

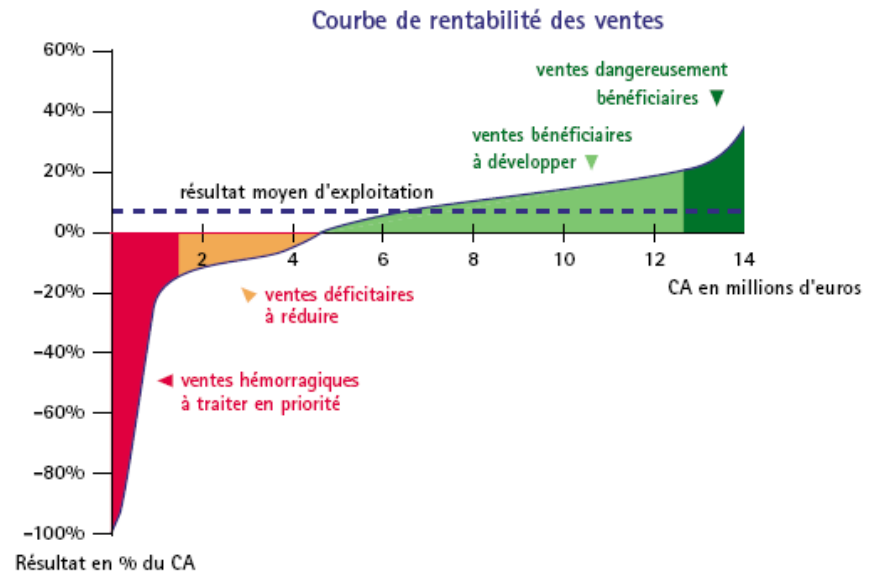
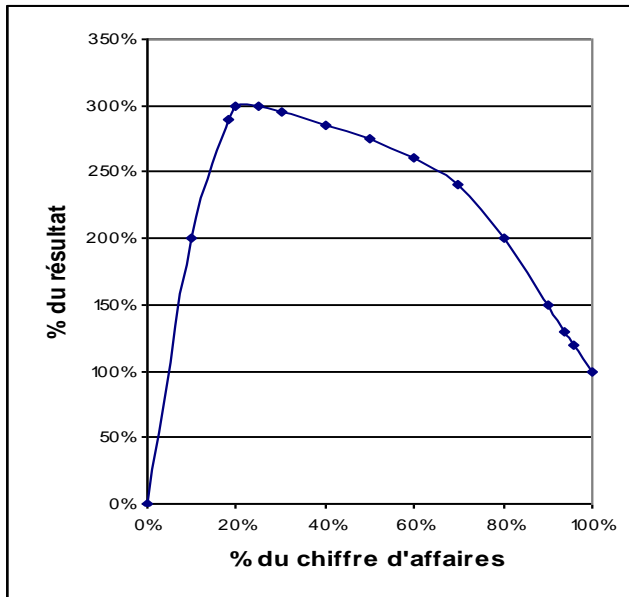
U2 Mesure de la performance



Séance 5 : la méthode UVA
Olivier de La Villarmois

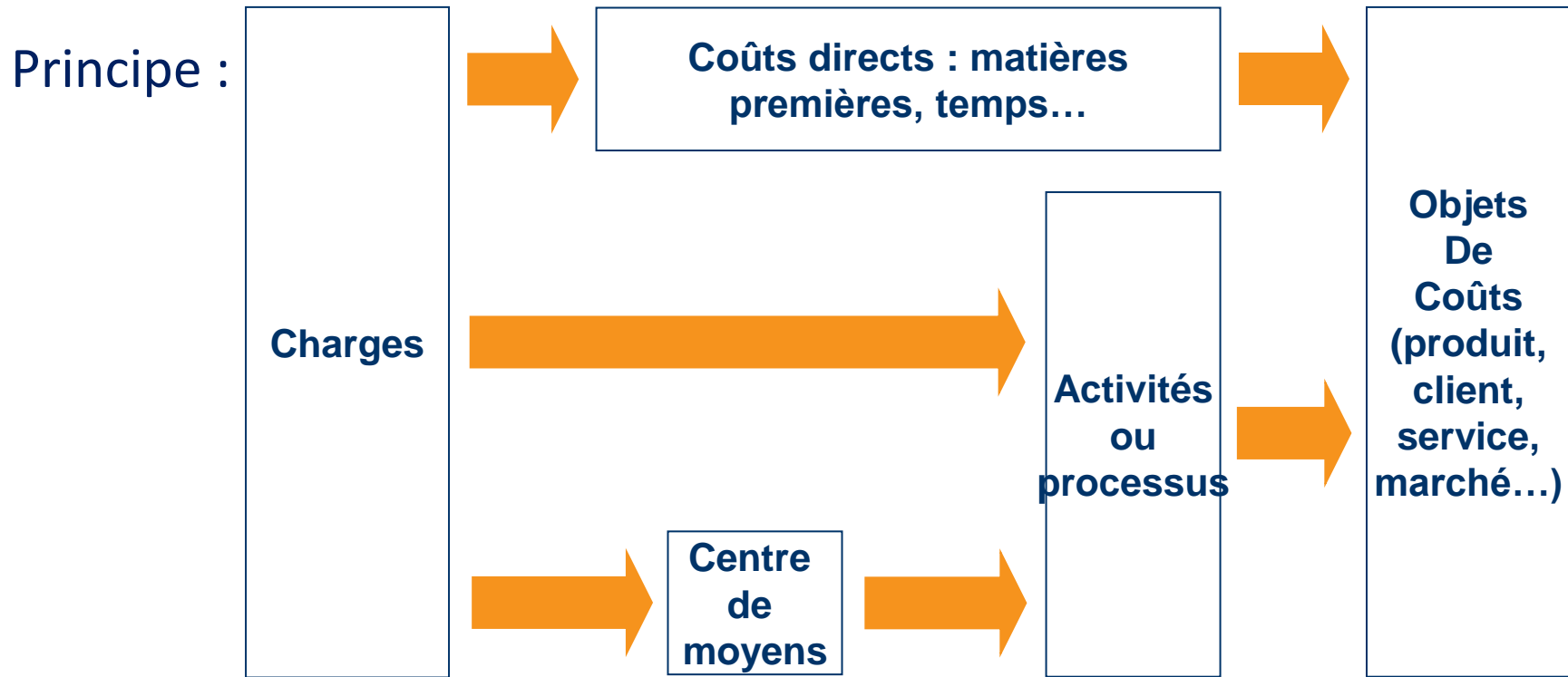
Pourquoi présenter la méthode UVA ?

1. une méthode... différente.
2. Jean Fiévez (LIA) mobilise les mêmes arguments que... Robert Kaplan (Harvard Business School) pour promouvoir l'ABC.



3. face aux critiques de l'ABC Robert Kaplan propose une évolution (TDABC)... la méthode UVA est aussi une réponse à ces critiques
4. une méthode... simple

Les méthodes traditionnelles



Inconvénients :

- le travail de répartition doit être recommencé à chaque évaluation (mensuellement)
- la précision des coûts repose sur la multiplication des activités/processus/centres de moyens ce qui induit de la complexité

Principe : unifier la production

Une entreprise fabrique 100 tables en dépensant 12.000 €uros. Le coût d'une table est de : $12.000 / 100 = 120$ €uros

Le mois suivant cette entreprise fabrique 100 tables et 400 chaises en dépensant 36.600 €uros

une analyse technique nous permet de déterminer qu'une chaise consomme moitié moins de ressources qu'une table

la production de la période est donc de : $100 + 0,5 \times 400 = 300$ équivalents tables

le coût d'une table est : $36.600 / 300 = 122$ €uros

le coût d'une chaise est de : $122 \times 0,5 = 61$ €uros

Avantages

le travail de répartition ne se fait qu'une fois, lors de la mise en place de la méthode, pour calculer les coefficients d'équivalence

il est alors possible de mener des analyses plus fines/détaillées qu'avec les méthodes traditionnelles

Période référence – Mise en place

1. Evaluer les taux des postes

Poste 2	nb d'UO (1)	Coût de l'UO (2)	Total (3)=(1)*(2)
Personnel	150	25.00	3,750.00
Surfaces	40	30.00	1,200.00
Energie	1,000	0.40	400.00
Encadrement	10	50.00	500.00
Ressources consommées (a)			5,850.00
Activité normale (b)			156.00
Coût par UO ou taux du poste (c)=(a)/(b)			37.50
Poste	Taux	UO	
Poste 1	1.5	Heure	
Poste 2	37.5	Commande	
Poste 3	300.0	Heure	
Poste 4	127.5	Kilo matière	

2. Calcul du taux de l'article de référence

Produit A	nb d'UO	UO	Taux du poste	Taux de l'opération
Poste 1	7.50	Heure	1.50	11.25
Poste 3	0.25	Heure	300.00	75.00
Poste 4	0.50	Kilo matière	127.50	63.75
Total				150.00

3. Calcul des indices des postes

Poste	Taux (1)	UO	Indices des postes en UVA par UO (1)/150
Poste 1	1.5	Heure	0.01
Poste 2	37.5	commande	0.25
Poste 3	300.0	Heure	2.00
Poste 4	127.5	kilo matière	0.85

1. Mise à jour des équivalents produit si nécessaire

Produit B	nb d'UO (1)	UO	Indice UVA du poste (2)	Equivalent Uva de l'opération (3)=(1)*(2)
Poste 1	5.00	heure	0.01	0.05
Poste 3	0.35	heure	2.00	0.70
Poste 4	1.00	kilo matière	0.85	0.85
Total				1.60

2. Calcul de la production de la période

Production de la période	Quantité (1)	Equivalent UVA du produit (2)	Production (en UVA) (3)=(1)*(2)
Produit A	1,000	1.0	1,000
Produit B	600	1.6	960
Produit C	500	0.9	450
Service A	200	0.2	40
Service B	100	0.5	50
Total			2,500

3. Calcul du coût de l'UVA

Charges totales (1)	575,000
Charges directes (2)	175,000
Charges de valeur ajoutée (3)=(1)-(2)	400,000
Production période (4)	2,500
Coût de l'UVA (6)=(3)/(4)	160

4. Calcul du résultat par facture

Facture 1050	Quantité (1)	Equivalent UVA (2)	UVA (3)=(1)*(2)	Coût des UVA (4)=(3)*160	Charges directes (5)	Total (6)=(4)+(5)
Produit C	5	0.9	4.5	720	140	860
Service A	1	0.2	0.2	32	-	32
Service B	2	0.5	1.0	160	50	210
Coût complet (a)						1,102
Prix de vente (b)						1,250
Résultat (c)=(b)-(a)						148

Population étudiée : 24 utilisateurs

Éléments étudiés :

- caractéristiques des utilisateurs
- processus de mise en place
- utilisations de la méthodes

.

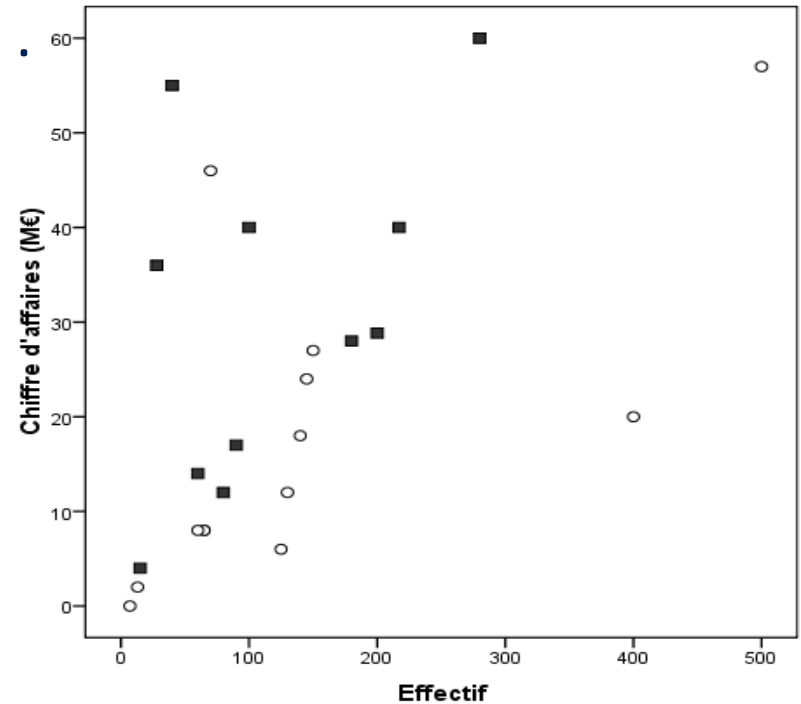
Indépendance juridique

	Effectif	%
Indépendant	17	70,8%
Appartenant à un groupe	7	29,2%
Total	24	100,0%

Secteur d'activité

	Effectif	%
Industrie	21	87,5%
Services et assimilés	3	12,5%
Total	24	100,0%

Taille (effectif et chiffre d'affaires)




Mise en place

Autres facteurs :

- une perte de chiffre d'affaires qui induit des problèmes de tarification (1)
- des projets industriels importants : la connaissance des coûts est un moyen de faire de meilleurs choix d'investissement (1)
- l'arrivée d'un nouveau dirigeant qui a besoin d'informations fiables pour prendre des décisions (3)
- le débat public qui induit des besoins d'information pour justifier sa politique tarifaire (1)
- la concurrence chinoise (1)

Dans une proportion identique « ingénieur » de production ou comptable



Facteur déclenchant

	Total	%
Bénéficiaire	6	25,0%
Faiblement bénéficiaire	8	33,3%
Équilibre	8	33,3%
Faiblement déficitaire	1	4,2%
Non applicable	1	4,2%
Total	24	100,0%

Durée de la mise en place

	Nombre de mois
1 ^{er} quartile	10,0
Médiane	12,0
3 ^e quartile	18,0
Minimum	8,0
Maximum	24,0
Moyenne	13,4

Moyens humains internes (etp)

	Total
Minimum	0,20
Maximum	1,75
Moyenne	0,73

Utilisations de la méthode

Utilisations courantes

Tarifs		Devis		Simulations et choix d'investissement		Total	
Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
16	55,2	10	34,5	3	10,3	29	100,0

Effets induits

Utilisation	Nombre	%
Abandon de clients	7	29,2%
Abandon de produits	9	37,5%
Abandon d'activité	2	8,3%
Modification des process	1	4,2%
Développement commercial	1	4,2%

Pérennité de la méthode

Situation	Nombre	%
Utilise toujours la méthode	11	45,8%
Causes de l'abandon :		
intégration dans un groupe	6	25,0%
changement de système d'information	3	12,5%
liquidation	1	4,2%
transfert d'activité	1	4,2%
changement de dirigeant	2	8,3%
Total	24	100,0%

Comparaison avec l'ABC :

- adoption : petites entreprises et défenseurs (ABC : grandes entreprises et prospecteurs)
- mise en place : tous les projets sont menés à terme contrairement à l'ABC
- utilisations : pas de différence

Intérêts de la méthode UVA :

- si l'organisation dispose d'un système d'information performant, les méthodes traditionnelles (ABC) peuvent être appliquées dans des conditions satisfaisantes
- dans le cas contraire, la méthode UVA est une solution attractive

Références

- La méthode UVA (2012), Economica

Histoire de la méthode, présentation détaillée de la technique, de ses utilisations et de trois utilisateurs

- "A Simple Method of Evaluating Customer Profitability: The Equivalence Based Method (UVA)", Cost Management (2009)

Face aux critiques de l'ABC, le TDABC est présenté comme la réponse. La méthode UVA en est une autre

- "Évaluation de coûts complets : un compromis entre précision et complexité", in Ch. Ducrocq et Y. Levant, Contrôle de gestion, comptabilité, stratégie – mélanges en l'honneur du Professeur Michel Gervais (2012), Economica

Une synthèse des différentes techniques d'évaluations des coûts avec leurs intérêts et limites

