

La marge brute

C'est la vedette d'un trio d'indicateurs pour faire davantage de profits. Avec la rotation des stocks et le bénéfice brut sur investissement en stocks (BBSIS), la réflexion sur la marge permet de répondre à des questions comme «Puis-je augmenter les prix quitte à réaliser moins de ventes, mais faire néanmoins plus d'argent?» Voici le premier d'une série de trois textes sur les indicateurs de performance commerciale.

Comment vont les ventes? Comment s'annonce la saison? Aura-t-on 5 % de hausse ou 10 % de baisse? Est-ce que la vente des annuelles croît, celle des vivaces baisse-t-elle, ou est-ce l'inverse? Aura-t-on beaucoup d'invendus en fin de saison?

Si vous êtes le moins impliqué dans la gestion d'une jardinerie, il est fort probable que vous ayez régulièrement ce genre de discussions, et c'est bien normal! Malgré la frénésie du printemps qui vous occupe corps et âme ces temps-ci, on doit garder en tête l'objectif final: avoir une entreprise prospère!

Pourtant certaines notions d'évaluation de la performance restent souvent mal comprises. Avoir un meilleur chiffre d'affaires, c'est généralement une bonne chose, mais cela ne dit pas tout! Est-ce que les profits sont au rendez-vous? Est-ce que la stratégie de prix a été payante? Est-ce que les niveaux d'inventaire sont trop hauts? Bref, est-ce que l'entreprise va dans la bonne direction?

Comme au hockey, c'est le temps d'utiliser son premier trio: la marge brute, la rotation des inventaires et le bénéfice brut sur investissement en stocks (BBSIS).

Le premier attaquant: la marge brute

Vous achetez 1000 produits à 1 \$. Vous les revendez 2 \$. Bravo! Vous avez réalisé une MARGE BRUTE de 1000 \$. Cette marge brute obtenue sur l'ensemble des autres produits vendus permet de payer les dépenses de l'entreprise et de réaliser un profit net (voir Tableau 1).

Tableau 1		
Marge brute pour 1000 produits achetés 1 \$ et revendus 2 \$		
	Coût par unité	Coût global du produit
A- Chiffre d'affaires	2 \$	2000 \$
B- Coût des matières vendues	1 \$	1000 \$
C- Marge brute (A-B)	1 \$	1000 \$

Agir sur la marge brute

Pourquoi dit-on que la marge brute est le premier attaquant? Parce que c'est elle qui permet de payer les intrants et de dégager un profit net. Mais que faire pour augmenter sa marge brute? Il existe deux solutions...

- 1 Vendre de plus grandes quantités.
- 2 Vendre plus cher.

La priorité est très souvent d'abord mise sur la première solution. Les entrepreneurs consacrent donc à juste titre des ressources importantes dans l'accueil des clients, la formation des vendeurs, la publicité, etc. Malheureusement, plus le volume d'affaires augmente, plus les nouveaux clients sont difficiles à trouver... et plus les dépenses augmentent! Si bien que, malgré un plus gros chiffre d'affaires, on entend parfois des entrepreneurs se plaindre qu'ils travaillent plus qu'avant, mais qu'il en reste moins à la fin de l'année. Il est donc possible d'accroître les ventes au détriment de la marge brute, particulièrement si la croissance a été réalisée en diminuant les prix.

L'autre solution consiste à augmenter les prix à un niveau assez élevé pour que la marge brute augmente malgré une éventuelle diminution du volume (qui n'arrive parfois jamais!). La question à se poser avant d'augmenter un prix est la suivante: quelle baisse de volume puis-je tolérer avec ce nouveau prix?

La réponse exige un peu de calcul et... d'intuition. Le calcul permet d'identifier le seuil de rentabilité relié au changement de prix. Si l'on n'atteint pas ce seuil, la décision entraîne une diminution de la marge brute et se révèle non rentable.

Naturellement, les pertes, les escomptes et la variation d'inventaire doivent être pris en compte pour obtenir un portrait plus juste (voir Tableau 2).

Cas de figure: Pour 1000 produits achetés à 1 \$: 900 sont revendus à 2,00 \$, 50 produits sont liquidés à 50 % de rabais et 50 sont jetés à la fin de la saison.		
	Coût global du produit	Coût de revient par unité
A- Chiffres d'affaires	(900 x 2 \$) + (50 x 1 \$) = 1850 \$	1,95 \$ (1850\$/950 vendus)
B- Coût des matières vendues	1000 \$	1,05 \$ (1000\$/950 vendus)
C- Marge brute (A-B)	850 \$	0,89 \$ (850 \$/950 vendus)

Première étape: calculer le seuil de rentabilité avec l'introduction d'un prix de vente plus élevé

En supposant un ajout de 0,20 \$ à un produit qui coûte 1 \$, la formule est la suivante:

$$\frac{\text{Variation négative du prix (- 0,20 \$)}}{\text{Coûtant (1 \$) + variation du prix (0,20 \$)}} = - 16,6 \%$$

On voit donc ici que la diminution maximale de la demande qu'on pourrait tolérer est de 16,6 %. Au-delà de ce pourcentage, à 30 % de moins par exemple, le changement de prix ne serait pas rentable (voir ci-dessous).

Avant le changement de prix: scénario de référence (produit vendu 2 \$)		Impact sur la marge brute de trois scénarios de vente consécutifs à une augmentation du prix unitaire à 2,20 \$ et variation en % par rapport au scénario de référence (prix unitaire à 2 \$)					
		- 5% des ventes = GAIN		- 17% des ventes = ÉGALITÉ		- 30% des ventes = PERTE	
Quantités vendues	1000	950	-5 %	834	-17 %	700	-30 %
A- Chiffre d'affaires	2000	2090	5 %	1834	-8 %	1540	-23 %
B- Coût d'achat (1 \$ par unité)*	1000	950	-5 %	834	-17 %	700	-30 %
C- Marge brute (A-B)	1000	1140	14 %	1000	0 %	840	-16 %

* La projection présentée ici constitue un cas idéal où le vendeur ne paie au fournisseur que ce qu'il vend, c'est pourquoi aucune perte (marchandise non vendue) ne vient alourdir le coût de revient des produits dans les trois scénarios

À noter que le calcul est le même pour une diminution de prix (variation de prix négative). Le calcul permettra de savoir de combien le volume de vente devra augmenter pour compenser la diminution de la marge sur chaque produit. Toujours pour un produit coûtant 1 \$, une baisse du prix de vente de 0,05 \$ devrait avoir pour effet d'accroître la demande d'environ 5 % pour que le montant de la marge brute ne change pas.

$$\frac{\text{Variation du prix (-0,05 \$)}}{\text{Coûtant (1 \$) + variation du prix (-0,05 \$)}} = 5,3 \% \text{ d'augmentation nécessaire des ventes}$$

Gestion

Deuxième étape: utiliser son intuition... éclairée pour déterminer l'augmentation la plus réaliste du prix de vente!

Se pose maintenant la question suivante: Est-ce que mon nouveau prix va faire diminuer mes ventes au-delà du seuil de rentabilité (-16,6 %)? Les grandes entreprises procèdent à des analyses de l'élasticité du prix pour répondre à ces questions, mais les coûts sont souvent prohibitifs pour les PME. Par contre, rien n'empêche de procéder à des sondages maison ou à des entrevues, de discuter avec d'autres entreprises, de comparer ses prix, d'effectuer des tests à petite échelle ou de réfléchir à des augmentations de prix passées. Intuition, oui, mais intuition éclairée!

Outre la connaissance de son marché, l'un des fils conducteurs pour la détermination d'un nouveau prix est la prise en considération des seuils psychologiques. Ces derniers nous indiquent que la réaction à un changement de prix n'est pas essentiellement économique ou rationnelle, mais répond à des seuils ou barrières au-delà desquels une augmentation va avoir un grand impact sur les ventes alors qu'une autre ne modifiera pas leur volume (voir l'encadré «Pensez aux seuils psychologiques!»)

Un outil sur le site de l'IQDHO

L'expérience d'augmenter les prix est plus facile à effectuer avec des fournisseurs flexibles qui ajustent les livraisons selon les ventes, l'idéal étant pour un commerce de ne payer que ce qui est vendu...

Pour les produits en production, c'est plus délicat, car le producteur doit décider à l'avance du volume à produire, une décision souvent basée sur les ventes antérieures. Ce qui n'est pas vendu est donc tout de même payé et risque fort d'augmenter les pertes... Or, en changeant le prix d'un produit, on entre dans l'inconnu. Pour un scénario en production, l'IQDHO a développé un petit utilitaire qui permet de fixer la quantité produite et de calculer un seuil de rentabilité en tenant compte du coût des invendus. Cet outil est disponible sur le site Web de l'IQDHO (<http://bit.ly/LqBNA5>).

Le métier d'horticulteur a évolué rapidement au cours des dernières années puisque, en plus de gérer des entreprises dans un contexte de saisonnalité, la combinaison de la vente de produits inertes et vivants très diversifiés ajoute un lourd fardeau aux PME confrontées à la concurrence avec les grandes chaînes de commerce au détail du pays. Comment se tailler une place confortable dans cette course? Le gestionnaire n'a d'autre choix que de s'équiper pour mieux calculer, pour planifier ses achats et pour mesurer ensuite l'effet de ses stratégies sur sa clientèle. À cela, il faut ajouter une bonne dose de courage et d'intuition. **QV**