



Construire des ratios pour contrôler l'activité

SOMMAIRE

Les ratios d'évolution de l'activité.....	2
Le taux de variation du chiffre d'affaires.....	2
Le taux de variation de la valeur ajoutée.....	3
Les ratios de performance.....	3
Taux de marge brute d'exploitation.....	3
Taux de marge brut.....	3
Les ratios de profitabilité.....	3
Taux de marge de rentabilité ou de profitabilité.....	3
Les ratios de répartition de la valeur ajoutée.....	3
Taux de la VA reversée aux salariés;.....	4
Taux de la VA reversée à l'Etat;.....	4
Taux de la VA reversée aux Organismes financiers;.....	4
Taux de la VA reversée à l'autofinancement de l'entreprise.....	4
Les ratios d'analyse des charges.....	5
Taux d'achats de marchandises dans le chiffre d'affaires;.....	5
Taux des autres charges externes dans le CA;.....	5
Taux des charges de personnel dans le CA.....	5



Construire des ratios pour contrôler l'activité

Un ratio est un rapport entre 2 grandeurs caractéristiques exprimé le plus souvent en pourcentage mais aussi en indice, en durée, nombre de fois, etc...

C'est un rapport entre plusieurs postes issus le plus souvent de la comptabilité financière.

Pour le manager gestionnaire, il permet de comparer, réguler, contrôler et piloter l'organisation.

Outil à la décision

Ils doivent être **choisis en cohérence avec la nature de la performance visée.**

Les ratios ont vocation à donner de l'information en interne mais aussi auprès des différentes parties prenantes le cas échéant.

L'analyse par les ratios a pour objet de mettre en avant les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Les ratios d'évolution de l'activité

Ils prennent en compte principalement le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée.

Le taux de variation du chiffre d'affaires

Exprimé HT généralement, il trouve sa pertinence lorsque l'on compare son évolution d'une année à l'autre.

$$\text{Calcul : } ((CA N - CA N-1)/CA N-1)*100$$

Jugé satisfaisant lorsqu'il est égal ou supérieur à l'objectif visé, et il doit être au minimum égal au taux d'inflation¹.

¹ 1,8% en 2018



Le taux de variation de la valeur ajoutée

Indicateur important pour **mesurer la croissance de la richesse créée par l'entreprise.**

$$\text{Calcul : } ((VA N - VA N-1) / VA N-1) * 100$$

- Taux de la marge commerciale en fonction du CA
- Taux de la valeur ajoutée en fonction du CA
- Taux de résultat d'exploitation en fonction du CA
- SIG

Les ratios de performance

Ils permettent **d'analyser la capacité de l'entreprise à générer un solde de rentabilité économique, l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation).**

Celui-ci, ne tenant pas compte de la politique d'investissement, de la gestion financière et encore moins des événements exceptionnels, permet de déterminer la marge obtenue sur le coût de revient de l'activité

Taux de marge brute d'exploitation

$$\text{Calcul : } (EBE / CA HT) * 100$$

Taux de marge brut

$$\text{Calcul : } (EBE / VA) * 100$$

Les ratios de profitabilité

Ils mettent en **avant la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de ses ventes.**

Taux de marge de rentabilité ou de profitabilité

Il permet de **mesurer les ressources dégagées par le chiffre d'affaires** pour assurer la rémunération des actionnaires, le renouvellement des immobilisations et la croissance de l'entreprise.

$$\text{Calcul: } (CAF / CA HT) * 100$$

Les ratios de répartition de la valeur ajoutée

La valeur ajoutée est répartie entre les différents partenaires de l'entreprise.



Taux de la VA reversée aux salariés;

$$\text{Calcul : (Charges de personnel}^2\text{/VA)*100}$$

La norme française se situe en 60 et 65%, cette valeur est inférieure dans l'industrie et supérieure dans les services.

Il est possible de calculer la productivité (apparente) du travail ou rendement de la main-d'œuvre, qui renseigne sur la richesse moyenne créée par chaque salarié.

$$\text{Calcul: VA/effectif}$$

Taux de la VA reversée à l'Etat;

Ce ratio doit être rapproché du statut juridique choisi par l'entreprise, de sa taille, du chiffre d'affaires réalisé.

$$\text{Calcul: Impôt sur les sociétés/VA*100}$$

La moyenne des entreprises françaises est autour de 4,5%.

L'autre ratio des impôts, taxes et versements assimilés rassemble selon le statut de l'entreprise, les versements obligatoires à l'Etat et aux Collectivités locales, la taxe sur les salaires, la taxe d'apprentissage, la participation des employeurs à la formation professionnelle continue, la participation de l'employeur à l'effort de construction etc...

Taux de la VA reversée aux Organismes financiers;

En France, elle se situe autour de 3% de la valeur ajoutée en moyenne.

$$\text{Calcul: (Charges financières nettes/VA)*100}$$

Taux de la VA reversée à l'autofinancement de l'entreprise.

Ce ratio met en évidence la part de la valeur ajoutée qui reste dans l'entreprise.

$$\text{Calcul: (CAF/VA)*100}$$

En moyenne, en France c'est 1/8^{ème} de la valeur ajoutée.

² Salaires bruts et charges sociales patronales

Les ratios d'analyse des charges

Ils permettent d'indiquer les évolutions dans le temps et par rapport au secteur d'activité.

Taux d'achats de marchandises dans le chiffre d'affaires;

Calcul: $(\text{Coût d'achat des marchandises vendues}^3 / \text{CA HT}) * 100$

Taux des autres charges externes dans le CA;

Ce ratio permet de connaître l'importance des charges externes au regard du chiffre d'affaires réalisé: celles-ci sont essentiellement des charges fixes (*loyers, assurances, honoraires, frais postaux et télécommunications, services bancaires...*).

Calcul: $(\text{Charges externes} / \text{CA HT}) * 100$

Taux des charges de personnel dans le CA.

Calcul: $(\text{Charges de personnel} / \text{CA HT}) * 100$

Voici une liste non exhaustive de ratios standard pour réaliser l'analyse de l'activité de l'entreprise, pour autant, il est judicieux de créer ses propres ratios au regard des spécificités de l'activité.

Ex.: les kilomètres parcourus dans une entreprise de transport, le nombre de kilowatts dans un atelier, le poids des matières produites dans une usine, le nombre de stagiaires dans un organisme de formation etc...

A comparer au CA, à la VA, à l'EBE...

En complément, à partir des SIG et des différents ratios choisis et calculés, il faut diagnostiquer les problèmes, rechercher des solutions pour y remédier afin d'assurer un développement pérenne de l'entreprise.

Dans le cadre d'une analyse financière, une comparaison avec les ratios de la profession est nécessaire pour affiner les performances d'une entreprise.

Les critiques des ratios

- Réducteurs d'information (il n'y a pas d'analyse commentée);

³ Achats de marchandises +/- variation des stocks

- Pas toujours significatifs, ils lissent l'information et ne peuvent prendre en compte le caractère saisonnier de certaines activités ou la répercussion de la sous-traitance dans le résultat;
- Ne permettent pas de mettre en lumière les intentions poursuivies par l'organisation.

Le tableau de bord : De la mesure à l'action

Une fois que l'on connaît la ou les cibles des indicateurs de performance, on peut facilement définir un tableau de bord contenant ces indicateurs de performance et les actions à mener ainsi que le suivi de celles-ci.

En amont, il conviendra de choisir les éléments que l'on souhaite suivre : quels indicateurs, quelles règles de calcul, comment collecter les informations.

Une fois ces éléments choisis, **il faudra utiliser une mise en forme** qui permettra, d'une part, une analyse efficace et une prise de décision rapide, et d'autre part, une actualisation facile de ces données, pour pérenniser cet outil.

Il conviendra également de fixer une fréquence pertinente de production de ces indicateurs de performance qui permettent de suivre les effets des décisions prises et des actions menées.

En synthétisant les données nombreuses et parfois complexes de l'entreprise et de son marché, le tableau de bord avec ses indicateurs de performance **permettra alors d'agir rapidement et efficacement** et se révélera un pilier indispensable à la stratégie et au développement de l'entreprise.