

MAÎTRISER SA MARGE BRUTE



MAÎTRISER SA MARGE BRUTE

Piloter sa marge brute fait partie des processus de base chez tous les distributeurs et il peut sembler surprenant de vouloir écrire sur le sujet. Toutefois, manquer son objectif de marge brute est un réel problème, et qui génère souvent une recherche frénétique, dans des conditions peu productives, pour en découvrir l'origine. Ce court document indique comment mieux analyser sa performance en matière de marge brute – et limiter le temps consacré au diagnostic pour augmenter celui dédié à la résolution.

Quand la marge brute baisse de manière inattendue, il peut être difficile d'en identifier la cause. Cette ligne du compte de résultat est le produit de nombreux facteurs et ne révèle en elle-même rien des origines du problème : déterminer les causes sous-jacentes prend souvent plusieurs jours, voire davantage. Dans l'intervalle, la seule option des dirigeants est d'actionner les leviers le plus à leur portée : le plus souvent le prix et les promotions. Pourtant, augmenter les prix ou réduire les rabais promotionnels est précisément ce qu'il faut éviter si le problème réside, par exemple, dans une modification du mix de la demande liée à une réduction des dépenses consommateurs en période économique défavorable.

A l'inverse, certains distributeurs sont capables de décomposer la marge brute en ses éléments constitutifs – des indicateurs indépendants alignés avec les leviers opérationnels utilisés pour gérer l'entreprise – et à les incorporer dans les états financiers, les budgets et les objectifs. Le concept est simple, mais il peut radicalement changer la donne.

DÉTERMINER LES BONS INDICATEURS

La première étape consiste à identifier un petit nombre d'indicateurs qui, ensemble, expliquent toute variation significative de la marge brute. Il est essentiel que ces indicateurs soient le plus possible indépendants les uns des autres, faute de quoi il est impossible de mettre en évidence la cause réelle d'une évolution de marge. Les indicateurs en question doivent être exploitables et utilisables par les équipes pour décider des actions correctrices. Quatre variables simples – la marge sur le prix de fond de rayon, les remises promotionnelles, les rabais de soldes ou liquidation et le financement fournisseur – suffisent généralement, et les distributeurs chez qui les rabais sur liquidation ou le financement fournisseur ne font pas varier la marge brute de manière significative peuvent se contenter de trois indicateurs.

Bien que l'importance relative de ces indicateurs varie d'un secteur de la distribution à l'autre, ils fournissent une structure de base pour analyser les variations de marge brute et identifier où creuser davantage. Par exemple, la remise promotionnelle peut être subdivisée en promotions sur catalogue et remises supplémentaires décidées en magasin, et la marge sur le prix de fond de rayon décomposée en variations du prix de fond de rayon, variations de coûts, et effets de mix produit. L'objectif final est de fournir une réponse pertinente, rapide et ciblée : l'étude de cas qui clôt ce document en fournit un exemple en conditions réelles.

GLOSSAIRE

Marge sur le prix de fond de rayon la marge réalisée sur la totalité des volumes, valorisée au prix « catalogue », c'est-à-dire avant promotions, et calculée avant tout financement fournisseur

Remise promotionnelle	l'ensemble des rabais offerts aux clients, via les promotions et programmes de fidélité (hors soldes ou liquidation)
------------------------------	--

Rabais sur soldes ou liquidation	les rabais consentis pour liquider les stocks en excès ou en fin de vie
---	---

Financement fournisseur	tous les apports financiers issus des fournisseurs (financements promotionnels, remises sur facture, coopération commerciale...)
--------------------------------	--

INTÉGRER LES NOUVEAUX INDICATEURS AU FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

L'étape suivante vise à intégrer ces nouveaux indicateurs dans les outils de gestion, les tableaux de bord et le processus budgétaire du distributeur. Ceci donne aux équipes de direction et de gestion une visibilité accrue et une meilleure maîtrise des facteurs de performance, tout en apportant deux avancées majeures à leur prise de décision quotidienne.

Premièrement, la confusion et l'agitation nées des conflits liés à la marge brute se dissipent. Lorsque les nouveaux indicateurs apparaissent à côté du chiffre d'affaires, du volume et de la marge dans les rapports hebdomadaires, les équipes marchandises et les contrôleurs de gestion utilisent un langage commun, pertinent vis-à-vis des leviers opérationnels, réduisant ainsi les sources d'incompréhension et évitant des désaccords inutiles sur les facteurs de performance.

Ensuite, de tels indicateurs rendent possible une meilleure qualité de prévision de la performance à venir. Parce qu'ils sont bien plus faciles à prévoir, car reliés avec les décisions prises par l'entreprise, les problèmes peuvent être anticipés suffisamment tôt et évités. Cette capacité à prédire la performance permet également aux équipes marchandises de se libérer du schéma classique de répétition du plan de l'année précédente et autorise davantage de liberté stratégique et d'initiative.

LES RÉSULTATS

Une meilleure analyse et un contrôle plus étroit de la marge brute génèrent de nombreux bénéfices. L'équipe de direction a une vision plus claire et réaliste de la situation, ce qui l'aide à actionner les bons leviers. Aux autres niveaux de l'organisation, les responsabilités deviennent plus évidentes. Les équipes marchandises ou commerciales diagnostiquent plus rapidement les problèmes et sont plus en mesure de se libérer de la tyrannie de la répétition de l'exercice précédent. Ils ont davantage de latitude dans leurs prises de décision quotidiennes. La qualité de la construction budgétaire et des prévisions en cours d'année s'améliorent en parallèle.

En résumé, placer quelques indicateurs simples au cœur de la gouvernance financière et les gérer indépendamment les uns des autres présentent de nombreux avantages. Cela peut sembler simpliste et peu révolutionnaire, mais cela peut changer en profondeur et améliorer significativement le pilotage de l'entreprise.

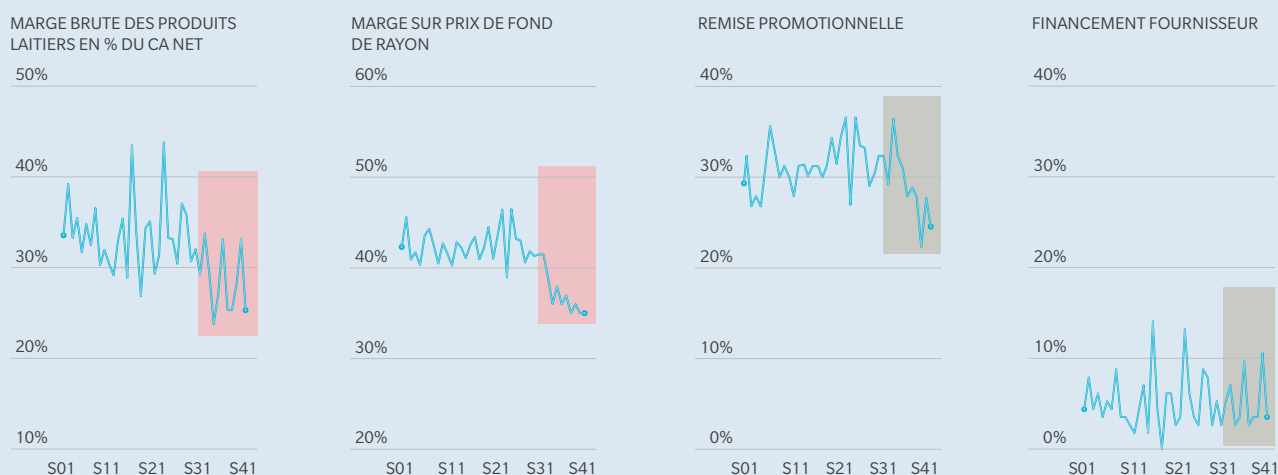
ETUDE DE CAS

UNE APPLICATION PRATIQUE CHEZ UN GRAND DISTRIBUTEUR GÉNÉRALISTE ALIMENTAIRE

Une enseigne généraliste alimentaire était en train de se transformer : ses marges étaient particulièrement serrées et il était vital pour elle d'identifier et de pouvoir attaquer rapidement tout écart. Avec cette préoccupation en tête, l'enseigne a conçu un nouveau schéma de gestion financière. L'exemple suivant décrit la manière dont ce schéma s'est mis en place en l'illustrant dans la catégorie « produits laitiers ».

La marge brute sur les produits laitiers avait chuté. Les équipes marchandises avaient modifié le planning promotionnel dans l'espoir d'améliorer les marges. Les premiers chiffres leur ont fait craindre de s'être trompés mais elles avaient du mal à en juger réellement, du fait de l'extrême volatilité de la marge brute (*voir illustration 1*).

Illustration 1 : La marge brute en produits laitiers et ses éléments constitutifs




Note : les rabais sur soldes et liquidation n'entraînant pas de variation significative de la marge brute, la marge sur prix catalogue, la remise promotionnelle et le financement fournisseur sont les seuls indicateurs utilisés ici.

Dans ce cas, la décomposition en ces trois indicateurs a montré que la chute de la marge brute était attribuable à une baisse de la marge sur le prix de fond de rayon, et qu'une fois le « bruit de fond » créé par un financement fournisseur volatile éliminé, la chute est encore plus sévère qu'escompté. Dans le même temps, la baisse de la remise promotionnelle avait caché une partie du déclin véritable de la marge sur prix de fond de rayon.

L'étape suivante a été de comprendre pourquoi la marge sur prix de fond de rayon avait reculé : l'illustration 2 détaille les explications possibles investiguées par l'enseigne. Les équipes marchandises ont rapidement établi que les prix à l'achat avaient augmenté sur de nombreuses références, mais qu'il était impossible d'augmenter les prix de vente ou de réduire plus avant les remises promotionnelles sans perdre en compétitivité. Il fallait donc renégocier avec les fournisseurs. Ce schéma se répétant sur de nombreuses catégories, l'enseigne organisa une vaste conférence avec ses fournisseurs, suivie d'un programme de négociation à grande échelle qui mit fin au déclin des marges.

Illustration 2 : Exemples d'effets observés via les indicateurs

	EXPLICATION	POTENTIELLES ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE (À COURT TERME)
 <p>Facteur : la marge sur prix de fond de rayon baisse</p> <p><i>sans qu'une réduction des remises clients ou une hausse du financement fournisseur ne compense le phénomène</i></p>	Les coûts à l'achat ont augmenté	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter les prix de vente si le marché le permet, sur des articles non critiques par rapport à la concurrence, et qui n'affecteront pas l'architecture de prix, ou sur des références où la concurrence « suivra », ou sur celles dont les indices prix actuels le permettent Réévaluer le niveau de remises et rabais promotionnels dans le but de compenser la hausse des prix à l'achat Renégocier avec les fournisseurs
	Les prix de fond de rayon ont chuté	<ul style="list-style-type: none"> Vérifier les indices prix de la concurrence (avant et après promotions) sur les références dont le prix a chuté Si la baisse des prix a pour objectif de rester compétitif sur des références clés, rechercher le soutien des fournisseurs, réduire l'activité promotionnelle ou augmenter les prix sur d'autres articles Dans le cas contraire, corriger les prix, en respectant l'architecture de prix
	Le mix produit a évolué vers des articles à plus faible marge	<ul style="list-style-type: none"> Vérifier si le positionnement prix sur les produits à marge élevée a évolué, et agir si nécessaire Passer en revue les changements d'assortiment ou d'architecture de prix pour déterminer s'ils ont réduit l'attractivité des produits à marge élevée

A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 3 000 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 25 pays sur les principaux continents, dont 300 à Paris. Il fait partie de Oliver Wyman Group, ensemble qui regroupe la totalité des activités de conseil du groupe Marsh & McLennan Companies (MMC) et dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 1,5 milliard de dollars.

Pour plus d'information, visitez www.oliverwyman.com. Suivez Oliver Wyman sur Twitter @OliverWyman.

CONTACTS

JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

PAUL BESWICK

North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45023 209

NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7 852 7773

SIRKO SIEMSEN

Central European Retail Practice Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

RICCARDO TRENTINI

Italian and Turkish Retail Practice Leader
riccardo.trentini@oliverwyman.com
+39 02 305 771