IQDHO

Le BBSIS: *un ratio incontournable!*

Par Johann Girault, MBA, agr.

Troisième et dernier texte de cette série sur les indicateurs de performance pour un commerce au détail, particulièrement les jardineries, l'IQDHO présente le bénéfice brut sur investissement en stocks (ou BBSIS) en complément de la marge brute et de la rotation des stocks. Le BBSIS conjugue ces deux premiers indicateurs. Il est crucial et très utile... à condition de le comprendre et de l'utiliser!

Alors que la marge brute est simplement le montant des ventes moins le coût des matières vendues, le BBSIS est calculé en divisant la marge brute annuelle par l'inventaire moyen annuel (lequel est la somme des inventaires mensuels moyens divisés par 12). Ainsi, une marge brute annuelle de 100 000 $ qui serait divisée par un inventaire moyen mensuel de 100 000 $ donnerait un BBSIS de 1,0. Il saute aux yeux que ces chiffres ne traduisent pas une bonne performance: investir 100 000 $ en produits pour réaliser un profit de 100 000 $, ce n'est pas rentable!

Il appert donc que le BBSIS mesure le rendement de chaque dollar investi dans les stocks de marchandises ou, en d'autres mots, la productivité du capital investi dans les stocks. Ainsi, plus le BBSIS d'une catégorie est élevé, plus le rendement du capital investi dans cette catégorie est élevé. Un BBSIS de 10,0 signifie que pour 1 $ investi en stocks, le rendement est de 10 $.

La formule du BBSIS indique que la performance d'un produit ou d'un groupe de produits dépend simultanément de deux facteurs opposés, la marge brute ET l'inventaire moyen. L'objectif final recherché par tous les commerçants est donc de vendre des produits à marge élevée ET à forte rotation.

Cependant, il est quand même possible de faire des gains en jouant seulement sur l'un des deux facteurs, soit augmenter la marge brute ou diminuer l'inventaire moyen. C'est ce que nous allons voir à l'aide de différents scénarios.

Marge brute élevée Rotation faible ?	**Marge brute élevée** Rotation élevée **À FAVORISER**
Marge brute faible Rotation faible **À ÉVITER**	**Marge brute faible** Rotation élevée ?

L'impact de la formule sur la profitabilité d'une catégorie de produits

Dans le premier scénario (voir tableau), on imagine une augmentation des prix de 10 % pour un volume de ventes identique. La marge brute augmenterait donc de 8000 $, soit 5 % par rapport au scénario de départ alors que l'inventaire moyen resterait inchangé.

Ce scénario permettrait de faire grimper le BBSIS de 4,0 à 4,8 grâce à l'amélioration de la marge brute. →

Traduit en formules, le BBSIS repose sur la grande formule suivante, qui englobe d'autres calculs (1, 2 et 3):

$$\text{BBSIS} = \frac{\text{Marge brute}}{\text{Inventaire moyen}}$$

1. Marge brute = Ventes – Coûts des matières vendues (CMV)
2. Coût des matières vendues (CMV) = Inventaire début + Achats – Inventaire fin
3. Inventaire moyen = $\frac{\text{Somme des inventaires mensuels moyens}}{12}$

	Scénario de base	Scénario 1: Augmentation de la marge brute de 8000 $	Scénario 2: Diminution de l'inventaire moyen de 2000 $
Ventes (A)	80 000 $	88 000 $	80 000 $
Coûts des matières vendues (B)	40 000 $	40 000 $	40 000 $
Marge brute (C=A-B)	40 000 $	48 000 $	40 000 $
Marge brute (%)	50 %	55 %	50 %
Variation de la marge brute par rapport au scénario de base		+ 8 000 $	
Inventaire moyen (D)	10 000 $	10 000 $	8 000 $
Variation de l'inventaire moyen par rapport au scénario de base			-2 000 $
Taux de rotation (E=B/D)	**4,0**	**4,0**	**5,0**
BBSIS (F=C/D)	**4,0**	**4,8**	**5,0**

Dans le second scénario, on diminue l'inventaire moyen de 2000 $ grâce à une meilleure planification des commandes et de la gestion des stocks. Le BBSIS devient alors meilleur que dans le scénario 1, passant de 4,0 à 5,0 tout en ayant une marge brute inchangée!

Il faut retenir ici qu'une diminution d'inventaire de 2000 $ (scénario 2) offre une meilleure performance à la catégorie de produits qu'une augmentation de la marge brute de 8000 $ (scénario 1)!

Par ailleurs, on peut se demander quel scénario est le plus facile à réaliser. Et ce sera le deuxième! Pourquoi? Parce qu'en ces temps de concurrence intense, améliorer la marge brute totale se révèle de plus en plus difficile et très exigeant sur le plan du *marketing*. Ainsi, le BBSIS nous montre à quel point il est important de se pencher très attentivement sur la gestion des stocks pour rester compétitif.

Il s'agit cependant d'ajuster correctement les modifications, car une diminution trop importante de l'inventaire pourrait se révéler néfaste en cas de rupture de stocks, ce qui diminuerait les ventes et, en fin de compte, la marge brute. La question à se poser pour le gestionnaire est donc de savoir jusqu'à quel niveau il est possible de baisser son inventaire moyen sans affecter la marge brute totale. Il est aisé de répondre à cette question en suivant le BBSIS de chaque catégorie de produit d'une année sur l'autre et de vérifier régulièrement que celui-ci progresse dans la bonne direction.

Impact du BBSIS sur l'assortiment de produits

Une étude de performance est réalisée chaque année aux États-Unis depuis une dizaine d'années par le Garden Center Group auprès de dizaines de jardineries. Cette «Profit & Loss Study», mise en place grâce à l'implantation d'une charte de compte standardisée, permet de faire ressortir les liens entre les bonnes pratiques de gestion et différents indicateurs clés, ce qui est extrêmement profitable aux gestionnaires. L'IQDHO veut d'ailleurs s'en inspirer en tentant d'instaurer une démarche similaire au Québec dans les prochains mois.

Le tableau ci-dessous des moyennes de BBSIS pour les différentes catégories de produits est un exemple de ce que l'étude* de 2012 auprès de 70 jardineries américaines a fait ressortir. Ces chiffres donnent une idée générale des cibles à atteindre pour chaque catégorie de produits. L'autre utilité de ce tableau est d'attirer notre attention en priorité sur les catégories à faibles BBSIS au niveau de la gestion des stocks. En effet, il faut garder à l'esprit qu'une diminution d'un dollar de l'inventaire moyen a d'autant plus d'influence sur le BBSIS que celui-ci est faible au départ.

Nous remarquons également dans ce tableau que plus les produits sont périssables, plus le BBSIS est élevé. Ceci s'explique par le fait que l'inventaire moyen est beaucoup plus bas dans ces catégories de produits.

Mais alors, si le BBSIS est un réel indicateur de performance, est-ce qu'on devrait vendre uniquement des annuelles, des fines herbes et des plants de légumes dans nos jardineries?

Ce serait le cas seulement si on était certain de garantir la même marge brute totale à la fin de l'année, soit le même chiffre d'affaires ainsi que des taux de charges directes (frais de ventes, d'entretien et de manutention) similaires, ce qui n'est pas forcément évident. Les ventes d'annuelles sont, par exemple, plus risquées que celles des arbres, à cause de la saisonnalité. Les plantes annuelles sont également plus coûteuses à entretenir que les produits inertes. Or ces éléments ne sont pas considérés dans le calcul du BBSIS alors que ce serait le cas dans une analyse de coûts de revient.

Fines herbes et légumes	22,30	Paillis et terreaux	3,89
Annuelles	19,28	Arbres	2,35
Vivaces	8,85	Inerte	2,19
Arbustes	6,47	Articles de Noël	1,07
Plantes vertes	6,06	Meubles extérieurs	0,97

Par conséquent, le BBSIS ne devrait servir que pour optimiser un assortiment de produits d'une même catégorie, puisqu'il est moins fiable lorsqu'il s'agit de comparer différentes catégories de produits. De fait, généralement, le BBSIS sert surtout à évaluer la progression de la performance d'un produit ou d'un groupe de produits similaires d'année en année. En cas de baisse, il permettra ainsi d'éveiller notre attention sur la catégorie en question: est-ce à cause d'une diminution de la marge brute? Une rotation trop faible? Etc.

Finalement, le BBSIS est un excellent indicateur pour déceler rapidement un problème dans une catégorie de produit en particulier. Bien entendu, le calcul de ce ratio nécessite minimalement une gestion des stocks et un système de caisse informatisés, sans oublier un système comptable structuré et performant.

Plus globalement, tel que l'indique le rapport canadien de 2010 sur l'état du commerce de détail, les 20 % des détaillants les plus performants, peu importe leur taille, se différencient des autres grâce à l'adoption de technologies qui permettent:

- Une analyse des indicateurs financiers de l'entreprise.
- Des prévisions axées sur la demande.
- Une visibilité des stocks à l'échelle de l'entreprise et une intégration rapide de l'information pour leur gestion.
- Une adaptation rapide grâce à des rapports d'analyse des coûts d'exploitation réels et prévus et de rentabilité en temps réel.
- Une utilisation des données démographiques des clients et des tendances de la demande pour orienter les initiatives de *marketing*.

Qu'il le veuille ou non, tout détaillant est aujourd'hui tenu de s'équiper et de maîtriser les nouvelles technologies s'il veut demeurer compétitif. QV

* The Garden Center Group's 2012 Profit & Loss Study - http://bit.ly/1oPtHPx

Par Johann Girault, MBA, agr., conseiller en gestion, IQDHO.
jgirault@iqdho.com