



La rentabilité sous un nouveau jour

Après les produits et les clients, voici le nouveau domaine de prédilection des études de rentabilité : les canaux de distribution

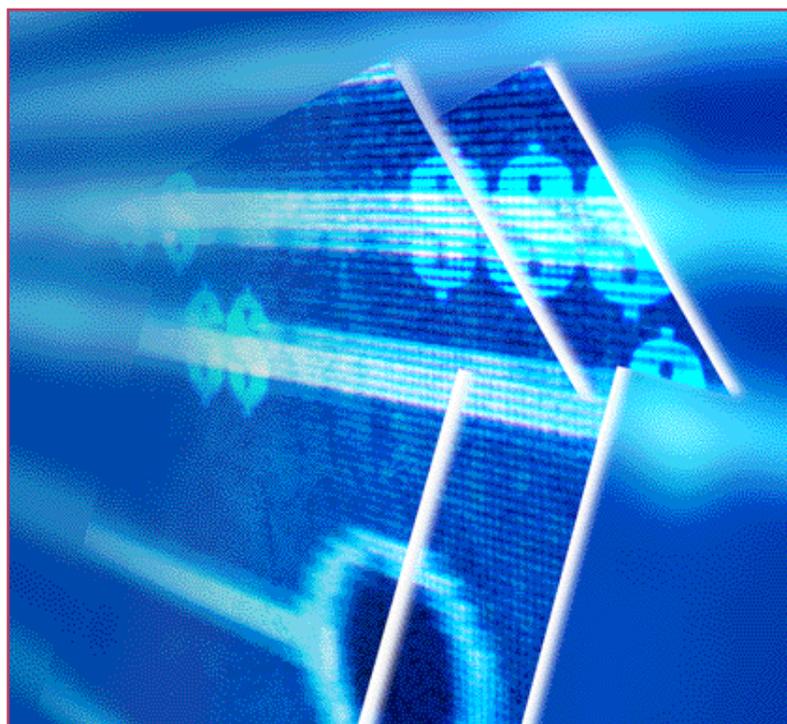
par Karine Benzacar, CMA

Il y a quelques décennies, la comptabilité par activités (CPA) a révolutionné la manière dont les entreprises considéraient la rentabilité. Avant l'arrivée de la CPA, les entreprises imputaient les frais indirects aux produits d'après les inducteurs de coûts classiques, comme les heures de main-d'œuvre directe. Or, le résultat n'était pas nécessairement représentatif du montant des frais indirects occasionnés par les produits.

L'avènement de la CPA a encouragé les entreprises à s'intéresser aux activités réellement rattachées aux produits et à prendre en compte le coût de ces activités dans le coût global des produits.

Sept règles essentielles pour une étude efficace de la rentabilité des circuits

1. Engagement de la haute direction.
2. Communication précise des objectifs de l'étude aux employés. Ces derniers ne doivent pas sentir leur emploi menacé.
3. Adhésion et participation des employés à l'étude. Un certain changement dans les habitudes de travail peut être nécessaire (par exemple, pour suivre les activités par canal), ce qui peut représenter un défi.
4. Ressources humaines et financières suffisantes pour réaliser l'étude.
5. Direction du projet assurée par une personne possédant une bonne compréhension de la dynamique de l'entreprise.
6. Nombre réaliste de canaux de distribution à analyser (idéalement, moins de sept).
7. Nombre réaliste d'activités pour lesquelles les coûts seront enregistrés. Le nombre idéal peut varier de 50 à plusieurs centaines, selon la taille de l'entreprise.



D'une entreprise à l'autre, le même constat s'est imposé : des produits jugés rentables avant l'adoption de la CPA ne l'étaient plus une fois les coûts analysés plus en détail à l'aide de la CPA.

Vu l'enthousiasme qu'elle a suscité, la CPA a eu tôt fait d'étendre son champ d'application de la rentabilité des produits à la rentabilité des clients. Après tout, si la CPA était une méthode plus précise pour calculer les coûts des produits et aider les entreprises à déterminer les sources de leur rentabilité, elle pouvait tout aussi bien s'appliquer aux clients. Faute d'envisager la rentabilité des clients avec précision et de calculer leur « valeur » en conséquence, les entreprises risquaient de consacrer trop de temps et d'efforts à leurs clients les moins rentables.

Dans les plus récentes études de rentabilité, l'accent s'est déplacé de la rentabilité des produits et des clients vers celle des canaux de distribution. Comme les méthodes de distribution se multiplient, les entreprises commencent à analyser les retombées de leurs canaux. La logique derrière cette tendance est claire : les niveaux de rentabilité diffèrent d'un canal à l'autre. S'il est important de reconnaître les produits les plus rentables et les moins rentables, il l'est tout autant de connaître la rentabilité de chaque canal de distribution.



De l'information décisionnelle stratégique

« Il nous est fort utile de comprendre la dynamique qui sous-tend les différents canaux, affirme Charles Lambert, directeur général, produits hypothécaires à la Banque Scotia. Nous devons comprendre quelles sont les sources de rentabilité et pourquoi la rentabilité d'un prêt hypothécaire peut autant varier selon qu'il est vendu par l'intermédiaire d'une succursale ou d'un centre d'appels, par Internet, par un courtier hypothécaire ou par nos représentants spécialisés. »

La vente et le service se faisant de plus en plus par Internet, l'importance de l'information sur la rentabilité se confirme depuis quelques années. Internet peut sembler un canal plus rentable puisqu'il élimine certaines des contraintes physiques associées au service à la clientèle. Toutefois, il peut y avoir des coûts cachés ou on peut rater des occasions. Par exemple, lorsqu'un client va à la banque pour se renseigner sur les prêts hypothécaires, l'agent des services bancaires peut lui proposer une carte de crédit ou un compte REÉR. Il est beaucoup plus difficile de faire de la vente de produits connexes par Internet, d'où le risque d'occasions d'affaires manquées.

Les concepts qui sous-tendent la rentabilité des canaux sont les mêmes que ceux liés à la rentabilité des produits : mesurer les revenus et les coûts associés à chaque canal pour en déterminer la rentabilité, puis prendre des décisions stratégiques afin d'utiliser le plus possible les canaux les plus rentables tout en réduisant le recours aux canaux les moins rentables.

« Pour pouvoir comprendre d'où vient vraiment notre argent, nous devons faire une analyse de rentabilité », dit Maria Athanassiades, contrôleuse à MCAP, société nationale d'hypothèques et de financement d'équipement située à Toronto. « Dans l'ensemble, l'entreprise peut paraître rentable alors qu'en fait, un client ou un circuit rentable subventionne ceux qui ne le sont pas. Nous avons besoin de ces renseignements pour prendre des décisions stratégiques. »

Les études de rentabilité appliquées aux canaux de distribution

Comment étudie-t-on la rentabilité des canaux de distribution? Pratiquement de la même manière qu'on étudie la rentabilité des produits ou des clients. On détermine les activités menées par les différents canaux de distribution pour servir la clientèle. On calcule le coût de chaque activité à l'aide des renseigne-

ments tirés des données comptables de l'entreprise, puis on l'impute au canal rattaché à cette activité. Enfin, on compare l'information sur les coûts à l'information correspondante sur les revenus pour un produit (ou un client) donné afin de déterminer la rentabilité du canal.

Ce processus est très semblable aux études habituelles sur la rentabilité des produits. Le principe consistant à isoler les revenus et les coûts rattachés aux circuits est semblable au calcul du bénéfice par produit. Les avantages sont énormes. Pensez-y : si vous saviez que certains canaux sont plus rentables que d'autres, cela ne vous aiderait-il pas à réorganiser vos activités? Dans le secteur hypothécaire, les courtiers touchent des commissions élevées. De nombreuses institutions financières commencent à comparer la rentabilité de ce canal de distribution à celle des réseaux traditionnels de succursales pour déterminer s'il vaut la peine de recourir à des courtiers. En fait, au moins une grande banque canadienne ne fait même pas appel à des courtiers.

Cela dit, étudier la rentabilité des canaux de distribution peut s'avérer problématique. Tout comme l'étude des coûts de revient par activités pose de nombreuses difficultés pour ce qui est de rallier le personnel-clé de l'entreprise et d'obtenir son soutien, l'étude de la rentabilité des canaux comporte des défis semblables. Contrairement à la CPA, il arrive souvent que certaines personnes ont piloté l'expansion de l'entreprise dans un canal particulier auquel elles sont attachées. Peut-être accueilleraient-elles mal le constat que le canal dont elles sont responsables est moins rentable que d'autres.

L'absence de données constitue l'un des principaux obstacles à l'étude de la rentabilité des canaux. Même si les entreprises ont commencé à vendre leurs produits par l'intermédiaire de différents canaux, elles n'ont pas nécessairement enregistré l'information selon les divers canaux. L'étude de la rentabilité des produits et des clients a permis aux entreprises de comprendre l'importance de suivre l'information par produit ou par client. Elles voient maintenant l'intérêt de noter également les ventes et les coûts par canal.

« Nous avons analysé la rentabilité des canaux, et notre étude a pris beaucoup plus de temps que prévu, observe Charles Lambert, de la Banque Scotia. Notre principal défi fut de trier les données, car il était difficile de trouver de l'information ventilée par canal. Nous disposons maintenant de procédés qui nous permettent d'accéder facilement à cette information. »

L'étude de la rentabilité des canaux est là pour rester. Face à la concurrence mondiale, les entreprises qui réussiront le mieux sont celles disposant des meilleures informations. Pour être rentables, les entreprises doivent savoir d'où proviennent leurs bénéfices — de quels produits, de quels clients et, maintenant, de quels canaux de distribution. ■