

Améliorer le pilotage de la marge : un exercice difficile pour les distributeurs

Par Emilie Pochat

Bien plus importante que le seul chiffre d'affaires, la marge est l'indicateur fondamental pour les entreprises de distribution puisqu'il permet de suivre la rentabilité et la performance au plus juste, par magasin, par rayon voire par produit. Pourtant, et malgré le foisonnement de méthodes et d'outils, construire et piloter la marge reste un exercice très difficile.

La marge, une notion normalisée?

Utilisée par tous, la marge semble une notion totalement universelle. Elle est pourtant déterminée selon des méthodes et des règles de gestion très diverses, parfois à l'intérieur même d'une entreprise.

En effet, la marge peut être calculée à différents niveaux du compte de résultat (marge brute, marge d'exploitation, marge nette, marge comptable...) et à différentes profondeurs dans l'organisation (marge groupe, marge filiale, marge au rayon, marge au produit...).

Il n'y a donc pas une marge mais un ensemble de marges reposant chacune sur ses propres règles de calcul.

Dans la grande distribution, le pilotage repose principalement sur l'analyse de la marge commerciale et de la marge nette.

La **marge commerciale** (ou **marge brute**) est la différence entre le prix de vente des marchandises et le coût d'achat des marchandises vendues.

Exemple de marge commerciale d'un magasin de distribution spécialisée

CA Brut
Coût de revient des ventes
Marge d'entrée
Remises commerciales
-Alignement concurrentiel magasin
-Comités d'entreprise
Impayés
Garantie
Démarque connue
-Casse au montage
-Casse fournisseur
-Autres prélèvements sur stock
Démarque inconnue
Remises différées
Marge brute magasins
Ajustement stock
Marge brute

Le coût d'achat des marchandises vendues est généralement calculé à partir de l'achat des marchandises et de la variation du stock.

Mais dans le secteur de la grande distribution, on y attache également les éléments de rabais, ristournes et remises obtenues sur l'achat de ces marchandises ainsi que les frais accessoires à l'achat (transport, assurance, stockage etc.).

Exemple de marge commerciale d'une filiale d'un groupe de grande distribution

CA HT
Autres revenus
Coût des ventes
Remises
Marge sur ventes
Marchandises gratuite
Actualisation valeur du stock
Différence avec les achats de l'année en cours
CA logistique
Marge avec ajustements
Différence achats des années antérieures
Autres frais sur achats
Emballages
Transport
Autres
Remises
Revenu publicité
Apports commerciaux
Marge avant démarques
Démarque Casse
Démarque inconnue
Dépréciation de stock
Location et droits d'entrée
Coûts logistiques
Marge commerciale

La **marge nette** correspond à la marge commerciale moins l'ensemble des coûts de distribution du produit. Ces frais englobent généralement les charges de gestion du magasin, les loyers, les frais de personnel, la publicité etc.

Exemple de marge nette d'une filiale d'un groupe de grande distribution

Marge commerciale
Remises d'ouverture
CA Service et autres revenus
Autres prestations
Escompte
Marge comptable
Frais de personnel
Main d'oeuvre Externe
Prime de progrès
Publicité
Frais location
Provision d'exploitation
Frais énergie
Frais emballages
Frais maintenance
Impôts
Frais divers
Autres frais
Transfert coûts logistiques
Cotisations
Total des frais
Transfert amort. Logistique
Marge nette

La notion de marge n'est donc pas normalisée ; chaque secteur et chaque entreprise établit ses propres règles de calcul.

Des leviers pour harmoniser les calculs de marge ?

Le plus difficile lors d'une construction de marge est de parvenir à affecter l'ensemble des coûts au niveau le plus fin (rayon/produit) mais également de partager les mêmes règles de calcul des coûts à tous les niveaux de l'organisation (groupe/filiale/magasin).

Ainsi, l'amélioration du pilotage de la marge nécessite avant tout d'harmoniser les méthodes de construction, afin de converger vers un calcul unique de la marge, et cela à une maille la plus fine possible.

Pour pouvoir mettre en place un langage commun, il convient de faire un état des lieux en analysant de façon fine et exhaustive toutes les règles de gestion concernées.

Cet état des lieux concernera un périmètre très large au sein de l'entreprise puisqu'il faudra comprendre la construction des marges :

- des différentes filiales de l'entreprise,
- des différents métiers et divisions au sein de chaque filiale : magasins, rayons, fonctions supports (logistique, informatique, gestion, marketing...) etc.

“ L'amélioration du pilotage de la marge nécessite avant tout d'harmoniser les méthodes de construction ”

Suite au verso...

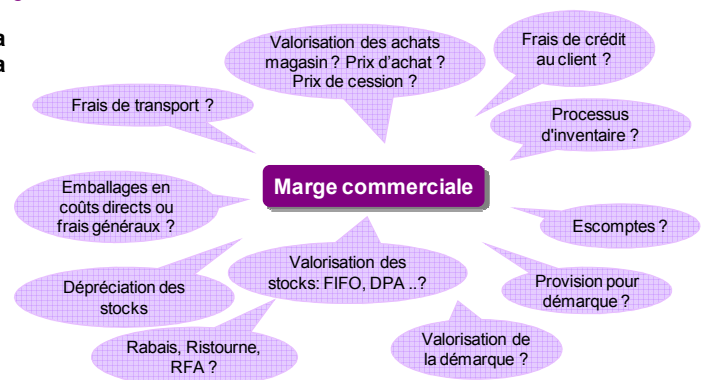
Artimon est un cabinet de conseil indépendant. Ses équipes fondent leurs interventions sur la mise en cohérence des différents leviers de performance : stratégie, organisation des fonctions et processus, systèmes d'information, mode de management et dispositifs de pilotage. Artimon a réalisé plus de 450 missions chez plus de 130 clients.

Améliorer le pilotage de la marge : un exercice difficile pour les distributeurs (suite)

Analyser les composantes de la marge pour harmoniser les règles de calcul

L'analyse de la marge commerciale portera sur la compréhension de tous les flux participant à la consommation :

- Achats des marchandises,
- Flux logistiques,
- Démarque inconnue,
- SAV,
- Cassettes et invendus,
- Rabais et ristournes,
- Echantillons,
- Emballages,
- etc.



Quand à la marge nette, reposant sur le déversement des coûts indirects aux centres de profit, l'analyse consiste principalement à identifier les méthodes d'affectation des coûts et les règles de répartition des coûts communs :

Quelles sont les dépenses du siège affectées aux magasins, aux rayons, aux produits (publicité, frais de personnel, frais de siège, ...) ?

La marge est-elle basée sur une logique de coût complet ?

Tous les coûts sont-ils répartis aux magasins ? au rayon ? au produit ?

Ou une partie des coûts reste-t-elle au siège ?

Quelles sont les méthodes de répartition des frais :

- Clés de répartition ou forfait ?
- Montant basé sur des coûts réels ou des coûts théoriques ?
- Ces coûts sont-ils réactualisés au fil de l'année ? à quelle périodicité ?
- Quelles sont les unités d'œuvres utilisées pour affecter les coûts aux magasins : CA, m² ; nb de caisses ?

Pour certaines entreprises de grande distribution se posera également la question de la répartition des charges communes entre l'hypermarché et la galerie marchande (électricité, sécurité, nettoyage..).

A l'international, il faudra en outre analyser les différences de normes comptables (application des normes IFRS, règles de provisionnement...).

Exemple de bilan des pratiques de gestion dans un groupe de grande distribution :

Marge au rayon	<ul style="list-style-type: none"> · Nomenclatures rayon très différentes · Profondeur d'analyse différente : uniquement CA et marge ; marge – frais de personnel direct ; marge nette... · Modalités de répartitions de frais différentes : secteurs / rayons / administratif
Marge commerciale	<ul style="list-style-type: none"> · Différents types de marge : marge sur vente yc remises à l'article, marge sur vente hors remises, marge au coefficient... · Marge comptable plus ou moins proche de la marge commerciale · Stocks : plusieurs méthodes de valorisation et divergences normes de dépréciation · Types de démarque pris en compte différents selon le type de marge · Comptabilisation des emballages : en frais ou dans la marge brute
Frais	<ul style="list-style-type: none"> · Rubriques de frais avec des contenus différents selon les filiales
Logique coût complet	<ul style="list-style-type: none"> · 100% des frais communs affectés dans les magasins ou seulement en partie · Répartition magasin et rayon : cotisation globale « frais de siège » ou cotisation particulière par service (informatique, formation, publicité...) avec des clés différentes : % CA réel ou objectif, + % surface ...avec ou sans régularisations avec le réalisé
Coûts logistiques	<p><i>Affectation du coût logistique en magasin :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Soit en marge, avec différentes lectures selon les filiales : <ul style="list-style-type: none"> - le coût logistique est compris dans le PA marchandises - le coût logistique apparaît dans une ligne spécifique · Soit en frais dans une ligne cotisations <p><i>Hétérogénéité des calculs du coût logistique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Coûts réels répartis au mois le mois dans les magasins ou calcul d'un coût théorique produit par produit ou par rayon/segment · Uniquement coûts entrepôt et transport ou ajout de certains frais annexes (administratif, approvisionnement et divers) · Priorisation ou non des coûts de transport en fonction de l'éloignement de l'entrepôt · Prise en compte ou non d'une marge logistique
Remises	<ul style="list-style-type: none"> · 100 % des remises reversées aux magasins ou montant conservé au total filiale · Modalités d'affectation aux magasins différentes <ul style="list-style-type: none"> - au mois le mois (poids différents), gestion des remises conditionnelles, - selon les types de remises : budgets promo, rfa.... - en fonction des achats ou des ventes

Ce benchmark interne permettra :

- d'identifier tous les éléments de divergence,
- de sélectionner les axes sur lesquels porter les efforts d'harmonisation,
- de mettre en place un dispositif adapté pour normaliser les règles communes.

Ce n'est qu'après avoir fait un état des lieux exhaustif et précis puis mené les travaux d'harmonisation, que chacun pourra élaborer un plan de route pour faire converger ses règles de gestion vers la cible.

L'établissement de règles de gestion partagées par tous permettra de comprendre, évaluer et surtout comparer les performances des filiales et ainsi améliorer le pilotage global de l'organisation.

Une fois ces travaux réalisés, alors se posera la question de mettre en place des systèmes de reporting et des outils décisionnels efficaces et garants des règles communes mises en place.