

## Générer du chiffre d'affaires et bien gérer les achats

La marge émane de deux éléments distincts qui engagent les capacités de l'exploitant et de son équipe : la capacité à générer du chiffre d'affaires et la capacité à bien gérer les achats de production.

### La capacité à générer du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'entreprise émane du marketing pur, à savoir :

- **proposer un bon produit** : celui qui correspond le plus possible à ce que recherche le client, que ce soit au niveau des prix pratiqués, de la qualité des repas et des vins, de l'accueil... Ce produit doit suivre les évolutions pour satisfaire un client qui se lasse vite ;
- **être visible** : il est nécessaire d'adapter sa communication, son site internet, son utilisation des réseaux sociaux... Attendre le client n'est plus une option.

### La capacité à bien gérer les achats et la transformation

Avoir du chiffre d'affaires est vital, ne pas le gaspiller est au moins aussi important. Pour bien appréhender les risques inhérents à une mauvaise gestion, prenons l'exemple suivant : un avion qui dévie de 2 % sur la piste d'envol réussit son décollage, mais si cette déviation de 2 % est maintenue pendant douze heures de vol, il est facile de comprendre que la destination ne sera jamais atteinte.

Dans le secteur des CHR, un problème de marge sur un produit pendant quelques jours n'aura pas de conséquences visibles, mais des problèmes minuscules sur l'ensemble des produits vendus pendant une année complète auront une influence majeure.

L'acheminement opérationnel entre l'achat des matières premières chez les fournisseurs et la facturation des produits individuels vendus chez l'exploitant constitue un parcours complexe mais pas compliqué si les points critiques sont identifiés en amont et des processus de contrôle adaptés sont instaurés.



### Les points critiques majeurs

- L'achat des matières premières et des marchandises ;
- la réception des livraisons ;
- le stockage ;
- la transformation ;
- les pertes, inévitables et évitables ;
- le coulage (le vol) ;
- les offerts ;
- la facturation ;
- les prélèvements imprévisibles et non comptabilisés des recettes.

L'interconnectivité de ces éléments démontre que la marge brute est un véritable rond-point où chaque entrée et sortie devrait se réaliser dans des conditions optimales, car une fois des dérives installées, l'exploitant se condamne à travailler plus pour gagner moins.

En instaurant de bonnes pratiques de gestion et en renforçant sa commercialisation, l'exploitant peut travailler autant mais gagner plus, ou travailler moins mais gagner autant.

Pour contrôler la marge, il est nécessaire d'exercer un contrôle permanent afin de déceler des éventuelles dérives en temps réel et d'adapter des actions correctives. ■

## Le bon contrôle de marge

Très souvent, des exploitants résument les performances à la hausse ou la baisse de leur chiffre d'affaires par rapport aux exercices précédents. Cette approche est réductrice car rien ne garantit qu'une progression du chiffre d'affaires soit la preuve d'une meilleure rentabilité. De la même façon, rien n'indique qu'une diminution du chiffre d'affaires implique une baisse de rentabilité.

Le chiffre d'affaires devrait être considéré comme du cholestérol, il y en a du bon comme du mauvais. Il impose à l'exploitant d'instaurer les procédures pour réduire le mauvais tout en gardant ou en augmentant le bon.

Pour y parvenir, il est initialement nécessaire d'instaurer un tableau de bord simple et adapté, qui ne monopolise pas plus de cinq minutes par mois pour obtenir une visibilité sur la marge. Ce tableau de bord devient le scanner de l'exploitation ; il permet de voir clair quasiment en temps réel. Cette visibilité conforte le chef d'entreprise ou, au contraire, l'avertit en cas de dérive. Elle permet d'initier des actions correctives averties.



**UNE QUESTION ?**  
**SOS EXPERTS**

**CHRISTOPHER TERLESKI**  
"Gagner en rentabilité en améliorant sa marge brute"