

La rentabilité de l'activité

Une unité commerciale peut vendre beaucoup et pourtant gagner peu. Mesurer la rentabilité, c'est rapprocher ce qu'elle gagne (ses marges, son résultat) de ce qu'elle engage pour y parvenir : son chiffre d'affaires, ses rayons, ses mètres carrés, ses salariés, ses capitaux. C'est la base de toute décision commerciale : garder ou supprimer une référence, agrandir un rayon, lancer une opération.

Rentabilité et profitabilité : de quoi parle-t-on ?

Les deux termes sont souvent confondus. Ils ne mesurent pourtant pas la même chose :

- **La profitabilité** rapporte un résultat au **chiffre d'affaires**. Elle répond à la question : « sur 100 € de ventes, combien reste-t-il ? ». Tous les soldes intermédiaires de gestion exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires sont des indicateurs de profitabilité (taux de marge commerciale, taux d'EBE, taux de marge nette...).
- **La rentabilité** rapporte un résultat aux **moyens engagés** pour l'obtenir : capitaux investis, surface de vente, effectif, coût d'une opération. Elle répond à la question : « chaque euro (ou chaque mètre carré, chaque vendeur) engagé rapporte combien ? ».

Indicateur	Formule	Ce qu'il mesure
Profitabilité	Résultat ÷ Chiffre d'affaires HT × 100	La part de chaque euro vendu qui reste à l'entreprise
Rentabilité	Résultat ÷ Moyens engagés × 100	Ce que rapporte chaque euro, mètre carré ou salarié engagé

Règle de lecture : un taux n'a de sens que comparé à quelque chose – l'exercice précédent, l'objectif fixé, les autres magasins du réseau, la moyenne du secteur. Un taux de marge nette de 3 % est faible dans le luxe et honorable dans la distribution alimentaire.

La profitabilité : les marges en pourcentage du chiffre d'affaires

Le compte de résultat et les soldes intermédiaires de gestion (voir le cours sur le compte de résultat) fournissent les résultats successifs de l'activité. Chacun, rapporté au chiffre d'affaires HT, donne un taux :

Taux	Calcul	Ce qu'il indique
Taux de marge commerciale	Marge commerciale ÷ CA HT × 100 avec Marge commerciale = Ventes de marchandises – Coût d'achat des marchandises vendues	La performance de l'achat et de la vente : négociation des prix d'achat, politique de prix, démarque.
Taux de valeur ajoutée	Valeur ajoutée ÷ CA HT × 100	Ce qui reste après les consommations externes (loyer, énergie, publicité, prestations...).
Taux d'EBE	Excédent brut d'exploitation ÷ CA HT × 100	La rentabilité de l'exploitation courante, avant amortissements et financement : c'est la trésorerie dégagée par l'activité.
Taux de résultat d'exploitation	Résultat d'exploitation ÷ CA HT × 100	La performance de l'activité après l'usure des équipements (dotations aux amortissements).
Taux de marge nette	Résultat net ÷ CA HT × 100	Ce qui reste réellement, après le coût de l'endettement et l'impôt.

Exemple. Déco'Line, magasin de décoration, réalise un chiffre d'affaires HT de 1 250 000 €. Le coût d'achat des marchandises vendues s'élève à 775 000 €, l'excédent brut d'exploitation à 108 000 € et le résultat net à 56 250 €.

- Marge commerciale = 1 250 000 – 775 000 = 475 000 €, soit un taux de marge commerciale de $475\,000 \div 1\,250\,000 \times 100 = 38\%$: sur 100 € vendus, 38 € restent pour couvrir les frais du magasin et dégager un résultat.
- Taux d'EBE = $108\,000 \div 1\,250\,000 \times 100 = 8,6\%$.
- Taux de marge nette = $56\,250 \div 1\,250\,000 \times 100 = 4,5\%$.

Lorsque le taux de marge commerciale se maintient mais que le taux d'EBE recule, le problème n'est pas dans l'achat-vente mais dans les charges du magasin (personnel, loyer, énergie).

La rentabilité économique et la rentabilité financière

Pour fonctionner, le magasin mobilise des capitaux : ceux apportés par les propriétaires (capitaux propres) et ceux prêtés par les banques (dettes financières). Ces capitaux financent les investissements (immobilisations) et le besoin en fonds de roulement (stocks et créances, déduction faite des dettes fournisseurs).

Indicateur	Calcul	Point de vue
Rentabilité économique	$\text{Résultat d'exploitation} \div \text{Capitaux investis} \times 100$ Capitaux investis = Capitaux propres + Dettes financières = Immobilisations + BFR	Celui de l'entreprise : ce que rapporte l'ensemble des capitaux engagés dans l'activité, quelle que soit leur origine.
Rentabilité financière	$\text{Résultat net} \div \text{Capitaux propres} \times 100$	Celui des propriétaires (associés, actionnaires, franchisé) : ce que rapporte l'argent qu'ils ont apporté.

Exemple (suite). Déco'Line dispose de 320 000 € de capitaux propres et de 130 000 € de dettes financières ; son résultat d'exploitation est de 80 000 €.

- Capitaux investis = 320 000 + 130 000 = 450 000 €.
- Rentabilité économique = $80\,000 \div 450\,000 \times 100 = 17,8\%$: chaque 100 € investis dans le magasin rapportent 17,80 € avant financement et impôt.
- Rentabilité financière = $56\,250 \div 320\,000 \times 100 = 17,6\%$ pour les propriétaires.

L'effet de levier. Tant que la rentabilité économique est supérieure au taux d'intérêt des emprunts, s'endetter améliore la rentabilité financière : les capitaux empruntés rapportent plus qu'ils ne coûtent, et le surplus revient aux propriétaires. Dans le cas contraire, l'endettement dégrade la rentabilité financière : c'est l'effet de massue.

La rentabilité des rayons, des produits et de la surface de vente

Le taux global du magasin cache des situations très différentes d'un rayon à l'autre. Le manager analyse la rentabilité à un niveau plus fin pour décider des assortiments et des surfaces attribuées.

Indicateur	Calcul	Utilisation
Marge commerciale par rayon (ou par famille, par référence)	CA HT du rayon – Coût d'achat des marchandises vendues du rayon	Repérer les rayons qui font la marge du magasin, pas seulement ceux qui font le chiffre.
Taux de marge commerciale par rayon	$\text{Marge du rayon} \div \text{CA HT du rayon} \times 100$	Comparer les rayons entre eux et avec le taux moyen du magasin.
Chiffre d'affaires au mètre carré	$\text{CA HT} \div \text{Surface de vente (en m}^2\text{)}$	Mesurer le rendement de la surface : un rayon qui vend peu au m ² occupe de la place qui rapporterait plus à un autre.
Marge au mètre carré	$\text{Marge commerciale} \div \text{Surface de vente (en m}^2\text{)}$	L'indicateur le plus pertinent pour attribuer les surfaces : il combine volume de ventes et taux de marge.
Chiffre d'affaires par vendeur (ou par heure travaillée)	$\text{CA HT} \div \text{Effectif (ou} \div \text{nombre d'heures)}$	Mesurer la productivité commerciale de l'équipe et dimensionner les plannings.
Indice de rentabilité d'un rayon	$\text{Part du rayon dans la marge totale} \div \text{Part du rayon dans la surface totale}$	Supérieur à 1 : le rayon rapporte plus que la place qu'il occupe ; inférieur à 1 : il est sous-rentable.

Exemple (suite). Le rayon Luminaires de Déco'Line réalise 450 000 € de CA HT avec une marge de 189 000 € sur 120 m² ; le rayon Textile 300 000 € de CA et 99 000 € de marge sur 100 m².

- Luminaires : taux de marge 42 % ; CA au m² = $450\,000 \div 120 = 3\,750$ € ; marge au m² = $189\,000 \div 120 = 1\,575$ €.
- Textile : taux de marge 33 % ; CA au m² = $3\,000$ € ; marge au m² = 990 €.

Un mètre carré de Luminaires rapporte 585 € de marge de plus qu'un mètre carré de Textile : si l'espace le permet, le manager a intérêt à élargir l'offre de luminaires, en vérifiant que la demande suit.

La rentabilité d'une action commerciale

Une opération commerciale (promotion, animation, mailing, salon, nouveau service) est rentable si la marge supplémentaire qu'elle génère dépasse son coût. On raisonne en **marge additionnelle**, jamais en chiffre d'affaires : une promotion qui double les ventes à prix sacrifié peut détruire de la marge.

Étape	Calcul
1. Coût de l'opération	Communication + remises accordées + heures supplémentaires + matériel + ...
2. Marge additionnelle	CA additionnel HT × Taux de marge (ou marge sur coût variable)
3. Gain net	Marge additionnelle – Coût de l'opération
4. Retour sur investissement (ROI)	Gain net ÷ Coût de l'opération × 100
5. Chiffre d'affaires minimum (seuil de l'opération)	Coût de l'opération ÷ Taux de marge

Exemple (suite). La « Semaine déco » de Déco'Line a coûté 6 000 € et a généré 40 000 € HT de ventes supplémentaires, avec un taux de marge commerciale de 38 %.

- Marge additionnelle = 40 000 × 38 % = 15 200 €.
- Gain net = 15 200 – 6 000 = 9 200 €.
- ROI = 9 200 ÷ 6 000 × 100 = 153 % : chaque euro engagé a rapporté 1,53 € de marge nette.
- L'opération était rentable dès 6 000 ÷ 0,38 = 15 790 € de ventes supplémentaires.

Les leviers d'amélioration de la rentabilité

Le manager agit sur trois familles de leviers, en surveillant les effets croisés : une hausse de prix améliore le taux de marge mais peut réduire les volumes.

Levier	Actions possibles	Indicateur à suivre
Augmenter la marge	Négocier les conditions d'achat, limiter les remises, enrichir le mix avec des produits à forte marge (marques propres, services), réduire la démarque.	Taux de marge commerciale, taux de démarque
Augmenter les volumes	Fréquentation (communication locale, digital), taux de transformation (accueil, conseil), panier moyen (ventes complémentaires, merchandising).	CA, panier moyen, taux de transformation
Maîtriser les charges	Adapter les plannings à la fréquentation, renégocier les contrats (énergie, nettoyage, loyer), limiter les stocks dormants.	Taux de frais de personnel, taux d'EBE, rotation des stocks
Mieux utiliser les moyens	Réattribuer les surfaces aux rayons les plus rentables au m ² , réduire le BFR (stocks, délais clients), céder les équipements inutiles.	Marge au m ² , rentabilité économique