

C'EST AVEC DES GENNES  
QU'ON FAIT DES PIASTRES.

GAGNE CE QUE  
TU POURRAS ET  
GARDE TON GAIN.

VOUS POUVEZ FAIRE D'AVANTAGE DE  
PROFIT EN AUGMENTANT VOS VENTES,  
EN AUGMENTANT VOS MARGES, EN  
RÉDUISANT VOS DÉPENSES OU EN  
COMBINANT LES TROIS APPROCHES.



## PASSER PAR LA PORTE D'EN ARRIÈRE POUR AUGMENTER VOS PROFITS

AUTEUR: Tom Shay

Ces trois énoncés vous proposent tous des solutions pour que votre entreprise soit plus rentable. Chaque solution comprend une infinité de possibilités et de défis. Chaque solution offre aussi des résultats relativement limités. Nous pouvons toutefois nous entendre sur le fait que, dans le marché d'aujourd'hui, contrôler nos dépenses demeure l'option la plus simple des trois. Malgré tout, il faudra garder en tête un quatrième dicton : « **Il n'y a pas de profit sans peine** ».

Lorsque l'on suggère de jeter un coup d'œil critique à votre entreprise en passant par la porte d'en arrière, nous sous-entendons qu'il faudra la voir à travers « vos yeux » de propriétaire plutôt qu'à travers ceux d'un client.

Comme Madame Patate l'a si bien dit à Monsieur Patate dans le film, Histoire de jouets...



Tout comme Madame Patate l'a suggéré, utilisons nos yeux en colère pour analyser les choses qui contribuent à réduire le profit pour lequel nous avons travaillé si fort. Dans cet exercice, rien n'est sacré si, en fin de compte, nous arrivons à améliorer nos résultats financiers.

La bonne nouvelle, c'est que lorsque l'on tente de réduire nos dépenses, les ajustements que nous y apportons pour mieux les contrôler peuvent souvent devenir permanents. Plusieurs choses faciles à régler peuvent être analysées. Les assurances sont probablement en première place sur cette liste.

Peu importe si votre courtier d'assurance est un bon ami ou non, vous devriez demander de nouvelles soumissions tous les deux ans pour faire réviser les polices d'assurance de votre entreprise. Même si votre courtier représente déjà plusieurs compagnies, vous devriez quand même demander l'avis d'un autre courtier.

Dans ce processus de soumission, veillez à ce qu'au moins une compagnie soit spécialisée dans l'assurance des produits et des services que vous offrez plus spécifiquement. Les compagnies qui ne sont pas spécialisées dans votre domaine classeront souvent votre entreprise dans un « groupe divers », ce qui pourrait faire augmenter vos primes. Une autre façon d'économiser sur vos assurances est de porter attention à la section de la période couverte par votre police et de préciser ce qui est couvert dans « l'ajustement saisonnier ». En général, votre inventaire devrait fluctuer au cours de l'année. Lorsqu'une police est souscrite, plusieurs propriétaires répondent à la question sur « la valeur de leur inventaire » en consultant leur bilan financier et en identifiant le montant le plus important.

Il vaudrait mieux lire attentivement votre police afin de comprendre ce qui peut passer pour des fluctuations saisonnières d'inventaire. Par exemple, un propriétaire a assuré sa marchandise en stock pour une valeur de 500 000 \$, car cela représente la valeur la plus élevée que son inventaire atteindra au cours de l'année. Cependant, si sa police couvrait une fluctuation de 20 %, souscrire à une couverture de 420 000 \$ lui aurait suffi pour le seul mois où son inventaire monte à 500 000 \$. Avec une différence de 80 000 \$ en biens à assurer, l'économie sur les primes à payer pourrait être substantielle.

La franchise est le troisième point qui peut vous faire économiser sur vos assurances. Il s'agit d'un montant de base à payer sur toute réclamation avant même que l'assureur commence à payer sa part. Plus la franchise est élevée, plus les primes d'assurances sont basses. Vous pouvez tout simplement vous demander combien vous seriez prêt à payer en cas de dommage ou de perte. Une autre façon d'analyser cette économie potentielle est de comparer la différence dans votre prime d'assurance lorsque vous modifiez votre franchise.

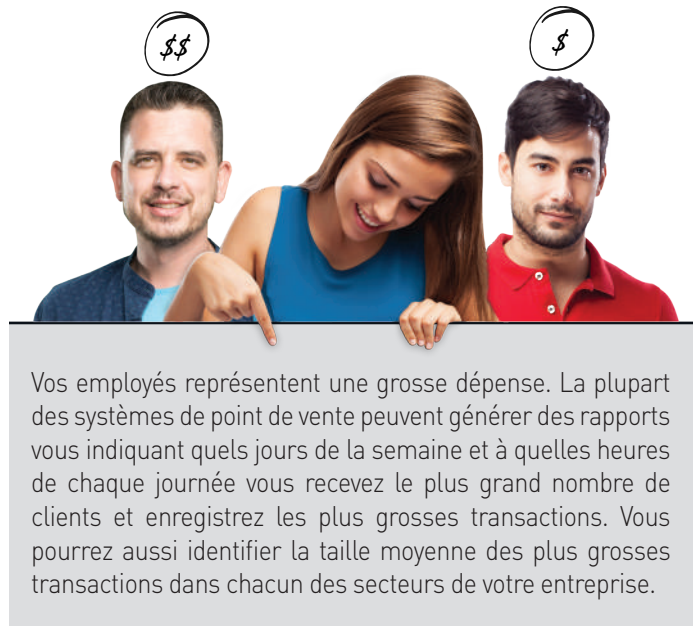
Par exemple, si vous aviez une franchise de 2 000 \$ et que vous l'avez augmentée à 10 000 \$, vous comprenez que vous devrez payer la première tranche de 10 000 \$ sur n'importe quelle perte. Supposons que, dans le même exemple, vous pourriez économiser 2 000 \$ par année sur vos primes d'assurance. Si vous ne faites aucune réclamation pendant quatre ans, vous aurez économisé suffisamment pour vous permettre de payer la différence en franchise lors d'une réclamation.

Une autre façon de faire des économies potentielles est de porter attention aux items pour lesquels vous avez besoin d'un contrat de service avec une autre entreprise. Est-ce qu'un réparateur vous a déjà mentionné que votre facture de réparation aurait pu être moins élevée avec un peu d'entretien préventif?

Dans le cas de nombreuses réparations, les pièces d'équipement ont déjà subi des dommages importants avant même que de donner une indication qu'elles sont brisées. Pensez à ces articles. Dans quels cas pourriez-vous être proactif? Plusieurs entreprises de services offrent de l'entretien préventif et certaines d'entre elles offrent même des rabais sur les réparations faites chez les clients qui ont opté pour un contrat d'entretien préventif.



Le système de chauffage et de climatisation représente certainement l'une des plus grosses dépenses. Plutôt que d'attendre que quelqu'un se plaigne qu'il fasse trop chaud ou trop froid, il peut être utile de faire faire un entretien saisonnier. C'est la même chose pour les filtres. Bien que ce soit nettement plus cher de faire appel à une entreprise de services pour faire changer vos filtres, êtes-vous bien certain que vous ou vos employés allez vraiment prendre le temps de changer les filtres de façon régulière et planifiée?



Vos employés représentent une grosse dépense. La plupart des systèmes de point de vente peuvent générer des rapports vous indiquant quels jours de la semaine et à quelles heures de chaque journée vous recevez le plus grand nombre de clients et enregistrez les plus grosses transactions. Vous pourrez aussi identifier la taille moyenne des plus grosses transactions dans chacun des secteurs de votre entreprise.

De toute évidence, vous savez déjà qui sont les meilleurs employés de votre boutique, dans vos installations, ainsi qu'au bar et au restaurant du chalet. Une évaluation saisonnière de cette information disponible dans votre ordinateur combinée à votre évaluation subjective des compétences de chaque personne peut vous permettre de maximiser vos économies sur les salaires en assignant vos meilleurs employés au service des membres et des visiteurs qui dépensent le plus.

Vos collègues professionnels sont l'une de vos meilleures sources d'idées à partager. Lors que votre zone planifiera sa prochaine rencontre, parlez avec votre président de la formation et suggérez-lui d'organiser une discussion en table ronde pour échanger sur les « meilleures pratiques » pour réduire les dépenses. Comme ce type de discussion dépend de la qualité des interventions de chaque participant, efforcez-vous d'y apporter de nombreuses idées qui ont bien fonctionné pour vous.

Tous les exemples que vous pourriez trouver pour votre entreprise découleront de discussions que vous aurez avec d'autres professionnels qui cumulent plusieurs années d'expérience et qui connaissent ces avantages. Malgré tout, il existe une méthodologie que vous pourriez appliquer à votre entreprise pour déterminer dans quels secteurs d'activités vous pourriez économiser.

Commençons par analyser vos états financiers ou un rapport de vos profits et de vos pertes. Comme certaines dépenses ne surviennent qu'une seule fois par année, nous voudrions un bilan de fin d'année financière pour qu'un montant soit inscrit à chacune des lignes d'information.

Nous commencerons l'exercice avec la toute première ligne dans la section des dépenses et nous les analyserons une à une jusqu'à ce que nous ayons revu toutes les dépenses encourues dans votre entreprise au cours de l'année.

À la gauche du nom de chaque dépense, vous inscrirez la lettre « F » ou la lettre « V ». Ces initiales représentent les « dépenses fixes » et les « dépenses variables ».

Par exemple, si en tant que professionnel vous louez au club de golf le bâtiment dans lequel se trouve la boutique, vous inscrirez un « F » à côté de ce poste budgétaire, car le montant mensuel de votre loyer devrait être constant pendant toute la durée de l'année.

Normalement, il n'y a qu'une situation qui justifierait un loyer variable et c'est si votre boutique est située à l'extérieur du club et que vous risquez de déménager d'un local à l'autre. Si vous venez tout juste de signer un bail pour cinq ans, vous ne pourrez rien faire pour réduire cette dépense avant que le bail arrive à échéance.



Toute dépense que vous n'aurez pas identifiée par un « F » sera automatiquement identifiée par un « V » puisque l'opposé d'une dépense fixe est une dépense variable. Si nous continuons l'exercice avec l'exemple de votre édifice, il se pourrait que vous ayez une hypothèque. Dans ce cas, vous remarquerez que les montants changent d'un mois à l'autre, car seule la partie du capital emprunté représente une dépense dans le paiement d'une hypothèque.

Quelles autres dépenses fixes pouvez-vous trouver? Peut-être faite-vous appel à une entreprise de ramassage des ordures qui vous facture un montant fixe chaque mois. Si vous avez embauché une personne à la pige pour qu'elle s'occupe de vos réseaux sociaux et qu'elle vous facture le même montant chaque mois, vous pouvez aussi coder cette dépense avec un « F ». C'est le même cas pour les contrats d'entretien préventif dont nous avons parlé plus tôt. Le contrat est déterminé par un montant annuel et, par sa nature contractuelle, ce montant est une dépense fixe que vous ne pouvez pas changer avant l'année suivante.



Il ne fait aucun doute que votre facture d'électricité sera une dépense « V ». Ce sera la même chose pour toutes les factures de services publics. Votre masse salariale, nous l'espérons, pourra être identifiée comme une dépense « V », ce qui signifie que vous pouvez réduire ou augmenter le nombre de vos employés en fonction des fluctuations dans vos revenus. Vos factures de gaz et d'électricité sont aussi des dépenses variables.

Les assurances dont nous avons parlé sont aussi une dépense variable étant donné que vous pouvez, en tout temps de l'année, décider de modifier les couvertures et les franchises prévues à vos polices.

Jetez un dernier coup d'œil à votre liste et assurez-vous que chaque item est bien identifié par un « F » ou un « V ». Il n'existe pas de troisième option pour les dépenses opérationnelles. Vous êtes maintenant prêt à passer à la deuxième étape de cet exercice. Nous ajouterons un deuxième code de deux lettres, un « C » ou un « I », à chacun des postes de dépenses.

Le « I » représente les dépenses incontrôlables, c'est-à-dire celles que vous ne pouvez pas éviter dans votre entreprise. La facture d'électricité est encore un très bon exemple pour illustrer cette catégorie de dépenses, car il serait bien difficile pour vos employés de trouver les produits que vous vendez ou d'utiliser les ordinateurs si vous n'aviez pas d'électricité dans la boutique.

Les employés sont une autre dépense incontrôlable. Bien que la valeur des salaires puisse varier comme nous l'avons démontré plus tôt, à moins de licencier tout le monde et de faire le travail vous-même entre les leçons que vous donnez, vous n'aurez d'autres choix que de placer un « I » à côté de tous les postes budgétaires reliés à votre masse salariale. Ce que vous pouvez contrôler à ce niveau est combien vous payez vos employés et c'est la raison pour laquelle nous avons inscrit un « V » à cet item dans la première partie de cet exercice.

Le « C » représente le contraire, ce sont les dépenses « contrôlables ». Cela signifie que vous pouvez choisir si vous considérez ces dépenses comme étant nécessaires dans votre entreprise. Vous avez un téléphone cellulaire en plus des lignes téléphoniques terrestres installées dans la boutique et sur le parcours. Nous pensons probablement que c'est une dépense nécessaire, car nous voulons que nos employés puissent nous rejoindre au besoin.



Si le téléphone cellulaire était vraiment essentiel, comment les employés pouvaient-ils gérer les situations problématiques dans les années '70 lorsqu'il n'y avait pas encore de cellulaires? Dans le cas des dépenses contrôlables et incontrôlables, contrairement aux dépenses fixes et variables, vous devrez décider dans quelle catégorie vous désirez classer chaque dépense.

De nouveau, en arrivant au bas de la liste, chaque poste de dépense devrait avoir un « C » ou un « I » inscrit à côté de son nom en plus des lettres « F » et « V » que vous aurez inscrites dans la première partie de l'exercice. Recherchons d'abord la combinaison « IF » qui représente les dépenses fixes que nous ne pouvons pas contrôler. Tel que vous l'avez déjà déterminé, ce sont des postes budgétaires auxquels vous ne pouvez pas toucher. Par conséquent, inutile de les analyser plus longtemps, car il n'est pas possible de les réduire ou de les éliminer.

Pour toutes les dépenses identifiées par une autre combinaison de lettres, il sera possible de les éliminer ou de les réduire, en tout ou en partie. L'expérience a démontré qu'en analysant les postes budgétaires d'un état financier en gardant la tête froide et de façon détachée, comme vous l'avez fait dans cet exercice de quatre lettres, vous trouverez rapidement quels secteurs de votre entreprise sont les plus grands freins à votre rentabilité.

De plus, lorsque vous aurez complété cet exercice d'identification et apporté les changements nécessaires, vous pourrez reporter votre attention sur la recherche de solutions qui vous permettront d'augmenter vos revenus de ventes et de leçons en plus d'augmenter vos marges en changeant vos habitudes d'achat des stocks et comment vous sélectionnez les marques que vous offrirez dans votre boutique.



Du côté de la restauration, vous pourrez également penser à réduire les frais que vous payez à l'achat de la nourriture ainsi que le gaspillage alimentaire. Vous pouvez aussi mettre en question la variété de plats que vous proposez sur votre menu. L'exercice est similaire à celui des balles de golf que vous vendez dans votre boutique. Si vous arrêtez de vendre une douzaine de modèles de balles de golf, pourriez-vous quand même conserver 95 % de vos ventes? Si la réponse est oui, pensez-y bien. Cela signifie que vous gardez une douzaine de produits en stock simplement parce que vous espérez atteindre les 5 % de ventes qu'il vous manque. D'un point de vue financier, ça n'a pas l'air d'être un investissement très judicieux..

Le même constat s'applique dans le service de restauration de votre club. Passer du temps et investir dans vos stocks – que ce soit pour acheter des produits ou de la nourriture – dans le but d'amener votre club à un rendement de 100 % est une approche extrêmement coûteuse.

Encore une fois, contrairement à augmenter vos marges et vos ventes, ce qui est génial avec le contrôle des dépenses c'est que la majorité des changements que vous aurez apportés à vos dépenses opérationnelles pour les améliorer deviendront permanents. Cela vous donnera la chance de vous concentrer davantage sur d'autres domaines de gestion et, qui sait, vous aurez peut-être même le temps de jouer une ronde de golf.

## À PROPOS DE L'AUTEUR

Il existe maintenant une compagnie spécialisée, Profits Plus, dont la vocation est d'aider les petites corporations à augmenter leurs profits tout en ouvrant la voie à la croissance future de leur entreprise.

Tom Shay est un expert en gestion de petites entreprises. Il a fondé Profits Plus en se basant sur l'expérience qu'il a acquise pendant de nombreuses années au sein d'une entreprise familiale. Tom est la quatrième génération de propriétaires d'entreprise. Il est également l'auteur de treize livres et d'un manuel d'enseignement collégial, il a rédigé des articles pour plus de 70 magazines spécialisés en plus d'être un mentor des affaires et de présenter des conférences sur les petites entreprises.

Avec plus de 25 ans d'expérience en gestion de la petite entreprise dont il est propriétaire, Tom Shay partage et enseigne les compétences qu'il a acquises par l'expérience – pas seulement en théorie!

