# 1 Qu'appelle-t-on « marge » ?

#### Résumé

Il convient tout d'abord de s'entendre sur le vocabulaire et de s'assurer que l'on parle de la même chose. Le terme « marge » est ambigu. Couramment utilisé dans le langage des affaires, on s'accorde facilement sur sa signification : une différence entre un prix vente et un coût de revient.

Les difficultés surviennent lors de son calcul, directement lié à la définition de la marge concernée (1.1).

De plus, il est possible de rendre les chiffres intelligibles, c'est-à-dire de « les faire parler » grâce à la comptabilité analytique. Dans ce cas, la marge calculée devient spécifique à chaque entreprise et les différents niveaux de marges sont liés au secteur d'activité (1.2).

# 1.1 Les concepts associés au mot « marge »

Observons le dialogue entre deux amis, tous deux, dirigeants d'entreprises individuelles. Maurice a créé, depuis dix ans, un magasin de vente de fournitures de bureau et d'informatique.

Installé dans une rue commerçante du centre de Lille, il emploie deux salariés à temps complet.

Grâce à un travail acharné, il a réussi à fidéliser une clientèle de particuliers et de professionnels (commerçants, administrations, professions libérales...).

Son ami, René est peintre en bâtiment. Il intervient essentiellement auprès d'une clientèle de particuliers. Ayant créé son fonds artisanal il y a cinq ans, il travaille seul.

Son savoir-faire est apprécié et sa réputation est bonne. Grâce au « bouche à oreille », il développe régulièrement sa clientèle.

**Maurice** : « Je viens d'avoir un rendez-vous avec mon cabinet comptable pour la présentation de mon bilan... On m'a expliqué que j'avais toutes les raisons d'être satisfait... »

René: « Ah oui, pourquoi? Tu vas payer moins d'impôts? »

**Maurice**: « Malheureusement non, mon résultat fiscal est en augmentation... Par contre, j'ai réussi à améliorer ma marge de deux points ».

René: « Pas mal... comment as-tu fait? »

**Maurice** : « J'ai changé de fournisseur de papier en renégociant les prix à la baisse. Par ailleurs, j'ai augmenté le tarif de mes ramettes. Eh bien, figuretoi que c'est passé comme une lettre à la poste! »

**René** : « Je crois que tu as oublié d'inclure dans ton coût de revient, le temps passé par tes employés et par toi-même à servir tes clients, à passer les commandes auprès des fournisseurs... Par ailleurs, tu dois avoir d'autres frais à prendre en compte : l'électricité et les frais d'entretien de ton magasin... »

Maurice : « Je crois que nous ne parlons pas de la même chose... »

D'où vient le malentendu sur la marge ?

Maurice fait allusion à la marge commerciale qui apparaît sur un document spécifique figurant dans le dossier de gestion remis par son expert-comptable et/ou dans celui du centre de gestion auquel il a adhéré¹: le tableau des soldes intermédiaires de gestion (TSIG), alors que René parle d'une marge analytique déterminée extra-comptablement à partir de fiches de suivi de la rentabilité par chantier. La situation décrite ci-avant n'est pas isolée. Il arrive souvent que des non-professionnels de la gestion emploient des mots sans s'accorder sur leur définition.

Essayons d'y voir un peu plus clair et d'analyser les différentes marges mentionnées plus haut, avant d'élargir les définitions de la « marge ».

# 1.1.1 La marge commerciale du TSIG

Il s'agit d'un indicateur utilisé dans les activités de négoce (achat-revente).

#### **Exemple**:

Un commerçant comme Maurice, achète des fournitures (ramettes de papier, stylos et crayons, clés USB...) qu'il revend sans transformation. Simple intermédiaire entre le fournisseur et le client final, il rémunère son intervention par une différence entre le prix de vente et son coût d'achat. Pour être plus précis, il devra également tenir compte de la variation de stocks. Ainsi, peut-on écrire :

Marge commerciale = Vente de marchandises – Coût d'achat des marchandises vendues

#### Avec:

Coût d'achat des marchandises vendues = Achats de marchandises + Stock initial de marchandises (SI) – Stock final de marchandises (SF). La différence SI – SF correspond à la variation de stocks. Elle figure explicitement, sur une ligne à part, dans le compte de résultat de l'entreprise individuelle de Maurice.

Finalement, le coût d'achat des marchandises vendues (CAMV) correspond aux marchandises consommées, c'est-à-dire à celles qui ont été effectivement vendues aux clients (elles ne figurent plus en stock).

La notion de variation des stocks mérite une explication rapide. Le stock de marchandises est une donnée importante chez un négociant, qui varie régulièrement en fonction des mouvements d'achats (entrées) et de ventes (sorties).

<sup>1</sup> L'adhésion par un entrepreneur individuel (commerçant, artisan, agriculteur...) à un centre de gestion agréé (CGA), ou à une association de gestion agréée (AGA) pour une profession libérale, n'est pas obligatoire, mais elle permet de bénéficier d'avantages fiscaux, de données sectorielles utiles pour le pilotage de l'activité et de formations en gestion.

Si l'entreprise dispose d'un suivi informatique de ses stocks (on parle d'inventaire permanent), on peut obtenir à n'importe quel instant « t » la valeur du stock. En pratique, les TPE disposent très rarement d'un tel inventaire. Elles doivent attendre la date de clôture de leur exercice comptable pour connaître la valeur de leur stock².

La variation de stock peut être déterminée de la manière suivante :

Variation de stocks de marchandises = Stock initial – Stock final.

#### **Exemple**:

Au cours de l'année N (le 15/09) Maurice a acheté 110 effaceurs à 0,40 € l'unité. Il en a revendu 170 au cours de l'exercice N à 2,20 € l'unité (le 30/09). Quelle est la valeur du stock final ? Calculez la marge commerciale dégagée à la clôture de l'exercice N sur la vente de ce produit.

Note: Date de clôture au 31 décembre. Valorisation des stocks au FIFO.

Tableau 1.1 État d'inventaire des effaceurs au 31/12/N-1

	Q	Pu	Total
31/12/N-1	100	0,42	42

Nous procéderons de la façon suivante :

- Le chiffre d'affaires correspondant aux ventes d'effaceurs s'élève à : 170 x 2,20 € = 374 €.
- ► Le tableau des mouvements de stocks présenté ci-dessous permet d'obtenir le stock final :

	Entrées		Sorties		Stock final				
	Q	Pu	Total	Q	Pu	Total	Q	Pu	Total
Stock initial au 01/01/N	100	0,42	42				100	0,42	42
Entrée (achat 15/9/N)	110	0,40	44				210	0,41	86
Sortie (vente 30/9/N)				100	0,42	42	110	0,40	44
Sortie (vente 30/9/N)				70	0,40	28	40	0,40	16

Le stock final d'effaceurs s'élève à : 100 + 110 - 170 = 40. Valorisé au coût d'achat le plus récent, il ressort à :  $40 \times 0,40 \in = 16 \in$ .

Le coût d'achat des effaceurs vendus s'élève à : achats + stock initial – stock final = 44 + 42 – 16 = 70 €.

<sup>2</sup> Les deux méthodes de valorisation de stock autorisées en France sont le FIFO (First In First Out, Premier entré premier sorti) et le CMUP (coût moyen unitaire pondéré).

Ainsi:

Marge commerciale = 374 - 70 = 304 €.

La marge commerciale s'exprime en valeur. Afin de mieux analyser les performances financières d'une entreprise et de faciliter les comparaisons sectorielles, il est d'usage de l'exprimer en pourcentage du chiffre d'affaires. On parle alors de taux de marge.

Dans notre exemple, le taux de marge commerciale =  $(304 / 374) \times 100 = 81,28 \%$ .

# 1.1.2 La marge issue de la comptabilité de gestion

Le questionnement de l'artisan peintre (René) est très pertinent par rapport à son activité. En effet, chez les artisans, il est courant de suivre les marges par chantier ou par affaire (dans le bâtiment, par exemple).

Dans ce cas, la comptabilité générale, dont la forme de présentation est standardisée par la réglementation issue du plan comptable général (PCG)<sup>3</sup>, est d'une utilité très limitée. Elle ne permet pas de connaître la marge dégagée sur un chantier en particulier. Elle fournit uniquement des données agrégées et générales relatives à l'ensemble de l'activité de l'entreprise.

Pour pouvoir « affiner » le pilotage de l'activité, c'est-à-dire pour suivre au plus près la rentabilité des affaires, il est nécessaire de disposer d'un outil permettant de ventiler les charges par activité, par client, par affaire, par chantier... C'est l'objet de la comptabilité de gestion (analytique).

Spécifique à chaque entreprise, la comptabilité de gestion permet d'obtenir les coûts<sup>4</sup> par activité, produit, client, affaire, et à terme de prendre des décisions de gestion : arrêter une activité non rentable ou la sous-traiter, changer de fournisseur, embaucher, développer une activité qui dégage des marges confortables... Au final, elle permet au chef d'entreprise de respecter le fameux adage « Vendre c'est bien, être rentable<sup>5</sup> c'est mieux! ».

<sup>3</sup> En France, le dernier PCG date de 1999.

<sup>4</sup> Un coût désigne un ensemble de charges de différentes natures : fixes, variables, directes, indirectes. Nous reviendrons plus avant sur ces notions dans le chapitre 3 relatif au calcul de coûts.

<sup>5</sup> Les puristes de l'analyse financière rappelleront que le terme approprié, pour mesurer les marges dégagées au cours d'un exercice, est « profitabilité » plutôt que « rentabilité ». Ce dernier terme désignant la marge dégagée par rapport à un capital investi. Dans le cadre de cet ouvrage de vulgarisation, nous remplaçons volontairement le terme profitabilité par un terme plus explicite : rentabilité.



VENDRE, C'EST BIEN. ÊTRE RENTABLE, C'EST MIEUX!

Ne vous focalisez pas uniquement sur l'évolution de votre chiffre d'affaires!

#### **Exemple**:

Au cours de la semaine écoulée, René a terminé plusieurs chantiers chez des particuliers. Son taux horaire (prix de vente) s'élève à 60 €. L'artisan passe en moyenne 8 heures par jour sur les chantiers. Il n'a pas de salariés.

À partir des données présentées ci-dessous, analysez la rentabilité de ses chantiers.

Note : En principe, dans une entreprise générale de peinture la facturation s'effectue en fonction du nombre de m² réalisés, ou au forfait selon une estimation du temps à passer sur le chantier.

Le coût horaire de la main-d'œuvre a été estimé à partir des prélèvements moyens de l'exploitant et des cotisations sociales des travailleurs indépendants<sup>6</sup>.

Tableau 1.2 Données relatives aux chantiers

	Sapin	Toublan	Encouleur
Temps estimé (en heures)	15	11	22
Nombre de kilomètres parcourus	50	62	84
Nombre de litres de peinture consommée	7	6	14
Tarif journalier d'une location d'échafaudage	130 €	130 €	130 €
Coût de revient horaire de main-d'œuvre (estimation)	27 €	27€	27 €
Frais d'intérim (tarif journalier)			250 €
Prix d'achat de la peinture (au litre)	4 €	4€	4€
Indemnités kilométriques (estimation)	0,31€	0,31 €	0,31 €

# À noter :

Pour réaliser le chantier du client Encouleur, René a eu recours à un intérimaire pour une journée.

Dans un premier temps, nous allons déterminer la marge par chantier, avant de calculer la marge globale.

<sup>6</sup> Le régime social des indépendants (RSI) regroupe la Canam, l'Organic et la Cancava. Il est l'interlocuteur social unique des artisans et des commerçants.

Tableau 1.3 Calculs de la marge par chantier

	Sapin	Toublan	Encouleur	Total
Chiffre d'affaires	900,00€	660,00€	1 320,00 €	2 880,00 €
Coût de production par chantier :				
- Consommation de peinture	28,00€	24,00€	56,00€	108,00€
- Location d'échafaudage	260,00€	260,00€	390,00€	910,00€
- Frais de déplacement	15,50€	19,22€	26,04 €	60,76€
- Frais d'intérim	0,00€	0,00€	250,00€	250,00€
– Coût de la main-d'œuvre directe	405,00€	297,00€	594,00€	1 296,00 €
Total du coût de production*	708,50€	600,22€	1 316,04 €	2 624,76 €
= Marge sur le coût de production	191,50 €	59,78 €	3,96 €	255,24 €
En % du chiffre d'affaires	21,3 %	9,1 %	0,3 %	8,9 %

<sup>\*</sup> Le coût de production représente un niveau de coût dans la méthode des coûts complets. Il est composé de charges directes (coût d'achat des matières premières utilisées, coût de la main d'œuvre directe, autres charges directes) et de charges indirectes de production. Nous reviendrons ultérieurement sur ces notions dans le chapitre 3.

En prenant l'exemple du chantier Sapin, nous avons procédé de la façon suivante :

- Le chiffre d'affaires s'élève à : 15 h x 60 € = 900 €.
- ▶ Le coût de production par chantier peut être décomposé de la façon suivante :
  - Peinture = 7 l x 4 € = 28 €.
  - ▼ Location échafaudage = 2 J x 130 € = 260 €.
  - Frais déplacement (estimation) = 50 km x 0,31 € = 15,50 €.
  - ▼ Coût main-d'œuvre directe (estimation) = 15 h x 27 € = 405 €.

Soit un total de coûts directs = 708,50 €.

La marge sur coûts spécifiques s'obtient donc en faisant la différence entre les prestations vendues et le total du coût de production, soit : 900 − 708,50 = 191,50 €, ce qui représente 21,3 % du chiffre d'affaires.

Globalement, les trois chantiers rapportent un taux de marge faible (8,9 %) du fait de la marge quasi nulle dégagée sur le chantier Encouleur en raison des frais d'intérim qui grèvent lourdement la rentabilité de ce chantier. Cette information a pu être obtenue grâce aux données analytiques présentées ci-dessus.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, celles-ci sont très utiles pour prendre des décisions économiques. Même si certaines d'entre elles reposent sur des estimations : par exemple, René a estimé le coût de la main-d'œuvre directe. Le calcul des coûts est spécifique à chaque entreprise. Alors que la comptabilité générale est publique et à usage externe, la comptabilité de gestion est privée et à usage interne.

Pour les activités industrielles et les prestataires de services, il existe une autre marge que l'on peut facilement déterminer, à partir du compte de résultat sans avoir recours à des données analytiques plus difficilement accessibles et pas toujours disponibles<sup>7</sup>: la marge brute.

# 1.1.3 La marge brute calculée à partir du compte de résultat

Non définie par le tableau des soldes intermédiaires de gestion (TSIG)<sup>8</sup>, la marge brute peut être obtenue en faisant la différence entre la production et le coût d'achat des matières premières consommées.

#### Ainsi:

Marge brute =
Production – Coût d'achat des matières premières consommées
(CAMPC)

Où CAMPC = Achats de matières premières + (Stock initial – Stock final) des matières premières.

<sup>7</sup> Il est à déplorer que la plupart des TPE ne disposent pas de comptabilité analytique ou de gestion. Il existe pourtant sur le marché des logiciels de gestion à des tarifs raisonnables qui permettent de déterminer des coûts par affaires, par chantiers.

<sup>8</sup> Le Tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion a été créé en 1982.

La production correspond aux ventes de biens et de services auxquels on rajoute la production stockée (qui sera ultérieurement vendue) et la production immobilisée :

Production =
Production vendue + Production stockée + Production immobilisée

Il convient de faire un point rapide sur la notion de production :

- ► La **production vendue** concerne aussi bien des services (les honoraires facturés par un prestataire informatique, par exemple) que des biens (la fabrication des roulements à billes par un industriel).
- ▶ La production stockée, comme son nom l'indique, n'est pas vendue mais stockée. Elle s'obtient en faisant la différence entre les produits fabriqués (produits en-cours et/ou produits finis) qui restent à la fin de l'exercice (le stock final) et les produits fabriqués en stock à la fin de l'exercice précédent (stock initial).
- ► Enfin, la **production immobilisée** correspond aux produits fabriqués par l'entreprise pour elle-même.

Dans l'exemple présenté ci-dessus, et en supposant qu'il n'y ait pas de stock de peinture, la marge brute s'élèverait à : 2 880 − 108 = 2 772 €, soit 96,25 % du chiffre d'affaires !

On peut facilement comprendre l'inutilité de cet indicateur peu pertinent pour le pilotage de l'activité d'un artisan peintre.

En effet, dans ce métier le coût du temps passé sur les chantiers constitue un paramètre clé pour l'établissement du devis !

La notion de production, nous amène à rappeler la définition du chiffre d'affaires d'une entreprise :

Chiffre d'affaires = Production vendue + Ventes de marchandises

Alors que la production vendue concerne, tant les biens fabriqués (chez un industriel) que les services rendus (chez un prestataire de services), ou les deux à la fois (un constructeur automobile qui propose des financements, par exemple), les ventes de marchandises se rapportent uniquement aux activités de négoce.