Chapitre 21 Mesurer et analyser les performances individuelles et collectives

RÉFÉRENTIEL

|  |  |
| --- | --- |
| Compétence | Savoir associé |
| Mesurer et analyser les performances individuelles et collectives | L’analyse des performances individuelles et collectives |

Missions

**Mission 1 Analyser un tableau de bord**

1. Construisez et complétez trois tableaux de bord : un pour le suivi du chiffre d’affaires par secteur, un pour le suivi de la marge par secteur et un pour l’évaluation des performances et de la contribution du site Internet.

Tableau de bord : CA par secteur

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Secteur** | **CA réalisé (en M€)** | | **Évolution CA** | **Objectif (en M€)** | **Écart objectif** | |
| **2e semestre 2017** | **2e semestre 2018** | **Valeur** | **Pourcentage** |
| Fruits/légumes | 9,4 | 9,6 | 2,1 % | 9,8 | –0,2 | –2,0 % |
| Boucherie/charcuterie | 4,8 | 4,7 | –2,1 % | 5,1 | –0,4 | –7,9 % |
| Préparations traditionnelles | 5,7 | 4,6 | –19,3 % | 6,0 | –1,4 | –23,3 % |
| Surgelés | 7,5 | 8,7 | 16,0 % | 7,9 | 0,8 | 10,1 % |
| Total | 27,4 | 27,6 | 0,7 % | 28,8 | –1,2 | –4,2 % |

Tableau de bord : suivi de la marge par secteur

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Secteur** | **Coût d’achat** | **Marge** | **Taux de marque** | **Taux de marge** |
| Fruits/légumes | 6,34 | 3,26 | 34,0 % | 51,4 % |
| Boucherie/charcuterie | 3,96 | 0,74 | 15,7 % | 18,7 % |
| Préparations traditionnelles | 2,57 | 2,03 | 44,1 % | 79,0 % |
| Surgelés | 6,93 | 1,77 | 20,3 % | 25,5 % |
| Total | 19,80 | 7,80 | 28,3 % | 39,4 % |

Tableau de bord : contribution du site Internet

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Secteur** | **Vente par Internet** | | **Évolution CA** | **CA réalisé 2e semestre 2018** | **Contribution du site Internet dans le CA** |
| **1er semestre 2018** | **2e semestre 2018** |
| Fruits/légumes | 0,33 | 0,42 | 27,3 % | 9,6 | 4,4 % |
| Boucherie/charcuterie | 0,46 | 0,56 | 21,7 % | 4,7 | 11,9 % |
| Préparations traditionnelles | 0,41 | 0,51 | 24,4 % | 4,6 | 11,1 % |
| Surgelés | 1,13 | 1,63 | 44,2 % | 8,7 | 18,7 % |
| Total | 2,33 | 3,12 | 33,9 % | 27,6 | 11,3 % |

2. Commentez les performances du magasin et de son site globalement puis par famille de produits.

* Globalement

Le CA reste quasiment stable sur le 2e semestre 2018 par rapport à l’année précédente. On notera tout de même que les objectifs ne sont pas atteints.

La marge est de 7,8 M d’€ pour ce semestre, ce qui permet au magasin de garder un taux de marque confortable de 28,3 % et un taux de marge à 39,4 %.

Concernant la vente par Internet lancée début 2018, on constate une évolution significative entre les 1er et 2e semestres. Le CA a en effet bondi de 33,9 % pour atteindre un peu plus de 11 % des ventes sur le second semestre.

* Par famille de produit

On note des disparités selon les familles de produits. En effet, la quasi-stabilité du CA ne correspond pas aux évolutions des ventes par familles. Si les fruits/légumes et la boucherie/charcuterie restent relativement stables, on constate un effondrement des préparations traditionnelles (–19,3 %) compensé par une très forte augmentation de la vente de surgelés. Cette catégorie surperforme mais ne parvient tout de même pas à compenser le fait qu’aucun autre secteur n’a réussi à atteindre ses objectifs.

Au niveau de la marge, on peut noter qu’elle est tirée par les préparations traditionnelles et les fruits/légumes qui sont les seules familles à dépasser les 25 % de taux de marque. La baisse des volumes de ventes des préparations traditionnelles et la stagnation de celles des fruits/légumes sont donc inquiétantes pour la marge globale du magasin.

Concernant les ventes sur Internet, si globalement tous les secteurs performent bien, on notera que la part des ventes de fruits/légumes reste assez faible, les clients préférant certainement pouvoir choisir directement en magasin. À l’inverse, les surgelés voient la part de leurs ventes grâce à Internet dépasser les 18 %, ce qui explique en partie la très bonne performance de cette famille de produits sur le second semestre 2018.

**Mission 2 Mesurer la performance collective**

3. Réalisez un tableau de bord sous forme graphique (carte perceptuelle) permettant de visualiser les résultats de l’enquête de satisfaction.

4. Analysez ce nouveau tableau de bord.

Le magasin dispose d’un atout très important : la qualité des produits. Il s’agit d’un avantage concurrentiel qui est reconnu par les clients et qu’il est essentiel de conserver.

Les points à améliorer en priorité sont :

* les prix : il faut donc analyser si un effort sur les marges peut être réalisé et voir l’impact d’une baisse des prix sur les ventes (élasticité prix). On pourrait également penser à une meilleure communication sur les promotions ;
* le conseil aux clients est également un point important à améliorer, les clients professionnels sont souvent très pressés.

La zone de progrès concerne principalement ces deux points jugés comme très importants pour les clients et dont la satisfaction est en dessous de la moyenne.

Le choix de l’assortiment est un atout du magasin, jugé comme très satisfaisant malgré une importance moindre. Il s’agit d’une force qui peut être mise en avant principalement par les vendeurs. Une action est peut-être envisageable pour améliorer ces deux points en même temps.

Enfin, la propreté du rayon est à améliorer également, mais au vu de son importance pour les clients, c’est un point de préoccupation mineur auquel il faudra remédier dans un second temps.

**Mission 3 Mesurer la performance individuelle**

5. Analysez la fiche bilan utilisée actuellement pour évaluer Paul, vendeur au secteur préparations traditionnelles.

La fiche bilan n’est pas réellement un outil de suivi, c’est un simple mail faisant office de compte rendu de réunion succinct. C’est un document non formalisé, et qui a donc de très fortes chances de ne pas être le même à chaque fois. Un bon point à noter étant que les réunions sont tenues de manière régulière.

La fiche ne comporte ni objectifs, ni degré d’atteinte. On y mélange des éléments observables et subjectifs. Il s’agit plus d’une liste d’observations que d’un outil d’évaluation, dans lequel la partie reproche est bien plus développée que les bons points qui sont abordés très rapidement, ce qui peut avoir pour conséquence de démotiver la personne.

Un des points majeurs, la redynamisation du secteur préparations traditionnelles, est abordé mais n’est pas suffisamment mis en avant alors que c’est un enjeu majeur du magasin.

La fiche ne présente aucun axe ou aucune action d’amélioration pour empêcher que certains événements ne se reproduisent.

6. Proposez, en les justifiant, les indicateurs que vous jugerez pertinents pour suivre les performances individuelles de Paul.

Les principaux indicateurs pertinents sont :

* la performance commerciale : il s’agit d’un vendeur et donc cet objectif est un élément essentiel qui montre la qualité de son travail. On peut choisir le volume des ventes, le CA réalisé, la marge, etc. ;
* l’efficacité commerciale : l’accueil des clients, la mise en avant des produits et/ou des promotions, la connaissance des produits sont des éléments essentiels pour un vendeur et qui participent efficacement à l’atteinte des objectifs ;
* le respect des procédures : la personne travaille avec des produits frais et congelés, le non-respect de certaines procédures peut entraîner une obligation pour le magasin de détruire des marchandises (chaîne du froid non respectée) ;
* la maîtrise des outils internes : bonne maîtrise des outils informatiques, des transpalettes, du PDA, etc. ;
* la ponctualité : le magasin ouvre très tôt et les clients peuvent être présents dès l’ouverture, il faut qu’il y ait toujours un vendeur disponible au risque de perdre des ventes ;
* l’absentéisme : il s’agit d’un problème de plus en plus présent dans les petites et moyennes structures.

7. Concevez un modèle de fiche de suivi individuel comprenant ces indicateurs de suivi.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Nom prénom : | Date de la période évaluée : | | |
| **Indicateurs** | **Degré d’atteinte** | | |
| Très satisfaisant | Satisfaisant | À améliorer |
| Performance commerciale :  Chiffre d’affaires  Vente produits préparations traditionnelles  Marge réalisée |  |  |  |
| Efficacité commerciale :  Accueil/contact client  Connaissance des produits  Mise en avant des promotions |  |  |  |
| Maîtrise des outils internes |  |  |  |
| Respect des procédures :  Hygiène/sécurité  Absences/congés |  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Suivi des retards et absences** | | **Degré d’atteinte des objectifs** |
| **Retards :** | <<date>> + <<temps de retard>>  <<date>> + <<temps de retard>> |  |
| **Absences non prévues :** | <<date>> |  |

Très satisfaisant Satisfaisant À améliorer

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nouveaux objectifs et actions à réaliser** | | | | **Suivi** |
| **Date** | **Objectif** | **Action à réaliser** | **Échéance** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Réalisé En cours Non fait

Date :

Signature du collaborateur : Signature de l’évaluateur :

8. Évaluez Paul avec cet outil.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nom prénom : Paul Allens | | Date de la période évaluée : 2e semestre 2018 | | | |
| **Objectif** | | **Degré d’atteinte** | | | |
| **Très satisfaisant** | | **Satisfaisant** | **À améliorer** |
| Performance commerciale :  Chiffre d’affaires  Vente produits préparations traditionnelles  Marge réalisée | | X | | X | X |
| Efficacité commerciale :  Accueil/contact client  Connaissance des produits  Mise en avant des promotions | | X  X | |  | X |
| Maîtrise des outils internes | |  | |  | X |
| Respect des procédures :  Hygiène/sécurité  Absences/congés | | X | |  | X |
| **Suivi des retards et absences** | | | **Degré** **d’atteinte** **objectifs** | | |
| **Retards :** | 17/10/2018 : > 10 minutes  18/10/2018 : > 10 minutes  23/10/2018 : > 10 minutes  26/10/2018 : > 10 minutes | | À améliorer | | |
| **Absences non prévues :** | Aucune | | Très satisfaisant | | |

Très satisfaisant Satisfaisant À améliorer

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nouveaux objectifs et actions à réaliser** | | | | **Suivi** |
| **Date** | **Objectif** | **Action à réaliser** | **Échéance** |
| 01/01/2019 | + 10 % de ventes produits traditionnels | Mettre en avant les produits | 31/03/2019 |  |
| 26/01/2019 | Formation sécurité et hygiène | Participer à la formation | 30/06/2019 |  |

Réalisé En cours Non fait

Date : 26/01/2018

Signature du collaborateur : Paul Allens Signature de l’évaluateur : Jean Valtin

Entraînement

**Exercice 1**

1. Analysez la performance globale de votre boutique.

L’UC de Lille/Roubaix a des résultats en légère hausse sur 2018 (+1,3 %). On peut également constater que cette UC a un chiffre d’affaires d’environ 10 % supérieur à la moyenne des autres UC en France.

Cependant, elle peine à atteindre ses objectifs, alors que ce n’est pas du tout le cas des autres UC. Il est donc important d’analyser en détail ses résultats pour comprendre pourquoi le magasin semble en perte de vitesse.

2. Analysez la performance individuelle de chacun des employés. Prenez en compte dans votre analyse les commentaires des entretiens individuels que vous avez passés.

Parmi les quatre vendeurs, Michael réalise à lui seul près de la moitié (43,3 %) des objectifs globaux de l’UC.

Michael est le vendeur le plus âgé et le plus ancien : 30 ans d’ancienneté. Nous pouvons supposer qu’il est expert dans son métier, et qu’il a su créer une relation de confiance avec la clientèle. C’est une personne moteur de l’équipe, qui réalise des ventes importantes, bien que quasiment stables (+0,9 %). C’est certainement une personne à qui nous pouvons confier des responsabilités de management.

Fanny est la plus jeune en poste mais elle réalise une bonne progression de chiffre d’affaires (+4,1 %). C’est une vendeuse qui a du potentiel grâce à un bon contact client et sur qui nous pourrons compter lorsqu’elle se sera complètement formée sur l’offre produit.

Lucie a eu une progression relativement plus forte que celle de ses collèges en 2018 (+6,6 %). Son manque de relationnel explique certainement que sa performance reste bien en dessous de celle de Michael.

Jean, malgré sa grande expérience, est très loin d’atteindre les objectifs que l’on est en droit d’attendre. Il obtient les plus mauvais scores et c’est le seul à avoir des ventes en baisse sur 2018 (–6,4 %). Il semble être en difficulté dans son poste, ce qui se ressent parfois sur son attitude vis-à-vis des clients.

**Exercice 2**

1. Classez les compétences attendues de la ressource 1 selon ces 3 catégories : savoir-faire, savoir être, objectifs.

Savoir-faire :

* connaissance des produits proposés ;
* capacité à faire travailler son équipe de vendeurs ;
* connaissance de l’entreprise et de son fonctionnement.

Savoir être :

* indépendant et bonne capacité à prendre des initiatives ;
* bon relationnel client ;
* ponctuel.

Objectifs :

* augmenter les ventes de son rayon de 5 % ;
* assurer la veille commerciale de son rayon (réalisation d’un relevé de prix par semaine) ;
* faire passer le taux de marque au-dessus de 25 %.

2. Calculez les objectifs de chiffre d’affaires et de taux de marque ainsi que les degrés d’atteinte des objectifs pour les différents rayons.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Rayon** | **CA 2017** | **CA 2018** | **Taux d’évolution** | **Degré d'atteinte CA** | **Coût d’achat** | **Taux de marque** | **Degré d'atteinte marge** |
| Petit électroménager cuisine | 322 050 | 328 162 | 1,90 % | 97,05 % | 237 862 | 27,52 % | 110,07 % |
| Chauffage/ventilation | 148 730 | 162 781 | 9,45 % | 104,24 % | 120 456 | 26,00 % | 104,00 % |
| Gros électroménager | 168 480 | 164 030 | –2,64 % | 92,72 % | 122 980 | 25,03 % | 100,10 % |
| Aspirateur | 56 260 | 68 122 | 21,08 % | 115,32 % | 46 873 | 31,19 % | 124,77 % |
| **Total** | 695 520 | 723 095 | 3,96 % | 99,01 % | 528 171 | 26,96 % | 107,83 % |

3. Réalisez et compléter la fiche de bilan de Julien, actuellement chef de rayon gros électroménager.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Julien | Évaluation année 2018 | | | |
| **Objectif** | **Degré d’atteinte** | | | |
| **Très satisfaisant** | | **Satisfaisant** | **À améliorer** |
| Savoir-faire :  Connaissance produits proposés  Capacité à faire travailler son équipe de vendeurs  Connaît l’entreprise et les procédures | X | | X | X |
| Savoir être :  Ponctuel  Autonome  Capacité à prendre des initiatives  Bon relationnel client  Tenue vestimentaire | X  X  X | | X  X |  |
| Objectifs de l’année :  Ventes du rayon +5 %  Assure la veille commerciale de son rayon  Taux de marque > 25 % | X  X | | X |  |
| **Nouveaux objectifs et actions à réaliser** | | | | **Suivi** |
| **Objectif** | | **Échéance** | |
| Progression des ventes de 8 % pour 2019 | | 31/12/2019 | |  |
| Suivre une formation interne de management des équipes commerciales | | 30/06/2019 | |  |
| Former deux nouveaux collaborateurs | | 28/02/2019 | |  |

Date :

Signature du collaborateur : Signature de l’évaluateur :

**Exercice 3**

1. Complétez le tableau de bord de la ressource 1 en calculant les pourcentages de variation pour les 2 critères retenus.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Restaurant** | **Chiffre d’affaires (en milliers d'€)** | | | **Nombre de couverts (par jour)** | | |
| **2017** | **2018** | **Écart (%)** | **2017** | **2018** | **Écart (%)** |
| **Paris** | 422 | 434 | 2,8 % | 98 | 107 | 9,2 % |
| **Lyon** | 322 | 298 | –7,5 % | 85 | 80 | –5,9 % |
| **Lille** | 336 | 362 | 7,7 % | 79 | 76 | –3,8 % |
| **Marseille** | 280 | 289 | 3,2 % | 55 | 59 | 7,3 % |
| **Nice** | 178 | 181 | 1,7 % | 48 | 51 | 6,3 % |
| **Toulouse** | 165 | 182 | 10,3 % | 32 | 34 | 6,3 % |
| **Bordeaux** | 221 | 208 | –5,9 % | 40 | 37 | –7,5 % |
| **Strasbourg** | 198 | 212 | 7,1 % | 45 | 44 | –2,2 % |

2. Expliquez le choix du critère du nombre de couverts par jour pour un restaurant. Sachant qu’un restaurant est ouvert environ 275 jours par an, quel autre indicateur pourriez-vous ajouter ?

Le nombre de couverts correspond au nombre de clients venus dans la journée. C’est l’indicateur clé de la fréquentation d’un restaurant.

Grâce à cette information et au nombre de jours ouvrés par an, on peut facilement calculer le prix moyen dépensé par client pour un repas au restaurant.

Pour un restaurant, on pourrait également penser à des indicateurs comme le nombre de boissons vendues (marge plus importante que sur le repas), le prix moyen des menus pour savoir si les clients commandent plus à la carte ou prennent des menus, etc.

3. Ajoutez ce nouveau critère à votre tableau de bord.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Restaurant** | **Chiffre d’affaires (en milliers d'€)** | | | **Nombre de couverts (par jour)** | | | **Prix moyen dépensé par client** | | |
| **2017** | **2018** | **Écart (%)** | **2017** | **2018** | **Écart (%)** | **2017** | **2018** | **Écart (%)** |
| **Paris** | 422 | 434 | 2,8 % | 98 | 107 | 9,2 % | 15,66 | 14,75 | –5,8 % |
| **Lyon** | 322 | 298 | –7,5 % | 85 | 80 | –5,9 % | 13,78 | 13,55 | –1,7 % |
| **Lille** | 336 | 362 | 7,7 % | 79 | 76 | –3,8 % | 15,47 | 17,32 | 11,9 % |
| **Marseille** | 280 | 289 | 3,2 % | 55 | 59 | 7,3 % | 18,51 | 17,81 | –3,8 % |
| **Nice** | 178 | 181 | 1,7 % | 48 | 51 | 6,3 % | 13,48 | 12,91 | –4,2 % |
| **Toulouse** | 165 | 182 | 10,3 % | 32 | 34 | 6,3 % | 18,75 | 19,47 | 3,8 % |
| **Bordeaux** | 221 | 208 | –5,9 % | 40 | 37 | –7,5 % | 20,09 | 20,44 | 1,7 % |
| **Strasbourg** | 198 | 212 | 7,1 % | 45 | 44 | –2,2 % | 16,00 | 17,52 | 9,5 % |

4. À partir de la ressource 2, créer la carte perceptuelle de la franchise Au pissenlit qui sera distribuée aux propriétaires des différents restaurants.

5. À partir de votre carte perceptuelle, repérez et analysez les groupes homogènes de franchisés.

On remarque trois groupes distincts de restaurants :

* les restaurants de Paris, Nice et Marseille performent assez bien avec une progression satisfaisante, aussi bien au niveau du nombre de client que du chiffre d’affaires. Il s’agit des restaurants à mettre en avant et desquels on peut s’inspirer pour les bonnes pratiques ;
* le groupe Strasbourg/Lille dont le chiffre d’affaires évolue très positivement mais dont le nombre de couverts est en baisse. On peut certainement expliquer cela par la vente de produits avec une marge plus importante (boisson ou vente à la carte) ;
* le groupe Bordeaux/Lyon dont l’ensemble des indicateurs est dans le rouge. Un contact urgent avec les propriétaires serait souhaitable pour les aider à redresser la situation.

6. Montrez l’utilité de ces deux outils dans le cadre d’un diagnostic réseau.

Ces outils sont indispensables au contrôle et à l’action correctrice car ils permettent :

* l’appréciation de la situation et de l’évolution de chaque point de vente selon les critères de chiffre d’affaires et de nombre de couverts (clients) : identification des performances ou contre-performances ;
* la mise au point sur la situation de chaque point de vente par rapport aux autres, qui permet de calculer la performance moyenne attendue et de classer les points de vente ;
* la fixation d’objectifs pour la période suivante ;
* l’analyse des écarts pour adapter le plan d’action commerciale.