d'une société, la description des différents cas de préparation des expéditions a conduit à identifier :

- la préparation d'une palette « épicerie », c'est-à-dire entre 6 et 10 produits différents ;
- la préparation d'une palette « moyenne », c'est-à-dire entre 2 et 5 produits différents ;
- la préparation d'une palette « complète », c'est-à-dire avec 1 article.

À l'image d'une gamme opératoire en fabrication, il faut lister toutes les opérations à faire pour réaliser un process, le Poste UVA sur lequel est faite chaque opération et le temps nécessaire à la faire.

Le cas de la préparation d'une palette « épicerie » donne la gamme suivante.

<b>Gamme opératoire de la préparation d'une palette « épicerie »</b>		
<b>Libellé de l'opération</b>	<b>Poste UVA</b>	<b>Temps</b>
Préparation de la palette, filmage, étiquetage, renseignement du numéro de lot sur le BL et mise en zone expédition	Préparation expéditions	0,5 h
Chargement dans le camion : temps par palette de 3 minutes en moyenne	Chargement palettes	0,05 h

## SIMPLIFIER LE SYSTÈME D'EXPLOITATION EN CHOISSANT UNE UNITÉ REPRÉSENTATIVE

### La problématique

Lorsqu'on a identifié tous les Postes UVA et décrit toutes les Gammes opératoires, il devient possible de calculer tous les coûts. De quelle façon organiser les calculs ?

Il existe une solution pour obtenir une exploitation facile en partant du constat que les entreprises fabriquant un seul produit sont celles dont la gestion est la plus simple. En effet, il suffit de diviser les charges de la comptabilité générale par le nombre de produits fabriqués pour en connaître le coût. Comment transposer ce constat aux entreprises ayant beaucoup de produits vendus à beaucoup de clients ?

### Un calcul basé sur les « Unités de Valeur Ajoutée » (UVA)

#### L'UVA : UNE RÉFÉRENCE COMMUNE À TOUTES LES ACTIVITÉS

La réponse de la méthode UVA consiste à choisir un produit représentatif et à dire qu'il va servir de référence à toute l'activité de l'entreprise.

À partir de là, l'analyse UVA va comparer les ressources consommées par chaque produit à celles consommées par la référence, cette comparaison étant faite en valorisant les Postes UVA, puis les gammes opératoires.

Ainsi, si un produit P consomme 50 € et que la référence R consomme 20 €, on dira que le produit P est l'équivalent de 2,5 R. Cette même comparaison sera faite pour calculer l'équivalent des gammes opératoires commerciales, administratives, logistiques... De cette façon, toutes les activités de l'entreprise pourront se voir attribuer une valeur exprimée par rapport à une seule unité : la référence R.

**Dans la méthode UVA, cette référence est appelée Unité de Valeur Ajoutée ou UVA. Pour les entreprises de distribution ou de services, l'UVA correspond à une vente ou à un service type.**

**En adoptant une unité pour mesurer la valeur, l'entreprise qui fabrique beaucoup de produits vendus à de nombreux clients se transforme en une entreprise qui fabrique et qui vend un seul produit : l'UVA.**



## 3 Les fonctions du logiciel d'exploitation spécialisé de la méthode UVA

Après avoir décrit la démarche méthodologique qui permet de calculer le résultat par vente, nous présentons les principales fonctionnalités du logiciel spécialisé Profit Scanner®, qui permet d'automatiser les calculs et d'exploiter les résultats obtenus grâce à la méthode UVA.

### CALCULER LE RÉSULTAT DE CHAQUE VENTE

#### Processus

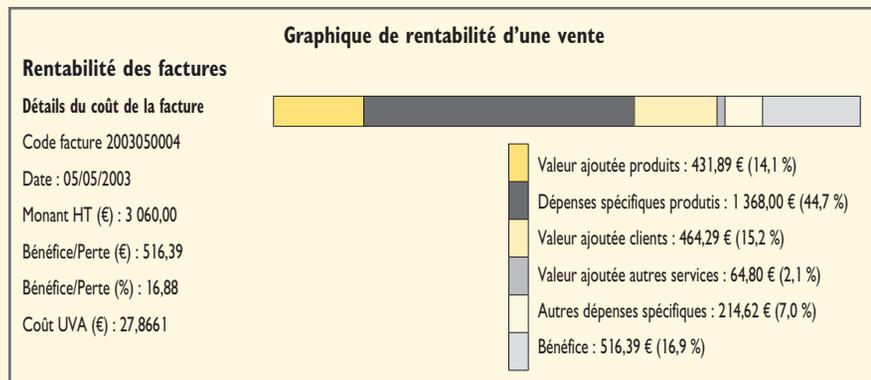
La fonction première du logiciel Profit Scanner est de calculer le résultat de chaque transaction commerciale de l'entreprise.

Le processus est le suivant : il va récupérer les données liées aux factures, aux clients, aux produits, aux livraisons qui existent déjà dans le système d'information de l'entreprise, auxquelles il va ajouter les coûts des Gammes opératoires obtenus grâce à l'analyse UVA. Cet outil vient en complément du système d'information existant (de type ERP, CRM, gestion commerciale, GPAO ...), mais ne le remplace pas.

Profit Scanner calcule le résultat généré par chaque vente d'après la formule : montant facturé – coûts liés aux produits – coûts liés aux services = résultat.

#### Lecture du graphique

Le graphique qui en ressort donne la structure des coûts.



Le montant de la vente correspond à la longueur totale du graphique. Chaque barre coloriée représente un ensemble de coûts (longueur en % du montant facturé) :

- ceux liés aux produits, à savoir processus de fabrication, matières premières ;
- ceux liés au client, à savoir processus des visites commerciales, processus logistique et administration des ventes, transport et commissions.

Le dernier segment représente le résultat : positif (en vert) ou négatif (en rouge) (sur notre graphique, le bénéfique apparaît en tramé gris clair).

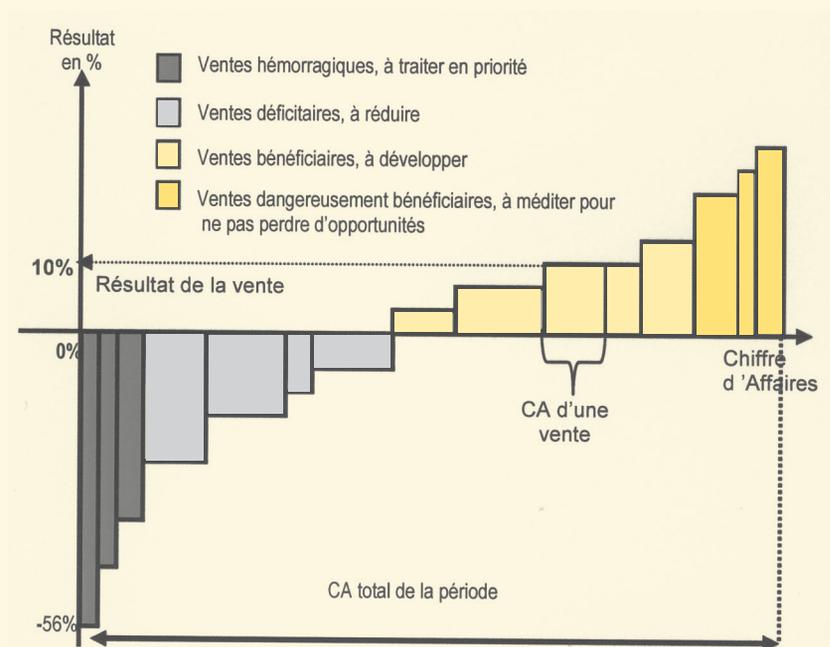
## TRACER DES COURBES DE RENTABILITÉ DES VENTES

### Principe

Une fois que l'on dispose de la brique élémentaire « Résultat de chaque vente », il est possible de construire des analyses très variées. Pour avoir une vision globale de la rentabilité, le logiciel va tracer des courbes de rentabilité qui permettent de visualiser un ensemble de ventes.

Prenons l'exemple de la courbe de rentabilité de toutes les ventes. L'outil va classer toutes les ventes par ordre de rentabilité, de la plus déficitaire à la plus bénéficiaire en %, ce qui permettra d'identifier les ventes qui grèvent le résultat et celles qui l'améliorent.

Courbe de rentabilité des ventes



**Notre expérience montre que dans toutes les entreprises on trouve quatre catégories de ventes :**

- les ventes qui pénalisent lourdement le résultat. On peut les qualifier d'hémorragiques ;
- les ventes qui font perdre de l'argent, appelées déficitaires ;
- les ventes bénéficiaires ;
- les ventes trop juteuses, qui sont les plus faciles à perdre face à la concurrence : nous les qualifions de dangereusement bénéficiaires.

### **Application à un exemple (Sigma)**

Chez l'entreprise Sigma présentée plus loin page 47, nous avons constaté que, sur un total de 6 425, 3 230 transactions commerciales étaient déficitaires ou hémorragiques.

En recherchant les causes, l'explication a été flagrante : le coût des services apportés aux clients était complètement disproportionné par rapport aux montants facturés.

Si la moyenne de l'entreprise était de 28 % du CA, deux tiers des ventes à perte avaient un coût du service supérieur de 2 à 4 fois à la moyenne.

Grâce à cette analyse, l'enjeu a pu être chiffré en termes de chiffre d'affaires et de résultat, et le point problématique identifié.

## **FAIRE DES ANALYSES MULTICRITÈRES**

### **Principe des analyses croisées**

Le logiciel d'exploitation répond au besoin des décideurs d'obtenir rapidement des analyses de rentabilité pertinentes et détaillées, et notamment de connaître :

- le résultat généré par chaque client en sélectionnant uniquement ses ventes, de même que pour un marché ou une famille de clients ou tout autre critère choisi (division, secteur géographique, canal de distribution...),
- mais aussi la rentabilité d'un produit par le biais de toutes ses ventes, en tenant compte du coût du service pour le vendre.

Pour aller plus loin, le décideur pourra faire des analyses « croisées », c'est-à-dire sélectionner des ventes en combinant des critères liés à la fois à des clients et à des produits.

### **Exemples d'apport de ces analyses à la prise de décision**

L'exemple type d'une analyse croisée est de connaître la rentabilité spécifique des produits vendus à un client donné afin de pouvoir mieux négocier les conditions de vente à lui appliquer, de savoir si le mix de produits qu'il achète n'est pas mal proportionné, si le problème ne vient pas des conditions de commande et de livraison... (voir partie 4 ci-après).

Il pourra également être intéressant d'étudier le résultat généré par un produit chez différents clients en tenant compte des coûts des services qu'ils ont consommés, pour cibler ensuite les clients dont le potentiel de rentabilité est le meilleur.

## Mettre en place Profit Scanner

### UN LOGICIEL COMPOSÉ DE PLUSIEURS MODULES

► Le premier module sert à l'analyse des Postes UVA et à la description des Gammes opératoires. À l'aide de cet outil, le groupe de travail chargé du projet va :

- valoriser les Postes UVA, en renseignant les données liées aux différents frais imputables, aux matériels, aux surfaces, etc. afin d'obtenir la valeur de chaque Poste UVA (appelée « Indice UVA ») ;
- décrire les processus de l'entreprise sous forme de Gammes opératoires, afin d'obtenir un équivalent UVA pour chaque acte qui a contribué à la réalisation d'une vente.

► Le deuxième module sert à extraire du système d'information de l'entreprise les données qui sont nécessaires à l'analyse de la rentabilité des ventes et à les compléter avec les valeurs des Gammes opératoires obtenues précédemment.

Cet outil puise un certain nombre de données du système d'information existant (de type ERP, CRM...) afin de pouvoir calculer le résultat de chaque transaction commerciale de façon automatique.

Pour mettre en place ce mécanisme d'obtention des données, la collaboration du service informatique de l'entreprise est nécessaire afin de remplir la base de données de Profit Scanner. Ce travail est réalisé à la fin de l'étape de construction de la méthode UVA et, bien évidemment, est spécifique à chaque entreprise car il s'appuie sur les données qui lui sont propres.

► Enfin, le dernier module va calculer le résultat de chaque vente et va permettre la restitution de ces calculs sous forme de plusieurs types d'analyses : courbes de rentabilité des ventes, des clients, des produits, analyses croisées (clients/produits).

### LE CALCUL DE LA RENTABILITÉ DES VENTES

Le calcul de la rentabilité des ventes de l'entreprise se résume ainsi :

- lancer périodiquement (le plus souvent une fois par mois) le module de récupération des données ;
- renseigner le total des charges de valeur ajoutée par la comptabilité générale ;
- calculer le coût de l'UVA ;
- calculer le résultat par vente, client, produit et tous les critères d'analyse choisis par l'entreprise.

Le calcul du coût de l'UVA est fait par Profit Scanner après la saisie des charges de valeur ajoutée par le service comptable. Ces charges sont la somme d'un certain nombre de comptes identifiés lors de la phase de construction de la méthode UVA.

Ensuite, le logiciel va calculer le coût de l'unité de référence en se basant sur la table des mouvements de stocks pour les produits et des factures pour les « services clients ».

Enfin, le calcul sera fait sur 12 mois glissants, c'est-à-dire en additionnant les UVA « produites » des 12 derniers mois, d'une part, et les charges de valeur ajoutée de la même période, d'autre part. Cette approche permet de tenir compte de phénomènes comme la variation du niveau d'activité, la saisonnalité, etc.

Ainsi, l'intervention humaine dans les calculs est-elle limitée à la saisie d'un seul chiffre par mois : le total des charges de valeur ajoutée.

### QUEL IMPACT SUR LE SYSTÈME D'INFORMATION ?

Lors du passage à un nouveau progiciel de gestion intégrée, il faudra établir les connexions entre la base de données du nouveau système et le mécanisme de remplissage de Profit Scanner.

En revanche, tant que les modifications ne concernent pas la structure des données, comme dans le cas de mises à jour vers une version plus récente d'un logiciel existant, l'impact sur le logiciel d'exploitation de la méthode UVA est nul.

## 4 L'aide à la décision : exemples concrets de réponses à des problématiques d'entreprises

*Nous nous attachons ici à étudier, à partir de problématiques rencontrées sur le terrain par des managers de PME, les réponses qu'ils ont pu trouver à l'aide des analyses issues de l'application de la méthode UVA :*

- adapter les conditions de vente ;
- savoir ajuster les prix à la hausse ou à la baisse, dans le cadre des devis ;
- redéployer la force commerciale selon de nouveaux critères ;
- revoir, le cas échéant, la politique de recherche et développement.

### REVOIR LES CONDITIONS DE VENTE (ENTREPRISES VENDANT SUR TARIFS)

#### **Le contexte**

L'entreprise Sigma travaille dans l'industrie chimique. Spécialisée dans les solutions de traitement de surface, elle développe et vend ses produits à l'échelle mondiale.

Elle dispose de plus de 600 produits relevant de plusieurs familles techniques différentes qu'elle vend à des clients des secteurs aéronautique, automobile, industriel et ferroviaire en réalisant quelque 6 425 transactions commerciales analysées.

#### **Le constat**

Suite à la mise en place de la méthode UVA, l'entreprise constate une grande dispersion de la rentabilité de ses ventes.

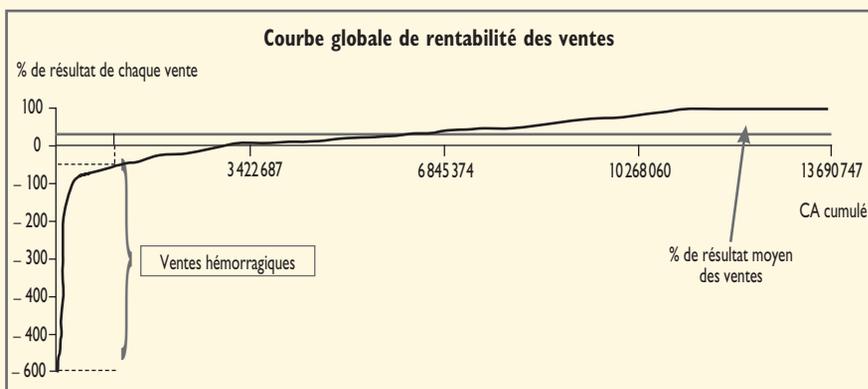
L'analyse initiale identifie plus de 2 100 factures hémorragiques (soit 1 sur 3), qui représentent 1 485 000 € de CA. Les pertes cumulées correspondant à ces factures hémorragiques atteignent presque 1 000 000 € (soit 60 % du résultat final).

La courbe de rentabilité est présentée en page suivante.

#### **Expliquer en analysant la structure des coûts des factures hémorragiques**

**L'entreprise a mené une analyse approfondie** sur ces factures hémorragiques sur la base de la structure des coûts de chacune d'elles.

Cette structure distingue bien les coûts des matières premières des produits vendus, les coûts de conception et fabrication des produits, les coûts de prospection commerciale liés au client, les coûts de traitement administratif et de préparation de chaque expédition, ainsi que les coûts de transport et de commissionnement liés à la vente.



**La première explication** s'est appuyée sur les éléments suivants :

- la grande majorité des factures (75 %) est de faible montant (moins de 600 €) ;
- les coûts de traitement administratif varient de 55 à 150 € en fonction des cas (du plus simple, une facturation en France, au plus complexe, une vente « grand export ») et ce, indépendamment du montant facturé ;
- plus généralement, les services liés au client (administration des ventes, expéditions, prospection commerciale) pèsent en moyenne pour 60 % du montant facturé de la population des factures hémorragiques.

### **La décision prise : fixer un minimum de commande**

Le problème se trouvait visiblement dans la proportion importante des coûts du service par rapport au montant facturé : plus le montant était faible, plus le % de coût était important. La solution passait donc par la définition d'un minimum de commande.

Comment fixer le minimum de commande ? La méthode la plus pratique est de partir sur la base des factures réelles et d'en déduire une corrélation entre résultat et montant facturé, pour répondre à la question : à partir de quel montant facturé ma marge sur coût des produits dépasse-t-elle les coûts liés aux « services client » ?

La solution adoptée par l'entreprise Sigma a été :

- de fixer le minimum de commande à 600 € dans les conditions générales de vente,
- et de donner consigne au service « administration des ventes » de grouper, si possible, les commandes des clients.

**Cette démarche a l'avantage de tenir compte du mix réel de produits vendus ainsi que du mix réel des clients sur une période représentative (12 mois). Elle est particulièrement adaptée aux entreprises qui vendent sur tarif.**

## COMMENT AJUSTER SES PRIX À LA HAUSSE OU À LA BAISSÉ (CAS DES ACTIVITÉS SUR DEVIS)

### *Apport de la méthode UVA dans le contexte des ventes sur devis*

Les entreprises qui travaillent sur devis fournissent des produits ou services répondant au besoin spécifique d'un client et, par nature, non standardisés.

Dans ce cas, la préparation de l'offre de prix doit prendre en compte tous les éléments de coûts qu'elle induit, y compris ceux liés aux visites commerciales, le traitement administratif, la préparation de l'expédition et les dépenses spécifiques liées aux clients (transport, commissions...).

En pratique, faire un devis correspond à faire une facture prévisionnelle. Dès lors qu'on est capable de calculer la rentabilité d'une facture, le calcul du coût d'un devis ne présente pas de difficultés majeures. Par conséquent, la rentabilité estimée devrait correspondre à la rentabilité obtenue in fine. C'est effectivement le cas quand il s'agit de commandes uniques, non répétitives, mais de plus en plus aujourd'hui les entreprises sont conduites à faire une offre pour un marché (annuel, voire pluriannuel) à volume et conditions de livraison variables. Alors, il devient intéressant de suivre la rentabilité de chaque livraison, de la comparer avec le devis et de réagir dès qu'une déviation dangereuse est constatée.

### *Application au cas d'une entreprise*

#### LA PROBLÉMATIQUE

L'entreprise Delta, qui appartient au secteur de l'emballage, fabrique des produits spécifiques à une demande du client tant au niveau des dimensions qu'au niveau de la qualité du papier utilisé.

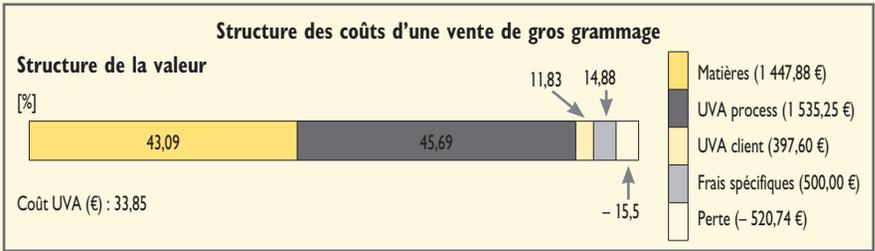
Sa problématique initiale était typiquement la possibilité d'élaborer des devis tenant compte des spécificités de chaque produit, mais aussi des exigences du client en termes de transport et préparation des expéditions. Un module devis a été mis en place afin que le responsable commercial puisse faire rapidement ses offres. Mais, avec le temps, les prix des matières premières ont évolué, ainsi que le processus de fabrication, et les conditions initiales du devis n'ont plus été respectées.

#### LES CONSTATS DE L'ANALYSE UVA

**Deux types de problèmes** – En analysant les rentabilités des clients, une première tendance a été remarquée : les clients auxquels l'on vend des produits de gros grammage de papier étaient systématiquement déficitaires, alors que normalement ces produits étaient « bien vendus ».

En parallèle, les clients achetant certains produits de petit ou moyen grammage rapportaient un résultat plus que correct, mais... pas tous.

**Cas des ventes de produits de gros grammage** – Dans ce cas, visiblement, les problèmes n'étaient pas dus à un chiffre d'affaires insuffisant, car les produits achetés étaient plutôt chers. Toutefois, une analyse plus fine, basée sur le graphique ci-dessous, a fait ressortir que la structure des coûts d'une vente de ces produits comprenait en moyenne 45 % de matières, mais aussi autant en process de fabrication, ce qui ne laissait pas une marge suffisante pour le coût du service (transport, commission, préparation de l'expédition...), ni a fortiori pour un bénéfice.



L'analyse a ainsi montré que le coût du process de fabrication dans le devis initial était sous-évalué par rapport à la réalité du fait que les cadences escomptées n'étaient jamais atteintes.

La solution devait être cherchée à deux niveaux :

- d'abord, essayer d'améliorer le process en modifiant la façon de faire (une simulation de la nouvelle gamme de fabrication a montré que les ventes seraient presque à l'équilibre),
- et ensuite, combiner cette action avec une démarche commerciale auprès des clients qui achètent ce grammage de produits afin de renégocier le prix de vente à la hausse.

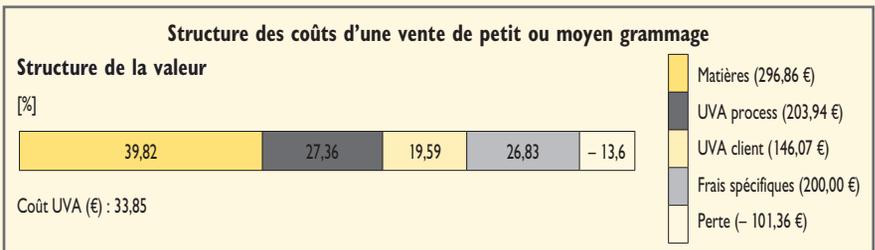
**Cas des ventes de petit grammage** – L'analyse relative au phénomène observé concernant les petits grammages a conduit à plusieurs découvertes.

► *Les ventes dangereusement bénéficiaires.* Certains produits « banals » avaient un processus de fabrication bien plus performant que prévu : par conséquent, les ventes chez certains clients étaient devenues dangereusement bénéficiaires, mais les volumes étaient globalement faibles.

Après ce diagnostic, les représentants ont proposé sur ces produits de nouvelles offres bien plus compétitives et l'entreprise est en train de gagner des marchés auxquels elle ne pouvait pas accéder avant, s'estimant trop chère.

► *Les ventes peu ou pas bénéficiaires.* Un deuxième groupe de clients, achetant des produits de petit ou moyen grammage, n'était pas ou peu bénéficiaire.

Après analyse, l'explication était claire : c'étaient des clients réguliers, mais qui commandaient une palette à la fois, d'où la structure suivante d'une vente type.



Les frais spécifiques de transport représentaient 26 % du montant de la facture et devenaient prohibitifs, alors que, en comparaison, chez les mêmes clients, les commandes de 2 ou 3 palettes passaient dans la zone bénéficiaire.

Avec cette connaissance, la solution s'est imposée naturellement : l'administration des ventes, après discussion avec le client, a groupé ses commandes. (suite en page 53.)

## Témoignage d'une PMI travaillant sur devis

**RF COMPTABLE** *Pouvez-vous nous présenter la société que vous dirigez ?*

**FRÉDÉRIC DEMONFORT, DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ENDUPACK** Endupack est une PMI familiale créée en 1990 fabriquant des papiers antidérapants pour sécuriser les charges sur palettes à chaque étape de la logistique (stockage, expédition...). Grâce à nos produits, nos clients peuvent réduire leurs emballages et optimiser leurs transports.

L'entreprise a connu une croissance soutenue ces dernières années avec, notamment, un fort développement à l'étranger. Aujourd'hui, Endupack, qui réalise 70 % de son CA à l'étranger, est présente dans plus de 30 pays.

**RF COMPTABLE** *À quelles problématiques votre société doit-elle faire face ?*

**FRÉDÉRIC DEMONFORT** Nous sommes sur un marché où nous fabriquons des produits suite à des commandes clients. Nous ne vendons pas de produits en stock (du fait de leur trop grande diversité).

Par ailleurs, les profils des clients d'Endupack sont très différents : distributeurs étrangers, grands comptes clients utilisateurs ayant des adresses de livraison dans différents pays, et clients de toutes tailles situés sur notre marché domestique.

Le produit en lui-même n'est ainsi qu'une composante de l'offre. De ce fait, chaque affaire fait l'objet d'un devis.

Ajoutons que ces deux dernières années, les données « cadre » de l'offre ont beaucoup évolué du fait de l'évolution des matières premières, des taux de change et du développement de certains marchés.

**RF COMPTABLE** *En tant que dirigeant, vous utilisez les analyses de la méthode UVA pour bâtir votre stratégie commerciale. Pourquoi ?*

**FRÉDÉRIC DEMONFORT** L'équipe de direction souhaitait, compte tenu des spécificités de notre activité, un outil d'analyse stratégique orienté « clients ».

Très vite, cette méthode nous a intéressés, car elle nous permettait d'obtenir très précisément la rentabilité d'un client en général et de ses factures en particulier. En effet, un client peut être en perte mais avoir quelques ventes positives, ou bien avoir des ventes en perte mais être globalement rentable.

Avoir des clients ou des factures déficitaires n'est pas un problème en soi si cela s'inscrit dans une volonté stratégique et se fait en toute connaissance de cause. Le danger vient de l'information erronée : par exemple, on ne se positionne pas sur des marchés que l'on juge trop bas alors qu'en réalité on possède une marge tout à fait confortable ou, autre exemple, on fait des concessions sur des marchés déjà lourdement déficitaires.

La méthode UVA nous permet donc d'analyser chaque client, lui-même constitué de plusieurs factures.

**RF COMPTABLE** *Utilisez-vous la méthode UVA à d'autres fins que la stratégie commerciale ?*

**FRÉDÉRIC DEMONFORT** Oui, en interne, l'évolution du coût de l'UVA nous indique le niveau de performance de l'entreprise et son évolution sur 12 mois.

Par exemple, une baisse du coût de l'UVA accompagnant des prix de vente stables signifiera une augmentation de la rentabilité. A contrario, des ventes en hausse avec une augmentation plus rapide du coût de l'UVA signifie une dégradation de la rentabilité de l'entreprise.

**RF COMPTABLE** *Lesquels de vos collaborateurs ont à leur disposition les résultats des analyses UVA ?*

**FRÉDÉRIC DEMONFORT** La méthode UVA est un outil d'aide à la décision stratégique et, à ce titre, certaines parties du logiciel ne concernent que l'équipe de direction. Ainsi, les indicateurs du tableau de bord, et plus généralement tout ce qui a trait à la rentabilité des clients et des factures, sont en accès limité (mais, bien sûr, des zones dédiées sont ouvertes aux personnes chargées d'alimenter au quotidien les bases de données et de mettre à jour des données comme les coûts de transports – production, administration des ventes).

Quant à l'élaboration des devis, elle est réalisée par le contrôleur de gestion, le directeur financier ou bien moi-même, en fonction des disponibilités et de l'importance des marchés.

**RF COMPTABLE** *Quelles analyses UVA vous sont le plus utiles et à quelle périodicité vous en servez-vous ?*

**FRÉDÉRIC DEMONFORT** La méthode UVA nous permet d'analyser la performance de l'entreprise à tout moment. Nous avons arrêté quelques indicateurs que nous suivons mensuellement :

- évolution des CA par zone géographique (12 mois glissés), évolution et répartition par secteurs géographiques ;
- prix de vente de l'UVA/coût de l'UVA. Plus ce rapport est important, meilleure est la rentabilité de l'entreprise ;
- évolution du coût de l'UVA, pour savoir si nous améliorons la productivité ;
- courbe de rentabilité des clients par mois, pour analyser les clients en perte ;
- courbe de rentabilité des factures par mois, pour analyser les factures en perte.

Ensuite, les indicateurs liés aux clients et factures sont analysés avec les responsables commerciaux qui connaissent donc, en temps réel, quels sont les clients ou factures en perte. Nous mesurons l'évolution de ces éléments d'un mois sur l'autre.

Ainsi un client, plutôt que de commander tous les 2 mois, va commander le double mais tous les 4 mois. L'impact est bien celui attendu : aucune perte sur le chiffre d'affaires, mais une économie sur le coût du transport.

## REDÉPLOYER LA FORCE COMMERCIALE EN FONCTION DU COÛT COMMERCIAL DU CLIENT

En général, l'objectif du déploiement d'une force commerciale est de s'ouvrir un territoire ou un type de clientèle (un marché, une industrie...). Avec la méthode UVA, l'entreprise sera en mesure de rajouter un autre critère de choix : le coût commercial du client.

Dans les deux cas d'entreprises qui suivent, l'analyse a diagnostiqué la présence de clients dont le coût commercial élevé ne se justifie pas par rapport au faible chiffre d'affaires qu'ils apportent.

### **Premier exemple : l'entreprise Sigma** (voir p 47)

**Après analyse des efforts commerciaux déployés pour chaque client**, Profit Scanner a intégré les coûts au niveau de chaque vente. Les résultats étaient éloquentes : sur 700 clients, 300 faisaient moins de 1 000 € de chiffre d'affaires et la rentabilité moyenne de ces clients était de - 44 %.

**La décision prise a été de trier les clients** pour isoler de cette population les clients qui démarrent mais ont un potentiel important. Pour le reste, il a été décidé de les confier à un grossiste et d'éviter à l'entreprise de faire de « l'épicerie ». Par ailleurs, la force commerciale a été réorganisée : d'une répartition sectorielle à couverture nationale, elle a été redéployée en zones géographiques couvrant tous les secteurs, avec un responsable national par secteur.

### **Deuxième exemple : l'entreprise Alpha**

Une autre approche des coûts commerciaux a été adoptée par l'entreprise Alpha qui appartient au secteur de l'industrie agroalimentaire.

Les premières courbes de rentabilité ont dévoilé un coût trop élevé des efforts commerciaux faits avec certains clients : environ 140 clients (soit 40 % du nombre total) avaient un coût moyen commercial de plus de 15 %, mais ils ne représentaient que 16 % du chiffre d'affaires, dont la grande majorité était déficitaire.

La décision prise a été de réorienter les tournées des représentants afin de récupérer des clients de type « plateforme » et, en même temps, de confier la tâche de la relation commerciale avec les clients traditionnels au service commercial sédentaire, qui les contacterait par téléphone.

## REVOIR SA POLITIQUE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

### **La problématique**

L'entreprise Sigma présentée précédemment dispose d'un département de recherche et développement qui compte plus de personnel que les ateliers de fabrication. Son

savoir-faire est en effet un facteur clé pour la compétitivité de l'entreprise. Mais il faudrait pouvoir rapprocher l'utilisation des ressources mises en œuvre dans ce département avec la rentabilité à laquelle il contribue.

### **Les constats de la méthode UVA**

Lors de la mise en place de la méthode UVA, une analyse fine des processus de recherche et développement a été menée. Elle a permis d'identifier que le laboratoire travaillait pour développer des produits, répondre à des demandes spécifiques des clients et aider dans le support technique aux clients.

► Le calcul de la rentabilité des produits et des clients a mis en lumière que parmi plus de 700 produits vendus, une bonne partie était déficitaire, car les efforts de recherche et développement déployés n'avaient aucune commune mesure avec les quantités de vente escomptées sur la durée de vie du produit.

► Un deuxième constat a porté sur le grand nombre de produits « monoclient », c'est-à-dire n'ayant trouvé qu'un seul client. En d'autres termes, le département de R&D réalisait pratiquement de la sous-traitance de développement spécifique pour un grand nombre de clients.

### **Les décisions prises**

Ces deux constatations ont débouché sur un changement profond de la vision de la place et du rôle de la R&D. D'un service qui avait une grande activité de support au commercial, car il répondait aux demandes des représentants commerciaux qui relayaient celles des clients sur le terrain, la R&D s'est transformée en un département avec une gestion par projet et une finalité de rentabilité.

Par conséquent, les représentants commerciaux ne peuvent plus demander des développements et des adaptations de produits directement au laboratoire. Tout doit être visé et autorisé par les responsables hiérarchiques respectifs. En parallèle, la société propose désormais des prestations d'études que ses clients peuvent acheter.

Enfin, la participation du département de recherche et développement a été complètement intégrée dans la chaîne de valeur de l'entreprise et sert systématiquement dans la préparation des offres et des négociations avec les clients.

***Nous avons illustré dans cette partie quelques situations typiques de la vie de l'entreprise et les réponses apportées par la méthode UVA aux différentes problématiques.***

***Notre expérience montre que, si l'on n'avait pas abordé l'analyse de la rentabilité des ventes, ces problèmes n'auraient pas été mis au grand jour ou bien les solutions n'auraient été que très partielles.***

## La méthode UVA : une vision différente de l'entreprise

La méthode UVA analyse le fonctionnement de l'entreprise en abandonnant les approches classiques de répartition comptable et adopte une autre logique :

- une analyse fine des postes de travail ;
- une description minutieuse des gammes opératoires dans toutes les fonctions de l'entreprise ;
- le choix d'une unité pour mesurer la valeur ;
- le calcul de la rentabilité de chaque transaction commerciale.

La méthode UVA offre aux gestionnaires un changement de vision : au lieu d'un modèle fondé sur la rentabilité des produits déduite des marges sur coût de fabrication dégageés par chacun de ces produits, elle calcule tous les coûts sur le cycle de vie de chacun d'eux depuis la conception jusqu'au SAV.

Elle s'intéresse aussi aux clients en calculant les coûts engendrés par le « service client », c'est-à-dire tout ce que l'entreprise doit faire pour traiter leurs commandes, depuis la réception jusqu'à l'encaissement de la facture.

L'apport fondamental de la méthode UVA est une connaissance précise de tous les coûts liés à une vente, en séparant bien ceux liés aux produits livrés (R&D, marketing, achat et approvisionnement, fabrication, manutention, stockage...) de ceux liés aux services fournis (administration des ventes, commercial, préparation des expéditions, livraison, facturation...), et dont on déduit le résultat : bénéfice ou perte de la vente.

Le manager pourra, à l'aide de Profit Scanner, le logiciel d'exploitation de la méthode UVA :

- tracer des courbes de rentabilité par vente, client, produit... et tout critère choisi par l'entreprise, afin de mettre immédiatement en lumière et chiffrer ce qui fait mal avec, par exemple, la liste des clients déficitaires et la perte pour chacun d'eux, la liste des produits sous-tarifés, la liste des couples produits/clients où l'entreprise sort du prix de marché... ;
- rechercher les causes des pertes : savoir pourquoi ce client fait perdre plus de 50 000 €, pourquoi ce produit est bénéficiaire chez certains clients et déficitaire chez d'autres...

*Le lecteur intéressé trouvera une documentation importante sur le site de l'Association UVA « <http://www.association-uva.org> », laquelle se tient à la disposition des personnes souhaitant des informations.*