

DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIVITÉ ADOPTÉZ UNE POLITIQUE DE MARGE

La politique de marge est l'une des décisions les plus importantes du vétérinaire chef d'entreprise. Elle conditionne le niveau des ventes qui seront réalisées, donc le chiffre d'affaires, mais aussi le niveau de marge brute et de marge nette de l'entreprise, donc le niveau des ressources qui lui permettront de financer l'ensemble de l'activité (c'est-à-dire les charges fixes, ou charges de structure), de rémunérer l'ensemble de l'équipe (les salariés comme les vétérinaires associés), de financer l'investissement ou de rembourser les prêteurs (banques et crédit-bailleurs).

Avoir une politique de marge vise plusieurs éléments distincts et néanmoins fondamentaux :

- la détermination du prix de base (tarif des actes et des produits), ainsi que la politique de remises, de ristournes éventuellement appliquées : il s'agit de la *politique de prix* ;
- les conditions de règlement des factures avec, en particulier, l'application éventuelle d'escomptes pour paiement comptant ou à réception de facture : il s'agit des *conditions de vente*.

Les conséquences de ces décisions sont bien entendu et en premier lieu financières, mais elles comportent également des implications juridiques, dans la mesure où les différentes remises consenties doivent pouvoir être justifiées au regard du droit de la concurrence... Enfin, d'un point de vue plus stratégique, le positionnement "prix" de l'entreprise est fondamental et entraîne souvent des conséquences à long terme, car :

- proposer des tarifs vraiment sous-évalués rendra difficile ensuite la possibilité de les faire remonter à un niveau rentable ;
- fixer des prix trop élevés peut irrémédiablement donner une réputation de cabinet excessivement "cher" et compromettre le développement de l'activité (« *il n'est jamais possible de faire deux fois une première, bonne ou mauvaise, impression* »).

1. La politique de prix

La politique de prix désigne un ensemble de décisions ou d'actions prises ou réalisées pour déterminer le niveau de la tarification des biens et des services proposés aux clients actuels ou à conquérir.

Les vétérinaires oscillent souvent entre plusieurs positions extrêmes et un peu simplistes :

- fixer les prix par rapport à ce que fait le voisin (pour les actes en particulier) ;
- avoir des tarifs bas pour attirer les clients ou éviter



toute remarque de leur part ;

- appliquer un coefficient multiplicateur unique au prix d'achat de tous les produits (généralement 1,85 pour les médicaments et 1,5 pour les aliments).

La politique de prix est abordée différemment selon que l'on considère le prix des actes ou celui des produits.

Tout produit ou service a un coût de revient, qu'il convient de connaître, mais aussi un prix, qui est celui que la clientèle est prête à payer pour l'obtenir, selon la valeur apportée au client et le caractère plus ou moins innovant ou différenciant par rapport à ce qui existe sur le marché...

1.1. La détermination du coût de revient

Pour les produits

La marge en valeur est la résultante d'un volume par un taux.

Marge commerciale = ventes HT de marchandises – coût d'achat HT de ces marchandises

Le coût d'achat réel (coût de revient) est obtenu en ajoutant aux coûts d'achats des marchandises les frais de transport éventuels, les frais de stockage (coûts financiers, de surface, d'assurance, risque d'obsolescence, etc.), mais également les remises obtenues en bas de facture ou par le biais de contrats (remises de fin d'année) s'ils sont atteignables.

Il est possible de classer les produits d'après leur prix ou selon le volume des ventes.

- Pour des produits de faible valeur (quelques euros), il convient souvent de multiplier le prix d'achat par deux ou trois, l'impact sur le prix de vente étant peu significatif. Si le volume des ventes est important, la différence de marge générée sera, en revanche, appréciable.
- Pour les produits dits "sensibles", c'est-à-dire très concurrentiels, il est possible de pratiquer des "prix d'appel" à condition de reporter la marge manquante sur les autres gammes. Mais attention de ne pas tomber dans la vente à perte ou dans les prix prédateurs prohibés par le Code du commerce !
- Pour les produits plus onéreux (dont le prix de vente est supérieur à 50 € HT par exemple) et qui tournent peu, il ne faut pas hésiter à réduire le taux de marge, car la marge générée en valeur absolue reste significative, même avec un coefficient plus faible, et des prix plus bas favorisent la rotation du stock.

Cela impose donc de lister les produits et de les classer en trois catégories, mais également de réaliser une veille concurrentielle sur ceux dits sensibles, afin de se positionner par rapport au marché (ce qui ne signifie pas nécessairement être plus bas !).

Pour les prestations de services

Pour les prestations de services, il n'existe pas de stock ni de prix d'achat. Le calcul de la marge se décline de la façon suivante :

Marge = ventes HT des prestations – coût de production HT de ces prestations

Le coût de production est obtenu en ajoutant aux achats impliqués par ces prestations (achats non revendus comme les consommables, etc.) les charges qui sont en permanence à financer. Pour faire ce calcul, il faut donc commencer par estimer le coût d'une journée ou d'une heure de travail,



© Diekstu Mark/Shutterstock

toutes charges comprises (loyers, communications, documentation, électricité, etc.), en incluant la rémunération des vétérinaires associés...

- En bénéfices non commerciaux (BNC), la rémunération des associés peut être calculée en prenant l'excédent brut d'exploitation avant charges sociales personnelles, c'est-à-dire la différence recettes moins dépenses, hors charges sociales de l'exploitant.
- En bénéfices industriels et commerciaux (BIC), la rémunération des associés est comprise en charges, le coût de production peut donc être calculé en ajoutant les autres achats et charges externes à l'ensemble des frais de personnel (salaires + charges).

Ce coût total annuel est divisé par 218 jours pour connaître le prix à la journée et par 8 pour le coût horaire si tous les vétérinaires travaillent à plein temps... En début d'activité, ce calcul sera réalisé sur la base d'un prévisionnel de charges et d'une rémunération attendue.

1.2. La détermination du prix de base

Une fois le coût de revient connu et avant de fixer le "tarif", il convient de se poser la question de la valeur que le client accorde à ce service ou à ce produit, donc du prix qu'il est prêt à payer pour l'obtenir (pensez à l'iPhone !).

La connaissance des coûts est un préalable à la politique de prix. Il ne faut pas négliger les coûts indirects.

Marge = prix d'achat des produits – prix de vente

$$\text{Taux de marge en \%} = \frac{\text{Prix de vente HT} - \text{prix d'achat HT}}{\text{prix d'achat HT}} = \frac{\text{prix de vente HT}}{\text{prix d'achat HT}} - 1$$

1 - IMPACT D'UNE REMISE SUR LE RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Chiffre d'affaires brut	100 k€	100 k€
<i>Remise</i>	0 %	- 10 %
Chiffre d'affaires net	100 k€	90 k€
Charges variables (achats) 25 %	25 k€	25 k€
Charges fixes (hors rémunération des associés)	50 k€	50 k€
Résultat d'exploitation (BNC ou disponible pour rémunérer les associés, l'investissement et les financeurs, etc.)	25 k€	15 k€
% résultat d'exploitation	25 %	17 %
<i>Impact</i>		- 40 %

Cela prend en compte le caractère différenciant du produit ou du service (souvent faible pour ceux disponibles partout), mais également la qualité du service périphérique rendu autour de l'offre de base...

Ceci peut passer par la réalisation d'une analyse marketing de type Swot (pour *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) :

- forces et faiblesses de l'offre ou de l'entreprise ;
- opportunités et menaces du marché.

Il est important de bien percevoir la valeur attachée au produit ou au service. Quand le marché se tend, il est plus que jamais nécessaire de savoir quels sont les points forts et les facteurs clés de différenciation de la structure !

Il peut être tentant pour des vétérinaires de décliner deux niveaux de prestations de services : une offre de base et une offre *low cost* (par exemple pour les bilans sanitaires d'élevage...).

La difficulté est que, dans ce cas, le client aura tendance à rechercher le prix, donc à privilégier l'offre la moins chère. En ne différenciant l'offre qu'à la baisse, le risque est de tirer toute l'offre vers le bas ! Si le choix est fait de décliner plusieurs niveaux d'offres autour d'une offre de base, il faut proposer également une offre vers le haut.

De plus, moins les services sont connus, plus l'offre doit être différenciée, ce qui implique de COMMUNIQUER sur ces services et sur leur prix.

1.3. La politique de remises et de ristournes

Les remises sont accordées en vertu de la qualité du client (particulier ou professionnel, par exemple). Elles sont généralement la contrepartie d'un volume d'activité à l'année supérieur ou d'une économie générée pour le cabinet vétérinaire (gain de temps engendré par la qualité de professionnel ou par le fait de ne pas réexpliquer plusieurs fois les conseils d'alimentation, par exemple). Ce dernier point reste parfois à valider !

Là encore, il convient de vérifier que la remise accordée est cohérente, qu'elle permet toujours de couvrir les charges fixes de la structure, et de calculer l'impact sur la rémunération du vétérinaire ou sur le résultat de l'activité (voir *tableau 1*).

La notion d'élasticité-prix

L'élasticité-prix est définie comme le rapport entre la variation relative des ventes d'un produit ou service et la variation relative du prix de ce produit ou service. Ce rapport est généralement négatif lorsque le prix augmente, car la quantité demandée diminue et réciproquement (Q = quantité, P = prix)

$$E = \frac{\frac{\Delta Q}{Q}}{\frac{\Delta P}{P}} = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \times \frac{P}{Q}$$

Dans l'exemple du *tableau 2*, l'impact d'une variation de prix de +/- 10 % sur les quantités vendues génère une variation de la marge de +/- 23 %, ce qui signifie également qu'il faudra, pour maintenir un même niveau de marge, un niveau de vente de - 18 % en cas d'augmentation de 10 % du prix, mais de + 29 % en cas de baisse du prix de 10 % !

Il résulte de ceci qu'en cas de difficulté passagère, il vaut mieux tenir les prix et accepter une baisse de volume que de baisser les prix (car il sera souvent difficile de revenir au niveau antérieur).

Laurence Lajou

2 - IMPACT D'UNE VARIATION DE PRIX SUR LA MARGE

Prix d'achat	10 €	
Coefficient multiplicateur	1,8	
Prix de vente	18 €	
Quantité	100	
Marge	800 €	
% marge	44 %	
Variation prix de vente	+ 10 %	- 10 %
Nouveau prix de vente	19,80 €	16,20 €
Marge	980 €	620 €
Variation marge	180 €	- 180 €
Variation marge %	23 %	- 23 %
Quantité nécessaire pour conserver la marge	82	129
Variation quantité	- 18 %	29 %

Les cinq points à retenir

- 1 En cas de crise ou de tension du marché, tenir les tarifs définis et accepter de réduire les volumes plutôt que de baisser les prix.
- 2 Bien identifier ce que le client peut ou veut payer.
- 3 Ne pas se polariser sur le *low cost*.
- 4 Apprendre à gérer ses remises.
- 5 Communiquer sur ses prix.