



La méthode ROCS®

Le but de la méthode

Née début 2004, la méthode ROCS® (Répartition Objective des Charges de Structure) permet à une petite ou très petite entreprise (PTPE) – dont l'activité est complexe et/ou dont les ventes sont fortement personnalisées ou réalisées sur-mesures – d'évaluer le véritable degré de rentabilité de chacune de ses ventes (soit sa capacité à générer ou non un bénéfice). En outre, elle permet de mieux comprendre et prévenir la réalisation de ventes à perte non désirée, grâce notamment à une évaluation plus réaliste et plus juste des différents éléments monétaires d'un devis ou d'une commande. A l'inverse, elle permet aussi de bien comprendre les véritables origines d'une vente bénéficiaire, ainsi que les conditions à remplir pour développer **durablement** ce type de transactions commerciales.

Les principes de la méthode

Pour atteindre ce but, la méthode ROCS® s'appuie sur une méthode de calcul des coûts de revient permettant d'évaluer mensuellement le résultat net de chaque vente réalisée sur la période étudiée. De cette manière, l'entreprise n'est plus obligée d'attendre la fin de l'année pour connaître le coût de revient réel moyen de ses produits (biens ou services), ainsi que le résultat sur ventes en découlant. De même, durant l'année, ses commandes et ses devis ne seront pas chiffrés en fonction des coûts de revient de l'année dernière ou des coûts prévisionnels (encore appelés coûts « standards »). Pour atteindre cet objectif, cette méthode de calcul est basée sur neuf postulats ou principes de fonctionnement :

- pour ne pas vendre à perte, l'entreprise doit connaître le véritable coût de la valeur ajoutée technique et commerciale apportée directement à chaque client (soit le coût « spécifique » d'une vente) ;
- ce coût est constitué d'un ensemble de charges (salaires, charges sociales, frais de déplacements, amortissements de matériels et de mobiliers...) consommé directement par chaque fonction ou sous-fonction de l'entreprise (force de vente, production, maintenance, logistique, qualité, comptabilité, ressources humaines, informatique, etc.), que l'on appelle des charges « spécifiques » ;
- chaque fonction ou sous-fonction est identifiée par la notion de « Poste fonctionnel » (soit un poste de travail responsable d'une fonction ou sous-fonction déterminée), suite à une analyse des principales tâches réellement réalisées par chaque personne travaillant pour l'entreprise (salariés, responsables opérationnels, sous-traitants, dirigeants, prestataires de services...) ;
- chaque poste fonctionnel apporte une valeur ajoutée directe et/ou indirecte à chaque vente, dont le coût est la somme des charges spécifiques qu'il consomme pour fonctionner dans les meilleures conditions (soit le coût spécifique ou coût de fonctionnement du poste fonctionnel) ;
- le coût spécifique de chaque poste fonctionnel est réparti sur chaque processus de vente, en fonction du temps passé pour apporter – directement ou indirectement – sa valeur ajoutée (soit l'heure « homme » ou l'heure « machine ») ;
- l'ensemble des charges directement proportionnelles aux quantités vendues (matières premières, accessoires, composants, emballages, frais de ports, etc.) constitue le coût dit « variable » affecté à chaque vente, en fonction de leur consommation réelle ;
- les charges autres que celles spécifiques et variables (que l'on nomme les charges de « structure », car elles concernent les infrastructures de l'entreprise : loyers, charges locatives, assurances multirisques, frais de gardiennage, impôts et taxes, etc.) sont constitutives du coût « de structure » ;
- le coût de structure est une quote-part de charges de structure affectée à chaque vente, en fonction de la capacité de chaque produit à mettre à contribution les infrastructures de l'entreprise ;

- cette capacité de mise à contribution s'évalue en comparant la valeur ajoutée **relative** de chaque produit par rapport à celle d'un produit (ou d'un type de ventes) choisi comme **étalon**, dans la mesure où il est le plus représentatif de l'activité de l'entreprise, de manière à traduire tous les produits vendus en « équivalents étalons ».

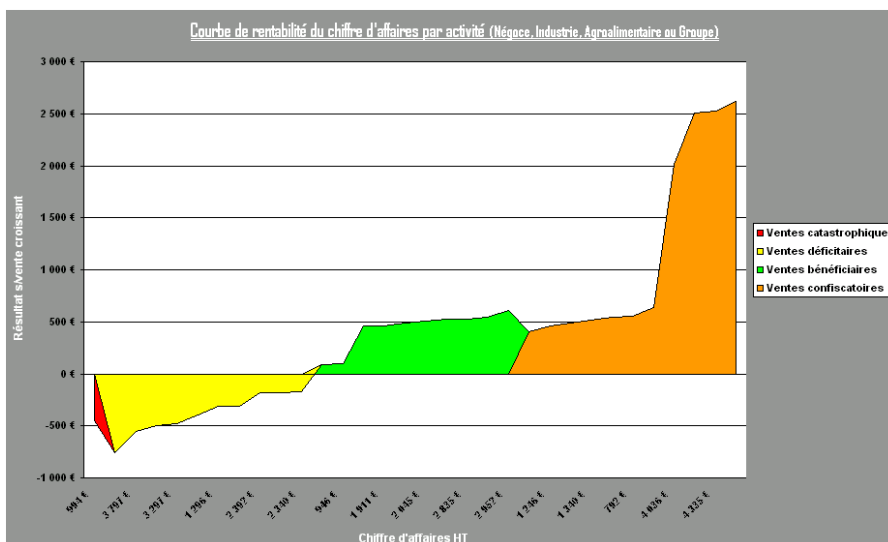
Ses avantages pour l'entreprise

- ❖ Amélioration de la stratégie commerciale et de l'avantage concurrentiel de l'entreprise
- ❖ Meilleure maîtrise de la tarification et de l'évolution de la rentabilité de l'entreprise
- ❖ Réduction des pertes, sans recours aux licenciements et/ou à une baisse de la qualité

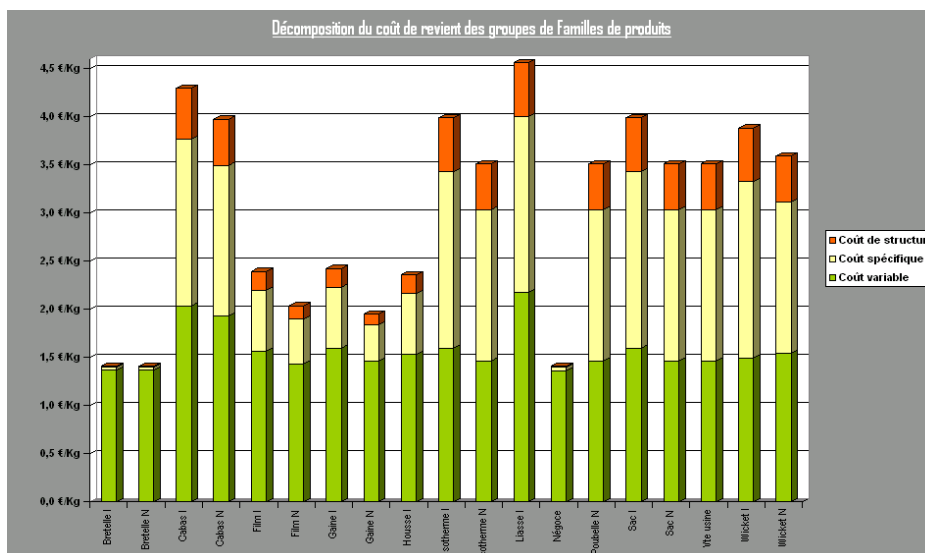
Ses outils de gestion et d'aide à la décision

Comme toute méthode, la méthode ROCS® possède ses propres outils, afin d'aider les dirigeants et les responsables opérationnels de PTPE dans leur prise de décision et leur gestion quotidienne. Parmi les principaux outils d'aide à la décision, on peut notamment noter :

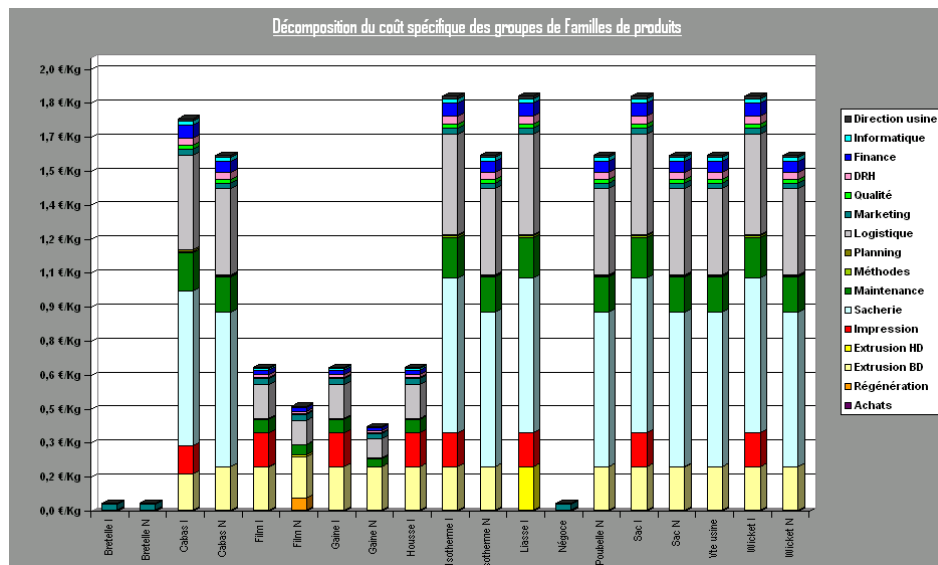
- la courbe de rentabilité du chiffre d'affaires, traçable en fonction d'un ou plusieurs critères (période, client, catégorie de clients, activité, famille de produits, zone géographique...);



- un indicateur décomposant le coût de revient de chaque produit ou famille de produits par nature de coûts (coût variable, coût spécifique et coût de structure) ;



- un indicateur décomposant le coût spécifique de chaque produit ou famille de produits par poste fonctionnel (soit l'origine de la valeur ajoutée directement apportée aux clients) ;



- le seuil de rentabilité par produit ou famille de produits en valeurs (montant de chiffre d'affaires à dépasser) et en volume (quantités vendues à dépasser) ;
- le suivi du coût spécifique de chaque poste fonctionnel pour une heure de travail (soit le coût horaire du poste fonctionnel), qui peut être notamment très utile pour valoriser efficacement les éléments financiers de chaque devis ou commande.

Coût horaire de chaque Poste Fonctionnel / calcul Devis			
Marketing	43,79 €	,00 h	0,00 €
Méthodes	14,90 €	,00 h	0,00 €
Planning	14,90 €	,00 h	0,00 €
Achats	30,16 €	,00 h	0,00 €
Extrusion	32,64 €	,00 h	0,00 €
Impression	36,36 €	,00 h	0,00 €
Sacherie	37,81 €	,00 h	0,00 €
Régénération	44,27 €	,00 h	0,00 €
Maintenance	70,77 €	,00 h	0,00 €
Qualité	21,31 €	,00 h	0,00 €
Logistique	95,81 €	,00 h	0,00 €
Direction générale	30,67 €	,00 h	0,00 €
Charges variables			0,00 €
Supports et charges de structure		0,00%	0,00 €
Montant Devis	Taux en % du coût total des Postes fonctionnels		0,00 €

Les raisons de l'utilisation de la méthode : les symptômes

Un certain nombre de situations (ou symptômes) peuvent inciter une PTPE à mettre en place la méthode ROCS® et à utiliser ses outils de suivi et d'aide à la décision au quotidien.

Parmi ceux-ci, les plus significatifs ou les plus importants sont :

- les résultats financiers de l'entreprise se dégradent, alors que le chiffre d'affaires progresse régulièrement ;
- l'activité de l'entreprise est trop complexe ou subtile pour être simplement pilotée par des états comptables (compte de résultat, bilan, soldes intermédiaires de gestion) et des ratios financiers (BFR en % du chiffre d'affaires, taux de rotation des stocks, délai moyen de paiement des clients, taux d'endettement de l'entreprise, capacité d'autofinancement...) ;
- l'analyse des comptes de résultats mensuels ne permet pas de comprendre pourquoi l'entreprise a réalisé des performances financières très inférieures à celles prévues ;
- les résultats financiers de l'entreprise ne s'améliorent pas, malgré la réalisation d'un investissement dont le taux de rentabilité estimé était plus élevé que le taux de rentabilité initial de l'entreprise (avant investissement) ;
- malgré un plan de licenciement économique, une réduction « drastique » des frais généraux, une baisse du niveau de qualité des produits vendus ou la suppression de services gratuits offerts aux clients, l'entreprise n'arrive pas à améliorer durablement la rentabilité de son chiffre d'affaires.

Les conditions de son exploitation

Pour exploiter efficacement et durablement la méthode ROCS®, il est impératif que celle-ci soit automatisée à l'aide d'une application informatique développée de manière spécifique, soit à partir d'un logiciel de bureautique classique (MS Excel, OpenOffice Calc, MS Works, AppleWorks...) ou d'un système de gestion de base de données (SGBDD) tels que MS Access, Symtrax, Report One, Sage SGBDR, Simax, Sirom, etc.

Publication portant sur la méthode ROCS®

Pour en savoir plus sur la mise en place de cette méthode, vous pouvez lire *Petites entreprises améliorez votre rentabilité – Méthode et outils de calcul des prix de revient*, édité par l'AFNOR en décembre 2007.

Pour en savoir plus...

PM Conseils

E-mail : pmconseils@laposte.net

Contact : Pierre Maurin

Tél. : 06 66 06 41 47

