

Canevas : Rentabilité

« Comprendre si votre modèle économique tient la route... et comment le renforcer ? »

Ce canevas vous permet d'analyser la viabilité économique de votre organisation en confrontant revenus et coûts. Il vous aide à estimer vos marges, identifier votre seuil de rentabilité, tester la robustesse de votre modèle face aux imprévus et définir comment utiliser vos excédents au service de votre mission. Il transforme la rentabilité en outil de pilotage au quotidien, plutôt qu'en simple verdict comptable en fin d'année. Vous pouvez ainsi ajuster votre modèle, sécuriser vos marges et clarifier le sens donné aux bénéfices générés.

Marges contributives	Point mort et seuil de rentabilité	Résultat net et viabilité
<i>Quelle marge dégagez-vous réellement sur chaque produit ou service vendu?</i>	<i>Quel volume d'activité devez-vous atteindre pour commencer à gagner de l'argent?</i>	<i>Votre activité est-elle bénéficiaire ou déficitaire sur l'année?</i>
Analyse de sensibilité	Utilisation des excédents	Pilotage de la performance
<i>Que se passe-t-il si vos hypothèses optimistes ne se réalisent pas?</i>	<i>Comment allez-vous utiliser les bénéfices générés?</i>	<i>Quels indicateurs suivez-vous chaque mois pour vérifier votre trajectoire?</i>

Ce que ce canevas aide à clarifier

- La marge contributive dégagée par chacune de vos offres
- Le point mort et le seuil de rentabilité de votre activité
- Si votre activité globale est bénéficiaire, déficitaire ou simplement à l'équilibre
- La sensibilité de votre modèle aux variations de ventes, de prix ou de coûts
- La manière dont vous allouez vos excédents en cohérence avec votre mission
- Les indicateurs financiers à suivre régulièrement pour piloter votre trajectoire

Comment il est structuré

Le canevas se déploie en six blocs qui suivent la logique d'un diagnostic de rentabilité complet. Il commence par la marge contributive de vos offres, puis calcule le point mort et le seuil de rentabilité global. Il examine ensuite votre résultat net et la viabilité de votre activité sur l'année. Il vous invite à tester la robustesse de votre modèle via une analyse de sensibilité, puis à clarifier l'utilisation de vos excédents. Enfin, il vous aide à choisir quelques indicateurs simples pour piloter votre performance financière mois après mois. L'ensemble forme une grille pragmatique, adaptée autant aux structures marchandes qu'aux organisations à mission.

Les blocs du canevas

1. Marges contributives

Question : Quelle marge dégageriez-vous réellement sur chaque produit ou service vendu?

Ce bloc calcule la marge contributive de chacune de vos offres : le prix de vente moins les coûts variables directement liés à sa production. Vous exprimez cette marge en valeur absolue et en pourcentage du prix, puis classez vos offres de la plus contributive à la moins contributive. Cela révèle vos « locomotives », qui portent réellement votre modèle, et vos produits d'appel, utiles pour attirer des clients mais peu contributifs à l'équilibre financier. Il vous rappelle qu'un chiffre d'affaires élevé ne vaut rien sans marge suffisante.

2. Point mort et seuil de rentabilité

Question : Quel volume d'activité devez-vous atteindre pour commencer à gagner de l'argent?

Ce bloc détermine le niveau d'activité à partir duquel vos revenus couvrent exactement l'ensemble de vos coûts, fixes et variables. Vous calculez votre seuil de rentabilité en divisant le total de vos charges fixes par votre taux de marge sur coûts variables, puis vous l'exprimez en chiffre d'affaires annuel, en nombre de ventes ou en moment de l'année. Il vous permet de voir à partir de quand vous atteignez l'équilibre et d'évaluer la robustesse de votre modèle : plus le point mort est tardif ou élevé par rapport à votre capacité réelle, plus votre modèle est fragile.

3. Résultat net et viabilité

Question : Votre activité est-elle bénéficiaire ou déficitaire sur l'année?

Ce bloc synthétise votre activité sur une période donnée : total des revenus moins total des coûts. Vous projetez votre résultat d'exploitation pour l'exercice, en distinguant le résultat courant des éléments exceptionnels. Un excédent vous donne de la marge pour investir, constituer des réserves ou récompenser vos parties prenantes ; un déficit signale une situation qui ne peut durer qu'un temps limité. Pour une organisation à mission, l'enjeu n'est pas de maximiser le profit, mais de générer des excédents suffisants pour pérenniser l'action et financer l'avenir.

4. Analyse de sensibilité

Question : Que se passe-t-il si vos hypothèses optimistes ne se réalisent pas?

Ce bloc teste la robustesse de votre modèle en simulant des variations défavorables réalistes : baisse des ventes, hausse des coûts, perte d'un client clé, etc. Vous choisissez deux ou trois variables majeures, simulez leur évolution et observez l'impact sur votre résultat. Vous identifiez les scénarios qui vous feraient basculer en déficit et définissez des seuils d'alerte. Ce travail fait ressortir vos points de fragilité et vous incite à préparer des plans de réponse avant que les difficultés ne se produisent.

5. Utilisation des excédents

Question : Comment allez-vous utiliser les bénéfices générés?

Ce bloc relie votre performance économique à votre mission. Vous décidez à l'avance comment répartir vos excédents entre différentes destinations : réinvestissement, réserve de sécurité, reconnaissance des collaborateurs, rémunération du capital, contribution à des causes externes, etc. Vous exprimez ces choix en pourcentage ou en ordre de priorité et les reliez à votre stratégie et à vos valeurs. Une politique de redistribution claire envoie un signal fort à vos équipes, à vos partenaires et à vos financeurs.

6. Pilotage de la performance

Question : Quels indicateurs suivez-vous chaque mois pour vérifier votre trajectoire?

Ce bloc fait de la rentabilité un sujet de pilotage continu plutôt qu'un rendez-vous annuel. Vous choisissez trois à cinq indicateurs financiers adaptés à votre activité (marge brute par offre, trésorerie disponible, impayés, coût d'acquisition client, atteinte du seuil de rentabilité mensuel, etc.), et fixez pour chacun une fréquence de suivi, une cible et un seuil d'alerte. Il vous aide à détecter les dérives tôt et à agir rapidement, en gardant une vigilance particulière sur la trésorerie, souvent indicateur vital numéro un.

Conseils d'utilisation

- Utilisez ce canevas sur vos activités réellement stratégiques (offres, segments clés), pas sur chaque micro-prestation
- Commencez par estimer les marges et le point mort avec des ordres de grandeur, puis affinez si nécessaire au fil des mois
- Croisez ce travail avec vos canevas « Structure des coûts » et « Modèle de revenus » pour repérer les ajustements les plus efficaces (prix, coûts, volume)
- Partagez une version simplifiée des résultats avec les équipes concernées : comprendre la mécanique des marges aide à prendre de meilleures décisions au quotidien
- Mettez en place un suivi régulier des quelques indicateurs choisis, plutôt qu'un gros exercice annuel qui arrive trop tard pour agir

Parcours de réflexion suggéré

1. Évaluer la contribution de vos offres

Commencez par le bloc « Marges contributives » pour identifier quelles offres portent réellement votre modèle et lesquelles fragilisent vos marges. Cela vous donne une base concrète pour réfléchir à votre positionnement et à vos priorités commerciales.

2. Vérifier votre seuil critique et votre résultat global

Poursuivez avec « Point mort et seuil de rentabilité », puis « Résultat net et viabilité » pour voir à partir de quand vous êtes à l'équilibre et si votre activité dégage un excédent suffisant. Vous prenez ainsi la mesure de la solidité de votre modèle actuel.

3. Tester la robustesse et organiser le pilotage

Travaillez ensuite l'« Analyse de sensibilité » pour comprendre vos scénarios de risque, puis définissez l'« Utilisation des excédents » pour aligner vos choix financiers avec votre mission. Terminez par « Pilotage de la performance » afin de choisir les indicateurs qui vous permettront de suivre cette trajectoire dans la durée.

Prolongement dans la plateforme

Cette fiche donne une vue d'ensemble du canevas « Rentabilité » et de sa logique de remplissage. Dans la plateforme, le travail peut aller plus loin grâce aux textes d'aide détaillés, aux autres canevas financiers et stratégiques reliés et à une exploration plus progressive de la cohérence entre vos marges, vos choix d'investissement, vos risques et la mission que vous cherchez à servir.

1. Allez sur <https://coach.my-sbm.ch/>.
2. Créez votre compte.
3. Utilisez le menu « Modélisation » et poursuivez votre exploration.