



FICHE SAVOIRS Les indicateurs commerciaux et financiers

Pour analyser une situation, il faut recueillir de très nombreuses informations à partir de données internes issues du système d'information de l'entreprise et de données issues de sources externes (parts de marché, tarifs des concurrents, indicateurs de conjoncture, ...). Pour être exploitables, ces informations doivent être présentées sous forme de tableaux de bord, véritables outils d'aide à la décision.

I - Notion d'indicateurs

La performance d'une PME se mesure à partir d'indicateurs et sa capacité à obtenir des résultats conformes aux objectifs préalablement fixés.

Un indicateur représente un élément de mesure de la performance afin d'orienter (ou de modifier) les actions en fonction de la stratégie adoptée.

Un indicateur est pertinent si son calcul est en rapport avec la situation observée. Il doit être réexploitable dans le temps.

Dans les pays anglo-saxons, on parle généralement de KPI (*Key Performance Indicators* : indicateurs de performance) qui sont le reflet des actions mises en place par la PME.

II - Indicateurs de gestion

Le (la) collaborateur(trice) devra présenter une synthèse pertinente d'indicateurs à la fois commerciaux, financiers et organisationnels :

Principaux indicateurs de la PME		
Commerciaux	Financiers	Organisationnels
<ul style="list-style-type: none">Part de marchéÉvolution du CAMargesEfficacité de la prospectionTaux de fidélisationPanier moyen...	<ul style="list-style-type: none">Taux de rentabilitéSeuil de rentabilitéValeur ajoutéeBesoin en fonds de roulementBesoin de trésorerieDélai de règlement des fournisseurs et des clients	<ul style="list-style-type: none">Taux d'absentéismeTaux de <i>turnover</i>Taux d'accident de travail...

Un indicateur peut prendre la forme d'un ratio (= un rapport), d'un graphique, d'un tableau, d'une liste et doit être mis à jour régulièrement.

III - Suivi des indicateurs de gestion et d'alerte

Le choix des indicateurs de gestion et d'alerte à suivre est validé par le dirigeant. Il est préférable de sélectionner quelques indicateurs (les plus pertinents) les plus significatifs et représentatifs.

Ce suivi périodique doit être régulier bien souvent mensuel afin d'aider le dirigeant à la prise de décisions. Le (la) collaborateur(trice) pourra – par exemple – assurer un suivi du CA TTC, ou HT global et par famille de produits ou de services, afin de vérifier les tendances commerciales et financières de l'entreprise.

Certaines données sont suivies quotidiennement notamment la trésorerie, les créances échues, les ventes journalières... L'expert-comptable peut assurer une fonction de support pour produire, comparer les informations avec les données historiques et prévisionnelles.

Le (la) collaborateur(trice) pourra également mettre en place des outils d'alerte pour signaler la présence d'un dysfonctionnement d'une situation et mettre en place une action corrective.

Dans un suivi quotidien, il peut s'agir des articles en rupture de stock, des demandes d'achat non transformées en commande...

L'exploitation de toutes ces informations sera synthétisée par la création de tableaux de bord, véritable support de communication pour :

- analyser, lire et interpréter des écarts ;
- élaborer et mettre en place des plans d'actions et définir les actions correctives ;
- définir des plans d'actions et des responsabilités pour atteindre les objectifs de la PME ;
- mettre sous contrôle les données du tableau de bord.