

La gestion par affaire : le choix d'une bonne organisation pour une bonne rentabilité...

La gestion par affaire couvre des domaines très différents, de l'industrie aux services. Dans tous les cas, un certain nombre de règles de gestion sont à respecter...



Olivier AVRIL
Gérant Associé
d'Acting-finances
oavril@acting-finances.com
06 25 78 11 44

Le domaine de la gestion par affaire est extrêmement vaste. Il concerne aussi bien l'industrie que le commerce et les prestations de services.

Quelques exemples :

- Pour l'industrie, il peut s'agir de la vente d'usines "clés en main" ou de la livraison de matériels industriels spécifiques, de suivi de chantiers.
- Pour le commerce, la vente de bateaux, de céréales obéit à chaque fois à des règles d'approvisionnement, de logistique et de finances différentes.
- Pour les prestations de services ou les droits immatériels, il s'agira de contrats d'ingénierie, de réalisations d'infrastructures informatiques, de ventes de droits d'auteurs, ... C'est à chaque fois "du sur mesure".

A la différence de la "vente sur stock" d'un produit en catalogue, **la gestion par mission, contrat, chantier, projet, affaire,...** suppose un contrat de vente spécifique adaptée à la demande du client. Il doit en résulter une organisation bien précise de la comptabilité et de la gestion.

Nous n'aborderons pas l'aspect technique des projets eux-mêmes, extrêmement sophistiqué dans certains cas, mais leur gestion économique. Optimiser la gestion par affaires, c'est **industrialiser le suivi d'opérations similaires** mais à chaque fois différentes, à des degrés divers.

1 / Identifier les contrats et les engagements

Alors que l'article, le produit, est le paramètre essentiel des ventes sur stocks, la clé de l'organisation est ici le contrat. Avec une nouvelle affaire, apparaît un ensemble "d'engagements", un ensemble de besoins et de risques techniques, humains, juridiques. Avec, en bout de courses, un profit prévu... et bien mérité !

La seule comptabilité qui vaille étant une comptabilité d'engagement, l'organisation financière de l'entreprise doit pouvoir enregistrer, mesurer, suivre tous ces engagements contractuels dès leur naissance. Ce suivi suppose donc l'intégration au système d'information de l'entreprise d'un code projet ou contrat dès qu'il est signé et un détail de ces conséquences.

2 / Les composantes de la marge et du profit

La description économique du contrat se présentera généralement de la manière suivante :

Facturations clients par lots ou livrables... par type de matériel ou prestations...	Frais de personnel des jours/hommes affectés
	Frais de missions et réceptions (notes de frais)
	Consommations matières ou matériels
	Charges de sous-traitance
	Autres prestations extérieures (conseils,...)
Marge sur contrat ou affaire	

→ **La facturation client.** Les caractéristiques d'acomptes, de délais, d'échelonnement en fonction des différents 'livrables', ne sont pas toujours optimisées. Elles ont pourtant un impact sur le BFR (besoin en fonds de roulement) et la rentabilité finale.

→ **Les coûts hommes.** L'affectation rigoureuse des équipes aux différents projets est indispensable pour connaître la rentabilité du projet mais aussi pour optimiser l'activité des équipes : Affectation aux affaires, support client, avant vente, formation, prospection, Recherche, etc... Autant d'activités qui doivent être soigneusement maîtrisées.

Selon le contexte de l'entreprise, le suivi sera basé sur des heures, des demi-journées, des journées. Ce suivi des coûts 'Hommes' doit faire partie de la culture de l'entreprise afin que la discipline qu'il nécessite ne soit pas 'une punition' mais comprise et accepté comme une évidence.

→ **Les frais de mission et réceptions.** Leur importance peut-être très variable. Mais ici encore, la discipline d'affectation aux 'projets' ou 'affaires' est très importante.

→ **Les charges de sous-traitance** spécifiques au projet doivent être évaluées et leur niveau représente fréquemment une part importante de dépenses.

→ **Les autres rubriques** affectées à l'affaire sont les consommations de matière ou de matériel, les prestations ponctuelles, les transports, etc...

→ **Les coûts directs et frais généraux alloués :** Il est important de pouvoir mesurer de manière séparée les coûts directement imputables à l'affaire. L'incorporation d'une quote part de frais généraux (coût des locaux, assurances,...) dans le suivi des affaires n'est pas conseillé. Cela conduit à des discussions stériles sur l'utilité des frais fixes affectés, non maîtrisables par l'équipe projet.

3 / L'organisation comptable et financière

Dans certaines situations ou secteurs d'activité, **une structure juridique ou comptable "ad hoc"** est créée spécialement pour suivre un projet. Elle peut disposer de la personnalité morale et prendre la forme d'une EURL ou d'une SAS. Elle peut aussi être un simple GIE ou avoir une existence occulte (Société en participation).

Dans les cas plus courants qui nous intéressent ici, l'organisation comptable peut avoir plusieurs niveaux de complexité :

→ **L'organisation minimale** consiste à suivre les affaires par un code projet ou un "centre analytique" disponible sur la quasi totalité des logiciels "de base" du marché.

la gestion par affaire implique du "sur-mesure" industrialisé

→ **Un deuxième niveau d'organisation** consiste à disposer d'un ensemble de règles codifiant l'activité 'projets' avec un outil spécifique pour le suivi qui peut aller de simples feuilles excel (avec ou sans 'Macro') à des systèmes complets... type "usine à gaz" !

→ **Le troisième niveau** incorpore à chaque projet une analyse budgétaire ou prévisionnelle. C'est la seule ou l'on peut considérer qu'il y a vraiment un pilotage économique. Mais, ici encore, elle pourra avoir une 'technicité' plus ou moins forte. L'important, au final, est d'intégrer une bonne vision des moyens humains et techniques nécessaires et de chercher à les optimiser.

Quelle que soit l'organisation, il est important de **ne jamais perdre de vue la cohérence des résultats par affaire avec ceux, globaux, issus de la comptabilité générale.**

Une nécessaire cohérence entre "opérationnels" et "comptables"

Cela suppose un exercice de communication entre les "opérationnels" et les "comptables", un effort aussi dans la formalisation des outils utilisés. Ne pas le faire, c'est créer plusieurs suivis de gestion dans l'entreprise et surtout s'exposer à un risque important de dérive des résultats réels.

Le cas d'un double type d'activité dans l'entreprise

Il est fréquent que l'entreprise ait à la fois une activité de "ventes sur rayons" ou de produits standard et une activité de contrats "sur mesure" avec une définition du produit ou du service plus ou moins spécifique à chaque vente.

Il faut bien veiller dans ce cas à ce que l'organisation administrative et comptable ne privilégie pas les besoins d'une branche d'activité aux dépens de l'autre. Nous avons connu plusieurs cas où cela avait un effet extrêmement négatif sur le chiffre d'affaires du secteur non traité selon ses spécificités.

4 / L'analyse budgétaire et prévisionnelle

L'activité d'une entreprise par affaire présente l'avantage de donner de la visibilité à celle-ci. Encore faut-il savoir en tirer parti par une organisation budgétaire et prévisionnelle. Celle-ci a deux aspects :

→ Le premier consiste à **assurer que les moyens nécessaires seront disponibles**, en quantité et qualité.

→ Le deuxième est de **traduire en chiffres et en étapes de travail toutes les caractéristiques du contrat** avec un calcul de toutes les recettes et les dépenses.

Dans ce dernier domaine, la seule comparaison *a posteriori* de la marge réalisée par rapport à la marge budgétée ne constitue qu'un aspect de la gestion prévisionnelle par affaire. En effet, cette analyse se contente de livrer une photographie de l'écart global par rapport aux prévisions initiales et intervient trop tard pour permettre une correction des dérives éventuelles.

Lorsque l'importance du contrat le justifie, il convient donc d'introduire dans le système une fonctionnalité

de re-prévision permanente des flux et de la marge à fin d'affaire pour aboutir à résultat estimé de fin d'affaires. Le résultat de cet exercice est de donner une vision permanente de l'affaire et de son évolution et de permettre aux responsables et à la direction de réagir aux écarts prévisionnels en tentant de renégocier les termes du contrat, si cela s'avère possible et, en tout cas, de rechercher les actions correctives en termes de charges.

Installer une gestion prévisionnelle, et ne pas s'en servir en analysant les écarts budgétaires, est une situation qui se rencontre fréquemment : soit parce qu'il n'y a personne d'affecté à ce travail jugé peu productif, soit parce que les responsables opérationnels concernés ne sont pas attirés par ce travail d'analyse un peu rébarbatif.

Les PME sont souvent dans ce cas : la bonne vision globale permise par la taille relativement réduite des opérations ne va pas être prolongée par des analyses de gestion détaillées.

A l'opposé, il y a des entreprises, plutôt de taille importante, qui consacrent des temps hommes importants à l'analyse des écarts sans en tirer de conséquences opérationnelles. Il en résulte une perpétuelle répétition d'anomalies ou d'optimisations non mises en pratique.

Dans un cas comme dans l'autre, il y a un risque de passer à côté de mesures ou d'opportunités fondamentales. Et comme le 'diable est dans les détails...' Il faut chercher la juste mesure qui permet de comprendre et corriger les anomalies de résultats et de marges sans se noyer dans les chiffres.

5 / L'organisation du processus "affaires", clé de la rentabilité.

L'analyse des affaires ayant des taux de rentabilité inférieur à ce qui était attendu, des délais dépassés, des moyens supplémentaires mis en œuvre... va souvent conduire à une réflexion sur **la qualité du "processus"**. De la façon dont il est conçu et appliqué, vont découler beaucoup d'éléments ayant un impact direct sur la rentabilité.

Un exemple : La sur-qualité, c'est-à-dire un niveau de performance supérieur aux attentes contractuelles du client, va constituer une perte de marge directe pour l'entreprise. Soit parce que les moyens affectés à cette sur-qualité ne sont pas perçus par le client, soit parce que elle aurait pu donner lieu à une extension contractuelle et un supplément de facturation.

Les étapes du processus

Dans bien des cas, quel que soit le secteur d'activité (industriel, ingénierie, informatique), le contrat signé avec le client ne donne pas toutes les clés de la réalisation.

La conduite de l'affaire dans les meilleures conditions va donc amener à réaliser 'un plan qualité détaillé' (PQD) qui va analyser beaucoup plus en détail la conduite de l'affaire, ses différentes étapes.

→ Son contenu peut-être le suivant :

Eléments de l'accord avec le client

Constitution de l'équipe

Ressources nécessaires, internes ou externes

Positionnement de l'affaire avec ses différents livrables

Descriptif des différentes phases de production

→ Un processus complet doit prévoir en fin d'affaire :

La recherche des prolongements possibles avec le client

Le bilan de performance et la mesure du niveau de satisfaction obtenu

Les acquis résultant de l'affaire pour le savoir faire technologique de l'entreprise

La réalisation documentaire lié au projet

L'amélioration du processus affaires aura un effet très positif sur la marche de l'entreprise.

Un exemple : Le PQD va permettre une meilleure affectation des ressources humaines. Il va aussi éviter les problèmes de qualité sur les livrables. Il faut bien sûr veiller à ce que son degré de complexité soit adapté à la taille de l'entreprise et à la nature de son activité.

6 / L'organisation informatique de la gestion par affaires

L'offre est relativement vaste. A quels besoins dit-elle pouvoir répondre ? A tous semble-t-il ! Les progiciels veulent répondre aux besoins de la prospection et du commercial, du suivi de 'production' proprement dit, aux questions touchant à la rentabilité. Ils seront bien sûr différents selon le secteur d'activité, industrie ou services.

La partie prévisionnelle, notamment pour les moyens mis en œuvre, n'est pas toujours traitée ou en tout cas de manière pratique. Cela vient sans doute de ce que le client "entreprise" ne met pas toujours cet aspect au cœur de ses préoccupations.

Les avantages des systèmes informatiques de gestion par affaires

Ce sont des outils de productivité indispensables pour le développement dès lors que le volume des opérations est significatif.

L'installation réussie suppose une rationalisation préalable du processus en vigueur dans l'entreprise. Si ce n'est pas le cas, il y aura un risque de mise en cause du logiciel qui servira de bouc émissaire.

Les inconvénients ou dangers

Parmi les inconvénients d'investir dans un progiciel 'métier', il y a la lourdeur provenant d'un souci de l'éditeur de couvrir tous les besoins de tous les clients.

L'intégration véritable au système comptable, réceptacle de toutes les informations de l'entreprise, se fera aussi avec des bonheurs différents d'une entreprise à l'autre...

7 / L'adaptation entre les besoins et les ressources, une autre clé de la rentabilité

Dans tous les cas, même en cas de forte croissance, les fluctuations de la demande client sont inévitables. Un ajustement permanent va donc devoir être recherché.

- Par un recours maîtrisé à la sous-traitance si l'augmentation de l'activité est trop importante.
- Par une utilisation judicieuse des équipes si un ralentissement se produit : Activités de recherche ou développement, prospection commerciale ou 'avant vente', anticipation de travaux sur des contrats jugés très probables, etc...

Cette adaptation entre besoins et ressources va s'avérer être un maillon déterminant de la bonne rentabilité de l'entreprise.

Conclusion

L'atout des activités gérées par affaire, c'est de pouvoir construire à chaque fois la rentabilité d'une opération. C'est aussi d'avoir une certaine prévisibilité de la charge à travers un portefeuille de commandes significatif.

C'est un avantage si on le compare à la vente de produits standards pour lesquels la réaction des consommateurs est souvent une décision de "dernier moment".

Ces atouts de la gestion par affaires, il faut veiller à ce que le système de gestion en tire parti le plus possible.