



Les tableaux de bord : Les indicateurs de gestion

Le tableau de bord est l'outil qui synthétise l'activité de l'entreprise en regroupant les indicateurs. Il indique les objectifs prévus, les réalisations et les écarts. Grâce aux tableaux de bord, le manager peut analyser et expliquer les résultats. Puis, il peut mettre en place des leviers d'action pour accroître ses performances globales.

La sélection des indicateurs est fonction de la stratégie de l'entreprise, du projet de développement mis en place, des stratégies concurrentielles.

Voici un éventail des principaux indicateurs de gestion regroupés par famille :



*N'hésitez pas à demander à votre tuteur
quels sont les indicateurs utilisés dans l'entreprise*

Les indicateurs commerciaux	
Le chiffre d'affaires (CA) <i>Désigne le total des ventes de p/s facturés par l'entreprise</i>	$CA = \text{nombre de produits vendus} \times PV \text{ HT}$
Taux d'évolution du CA	$((CA N - CA N-1) / CA N-1) \times 100$
La part de marché <i>Permet de mesurer la puissance de l'entreprise sur son marché</i>	<u>En volume :</u> (ventes en volume de l'entreprise / ventes en volume de toutes les entreprises concurrentes) x 100 <u>En valeur :</u> (ventes en valeur de l'entreprise / ventes en valeur de toutes les entreprises concurrentes) x 100 <u>Part de marché relative :</u> (part de marché de l'entreprise / part de marché du principal concurrent) x 100
Le panier moyen (PM) <i>Permet de connaître le CA dégagé par chaque vente</i>	$PM = CA / \text{nombre de clients ayant acheté}$
Le taux de transformation <i>Permet de connaître le nombre de ventes réalisées par rapport au nombre de clients entrés dans le point de vente</i>	$(\text{Nombre de ventes réalisées} / \text{nombre de clients entrés dans l'entreprise}) \times 100$
Le taux de satisfaction <i>Mesure la perception du client vis-à-vis de la qualité des p/s</i>	$(\text{Nombre de clients satisfaits} / \text{nombre total de clients}) \times 100$
Le taux de pénétration <i>Permet de mesurer l'impact des actions mercatiques</i>	$(\text{Nombre de clients de l'entreprise} / \text{nombre de personnes dans la zone de chalandise}) \times 100$

<i>sur les habitants de la zone de chalandise</i>	
Les indicateurs financiers	
Le résultat net Permet de mesurer les bénéfices réalisés par l'entreprise	Total des produits - total des charges
La marge commerciale (ou marge brute) Mesure l'écart entre le coût d'achat et le prix de vente des marchandises (= ce qui revient à l'entreprise)	Prix de vente HT - Coûts d'achat HT
Le taux de marge Exprime la marge de l'entreprise en pourcentage du coût d'achat	$(\text{Marge brute} / \text{Coût d'achat HT}) \times 100$
Le taux de marque Exprime la marge brute en pourcentage du prix de vente	$(\text{Marge brute} / \text{Prix de vente HT ou CA HT})$
Le rendement au m² Indique le CA que rapporte chaque m ² de l'entreprise	CA / Nombre de m ² de linéaires de vente
La rentabilité d'exploitation Indique la rentabilité de l'entreprise	Marge / CA HT
La rentabilité financière Indique la rentabilité financière de l'entreprise	Résultat net / Capitaux propres
Les indicateurs du haut de bilan Indiquent si la structure financière de l'entreprise est saine ou non	Capitaux propres / Dettes financières à plus d'un an Capitaux permanents / Valeurs immobilisées nettes Dettes financières / Capacité d'autofinancement
Les indicateurs du besoin de fonds de roulement d'exploitation Représentent le montant qu'une entreprise doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité.	Montant des consommations annuelles HT / Stock moyen $\text{Stock moyen} \times 365 \text{ jours} / \text{Montant des consommations annuelles HT}$ $\text{Les en-cours clients (TTC)} \times 360 \text{ jours} / \text{CA annuel (TTC)}$ $\text{Crédit fournisseurs (TTC)} \times 360 \text{ jours} / \text{montant des achats annuels (TTC)}$
Le taux de démarque Mesure la démarque inconnue à la suite de l'inventaire réalisé en fin d'exercice.	$((\text{Stock théorique} - \text{Stock réel}) / \text{CA}) \times 100$
Le stock moyen Tout produit non vendu représente un coût pour l'entreprise, il convient donc de le minimiser.	$(\text{Stock initial au début de la période} + \text{stock final à la fin de la période}) / 2$
Rotation des stocks Mesure le renouvellement du contenu du stock d'une entreprise. Pour une bonne gestion des stocks, la	Coût d'achat des marchandises vendues (en valeur) / Stock moyen (en valeur) Ou

rotation des stocks doit avoir une fréquence élevée.	$CA \text{ des marchandises vendues en valeur} / \text{Stock moyen en valeur}$
La durée moyenne de stockage d'un produit Détermine la durée moyenne entre l'instant où l'on achète un produit et celui où il est vendu.	$(\text{Stock moyen du produit} / CA \text{ HT du produit}) \times 360 \text{ jours}$ Ou $(\text{Stock moyen du produit} / \text{Coût d'achat du produit vendu}) \times 360$
La marge sur coût variable (MSCV) Mesure la différence entre le chiffre d'affaires et les charges variables, et est utile pour calculer le seuil de rentabilité	$MSCV \text{ unitaire} = \text{Prix de vente HT} - \text{Coût variable}$ $MSCV \text{ globale} = CA - \text{Coût variable}$ $\text{Taux de marge sur coût variable} = (MSCV / CA) \times 100$
Le seuil de rentabilité (SR) Permet de déterminer le montant du chiffre d'affaires à réaliser au cours d'une période pour atteindre l'équilibre (ou le point mort), c'est-à-dire avoir un résultat à zéro. Au-delà de ce montant, l'entreprise commencera à faire du bénéfice.	<u>SR en CA :</u> $\text{Coûts fixes} / \text{Taux de marge sur coût variable}$ <u>SR en quantité :</u> $\text{Coûts fixes} / MSCV \text{ unitaire}$
Le point mort Désigne l'instant à partir duquel une entreprise atteint son seuil de rentabilité. Il s'agit donc d'une durée puisqu'il est exprimé en nombre de jours.	$(\text{Seuil de rentabilité} / CA) \times 360 \text{ jours}$
Les indicateurs managériaux	
La productivité Indique le CA que rapporte chaque salarié de l'entreprise	$CA / \text{nombre de salariés}$ $\text{Nombre de produits vendus} / \text{Nombre de vendeurs}$
L'absentéisme Renseigne sur le climat social au sein de l'entreprise	Motif des absences (maladie, maternité, accidents du travail, enfants...), durée des absences
Le taux de rotation du personnel (turnover) Renseigne sur le climat social au sein de l'entreprise	$\text{Nombre de départs} / \text{Nombre total de salariés}$ Motif des départs : démission, mutation, licenciements, retraite, décès...
La masse salariale Mesure les coûts de personnel (rémunération)	$(\text{Salaire brut} + \text{Charges patronales}) \times \text{Nombre de salariés}$
Les délais	Délai moyen de transformation d'une demande d'information en commande Pourcentage de commandes respectant les délais