

Diagnostic de marge, exercice 2025

Où l'entreprise gagne vraiment de l'argent

Marge réelle par client et par famille de produits, après imputation des réglages, des urgences, du transport, de l'administration des ventes, des reprises et du crédit client.

Périmètre

38 clients, 5 familles, 16,4 M€ de chiffre d'affaires

Données

Comptabilité analytique, ERP, relevés d'atelier 2025

Version

Rapport final, octobre 2026

Rapport remis à la direction de



Tôlerie fine et mécano-soudure. Entreprise fictive, créée pour cet exemple.

La marge réelle est moitié moindre que la marge suivie ; quatre décisions de prix et de conditions ajoutent 261 à 428 k€ par an

Vaudrec suit une marge sur coûts directs : prix moins matière, temps de fabrication (main-d'œuvre et machines, au taux horaire de chaque poste) et sous-traitance. Elle affiche 32,2 % du chiffre d'affaires. Une fois chaque coût indirect attribuable imputé à la commande qui le provoque, la marge réelle tombe à 16,3 %.

Situation	Vaudrec Industrie réalise 16,4 M€ de chiffre d'affaires avec 38 clients. Les prix se fixent sur la matière et le temps de fabrication ; la marge sur coûts directs va de 24 à 40 % selon les clients et ne signale aucune perte.
Complication	2 609 k€ de coûts indirects, la moitié de cette marge, ne sont rattachés à aucun client : réglages, urgences, transport, administration des ventes, reprises, crédit client. Les petites séries et les urgences en consomment une part sans rapport avec leur chiffre d'affaires, et aucun prix ne la couvre.
Question	Quels clients et quelles familles créent la marge, lesquels la consomment, et quels prix et conditions changer pour 2027 ?
Réponse	Quatre décisions de prix et de conditions ajoutent de 261 à 428 k€ de marge réelle par an, sans renoncer à aucun client. Sur le résultat d'exploitation, l'effet est de 241 à 375 k€, soit 22 à 35 % des 1 074 k€ de 2025.

16,3 %

Marge réelle, contre 32,2 % de marge sur coûts directs : 2 609 k€ imputés

−13,9 %

Marge réelle des prototypes et petites séries (−207 k€), 41,0 % sur coûts directs

−79 k€

Marge réelle de C03, troisième client par le chiffre d'affaires : une commande sur deux en urgence

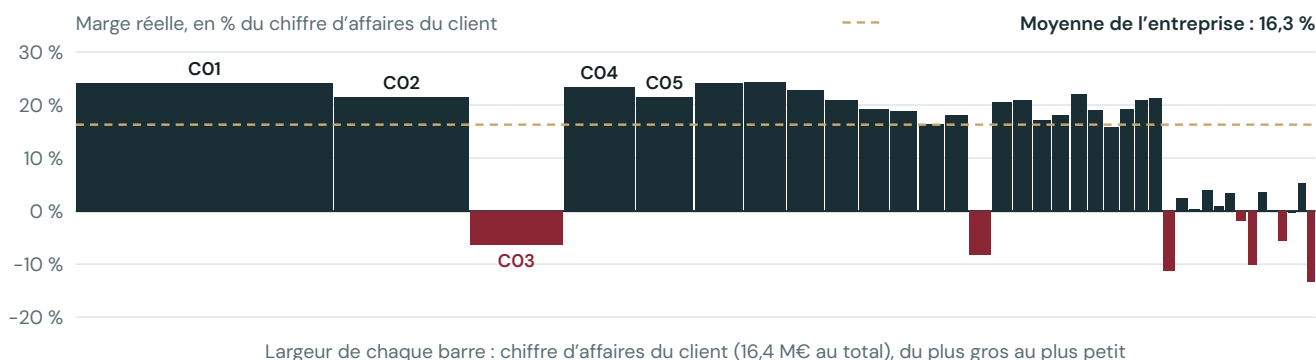
Ce que nous recommandons

- 1 Facturer un forfait de lancement de 350 € HT aux prototypes et petites séries**, qui coûtent 470 € de réglage par lancement : 129 à 207 k€.
- 2 Négocier avec C03 des prévisions de commandes à trois semaines** et un plan de réduction des reprises : 67 à 120 k€.
- 3 Porter le franco de port à 2 000 € HT**, et facturer 120 € HT les livraisons en dessous : 34 à 54 k€.
- 4 Facturer 400 € HT de frais par commande urgente**, pour trier les urgences évitables plutôt que couvrir leur coût moyen de 1 345 € : 31 à 47 k€.

Détail, hypothèses et calendrier en pages 5 et 6. Effets en année pleine à partir de 2027, calculés sur les volumes 2025 avec 50 à 90 % d'acceptation selon la décision ; seuil de commandes perdues en page 6.

Sept clients ont une marge réelle inférieure à -1 %, dont le troisième par le chiffre d'affaires

Les cinq premiers clients en marge réelle en produisent 66 %. Les sept clients sous -1 % en retirent 163 k€ ; quatre autres sont à l'équilibre, entre -1 et +1 %, dont C36 à -32 €.



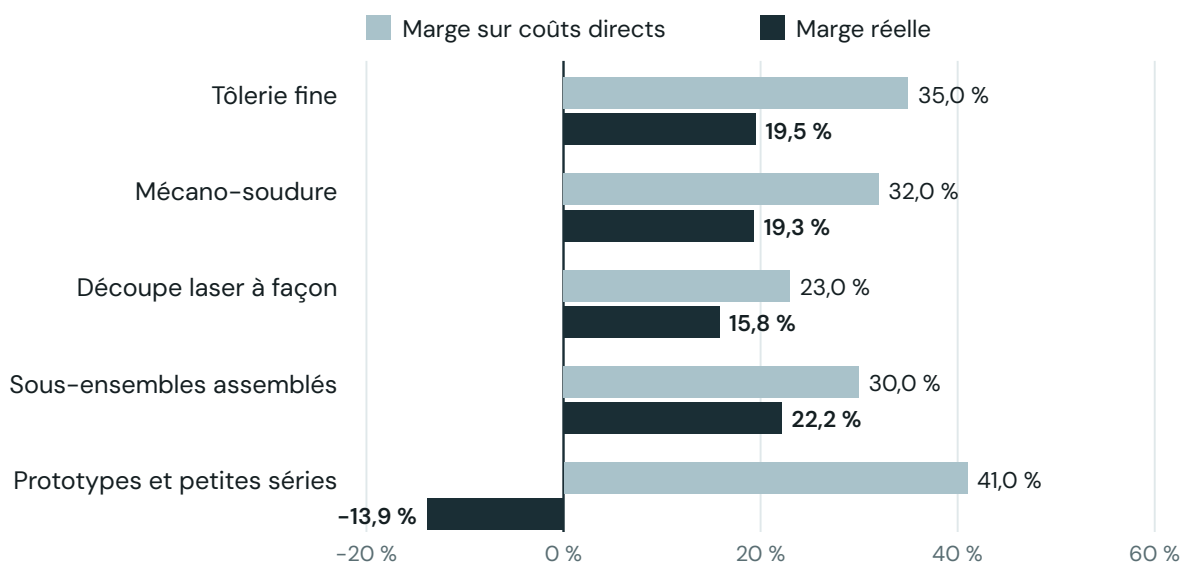
Client ; premier écart, en points de CA	Rang	CA, k€	Marge sur coûts directs	Marge réelle, k€	Marge réelle	Contribution, k€
Cinq premiers clients en marge réelle						
C01 Machines agricoles	1	3 409	32,0 %	823	24,1 %	1 001
C02 Équipement ferroviaire	2	1 802	32,5 %	387	21,5 %	518
C04 Machines spéciales	4	952	31,3 %	222	23,3 %	271
C05 Armoires électriques	5	775	32,1 %	166	21,4 %	220
C06 Matériel de manutention	6	656	31,3 %	158	24,1 %	188
Clients en marge réelle inférieure à -1 %						
C03 Ascenseurs et monte-charges urgences +9,2 points	3	1 241	32,5 %	-79	-6,3 %	146
C14 Équipement de laboratoire réglages +13,9 points	14	301	37,0 %	-25	-8,2 %	65
C25 Ventilation réglages +12,7 points	25	177	34,7 %	-20	-11,3 %	32
C38 Maquettes et prototypes réglages +18,8 points	38	120	40,3 %	-16	-13,2 %	28
C32 Matériel de nettoyage réglages +14,0 points	32	141	34,7 %	-14	-10,1 %	27
C35 Imprimerie réglages +12,2 points	35	129	34,0 %	-7	-5,5 %	27
C31 Serrurerie réglages +8,3 points	31	145	34,3 %	-3	-1,9 %	29

Contribution : marge sur coûts directs moins les coûts qui partiraient avec le client (heures supplémentaires, transport, reprises, crédit client) ; le temps de fabrication y est supposé ajustable au volume. Montants arrondis au millier d'euros.

Négatif ne veut pas dire à abandonner. Les sept clients sous -1 % dégagent 766 k€ de marge sur coûts directs ; leurs coûts évitables en prennent 410 k€. Les 356 k€ restants paient une part des réglages, de l'administration des ventes et de la planification, qui resteraient sans eux. Les perdre ferait baisser le résultat d'au moins 356 k€ : c'est sur leurs prix et leurs conditions qu'il faut agir.

Les prototypes, premiers en marge sur coûts directs, sont la seule famille en perte réelle

Les prototypes et petites séries passent du premier rang au dernier : chaque lancement coûte 470 € de réglage, pour une commande moyenne de 2 540 €. Dans les quatre autres familles, les réglages restent le premier écart (3 à 7 points). La découpe laser, dernière sur coûts directs, perd le moins en passant au réel : 7,2 points, contre 54,9 pour les prototypes.



En k€	CA	Marge sur coûts directs	Réglages	Urgences	Transport	ADV	Reprises	Crédit	Marge réelle	%
Tôlerie fine	5 553	1 944	-393	-104	-138	-128	-58	-39	1 084	19,5 %
Mécano-soudure	4 406	1 410	-232	-59	-80	-67	-88	-31	852	19,3 %
Découpe laser à façon	2 417	556	-78	-8	-31	-31	-9	-17	383	15,8 %
Sous-ensembles assemblés	2 531	759	-77	-16	-29	-26	-33	-18	561	22,2 %
Prototypes et petites séries	1 492	612	-367	-125	-140	-125	-53	-9	-207	-13,9 %
Total	16 400	5 281	-1 148	-312	-418	-377	-240	-114	2 672	16,3 %

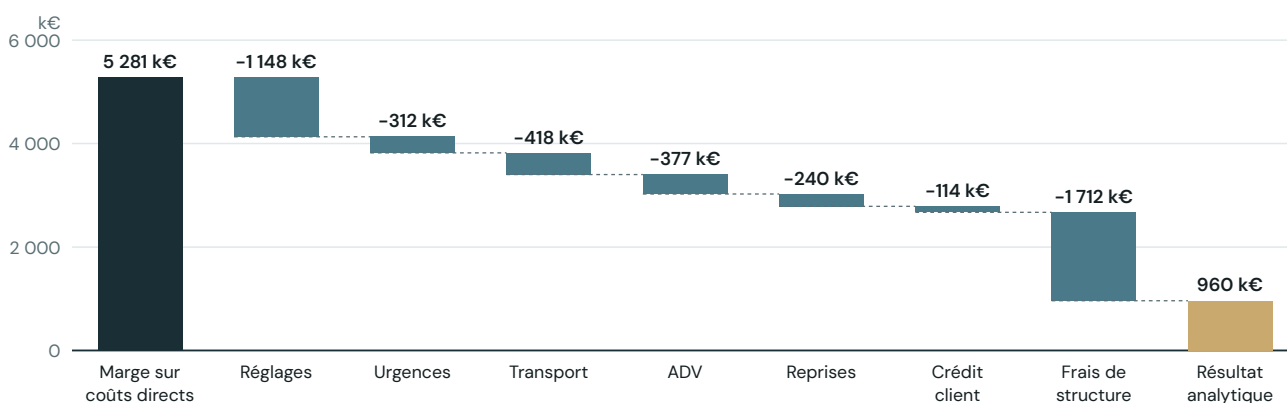
ADV : administration des ventes. Montants arrondis au millier d'euros ; les totaux sont calculés avant arrondi.

Ce que cela change pour les devis. Le prix d'un prototype se calcule aujourd'hui comme celui d'une série : matière, temps de fabrication, coefficient. Il manque le temps de réglage, qui pèse 24,6 % du chiffre d'affaires de la famille, contre 7,0 % en moyenne. Le forfait de lancement (décision 1, page 6) corrige l'écart à la source, au moment du devis.

Les réglages pèsent 44 % des 2,6 M€ de coûts imputés aux clients

Les quatre centres de coûts sont répartis au prorata d'un volume constaté en 2025, jamais au chiffre d'affaires ; reprises et crédit client sont mesurés client par client. La somme des marges réelles, moins les frais de structure, donne un résultat analytique de 960 k€. Il se rapproche du résultat d'exploitation, 1 074 k€, par le coût du crédit client (114 k€), charge calculée qui n'y figure pas.

Centre de coûts et source	2025, k€	Inducteur et volume	Coût unitaire
Réglages et lancements			
Régisseurs, programmation, temps machine des réglages au taux horaire du poste (heures exclues du temps de fabrication) : comptabilité analytique et relevés de l'atelier	1 148	2 445 lancements	470 €
Commandes urgentes			
Heures supplémentaires (218 k€) et replanification (94 k€) : relevé des heures supplémentaires, carnet de commandes	312	232 commandes urgentes	1 345 €
Transport et livraisons			
Transporteurs et véhicule de l'entreprise : factures des transporteurs, bons de livraison	418	2 461 livraisons	170 €
Administration des ventes			
Équipe de quatre personnes, logiciel de devis et de facturation, relances et recouvrement : réparti au nombre de commandes	377	1 776 commandes	212 €
Reprises et retours qualité			
Coût des reprises en atelier, mesuré par client (bons de reprise) ; les avoirs sont déjà déduits du chiffre d'affaires	240	affectation directe	sans objet
Crédit client			
Chiffre d'affaires hors taxe (par simplification) × délai de paiement constaté / 365 × 5 % : charge calculée, hors des comptes	114	délai par client, de 30 à 60 jours	sans objet
Total imputé	2 609		



En k€. Frais de structure (1 712 k€ : direction, encadrement, locaux, informatique) : non imputés, faute d'inducteur. Les coûts imputés sont attribuables à un client, mais pas tous variables : réglages, administration des ventes et replanification sont fixes à court terme.

Limites du modèle

Un lancement de prototype coûte en réalité plus qu'un lancement de série ; le coût moyen par lancement **sous-estime** donc l'écart entre familles. Les urgences ne sont imputées que pour leurs heures supplémentaires et leur replanification, pas pour les retards qu'elles causent aux autres commandes. Le temps de fabrication est valorisé au taux horaire de chaque poste, amortissement et énergie des machines compris : la découpe laser porte le coût de ses machines dans sa marge sur coûts directs. Le crédit client est valorisé au coût du financement, sur le chiffre d'affaires hors taxe, sans risque d'impayé.

Quatre décisions ajoutent 261 à 428 k€ de marge réelle par an, en année pleine

Effets en année pleine sur les volumes 2025, sans double compte. Bas de la fourchette : acceptation partielle par les clients ; haut : bonne acceptation. Un client qui refuse les frais est supposé maintenir sa commande ou la regrouper : aucune perte de volume n'est comptée.

	Décision et hypothèse de calcul	Marge réelle	Dont résultat
1	Forfait de lancement de 350 € HT sur les prototypes et petites séries 738 lancements en 2025 (hors CO3) ; 50 à 80 % facturés, les autres regroupés en séries plus longues (temps de réglage libéré, non compté)	129 à 207 k€	129 à 207 k€
2	CO3 : prévisions de commandes à trois semaines, plan de réduction des reprises Urgences ramenées de 49 % des commandes à 25 % (bas) ou 15 % (haut), au coût moyen de 1 345 € ; reprises divisées par deux (haut). Sur le résultat : heures supplémentaires évitées seulement, 940 € par urgence ; reprises non comptées tant que le plan n'est pas mesuré	67 à 120 k€	47 à 67 k€
3	Franco de port à 2 000 € HT, 120 € HT par livraison en dessous 566 livraisons en 2025 sur les lignes client et famille dont la livraison moyenne est sous 2 000 € (hors CO3), au coût moyen de 170 € ; 50 à 80 % facturées, les autres regroupées	34 à 54 k€	34 à 54 k€
4	Frais de 400 € HT par commande à moins de cinq jours 130 commandes urgentes en 2025 (hors CO3) ; 60 à 90 % maintenues avec les frais. Le montant trie les urgences évitables, sans prétendre couvrir leur coût moyen de 1 345 €	31 à 47 k€	31 à 47 k€
	Total, sans double compte	261 à 428 k€	241 à 375 k€

Montants arrondis au millier d'euros ; chaque total est la somme des lignes arrondies. Soit 1,6 à 2,6 points de chiffre d'affaires 2025 en marge réelle, et 22 à 35 % du résultat d'exploitation 2025 (1 074 k€). Sur l'exercice 2027, la décision 2 ne jouant qu'à partir d'avril : 244 à 398 k€ de marge réelle. Les décisions 1, 3 et 4 remettent en marge réelle positive quatre des six autres clients sous -1 % dans le bas de la fourchette, les six dans le haut.

CO3. Dans le bas, il reste à -12 k€. En mars 2027, les frais d'urgence s'appliquent à ses 52 urgences restantes et le ramènent à l'équilibre (+1 k€). Sans aucun accord, ils rapportent 24 à 37 k€, et CO3 reste en perte réelle de 42 à 54 k€ : son prix est à revoir.

Commandes perdues. Chaque tranche de 10 % de commandes de prototypes perdues (hors CO3) retire 33 k€ de résultat si le temps de fabrication s'ajuste au volume, jusqu'à 83 k€ s'il reste payé. Dans le bas de la fourchette, le forfait de lancement reste gagnant tant que les pertes restent sous 28 % si ce temps s'ajuste, sous 13 % s'il reste payé.

Prochaines étapes

Action	Responsable	Date	Dépendance
Valider le forfait de lancement et les frais d'urgence ; mettre à jour la grille de devis	Direction commerciale	novembre 2026	Aucune
Rencontrer CO3 avec le chiffrage de ses coûts réels, livraisons comprises	Direction générale	décembre 2026	Action 1
Annoncer le nouveau franco de port avec les conditions générales 2027	Direction commerciale	décembre 2026	Action 1
Mettre en service le tableau de bord mensuel de marge réelle	Contrôle de gestion, avec Mezura	janvier 2027	Extraction de l'ERP
Lancer avec CO3 le plan de réduction des reprises	Responsable qualité	février 2027	Action 2
Point d'étape CO3 : part d'urgences mesurée ; frais d'urgence appliqués à celles qui restent	Direction générale	mars 2027	Action 2

Ce qui reste après la mission

Le modèle d'imputation documenté et un tableau de bord mensuel de marge réelle, tenu par le contrôle de gestion depuis l'ERP : acceptation du forfait, urgences de CO3, livraisons sous franco ; hypothèses revues en juin 2027.

Ce document est un exemple.

Écrivez-nous en quelques lignes ce que vous avez à décider ou à produire : nous répondons en principe sous un jour ouvré.

Pour votre cas :

mezura.fr/contact/?objet=exemple&utm_source=demo&utm_content=diagnostic-marge

Téléphone

06 43 44 07 57
