Chapitre 20 Concevoir un tableau de bord de suivi d’équipe

RÉFÉRENTIEL

|  |  |
| --- | --- |
| Compétence | Savoir associé |
| Concevoir et analyser un tableau de bord de suivi d’équipe | Les principaux indicateurs du tableau de bord |

Missions

**Mission 1 Maîtriser les enjeux d’un tableau de bord**

1. Identifiez les rôles du tableau de bord pour Joëlle.

Les tableaux de bord sont l’outil de pilotage de l’entreprise pour Joëlle. Ils lui permettent de comprendre ce qui se passe dans les UC bien qu’elle ne puisse pas y être physiquement toute la semaine, ils lui permettent de prendre des décisions opérationnelles et de comparer les différentes UC entre elles. C’est également un outil de communication avec les équipes, de dialogue et d’animation des réunions commerciales.

2. Expliquez les différentes catégories d’indicateurs utilisés par Joëlle et l’intérêt d’en avoir de plusieurs types.

Les indicateurs commerciaux sont l’outil de mesure de la performance commerciale du point de vente. Ils permettent de savoir si l’UC est rentable, de se comparer aux autres points de ventes et de prendre des mesures commerciales/marketing pour améliorer le service client/les ventes. En général, ces indicateurs sont mensuels et apportent une vision à court/moyen termes de la gestion de l’UC.

Les indicateurs managériaux répondent aux besoins de l’UC de mieux gérer ses équipes, de créer de la stabilité et de la motivation. Même s’ils ne répondent pas à un objectif commercial à court terme, ils permettent un meilleur travail des équipes et de découvrir des potentiels futurs managers pour le groupe. C’est un outil à moyen/long terme de management de l’UC, également indispensable à une bonne gestion et à l’amélioration de la performance générale de l’UC.

Les indicateurs financiers sont plus utiles aux actionnaires et à la direction qu’au manager commercial. Ils permettent de donner une vue d’ensemble de la bonne gestion de l’entreprise ou de l’UC. C’est également un outil de communication essentiel vis-à-vis des banques.

Chaque catégorie d’indicateurs correspond à un but précis et différent, le rôle du manager est de comprendre l’ensemble de ces paramètres pour bien gérer son UC.

**Mission 2 Choisir les indicateurs**

3. Indiquez les points positifs et les axes d’amélioration du tableau de bord de la direction.

Points positifs :

* nombre et variété des indicateurs ;
* pertinence de la plupart des indicateurs (même si certains sont à modifier ou à ajouter) ;
* données à jour mais absence de date présente dans le document.

Points négatifs :

* certains indicateurs pourraient être ajoutés : prix moyen des produits vendus, CA/m², coût des marchandises, taux de marque, taux de marge, productivité des salariés (CA et marge), coût des heures supplémentaires… ;
* certains indicateurs ne sont pas assez pertinents : nombre d’heures supplémentaires, superficie de l’espace de vente ;
* la présentation n’est pas claire : les indicateurs ne sont pas classés ;
* absence de colonnes Écart et Degré d’atteinte.

4. Réalisez un nouveau tableau de bord commercial et managérial pour faciliter le pilotage du réseau par la direction.

* Tableau de bord commercial

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Mois de décembre** | **Objectif** | **Réalisé** | **Écart** | **Degré d’atteinte** |
| **UC d’Épinal** |  |  |  |  |
| Chiffre d’affaires | 12 000 € | 13 200 € | 1 200 € | +10,00 % |
| Volume des ventes | 200 | 195 | –5 | –2,50 % |
| Prix moyen des produits vendus | 60 € | 68 € | 8 € | 13,33 % |
| Superficie de l’espace de vente | 200 | 200 | N/A | N/A |
| CA/m² | 60 | 66 | 6 | 10 % |
| Marge commerciale | 2 650 € | 2 500 € | –150 € | –5,66 % |
| Coût des marchandises | 9 350 € | 10 700 € | –1 350 € | –14,44 % |
| Taux de marque | 22,08 % | 18,94 % | –3,14 % | –14,22 % |
| Taux de marge | 28,34 % | 23,36 % | –4,98 % | –17,57 % |
| Rotation des stocks | 32 jours | 31 jours | –1 jour | –3,13 % |
| Taux de pénétration | 12 % | 13,50 % | 1,50 % | 12,50 % |
| **UC Nancy** |  |  |  |  |
| […] |  |  |  |  |

Infos complémentaires :

* Prix moyen des produits vendus = CA / volume des ventes
* Coût des marchandises = CA – marge commerciale
* Taux de marque = (marge commerciale / CA) × 100
* Taux de marge = (marge commerciale / coût des marchandises ou prix d’achat HT) × 100
* Tableau de bord managérial

Le coût des heures supplémentaires, la masse salariale et le turn-over sont des informations à recueillir auprès du service RH de l’entreprise.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Janvier 2018 – semaine du 5 au 11** | **Objectif** | **Réalisé** | **Écart** | **Degré d'atteinte** |
| **UC d’Épinal** |  |  |  |  |
| Nombre de salariés | 4 | 4 | 0 | 100,00 % |
| CA/salarié | 3 000 € | 3 300 € | 300 € | 10,00 % |
| Marge/salarié | 662,5 | 625 | –37,5 | –5,66 % |
| Masse salariale | 1 700 | 1 750 | 50 | +3 % |
| Nombre d’heures supplémentaires | 0 | 4 | –4 | N/A |
| Coût des heures supplémentaires | 0 | 50 € | –50 € | N/A |
| Taux de CDI | 80 % | 88 % | 8 % | +10,00 % |
| Turn-over | 25 % | 25 % | 0 | 0 % |
| Budget formation | 300 € | 120 € | –180 € | –40,00 % |
| **UC Nancy** |  |  |  |  |
| […] |  |  |  |  |

**Mission 3 Construire un tableau de bord**

5. Indiquez quels nouveaux indicateurs seraient pertinents en vous basant sur les objectifs fixés par Lucien à ses vendeurs et les problématiques propres à son UC.

Pour permettre à Lucien de bien gérer son UC, il a besoin de transformer les objectifs globaux en objectifs individuels. Il faut donc que les tableaux de bord de l’UC soient individualisés.

Le manager suit les résultats par vendeur et prend les décisions opérationnelles nécessaires. Il doit donc pouvoir rapidement visualiser le réalisé et les écarts, ce qui manque sur le tableau de suivi de Lucien.

Pour améliorer le pilotage de l’UC, le manager doit non seulement remplir les objectifs commerciaux, mais aussi gérer les individus et donc certains indicateurs pourraient être ajoutés, par exemple :

* indicateurs commerciaux : taux de marge, panier moyen, fréquentation du magasin… ;
* indicateurs managériaux : taux de transformation, masse salariale, turn-over, absentéisme…

6. Réalisez ce nouveau tableau de bord commercial de l’UC.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Mois de mai** | **Objectif** | **Réalisé** | **Écart** | **Degré d'atteinte** |
| **Nombre de ventes** | | | | |
| Claire | 42 | 49 | 7 | 16,67 % |
| Laurent | 42 | 40 | –2 | –4,76 % |
| Julien | 42 | 44 | 2 | 4,76 % |
| Lucien | 34 | 32 | –2 | –5,88 % |
| **Total UC** | **160** | **165** | **5** | **3,13** **%** |
| **Nombre de clients conseillés** | | | | |
| Claire | 160 | 142 | –18 | –11,25 % |
| Laurent | 160 | 185 | 25 | 15,63 % |
| Julien | 160 | 155 | –5 | –3,13 % |
| Lucien | 160 | 130 | –30 | –18,75 % |
| **Total UC** | **640** | **612** | **-28** | –**4,38** **%** |
| **CA réalisé** | | | | |
| Claire | 3 150 | 3 100 | –50 | –1,59 % |
| Laurent | 3 150 | 3 000 | –150 | –4,76 % |
| Julien | 3 150 | 3 300 | 150 | 4,76 % |
| Lucien | 2 550 | 3 200 | 650 | 25,49 % |
| **Total UC** | **12** **000** | **12** **600** | **600** | **5,00 %** |
| **Marge commerciale** | | | | |
| Claire | 693 | 750 | 57 | 8,23 % |
| Laurent | 693 | 720 | 27 | 3,90 % |
| Julien | 693 | 800 | 107 | 15,44 % |
| Lucien | 561 | 830 | 269 | 47,95 % |
| **Total UC** | **2** **640** | **3** **100** | **460** | **17,42** **%** |

Infos complémentaires :

* Objectif de CA = Objectif nombre de ventes × Objectif panier moyen
* Objectif Marge commerciale = Objectif de CA × Taux de marque

Entraînement

**Exercice 1**

1. Expliquez la différence entre marge commerciale, taux de marge et taux de marque.

La marge commerciale permet d’avoir une vision de la rentabilité de l’entreprise. Elle correspond au gain enregistré par une entreprise sur chaque vente des produits. C’est la différence entre le prix de vente HT et le coût d’achat des marchandises. Elle s’exprime en euros. La marge commerciale sert de base aux calculs des taux de marge et de marque.

Le taux de marge = marge commerciale / prix d’achat HT × 100

Le taux de marge peut être interprété comme sa rentabilité commerciale. Il s’agit de la somme générée par la vente de produits qui sert à payer ses frais d’exploitation. Il reflète également le pouvoir de négociation de l'entreprise sur ses fournisseurs

Le taux de marque = marge commerciale / prix de vente HT × 100

Il s’agit de la part de la marge commerciale dans le prix de vente HT. Il permet de rapidement voir la rentabilité d’un produit ou de calculer le prix de vente d’un produit en fonction de la marge que l’entreprise souhaite réaliser.

2. Complétez le tableau de bord.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Mois de mars** | **Objectif** | **Réalisé** | **Écart (valeur)** | **Écart (%)** |
| Chiffre d’affaires | 38 000 | 42 000 | 4 000 | 10,53 % |
| Nombre de ventes | 500 | 480 | –20 | –4,00 % |
| Marge commerciale | 7 600 | 8 200 | 600 | 7,89 % |
| Taux de marge | 35 % | 32 % | –3 | N/A |

3. Présentez l’intérêt de calculer en pourcentage.

Le calcul en pourcentage permet, en général, de donner une meilleure idée de l’atteinte ou non des objectifs que les valeurs absolues. Il permet d’apprécier en quelques secondes le degré de réussite de l’objectif.

**Exercice 2**

1. À partir des objectifs fixés par le gérant, construisez un tableau de bord permettant de visualiser chacun d’entre eux.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Année N** | **CA N–1** | **CA N** | **Évolution CA** | **Taux de marque (%)** | **Marge commerciale (valeur)** | **Contribution au CA** |
| Jeux Société | 199 450 | 201 100 | 0,8 % | 15 % | 30 165 | 54,96 % |
| Jeux Enfants | 70 150 | 113 480 | 61,8 % | 20 % | 22 696 | 31,01 % |
| Total Espace jeux | 62 530 | 51 330 | –17,9 % | N/A | 18 314 | 14,03 % |
| Boissons | 35 080 | 29 150 | –16,9 % | 40 % | 11 660 | 7,97 % |
| Confiseries | 27 450 | 22 180 | –19,2 % | 30 % | 6 654 | 6,06 % |
| **Total** | **332** **130** | **365** **910** | **10,2** **%** | N/A | 71 175 | 100,00 % |

2. Pour chaque objectif, indiquez s’il a été atteint, puis calculez son degré d’atteinte.

L’objectif d’augmenter son chiffre d’affaires de 13 % pour l’année N n’est pas atteint :

Objectif : 332 130 + 12 % = 371 985,60 €

Degré d’atteinte : (365 910 / 371 985,60) × 100 = 98,4 %

L’objectif d’avoir une marge commerciale d’au moins 70 000 € est atteint :

Objectif : 70 000 €

Degré d’atteinte : (71 175 / 70 000) × 100 = 101,7 %

L’objectif de redynamiser le secteur jeux pour enfants avec une contribution au chiffre d’affaires d’au moins 30 % est atteint :

Objectif : 365 910 × 30 % = 109 773 €

Degré d’atteinte : (113 480 / 109 773) × 100 = 103,4 %

**Exercice 3**

> Construisez pour l’année N un tableau de bord permettant l’analyse des performances commerciales par rayon de l’UC.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **CA N–1** | **CA N** | **Évolution CA** | **Contribution CA année N** |
| Produits frais | 7 600 | 7 850 | 3,3 % | 29,9 % |
| Surgelés | 4 200 | 4 050 | –3,6 % | 15,4 % |
| Conserves | 2 150 | 2 450 | 14,0 % | 9,3 % |
| Plats cuisinés | 6 600 | 5 850 | –11,4 % | 22,2 % |
| Fromages | 5 450 | 6 100 | 11,9 % | 23,2 % |
| **Total** | **26** **000** | **26** **300** | **1,2** **%** | **100,0 %** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Taux marque N–1** | **Taux marque N** | **Évolution du taux de marque** | **Objectif taux marque** | **Écart taux marque / objectif** |
| 28,0 % | 28,0 % | 0 | 30,0 % | –2 |
| 30,0 % | 31,0 % | +1 | 30,0 % | +1 |
| 35,0 % | 32,0 % | –3 | 35,0 % | –3 |
| 41,0 % | 44,0 % | +3 | 40,0 % | +4 |
| 27,0 % | 28,0 % | +1 | 30,0 % | –2 |
| **N/A** | **N/A** | **N/A** | **N/A** | **N/A** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Marge N**–**1** | **Marge N** | **Évolution marge** | **Contribution à la marge N** |
| 2 128 | 2 198 | 3,3 % | 25,8 % |
| 1 260 | 1 256 | –0,3 % | 14,7 % |
| 753 | 784 | 4,1 % | 9,2 % |
| 2 706 | 2 574 | –4,9 % | 30,2 % |
| 1 472 | 1 708 | 16,0 % | 20,0 % |
| **8** **319** | **8** **520** | **18,2** **%** | **100,0** **%** |

**Exercice 4**

1. Choisissez, pour chacune des ressources, un ou plusieurs indicateurs qui vous semblent pertinents pour analyser la performance de l’UC.

Par rapport aux différentes ressources nous pouvons utiliser les indicateurs suivants :

* Ressource 1 : Écarts Objectifs en valeur et pourcentage, contribution par catégorie de produit… ;
* Ressource 2 : CA au m², poids de chacun des espaces dédiés… ;
* Ressource 3 : ticket moyen, CA moyen réalisé par jours travaillés, nombre moyen de tickets par jours de travail…

2. Indiquez l’intérêt d’avoir des indicateurs de différentes catégories dans le cadre de la gestion d’une UC.

Les indicateurs commerciaux sont l’outil de mesure de la performance commerciale du point de vente. Ils permettent de savoir si l’UC est rentable, quels sont ses points forts et ses points faibles. Les indicateurs managériaux servent ici à affiner l’analyse et à mettre en perspective la performance de certains vendeurs en fonction de critères autres que les résultats commerciaux.

3. Réalisez le tableau de bord global de l’UC.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Rayon** | **Chiffre d'affaires** | **Objectifs** | **Écart en valeur** | **Écart en %** | **Contribution par catégorie de produits** |
| Vêtement Femme | 54 250 | 50 000 | 4 250 | 8,50 % | 56,96 % |
| Vêtement Homme | 28 200 | 30 000 | –1 800 | –6,00 % | 29,60 % |
| Accessoires Femme | 6 600 | 8 000 | –1 400 | –17,50 % | 6,93 % |
| Accessoires Homme | 6 200 | 5 000 | 1 200 | 24,00 % | 6,51 % |
| **Total** | 95 250 | 93 000 | 2 250 | 2,42 % | 100,00 % |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Superficie (hors vitrine et caisse)** | **Poids espaces** | **CA/m²** |
| 60 | 41,38 % | 904,17 |
| 40 | 27,59 % | 705,00 |
| 30 | 20,69 % | 220,00 |
| 15 | 10,34 % | 413,33 |
| 145 | 100,00 % | 656,90 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Liste des vendeurs** | **Temps de présence (jour)** | **Nombre de tickets réalisés** | **CA réalisé** | **Ticket moyen** | **CA moyen par jours travaillés** | **Nombre moyen de ticket par jours travaillés** |
| Anne | 20 | 125 | 9 500 | 76,00 | 475,00 | 6,25 |
| Claire | 14 | 98 | 6 250 | 63,78 | 446,43 | 7,00 |
| Jean | 20 | 103 | 11 250 | 109,22 | 562,50 | 5,15 |
| Warren | 6 | 4 | 1 200 | 300,00 | 200,00 | 0,67 |
| **Total** | N/A | 330 | 28 200 | 85,45 | N/A | N/A |