



---

# Les 3 indicateurs à suivre en priorité

dans votre entreprise

---

# Dans ce document

---

|    |                                             |    |
|----|---------------------------------------------|----|
|    | Introduction : pourquoi 3 et pas 30 ?       | 03 |
| 01 | Le chiffre d'affaires net                   | 04 |
| 02 | La marge, en écart réel contre attendu      | 05 |
|    | L'écart de marge, décomposé poste par poste | 06 |
| 03 | La trésorerie                               | 07 |
|    | Les 3 erreurs qui faussent vos indicateurs  | 08 |
|    | En résumé                                   | 09 |

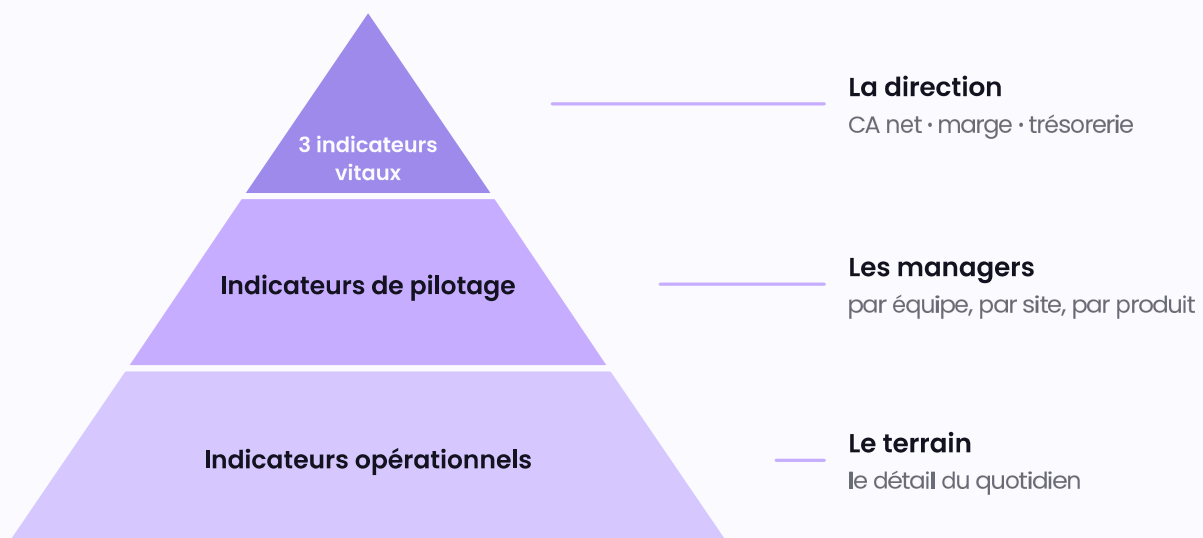
---

# Pourquoi 3 et pas 30 ?

Un tableau de bord avec 30 indicateurs, c'est un tableau de bord que personne ne regarde. Quand tout est prioritaire, plus rien ne l'est. Sur nos missions, chez des groupes de restauration, des maisons de luxe, des groupes hôteliers ou des industriels, nous retrouvons toujours le même trio en haut de la pyramide : le chiffre d'affaires net, la marge, et la trésorerie.

Ces trois indicateurs répondent aux trois questions vitales de tout dirigeant : est-ce que je vends ? est-ce que je gagne de l'argent en vendant ? est-ce que je peux payer ce que je dois ? Ce document présente chacun d'eux, avec les pièges rencontrés chez nos clients et les astuces pour les calculer sans se tromper.

## LA PYRAMIDE DES INDICATEURS



**Tout se mesure, mais tout ne se pilote pas : 3 indicateurs vitaux suffisent au sommet.**

# 01

INDICATEUR N°1

## Le chiffre d'affaires net

### CE QUE C'EST

Ce que vous avez réellement vendu, une fois retirés tout ce qui gonfle artificiellement le chiffre : les taxes, les remises, les annulations, et les ventes qui n'en sont pas vraiment (intercos, échantillons)

### POURQUOI IL EST PRIORITAIRE

C'est le point de départ de tout le reste. Un chiffre d'affaires faux rend la marge fausse, les prévisions fausses et les décisions fausses. Or c'est l'indicateur que tout le monde croit connaître, et que presque personne ne calcule de la même façon d'un service à l'autre.

### COMMENT LE CALCULER SANS SE TROMPER

Écrivez noir sur blanc ce qui entre et ce qui sort du chiffre d'affaires, et faites valider cette définition par la direction. Chez nos clients, la liste des exclusions revient souvent : la TVA, les ventes internes entre sociétés du même groupe, les bons cadeaux, les pourboires, les lignes techniques créées par les logiciels de caisse, les remises diverses.



### L'ASTUCE STALX

#### Le brut qui se fait passer pour du net

Chez un groupe hôtelier, le montant brut des ventes comptait la TVA deux fois : elle arrivait aussi en ligne séparée dans le logiciel de caisse, avec des lignes de forfaits fictives toujours à zéro et des bons cadeaux qui ne sont pas du revenu. Chez une maison de luxe, ce sont les ventes entre filiales qui gonflaient le chiffre. Dans les deux cas, la solution est la même : une définition écrite du CA net, une liste d'exclusions validée par le métier, et une seule règle de calcul pour toute l'entreprise.

# 02

INDICATEUR N°2

## La marge, en écart réel contre attendu

### CE QUE C'EST

La différence entre ce que vous devriez gagner sur vos ventes (la marge attendue, calculée à partir de vos coûts théoriques) et ce que vous gagnez réellement.

### POURQUOI IL EST PRIORITAIRE

Un chiffre d'affaires qui monte peut très bien cacher une rentabilité qui baisse. Et une marge globale qui baisse ne dit rien en elle-même : la vraie information, c'est de savoir quel poste la fait baisser. Pertes, casse, surconsommation, remises trop généreuses : chaque cause appelle une action différente.

### COMMENT LE CALCULER SANS SE TROMPER

Valorisez chaque poste d'écart séparément, au coût de revient et non au prix de vente, et affichez chaque poste comme une catégorie visible, jamais caché dans un filtre. C'est ce qui transforme un constat (« la marge a baissé ») en plan d'action (« la casse a doublé sur ce site »).



### L'ASTUCE STALX

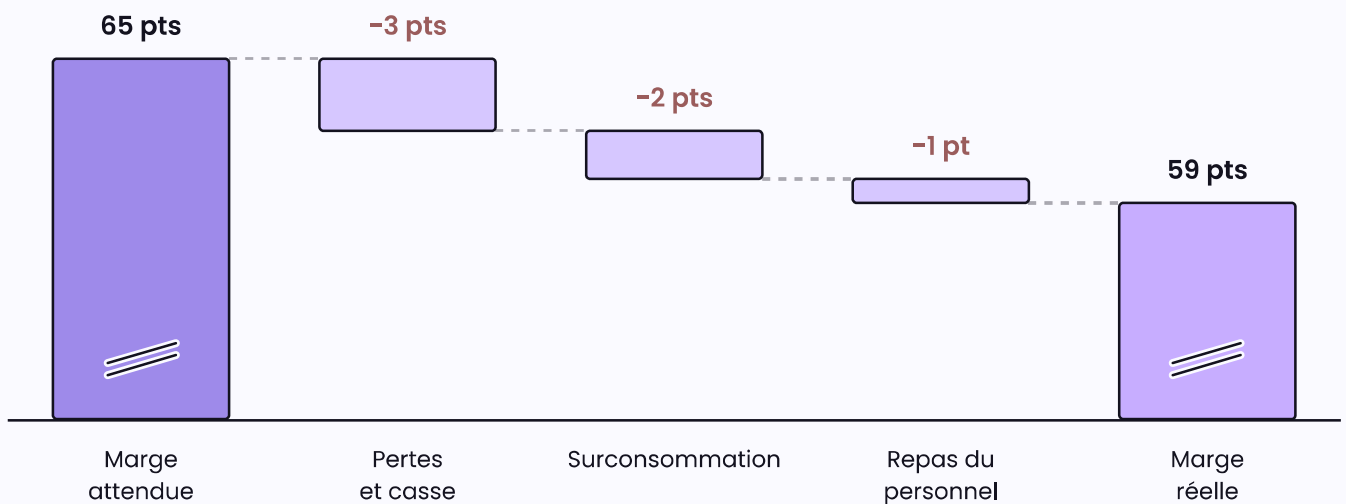
#### Les repas du personnel, visibles mais à part

Chez un groupe de restauration, tout le projet de reporting vise à expliquer l'écart entre marge réelle et marge théorique, poste par poste. Une subtilité vécue : les repas du personnel remontaient dans les pertes, alors qu'ils se valorisent autrement (au coût légal de l'avantage en nature) et peuvent améliorer ou dégrader la marge. Nous les affichons comme une catégorie séparée, présentée à côté des pertes, jamais comme un filtre qu'on peut oublier de cocher. Chaque poste d'écart doit rester visible et comparable.

## SCHÉMA

# L'écart de marge, décomposé poste par poste

Entre la marge attendue et la marge réelle, chaque poste d'écart est valorisé séparément. Le total dit combien on perd ; la décomposition dit où.



Exemple illustratif : 6 points de marge perdus, et surtout, on sait où.

# 03

INDICATEUR N°3

## La trésorerie

### CE QUE C'EST

L'argent réellement disponible sur vos comptes, aujourd'hui, et sa projection dans les semaines qui viennent : ce qui va rentrer (encaissements clients) et ce qui va sortir (fournisseurs, salaires, échéances).

### POURQUOI IL EST PRIORITAIRE

C'est l'indicateur de survie. Une entreprise rentable sur le papier peut se retrouver en difficulté parce que ses clients paient à 60 jours et ses fournisseurs sont réglés à 30. Le résultat comptable et la trésorerie sont deux choses différentes, et c'est la trésorerie qui décide si vous passez le mois.

### COMMENT LE CALCULER SANS SE TROMPER

Suivez le solde réel, mais surtout la projection : les factures émises et leur date d'encaissement prévue, les dépenses engagées et leur date de sortie. Les bonnes pratiques que nous recommandons, au-delà de ce que nous avons vu en mission : une vision à 6 ou 12 mois, mise à jour chaque semaine, et un seuil d'alerte en dessous duquel la direction est prévenue automatiquement.



#### L'ASTUCE STALX

#### Quand la trésorerie décide des priorités

Chez un client international, une période de trésorerie tendue a rebattu toutes les cartes du projet : les chantiers de reporting ont été repriorisés pour traiter d'abord ce qui débloquent du cash. La leçon vaut pour tout dirigeant : quand la trésorerie n'est pas suivie en continu, elle finit toujours par s'imposer dans l'urgence, au pire moment. Un indicateur suivi chaque semaine coûte infiniment moins cher qu'une crise découverte trop tard.

---

# Les 3 erreurs qui faussent vos indicateurs

Bien choisir ses indicateurs ne suffit pas : encore faut-il pouvoir leur faire confiance. Voici les trois erreurs que nous corrigeons le plus souvent en mission :

---

**01 Chacun sa définition** : quand une règle de calcul vit à plusieurs endroits (un fichier Excel par service, une formule par rapport), les chiffres divergent forcément. Chez une maison de luxe, un écart inexpliqué sur un pays venait d'une règle mise à jour d'un côté du système mais pas de l'autre. Une règle = un seul endroit.

---

**02 Afficher des chiffres estimés** : un montant provisoire affiché comme définitif fragilise la confiance dès le premier écart constaté. Chez un groupe hôtelier, la règle est devenue absolue : aucune donnée estimée ou non validée par le métier ne s'affiche dans le reporting.

---

**03 Suivre trop d'indicateurs** : 30 indicateurs suivis mollement valent moins que 3 indicateurs suivis chaque semaine avec une vraie discussion. Le reste de la pyramide existe, mais il sert les managers et le terrain, pas le comité de direction.

---

---

# En résumé

---

## INDICATEUR N°1

### **Le chiffre d'affaires net**

vous dit si vous vendez.

---

## INDICATEUR N°2

### **La marge, poste par poste**

vous dit si vous gagnez de l'argent et où vous en perdez.

---

## INDICATEUR N°3

### **La trésorerie**

vous dit si vous pouvez tenir.

Le chiffre d'affaires net vous dit si vous vendez. La marge, décomposée poste par poste, vous dit si vous gagnez de l'argent et où vous en perdez. La trésorerie vous dit si vous pouvez tenir. Trois questions, trois indicateurs, une condition : des définitions écrites, validées par le métier, et calculées à un seul endroit.

C'est exactement ce qu'apporte un reporting automatisé : les mêmes règles, appliquées de la même façon, à chaque mise à jour. Si ce sujet vous intéresse, notre guide « Automatiser un reporting : les grandes étapes essentielles » détaille la démarche complète.

---

## Parlons de vos chiffres.

Stalx accompagne les directions financières de PME dans l'automatisation de leur reporting avec Microsoft Power BI et Fabric : des chiffres justes, au bon moment, pour les bonnes personnes.

**AUTEUR**      **Alexandre STEVENS**, Fondateur de Stalx services

**SITE WEB**      [stalx-services.com](https://stalx-services.com)

**CONTACT**      [contact@stalx-services.com](mailto:contact@stalx-services.com)