

# La marge brute : un outil opérationnel et stratégique

La marge brute représente un élément clé dans la réussite de toute entreprise commerciale. Elle est un véritable poumon qui alimente la dynamique de l'entreprise.

La marge est un outil à la fois opérationnel dans le quotidien de l'entreprise, qui va favoriser son fonctionnement, mais aussi stratégique, car il influe sur son développement futur et sa valorisation.

Avec une marge optimale et suffisante, l'exploitation devient rentable, pérenne, capable de se développer et d'évoluer. Avec son amélioration, la valeur du fonds de commerce croît et la vie de l'entreprise devient plus paisible.

## Qu'est-ce que la marge brute ?

La marge brute est le montant du chiffre d'affaires (CA) HT qui reste disponible après déduction de l'achat HT des matières premières ou marchandises nécessaires pour réaliser les ventes.

### Exemple de calcul

Chiffre d'affaires (CA) TTC = 100 000 € (argent qui est rentré dans l'entreprise).  
De ce montant, il faut retirer la TVA (pour cet exemple 10 %), soit 9 090,91 €. Il reste ainsi 90 909 € (arrondi).

Si les achats consommés pour réaliser ce CA s'élèvent à 25 000 € HT, alors la marge brute est de :  $90\,909\text{ €} - 25\,000\text{ €} = 65\,909\text{ €}$ .

En pourcentage, cette marge équivaut à 72,50 % du chiffre d'affaires ( $65\,909\text{ €} \div 90\,909\text{ €}$ ), le coût matières s'élevant à 27,50 % ( $25\,000\text{ €} / 90\,909\text{ €}$ ).



Avoir du chiffre d'affaires est vital, ne pas le gaspiller est au moins aussi important.

## Pourquoi renforcer sa marge brute ?

- La marge brute sert à payer l'ensemble des coûts (après l'achat des matières premières), générés par l'entreprise au cours de l'exercice.
- Elle crée également le bénéfice qui permet de consolider l'actuel et de développer des nouveautés.
- La nécessité de générer suffisamment de marge pour faire face à tous ces coûts est évidente car la vie de l'entreprise en dépend.

Chaque changement de marge, même mineur et qui pourrait sembler anodin, influe sur les bonnes ou mauvaises fortunes de l'exploitation. Une petite amélioration ou une petite dégradation (de l'ordre de 1 à 5 %) crée des conséquences importantes pour le résultat final.

Dans un nombre très important d'exploitations dans le domaine des CHR, il est possible d'améliorer sensiblement la marge sans travail contraignant supplémentaire.

## À retenir

- Les marges peuvent être améliorées dans presque toutes les entreprises, souvent sans effort important.
- Il suffit d'introduire une hygiène de fonctionnement pour que ce facteur de pérennité puisse fonctionner de façon optimale.
- La marge brute concerne tous les membres d'une équipe, chacun est concerné à son niveau.

## Générer du chiffre d'affaires et bien gérer les achats

La marge émane de deux éléments distincts qui engagent les capacités de l'exploitant et de son équipe : la capacité à générer du chiffre d'affaires et la capacité à bien gérer les achats de production.

### La capacité à générer du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'entreprise émane du marketing pur, à savoir :

- **proposer un bon produit** : celui qui correspond le plus possible à ce que recherche le client, que ce soit au niveau des prix pratiqués, de la qualité des repas et des vins, de l'accueil... Ce produit doit suivre les évolutions pour satisfaire un client qui se lasse vite ;
- **être visible** : il est nécessaire d'adapter sa communication, son site internet, son utilisation des réseaux sociaux... Attendre le client n'est plus une option.

### La capacité à bien gérer les achats et la transformation

Avoir du chiffre d'affaires est vital, ne pas le gaspiller est au moins aussi important. Pour bien appréhender les risques inhérents à une mauvaise gestion, prenons l'exemple suivant : un avion qui dévie de 2 % sur la piste d'envol réussit son décollage, mais si cette déviation de 2 % est maintenue pendant douze heures de vol, il est facile de comprendre que la destination ne sera jamais atteinte.

Dans le secteur des CHR, un problème de marge sur un produit pendant quelques jours n'aura pas de conséquences visibles, mais des problèmes minuscules sur l'ensemble des produits vendus pendant une année complète auront une influence majeure.

L'acheminement opérationnel entre l'achat des matières premières chez les fournisseurs et la facturation des produits individuels vendus chez l'exploitant constitue un parcours complexe mais pas compliqué si les points critiques sont identifiés en amont et des processus de contrôle adaptés sont instaurés.



### Les points critiques majeurs

- L'achat des matières premières et des marchandises ;
- la réception des livraisons ;
- le stockage ;
- la transformation ;
- les pertes, inévitables et évitables ;
- le coulage (le vol) ;
- les offerts ;
- la facturation ;
- les prélèvements imprévisibles et non comptabilisés des recettes.

L'interconnectivité de ces éléments démontre que la marge brute est un véritable rond-point où chaque entrée et sortie devrait se réaliser dans des conditions optimales, car une fois des dérives installées, l'exploitant se condamne à travailler plus pour gagner moins.

En instaurant de bonnes pratiques de gestion et en renforçant sa commercialisation, l'exploitant peut travailler autant mais gagner plus, ou travailler moins mais gagner autant.

Pour contrôler la marge, il est nécessaire d'exercer un contrôle permanent afin de déceler des éventuelles dérives en temps réel et d'adapter des actions correctives. ■

## Le bon contrôle de marge

Très souvent, des exploitants résument les performances à la hausse ou la baisse de leur chiffre d'affaires par rapport aux exercices précédents. Cette approche est réductrice car rien ne garantit qu'une progression du chiffre d'affaires soit la preuve d'une meilleure rentabilité. De la même façon, rien n'indique qu'une diminution du chiffre d'affaires implique une baisse de rentabilité.

Le chiffre d'affaires devrait être considéré comme du cholestérol, il y en a du bon comme du mauvais. Il impose à l'exploitant d'instaurer les procédures pour réduire le mauvais tout en gardant ou en augmentant le bon.

Pour y parvenir, il est initialement nécessaire d'instaurer un tableau de bord simple et adapté, qui ne monopolise pas plus de cinq minutes par mois pour obtenir une visibilité sur la marge. Ce tableau de bord devient le scanner de l'exploitation ; il permet de voir clair quasiment en temps réel. Cette visibilité conforte le chef d'entreprise ou, au contraire, l'avertit en cas de dérive. Elle permet d'initier des actions correctives averties.



**UNE QUESTION ?**  
**SOS EXPERTS**

**CHRISTOPHER TERLESKI**  
"Gagner en rentabilité en améliorant sa marge brute"



# Calcul de la marge brute : avez-vous les bons chiffres ?



Cinq minutes par mois suffisent pour connaître ses marges.

**Le suivi de sa marge brute, ou plutôt de ses marges brutes, est l'une des premières étapes dans la gestion analytique de l'entreprise. Cela permet de connaître la santé de son entreprise. Mais pour que ces analyses soient probantes et justes, il est essentiel que les chiffres pris en compte soient les bons.**

Il suffit environ d'une dizaine de chiffres et d'un tableau de bord simple mais adapté pour connaître mensuellement vos marges (normalement aussitôt après la déclaration mensuelle de TVA dans la troisième semaine du mois). Il faudra compter environ cinq minutes par mois pour connaître vos marges. Dans beaucoup de petites structures il est même possible de suivre sa marge journalière en moins de 5 minutes (à stock constant). Que vous choisissiez un suivi journalier ou mensuel, une telle visibilité sur votre marge vous permettra de vous conforter dans votre opérationnel ou d'apporter des ajustements tout au long de l'exercice, vous mettant ainsi à l'abri des mauvaises surprises à la lecture de vos comptes annuels, au mieux trois mois après la fin de l'exercice.

## Séparer les chiffres

Trop souvent, voire presque toujours, la marge brute est un calcul simplifié. C'est à dire : chiffre d'affaires HT - coût des matières premières HT.

Ce calcul fait ressortir un seul chiffre de marge brute globale, incluant ainsi la marge de la cuisine, celle des boissons et, dans le cadre d'un hôtel-restaurant, le chiffre d'affaires de l'hébergement.

Une telle approche empêche toute visibilité objective de sa performance, car il peut y avoir une dérive dans la marge en cuisine qui est masquée par une bonne performance dans le secteur des boissons et vice-versa. Voire pire : une mauvaise performance dans les deux, masquée par l'apport du chiffre d'affaires hébergement.

Le danger inhérent est que l'exploitant soit convaincu que sa marge unique est bonne, ou d'instaurer des actions correctives mal adaptées, pensant bien faire, qui ne font qu'accentuer le problème. De même, le comptable peut préconiser des remèdes, mais mal adaptés.

Pour que la visibilité de ces chiffres soit la plus limpide possible, il est très important de structurer (ou de faire structurer par le comptable) les comptes achats et ventes. Néanmoins, si la séparation des chiffres est vitale, pas la peine de compliquer inutilement car... trop d'analyse tue l'analyse. Et de surcroît, vous avez peu de temps disponible à consacrer à des analyses compliquées.

### UNE QUESTION ? SOS EXPERTS



CHRISTOPHER TERLESKI  
"Gagner en rentabilité  
en améliorant sa marge brute"



## Faire simple

Il est nécessaire de séparer les ventes :

- des solides ;
- des liquides à 10 % et à 20 % de TVA ;
- de l'hébergement ;
- des ventes diverses (spa, location de salles, etc.).

À l'intérieur des chiffres, il est également nécessaire de bien ventiler les soirées étapes et les demi-pensions, pour que la valeur réelle (et non pas la valeur minorée) des ventes solides soit affectée aux chiffres des ventes solides.

Une minoration des prix de vente de ces deux repas et le maintien du prix de la chambre faussera inéluctablement le calcul de la marge brute. Seul le prix de vente de l'hébergement, dont la marge est très importante, ne doit pas être modifié. Ces ventilations peuvent se faire lors de la programmation de la caisse.

Pour les achats de matières premières, la structure comptable doit séparer les achats solides à 5,5 % et 20 % ainsi que pour les achats non assujettis et les achats intra-communautaires. La même ventilation s'applique pour les liquides.

## L'activité boutique (comptes 707 et 607)

Les comptes 707 et 607 (ventes et achats de marchandises) ne devraient être utilisés que si vous avez une activité boutique dans laquelle il n'y a aucune transformation du produit. Beaucoup de comptables affectent, de façon erronée, les ventes et les achats des boissons à ces comptes ; or, une bouteille de vin ouverte pour le client n'est plus une marchandise, car il y a une prestation de service. Idem pour les alcools servis à la dose et toutes les autres boissons apportées à table ou servies ailleurs.

## Affiner son calcul

Pour affiner le calcul de la marge brute, il est souhaitable de déduire les achats liés aux repas du personnel (85 % des 3,62 € d'avantage nourriture affectés aux solides et 15 % affectés aux liquides) et de déduire les éventuels prélèvements personnels de nourriture et boissons, ainsi que la valeur d'achat des offerts. Il faut donc demander à votre comptable de vous fournir la valeur des avantages nourriture pris chaque mois.