

COMMENT PILOTER SON SEUIL DE RENTABILITÉ ?



QU'EST-CE QU'UN SEUIL DE RENTABILITÉ ?

Le seuil de rentabilité (ou point-mort, break-event en anglais) est le moment à partir duquel l'entreprise commence à gagner de l'argent, là où elle passe des pertes à l'équilibre, étape indispensable avant les bénéfices. Pour le calculer il convient de mesurer à la fois les charges fixes et les charges variables. Tout d'abord, les charges variables sont celles qui augmentent de façon linéaire pour chaque nouveau produit réalisé ou pour chaque marchandise vendue. Chaque nouveau produit coûte exactement la même chose en charges variables que le produit précédent. Ce sont principalement les matières premières et les marchandises ou bien les frais d'emballage. Les charges fixes en revanche n'augmentent pas pour chaque produit réalisé. Elles peuvent augmenter mais uniquement par paliers, ce sont les salaires, les frais immobiliers, les machines etc. Elles sont identiques quel que soit le CA réalisé.

Prenons l'exemple d'un pâtissier fabriquant des éclairs au chocolat. Pour chaque nouvel éclair il lui faudra plus de chocolat plus de beurre et plus de farine, et l'augmentation sera linéaire et proportionnelle. S'il produit dix fois plus il consommera dix fois plus, et s'il produit vingt fois plus il consommera exactement 20 fois plus. En revanche, son four lui coûtera la même chose qu'il soit utilisé à 100% de ses capacités ou à seulement 20%. Son loyer sera le même qu'il produise ou qu'il ne produise pas. Et c'est pareil pour toutes les charges fixes, elles peuvent augmenter mais seulement par paliers, au moment par exemple où le local devient trop petit et le nombre de salarié insuffisant.

COMMENT LE CALCULER ?

Le seuil de rentabilité désigne le niveau de chiffre d'affaires à atteindre pour couvrir l'ensemble de vos charges fixes et variables. C'est à partir de là que vous ne perdez plus d'argent et au-delà de ce seuil vous faites des bénéfices. Reprenons notre exemple et imaginons que chaque éclair coûte au pâtissier 3,50 €, en prenant en compte uniquement les charges variables. Le prix de vente est fixé à 5 €. On peut alors calculer la marge sur coûts variables (MCV) qui est la différence entre le prix de vente et les charges variables correspondantes. Ici $MCV = 5 \text{ €} - 3,50 \text{ €} = 1,50 \text{ €}$ par éclair. Chaque éclair nous rapporte 1,50 €. Si notre pâtissier a des charges fixes (loyer, salaires, remboursement d'emprunt ...) de 150 000 € par mois, il doit vendre sur cette période 100 000 éclairs (puisque chaque éclair lui rapporte 1,50 € et qu'il a besoin de 150 000 €) pour espérer atteindre son point mort. Le seuil de rentabilité exprimé en montant de chiffre d'affaires est donc de $100\,000 \text{ éclairs} \times 5 \text{ €} = 500\,000 \text{ €}$ par mois.

Notre pâtissier commencera à faire du bénéfice lorsqu'il aura plus de 500 000 € de CA par mois.

En pratique on peut le calculer avec l'une des deux formules suivantes :

Nombre de ventes = frais fixes / marge sur coûts variables

ou

Seuil de rentabilité en € = charges fixes / taux de marge sur coûts variables
(Tx marge sur coûts variables = MCV/CA, c'est le pourcentage de marge par rapport au prix total)

Il ne peut être calculé que pour un moment de la vie d'une entreprise. En effet à partir d'une certaine augmentation de chiffre d'affaires les charges fixes vont devoir augmenter et les charges variables peuvent éventuellement baisser si l'entrepreneur parvient à obtenir des prix de gros auprès de ses fournisseurs.

COMMENT L'UTILISER ?

Le seuil de rentabilité est une information vitale pour tout entrepreneur. Il lui permet de savoir quels ajustements apporter à son modèle. En fait, une fois les chiffres obtenus il faut se poser la question de leur application pratique à la réalité. Peut-on vendre 100 000 éclairs par mois à 5 € malgré la concurrence ? Sinon il faudra obligatoirement refaire le calcul avec un prix de vente plus faible, on obtiendra forcément une quantité à produire plus importante et il faudra encore une fois se demander s'il est possible de la vendre au prix proposé. Peut-on produire la quantité correspondante d'éclairs dans nos locaux actuels et avec notre nombre de salariés ? Dans le cas contraire il faudra encore refaire une simulation avec des frais fixes plus importants. Est-il nécessaire de diminuer les frais fixes en déménageant dans des locaux de la même taille mais situé dans un endroit moins prestigieux ? Peut-on également diminuer les charges variables en utilisant par exemple moins de marchandises ou des marchandises de moins bonne qualité ? Doit-on faire de la publicité ? Cela revient à se demander quel chiffre d'affaires elle doit générer pour être rentable et si c'est un chiffre réaliste. La sous-traitance permet de variabiliser les coûts (une charge fixe devient une charge variable, qui dépend de votre niveau d'activité). Est-ce intéressant ? Toutes ces questions sont vitales car ce sont elles qui déterminent si l'entrepreneur va pouvoir gagner sa vie ou pas.

Le point mort, ou seuil de rentabilité, doit vous permettre :

- d'orienter votre équipe de vente
- de valider (ou non), une décision d'investissement matériel
- d'optimiser vos stratégies de communication
- de lancer (ou non), un nouveau produit
- de prendre des décisions de management (embauche, augmentation de salaire, licenciement)

Pour ce faire, déclinez autant de seuils de rentabilité qu'il y a de décisions à prendre.

Vous pouvez également vous poser d'autres questions :

- Votre seuil de rentabilité correspond à combien de clients, en moyenne ? Calculez le panier moyen (= dépense moyenne de chaque client chez vous). Diviser ensuite le chiffre d'affaires à atteindre pour être au seuil de rentabilité par ce panier moyen. Vous obtiendrez alors le nombre de clients auquel correspond le seuil. Si ce chiffre est inatteignable il vous faudra peut-être trouver des solutions (agencement du magasin par exemple) pour pousser les clients à consommer davantage et ainsi augmenter votre panier moyen.
- A partir de cette information on peut calculer à combien de clients par mois par semaine ou par jour correspond le seuil, pour se demander si ce chiffre est réaliste. Si vous êtes ouverts 50 semaines par an, du lundi au vendredi, il vous faudra diviser le chiffre d'affaires annuel ou le nombre de clients auquel il correspond par 250. Combien de personnes devez-vous contacter pour générer autant de clients par jours ? Si 1 personne sur 2 vous achète un éclair après avoir été en contact avec vous, vous devrez voir combien de personnes par jour ? Combien de courriers devrez-vous envoyer ? D'emails ? Ou de coups de téléphones ? Cela renvoie au nombre et à la performance de vos stratégies marketing.
- Quels sont vos seuils de rentabilité par famille de produits ? Par zone géographique ? Par vendeur ? Là encore, laissez votre imagination vous inspirer.

Lorsque vous constatez que votre niveau d'activité n'est pas suffisant pour atteindre le seuil de rentabilité, il peut être judicieux de stopper cette activité qui plombe votre performance économique. Toutefois, arrêter totalement l'activité n'est parfois pas la bonne option. Avant de prendre cette décision vous devez réfléchir au report des coûts fixes sur le reste de vos activités. Le produit n'est peut-être pas rentable mais peut tout de même absorber une partie des charges fixes dont vous avez besoin aussi pour vos autres produits. Sans lui, vos autres produits perdront peut-être en rentabilité voire deviendront déficitaires.

Avant de lancer une nouvelle activité, déterminez son seuil de rentabilité. Si vous constatez qu'il est difficilement atteignable, étudiez à nouveau votre lancement. Cherchez une solution en travaillez sur vos coûts par exemple ou abandonnez le projet.

CONCLUSION



Comme vous le voyez, le seuil de rentabilité n'est pas seulement un élément à inclure dans un business plan pour rassurer ses partenaires. C'est un véritable outil de gestion qu'il serait dommage de ne pas utiliser à son plein potentiel.

Le sujet vous intéresse ? Toute l'équipe Afyneo se tient bien entendu à votre disposition pour approfondir les sujets et vous accompagner.

Contactez-nous au 01 40 55 09 05 ou par mail contact@afyneo.com