

Révision express : Rentabilité de l'activité

Un magasin peut vendre beaucoup et gagner peu : mesurer la rentabilité, c'est rapprocher ce qu'il gagne (marges, résultat) de ce qu'il engage (chiffre d'affaires, capitaux, mètres carrés, salariés, coût d'une opération). On distingue la profitabilité (résultat ÷ CA HT) de la rentabilité (résultat ÷ moyens engagés), puis on décline la rentabilité par rayon, au m² et pour une action commerciale. À l'épreuve E7, le dossier demande de calculer ces taux face à une référence, de réattribuer des surfaces ou de juger une opération par sa marge additionnelle et son retour sur investissement.

Définitions à connaître

Profitabilité

Rapport d'un résultat au chiffre d'affaires HT : sur 100 € de ventes, combien reste-t-il ? Tous les soldes intermédiaires de gestion exprimés en % du chiffre d'affaires sont des indicateurs de profitabilité.

Rentabilité

Rapport d'un résultat aux moyens engagés pour l'obtenir : capitaux investis, surface de vente, effectif, coût d'une opération. Chaque euro, mètre carré ou vendeur engagé rapporte combien ?

Taux de marge commerciale

Marge commerciale (ventes de marchandises – coût d'achat des marchandises vendues) ÷ CA HT × 100 : la performance de l'achat et de la vente. Exprimé en % du CA, il correspond au taux de marque du cours sur les prix.

Capitaux investis

Capitaux propres + dettes financières, qui financent les immobilisations et le besoin en fonds de roulement : la base de la rentabilité économique.

Rentabilité économique et rentabilité financière

La rentabilité économique rapporte le résultat d'exploitation aux capitaux investis (point de vue de l'entreprise) ; la rentabilité financière rapporte le résultat net aux capitaux propres (point de vue des propriétaires).

Effet de levier

Tant que la rentabilité économique dépasse le taux d'intérêt des emprunts, s'endetter améliore la rentabilité financière : les capitaux empruntés rapportent plus qu'ils ne coûtent ; dans le cas contraire, c'est l'effet de massue.

Marge au mètre carré

Marge commerciale ÷ surface de vente : l'indicateur le plus pertinent pour attribuer les surfaces, car il combine volume de ventes et taux de marge.

Marge additionnelle d'une action commerciale

Marge supplémentaire générée par une opération : CA additionnel HT × taux de marge commerciale ; on raisonne en marge, jamais en chiffre d'affaires, car une promotion à prix sacrifié peut détruire de la marge.

Pièges à éviter

- Confondre profitabilité et rentabilité : la profitabilité divise par le chiffre d'affaires, la rentabilité par les moyens engagés (capitaux, surface, effectif, coût).
- Calculer la rentabilité économique sur les seuls capitaux propres ou avec le résultat net : elle rapporte le résultat d'exploitation aux capitaux investis (capitaux propres + dettes financières).
- Juger une action commerciale sur le chiffre d'affaires additionnel : seule la marge additionnelle (CA additionnel × taux de marge commerciale) se compare au coût.
- Attribuer les surfaces d'après le CA au m² : la marge au m² est l'indicateur pertinent, car elle combine volume de ventes et taux de marge.
- Lire un taux sans référence : 3 % de marge nette est faible dans le luxe et honorable dans l'alimentaire ; comparer à N-1, à l'objectif, au secteur.
- Appliquer le taux de marge du cours sur les prix (sur le coût d'achat) à la place du taux de marge commerciale en % du CA, qui correspond au taux de marque.

Les formules

Notion	Formule	Quand, unité, arrondi
Profitabilité et rentabilité	Profitabilité = résultat ÷ CA HT × 100 ; rentabilité = résultat ÷ moyens engagés × 100	Un taux n'a de sens que comparé à une référence : exercice précédent, objectif, réseau, secteur.
Taux des soldes en % du chiffre d'affaires	Taux de marge commerciale = marge commerciale ÷ CA HT × 100 ; taux de valeur ajoutée = VA ÷ CA HT × 100 ; taux d'EBE = EBE ÷ CA HT × 100 ; taux de marge nette = résultat net ÷ CA HT × 100	Deux décimales ; si le taux de marge commerciale tient mais que le taux d'EBE recule, le problème est dans les charges du magasin.
Rentabilité économique	Rentabilité économique = résultat d'exploitation ÷ capitaux investis × 100, avec capitaux investis = capitaux propres + dettes financières = immobilisations + BFR	Avant financement et impôt ; à comparer au taux d'intérêt des emprunts pour l'effet de levier.
Notion	Formule	Quand, unité, arrondi
Rentabilité financière	Rentabilité financière = résultat net ÷ capitaux propres × 100	Ce que rapporte l'argent apporté par les associés, actionnaires ou franchisé.

Rentabilité d'un rayon	Taux de marge du rayon = $\frac{\text{marge du rayon}}{\text{CA HT du rayon}} \times 100$; $\text{CA au m}^2 = \frac{\text{CA HT}}{\text{surface}}$; $\text{marge au m}^2 = \frac{\text{marge commerciale}}{\text{surface}}$; $\text{CA par vendeur} = \frac{\text{CA HT}}{\text{effectif}}$	Surface en m ² ; on compare les rayons entre eux et au taux moyen du magasin.
Indice de rentabilité d'un rayon	Indice = $\frac{\text{part du rayon dans la marge totale}}{\text{part du rayon dans la surface totale}}$	Supérieur à 1 : le rayon rapporte plus que la place qu'il occupe ; inférieur à 1 : sous-rentable.
Rentabilité d'une action commerciale	Marge additionnelle = $\text{CA additionnel HT} \times \text{taux de marge commerciale}$; gain net = $\text{marge additionnelle} - \text{coût de l'opération}$; $\text{ROI} = \frac{\text{gain net}}{\text{coût}} \times 100$	Coût = communication + remises accordées + heures supplémentaires + matériel ; le taux de marge sur coût variable peut remplacer le taux de marge commerciale.
Seuil d'une opération	$\text{CA additionnel minimum} = \frac{\text{coût de l'opération}}{\text{taux de marge commerciale}}$	En euros HT de ventes supplémentaires ; en dessous, l'opération détruit de la marge.

La méthode pas à pas

1. Lire l'énoncé et classer ce qui est demandé : profitabilité (un résultat rapporté au CA) ou rentabilité (un résultat rapporté à des capitaux, une surface, un effectif, un coût).
2. Calculer la marge commerciale (ventes - coût d'achat des marchandises vendues) et les taux en % du CA HT : marge commerciale, EBE, marge nette ; lire chaque taux face à une référence (N-1, objectif, secteur).
3. Calculer la rentabilité économique (résultat d'exploitation ÷ capitaux investis) et financière (résultat net ÷ capitaux propres) ; comparer la rentabilité économique au taux d'intérêt pour conclure sur l'effet de levier.
4. Pour les rayons : taux de marge, CA au m², marge au m², indice de rentabilité ; classer les rayons et proposer une réattribution des surfaces vers ceux dont la marge au m² est la plus élevée, en vérifiant que la demande suit.
5. Pour une action commerciale : coût, marge additionnelle (CA additionnel × taux de marge commerciale), gain net, ROI et CA additionnel minimum ; conclure sur sa rentabilité.
6. Proposer des leviers cohérents avec le diagnostic : augmenter la marge (achats, remises, mix, démarque), augmenter les volumes (fréquentation, transformation, panier), maîtriser les charges (plannings, contrats), mieux utiliser les moyens (surfaces, BFR).

Exemple résolu : Jardinerie des Oliviers : profitabilité, rentabilité et rendement des rayons

La Jardinerie des Oliviers réalise 900 000 € de CA HT ; coût d'achat des marchandises vendues 585 000 €, EBE 72 000 €, résultat d'exploitation 54 000 €, résultat net 36 000 €. Capitaux propres 200 000 €, dettes financières 160 000 € au taux de 4 %. Rayon Plantes : CA 600 000 €, marge 195 000 €, 400 m² ; rayon Décoration : CA 300 000 €, marge 120 000 €, 100 m². La « Fête des jardins » a coûté 4 500 € et généré 20 000 € HT de ventes supplémentaires à 35 % de marge.

1. Marge commerciale = $900\,000 - 585\,000 = 315\,000$ € ; taux de marge commerciale = $\frac{315\,000}{900\,000} \times 100 = 35\%$; taux d'EBE = 8 % ; taux de marge nette = $\frac{36\,000}{900\,000} \times 100 = 4\%$ (profitabilité)
2. Capitaux investis = $200\,000 + 160\,000 = 360\,000$ € ; rentabilité économique = $\frac{54\,000}{360\,000} \times 100 = 15\%$; rentabilité financière = $\frac{36\,000}{200\,000} \times 100 = 18\%$
3. Effet de levier : la rentabilité économique (15 %) dépasse le taux des emprunts (4 %), l'endettement améliore la rentabilité financière (18 % > 15 %)
4. Plantes : taux de marge 32,5 %, CA au m² = $\frac{600\,000}{400} = 1\,500$ €, marge au m² = $\frac{195\,000}{400} = 487,50$ € ; Décoration : taux 40 %, CA au m² 3 000 €, marge au m² = $\frac{120\,000}{100} = 1\,200$ €
5. Indice de rentabilité : Plantes = 61,9 % de la marge pour 80 % de la surface = 0,77 (sous-rentable) ; Décoration = 38,1 % pour 20 % = 1,9 : un m² de Décoration rapporte 712,50 € de marge de plus, le manager a intérêt à l'agrandir si la demande suit
6. Fête des jardins : marge additionnelle = $20\,000 \times 35\% = 7\,000$ € ; gain net = $7\,000 - 4\,500 = 2\,500$ € ; ROI = $\frac{2\,500}{4\,500} \times 100 = 55,56\%$; rentable dès $4\,500 \div 0,35 = 12\,857,14$ € de ventes supplémentaires

Auto-test

1. CA HT 1 250 000 €, coût d'achat des marchandises vendues 775 000 € : marge commerciale et taux de marge commerciale ?
2. Résultat d'exploitation 80 000 €, capitaux propres 320 000 €, dettes financières 130 000 € : rentabilité économique ?
3. Quand l'endettement améliore-t-il la rentabilité financière ?
4. Rayon de 120 m², CA 450 000 €, marge 189 000 € : CA au m² et marge au m² ?
5. Quel indicateur retenir pour attribuer les surfaces entre rayons ?
6. Opération à 6 000 €, 40 000 € HT de ventes supplémentaires, taux de marge commerciale 38 % : gain net et ROI ?
7. Que signifie un indice de rentabilité de rayon inférieur à 1 ?

Réponses

1. Marge = 475 000 € ; taux = $\frac{475\,000}{1\,250\,000} \times 100 = 38\%$: sur 100 € vendus, 38 € restent pour les frais et le résultat.
2. $\frac{80\,000}{450\,000} \times 100 = 17,8\%$: chaque 100 € investis rapportent 17,80 € avant financement et impôt.
3. Quand la rentabilité économique dépasse le taux d'intérêt des emprunts : c'est l'effet de levier ; sinon, l'effet de massue.
4. CA au m² = 3 750 € ; marge au m² = 1 575 € ; taux de marge commerciale 42 %.
5. La marge au m² (ou l'indice de rentabilité du rayon), car elle combine volume de ventes et taux de marge.
6. Marge additionnelle 15 200 € ; gain net 9 200 € ; ROI = $\frac{9\,200}{6\,000} \times 100 = 153\%$.
7. Le rayon pèse moins dans la marge que dans la surface : il est sous-rentable, sa place rapporterait plus à un autre rayon.

