READY FOR TAKEOFF

Gérer économiquement un point de vente / rayon

Document de synthèse du parcours e-learning, à conserver et consulter librement

Ce document reprend, capsule par capsule et dans l'ordre du parcours, les définitions, les formules, les méthodes et les messages clés vus dans le module consacré à la gestion économique d'un rayon. Il se concentre sur les apports du parcours, pas sur les mises en situation qui les illustrent.

1 Marge et taux de marque

Comprendre ce qu'on gagne vraiment

DÉFINITIONS ET FORMULES

1. Marge unitaire = Prix de vente - Prix d'achat.
2. Marge globale = CA - Coût d'achat total des marchandises vendues.
3. Marge théorique = CA théorique - Coût d'achat, calculée sur les quantités achetées, sans tenir compte des pertes.
4. Marge réelle = CA réel - Coût d'achat, intègre la casse, la démarque inconnue et les remises sur ventes.
5. Taux de marque brut = (Marge théorique / CA théorique) x 100 : taux de référence en début de période.
6. Taux de marque net = (Marge réelle / CA réel) x 100 : reflète la performance réelle du rayon.

MESSAGES CLÉS

1. Un CA élevé ne garantit pas une bonne marge : le CA mesure ce qui a été vendu, la marge mesure ce qui a été gagné.
2. La marge réelle est toujours inférieure à la marge théorique. L'écart vient systématiquement de la casse, des remises accordées lors de ventes flash ou de déstockage, et de la démarque inconnue.
3. Un écart important entre taux de marque brut et taux de marque net n'est jamais anodin : c'est un signal de pilotage qui doit déclencher une recherche de cause (casse, démarque, politique de remises trop agressive), pas une fatalité à accepter.

2 Stocks

L'équilibre fragile

DÉFINITIONS ET FORMULES

1. Stock comptable (ou théorique) = ce qui devrait être présent en magasin, calculé à partir des mouvements enregistrés : livraison fournisseur (hausse), ventes en caisse (baisse), retour fournisseur (baisse), démarque connue enregistrée (baisse).
2. Stock réel = ce qui est compté physiquement lors d'un inventaire.
3. Stock comptable - Stock réel = Démarque inconnue. L'inventaire est le seul moyen de mesurer cet écart.
4. Stock moyen = (Stock début de période + Stock fin de période) / 2.
5. Couverture de stock = Valeur du stock actuel / CA hebdomadaire moyen : indique combien de semaines de vente le stock peut couvrir.
6. Taux de rotation = CA de la période / Stock moyen : indique combien de fois le stock a été renouvelé sur la période.

MÉTHODE ET MESSAGES CLÉS

1. Un stock trop important a un coût même sans perte physique : argent immobilisé qui ne génère pas de CA, mètres carrés de stockage, risque de casse et de démarque qui augmente avec le volume, perte de valeur des produits dans le temps.
2. Couverture de stock et taux de rotation se pilotent toujours ensemble, jamais isolément : une couverture élevée associée à une rotation faible signale un surstockage à corriger ; une rotation élevée associée à une couverture faible signale un stock qui tourne bien mais expose à un risque de rupture en cas de livraison retardée.
3. Réceptionner avec rigueur : vérifier que les quantités livrées correspondent au bon de livraison avant de valider l'entrée en stock. Un écart non contrôlé à la réception devient de la démarque inconnue non imputable au fournisseur.

3 Démarque

Traquer ce qu'on perd

DÉFINITIONS ET FORMULES

1. Démarque connue = perte identifiée et enregistrée : produits périmés, abîmés ou cassés retirés de la vente, retours clients dégradés non revendables, produits démarqués lors d'opérations commerciales, casse au réassort.
2. Démarque inconnue = perte inexpliquée, qui n'apparaît que par l'écart entre stock comptable et stock réel constaté à l'inventaire.
3. Sources de démarque inconnue : vol externe (vol à l'étalage, passage en caisse sans scan, retrait d'étiquettes), vol interne (consommation sur place, détournement de marchandise, annulations frauduleuses en caisse, complicité avec des tiers), erreurs administratives (contrôle de réception absent ou erroné, mauvais étiquetage, écarts d'inventaire, erreurs de saisie).
4. Taux de démarque inconnue = (Montant de la démarque inconnue / CA HT) x 100.

MÉTHODE ET MESSAGES CLÉS

1. La distinction entre les deux démarques tient uniquement à l'enregistrement : une perte identifiée et tracée est de la démarque connue, analysable et actionnable. Une perte qui n'apparaît que par écart d'inventaire est de la démarque inconnue : on ne peut pas corriger ce qu'on ne voit pas.
2. Contrôle d'une réception fournisseur, dans l'ordre : vérifier l'état physique de la livraison, comparer les quantités reçues avec le bon de livraison, signaler tout écart au fournisseur et corriger le stock en conséquence, valider la réception une fois les écarts traités. Un écart non signalé à la réception devient automatiquement de la démarque inconnue.
3. Leviers par cause : contre la casse, rotation des produits à chaque réassort et formation aux bonnes pratiques de manipulation ; contre le vol et la fraude, antivols sur les produits à forte valeur, vigilance en rayon et contrôle des annulations et remises en caisse.

CHIFFRES CLÉS À RETENIR

- En grande distribution, le taux de démarque inconnue se situe généralement entre 0,5 % et 1,2 % du CA.
- Un taux qui dépasse 3 % dans un rayon signale un problème à investiguer d'urgence.

4 Faire vendre son rayon

DÉFINITIONS ET FORMULES

1. Les 6B, fondamentaux du merchandising : Bon produit (gamme répondant aux besoins réels, bon packaging, bonne information produit), Bon endroit (emplacement qui suscite l'achat : produits à forte marge ou à impulsion à hauteur des yeux, produits d'appel au fond du rayon), Bonnes quantités (ni rupture ni surstockage), Bon moment (adaptation aux saisons et événements), Bon prix (cohérent avec les attentes de la clientèle du magasin), Bonne information (balisage, étiquetage clair, conseils d'utilisation).
2. Merchandising d'organisation : structure le rayon pour le client qui sait ce qu'il cherche (implantation des familles de produits, circulation, balisage).
3. Merchandising de séduction : met en valeur l'offre pour déclencher l'achat non prévu (présentation des produits, mise en scène, PLV).
4. Cross-merchandising : placer un produit complémentaire à proximité d'un produit principal pour déclencher un achat associé.
5. Montée en gamme par l'implantation : placer les produits de gamme supérieure à hauteur des yeux et en facing plus large que les entrées de gamme.

MESSAGES CLÉS

1. Un rayon bien organisé est nécessaire mais ne suffit pas à faire vendre : c'est la dimension séduction qui fait la différence entre un rayon aux ventes timides et un rayon qui vend vraiment.
2. Le cross-merchandising fait monter le panier moyen mécaniquement : le client ne cherchait pas le produit complémentaire, mais sa proximité avec le produit principal déclenche l'achat.
3. La montée en gamme par l'implantation fonctionne parce que le client voit et compare d'abord le produit placé à hauteur des yeux : il choisit souvent vers le haut si la présentation justifie la différence de prix.

CHIFFRES CLÉS À RETENIR

• La zone la plus vendeuse d'un linéaire se situe entre 0,80 m et 1,60 m de hauteur (hauteur des yeux) : c'est là que se porte naturellement le regard du client.

5 Transformer les visiteurs en acheteurs

DÉFINITIONS ET FORMULES

1. Taux de transformation = (Nombre de tickets de caisse / Nombre d'entrées) x 100. Son calcul nécessite un compteur d'entrées à la porte du magasin.

MÉTHODE ET MESSAGES CLÉS

1. Le taux de transformation n'a de sens qu'en comparaison : à la même période N-1, aux autres magasins de l'enseigne, ou avant et après une action corrective. Un taux stable n'est en soi ni bon ni mauvais.

2. Un taux faible peut avoir plusieurs causes : merchandising insuffisant, ruptures sur les références clés, accueil et disponibilité insuffisants, offre inadaptée à la clientèle. La cause réelle doit toujours être identifiée avant d'agir, plutôt que de systématiquement corriger le merchandising.

3. Un client insatisfait ne se plaint généralement pas : il ne revient simplement pas. Mesurer la satisfaction de façon proactive, avec des outils quantitatifs (NPS, avis en ligne, taux de réclamation, enquêtes) et qualitatifs (client mystère, réseaux sociaux, visite terrain), permet d'agir avant le départ silencieux du client.

4. Cercle vertueux à retenir : satisfaction en hausse, fidélisation, fréquentation en progression, CA en hausse, marge améliorée.

CHIFFRES CLÉS À RETENIR

• Seulement 4 % des clients insatisfaits se manifestent auprès de l'entreprise ; les 96 % restants partent en silence, dont 91 % sans jamais revenir.

• Un client mécontent en parle en moyenne à 10 personnes autour de lui.

6 Piloter avec un tableau de bord

DÉFINITIONS ET FORMULES

1. Budget des ventes = prévision chiffrée du CA attendu sur une période donnée (généralement l'année, décomposée par mois et par rayon), construite à partir des données de l'année précédente ajustées des tendances et du contexte.

2. Objectif SMART : Spécifique (un indicateur précis, un rayon défini, une période claire), Mesurable (chiffré), Atteignable (ambitieux mais réaliste), Réaliste (tient compte des contraintes : saisonnalité, contexte, capacités), Temporellement défini (une date limite).

MÉTHODE ET MESSAGES CLÉS

1. Le budget sert à trois choses : fixer des objectifs atteignables, mesurer les écarts entre prévu et réalisé, déclencher des actions correctives au bon moment sans attendre la fin d'année. Un budget trop ambitieux démotive, un budget trop prudent n'incite pas à progresser.

2. Lecture d'un tableau de bord, méthode en quatre étapes : je lis (je parcours sans tirer de conclusion), je constate (j'identifie les rayons les plus touchés par les écarts négatifs), j'analyse (je cherche la cause : approvisionnement, saisonnalité non anticipée, merchandising, ruptures), je mets en place un plan d'action (une cause identifiée, une action corrective précise, une date de mise en œuvre).

3. Un écart global ne dit jamais où agir : la première étape est toujours d'isoler le rayon ou la source du problème avant de chercher une action corrective.

4. Comparer un mois au même mois de l'année précédente (N-1) plutôt qu'au mois précédent neutralise l'effet de la saisonnalité et rend la comparaison fiable.