Chapitre 22 Concevoir et analyser un tableau de bord

RÉFÉrentiel

|  |  |
| --- | --- |
| Compétence | Savoirs associés |
| Concevoir et analyser un tableau de bord ; analyser les performances | Les principaux indicateurs du tableau de bord ; les actions de remédiation ou d’amélioration |

*Note : les calculs ont été effectués sur tableau Excel, ce qui explique certains résultats dont les arrondis ont été cumulés.*

Missions

Mission 1 Concevoir un tableau de bord

1. Évaluez si le document remis par Yohann a les qualités attendues d’un tableau de bord.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Simple | Oui | Trois indicateurs seulement sur 5 entités. |
| Pertinent | Non | Il manque deux indicateurs classiques dans l’analyse d’un point de vente : la marge ou, mieux, le taux de marque et le panier moyen. Cela suppose donc des calculs au préalable. |
| Synoptique | Non | On ne voit pas d’emblée les éléments importants cités ci-dessus. Par ailleurs, on ne voit pas facilement la progression de N–1 à N et on ne voit pas les contributions des rayons et secteur dans le chiffre d’affaires de magasin. |
| Opérationnel | Oui | Ces éléments sont assez faciles à obtenir dans le système d’information commerciale d’un point de vente. |
| Pédagogique | Non | L’absence de focalisation sur les indicateurs essentiels en ce tableau est peu propice à la fonction de tableau de bord. |

2. Construisez un tableau de bord de la performance globale du secteur vêtements correspondant à la demande de Yohann.

Marge = Chiffre d’affaires – Coût d’achat

Panier moyen = Chiffre d’affaires/Nombre d’achats

Indice = Valeur N/Valeur N–1 x 100

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **CA** | | | **Marge** | | | **Nombre d'achats** | | | **Panier moyen** | | |
|  | **N–1** | **N** | **Évolu tion** | **N–1** | **N** | **Évolu tion** | **N–1** | **N** | **Évolu tion** | **N–1** | **N** | **Évolu tion** |
| **Magasin** | 652 230 | 669 850 | 102,70 | 271 100 | 272 060 | 100,35 | 14 102 | 13 585 | 96,33 | 46,25 | 49,31 | 106,61 |
| **Secteur vêtements** | 128 370 | 133 860 | 104,28 | 44 460 | 41 350 | 93,00 | 4 392 | 5 718 | 130,19 | 29,23 | 23,41 | 80,10 |
| **Contribution vêtements** | 19,68 % | 19,98 % | 101,53 | 16,40 % | 15,20 % | 92,68 | 31,14 % | 42,09 % | 135,15 | 63,19 % | 47,48 % | 75,13 |

3. Construisez un autre tableau de bord permettant d’analyser la performance des rayons du secteur vêtements.

Taux de marque = Marge/CA

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Secteur** | **CA** | | **Marge** | | **Taux de marque** | | **Nombre d'achats** | | **Panier moyen** | |
| **N** | **Évolution** | **N** | **Évolution** | **N** | **Évolution** | **N** | **Évolution** | **N** | **Évolution** |
| Vêtements | 133 860 | + 4 % | 41 350 | – 7 % | 31 % | – 11 % | 5 718 | + 30 % | 23,41 | – 20 % |
| Vêtements grand public | 84 960 | + 9 % | 19 840 | – 14 % | 23 % | – 21 % | 4 618 | + 45 % | 18,40 | – 25 % |
| Vêtements techniques | 16 620 | – 9 % | 9 560 | – 1 % | 58 % | + 9 % | 302 | – 13 % | 55,03 | +4 % |
| Chaussures et bottes | 32 280 | 0 % | 11 950 | +1 % | 37 % | +1 % | 798 | – 8 % | 40,45 | +9 % |

4. Évaluez ces deux tableaux de bord en fonction des qualités attendues.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Qualités** | **T1** | **T2** | **Commentaires** |
| Simple | Non | Oui | Le deuxième tableau de bord est plus simple que le premier car, en mettant N et l’évolution, il donne une idée de N–1. |
| Pertinent | Oui | Oui | Les deux tableaux de bord contiennent les bons indicateurs. Le deuxième ajoute le taux de marque qui est un indicateur intéressant. |
| Synoptique | Non | Oui | Seul le deuxième tableau de bord permet de voir tout de suite les éléments importants : les volumes (avec les valeurs brutes) et les évolutions (avec le taux). D’une manière générale, le taux d’évolution en plus ou en moins et plus parlant que l’indice. |
| Opérationnel | Oui | Oui | Oui pour les mêmes raisons que le tableau initial proposé par Yohann. |
| Pedagogique | Non | Oui | Le deuxième tableau de bord semble plus pédagogique que le premier car il est plus facile à lire. |

Mission 2 Analyser un tableau de bord

5. Analysez le tableau de bord de la performance globale du secteur vêtements.

**Marquage en colonnes**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **CA** | | | **Marge** | | | **Nombre d'achats** | | | **Panier moyen** | | |
|  | **N–1** | **N** | **Évolu tion** | **N–1** | **N** | **Évolu tion** | **N–1** | **N** | **Évolu tion** | **N–1** | **N** | **Évolu tion** |
| **Magasin** | 652 230 | 669 850 | 102,70 | 271 100 | 272 060 | 100,35 | 14 102 | 13 585 | 96,33 | 46,25 | 49,31 | 106,61 |
| **Secteur vêtements** | 128 370 | 133 860 | 104,28 | 44 460 | 41 350 | 93,00 | 4 392 | 5 718 | 130,19 | 29,23 | 23,41 | 80,10 |
| **Contribution vêtements** | 19,68 % | 19,98 % | 101,53 | 16,40 % | 15,20 % | 92,68 | 31,14 % | 42,09 % | 135,15 | 63,19 % | 47,48 % | 75,13 |

**Lecture en ligne**

Le secteur vêtements est performant en termes de chiffre d’affaires et surtout de nombre d’achats. Il est en revanche pénalisé pour ce qui concerne la marge et le panier moyen.

**Interprétation**

Il semblerait qu’il y ait donc dans le secteur vêtements beaucoup de ventes à faible marge, ce qui porte un peu le chiffre d’affaires mais dégrade beaucoup la rentabilité, c’est-à-dire la marge.

6. Analysez le tableau de bord de la performance des rayons du secteur vêtements.

**Marquage en colonnes**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **CA** | | **Marge** | | **Taux de marque** | | **Nombre d'achats** | | **Panier moyen** | |
|  | **N** | **Évolution** | **N** | **Évolution** | **N** | **Évolution** | **N** | **Évolution** | **N** | **Évolution** |
| **Secteur vêtements** | 133 860 | + 4 % | 41 350 | – 7 % | 31 % | – 11 % | 5 718 | + 30 % | 23,41 | – 20 % |
| **Vêtements grand public** | 84 960 | + 9 % | 19 840 | – 14 % | 23 % | – 21 % | 4 618 | + 45 % | 18,40 | – 25 % |
| **Vêtements techniques** | 16 620 | – 9 % | 9 560 | – 1 % | 58 % | + 9 % | 302 | – 13 % | 55,03 | + 4 % |
| **Chaussures et bottes** | 32 280 | 0 % | 11 950 | + 1 % | 37 % | + 1 % | 798 | – 8 % | 40,45 | + 9 % |

**Lecture en ligne**

• Vêtements grand public : très bonne performance en termes de chiffre d’affaires et de nombre d’achats. En revanche les performances concernant la marge, le taux de marque ainsi que les paniers moyens sont limitées. La marge est encore importante mais elle diminue ; le taux de marque est le plus faible du secteur et il diminue encore ; le panier moyen est de 18 €, en recul de 25 %.

• Vêtements techniques : le chiffre d’affaires est le plus faible des rayons en recul de 9 %. De la même façon, le nombre d’achats est limité et en recul également. En revanche ce rayon permet de bénéficier d’un taux de marque en progression et d’un panier moyen important.

• Chaussures et bottes : ce rayon est un peu intermédiaire entre le vêtement grand public et les vêtements techniques (chiffre d’affaires moyen, marge moyenne, taux de marc moyen, nombre d’achats et panier moyen également). Les chiffres sont relativement stables sauf pour le nombre d’achats en baisse de 8 % et le panier moyen en hausse de 9 %.

**Interprétation**

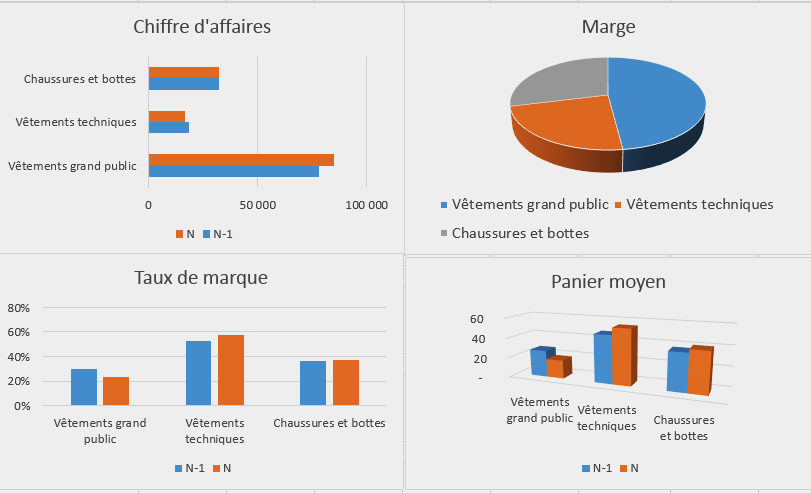
Deux grandes familles de produits s’affrontent : le vêtement grand public à gros volume mais faible rentabilité et les vêtements techniques à faible volume et rentabilité importante.

À l’évidence, c’est le vêtement grand public qui évolue le plus fortement. Il pèse de façon positive sur le chiffre d’affaires du secteur mais surtout de façon négative sur sa marge.

À l’inverse, Flagship semble passer à côté de produits sélectifs à fort taux de marge et panier moyen important qui constitue la gamme des vêtements techniques.

L’entreprise est face à un choix. Comment se positionner entre ces deux familles ? Le positionnement sur le vêtement grand public suppose un format de distribution à gros volume, ce qui n’est peut-être pas le cas de Flagship. À l’inverse, le positionnement sur les vêtements techniques suppose une reconquête de la clientèle et souffre de volume d’achat limité.

Mission 3 Mettre en forme de tableau de bord

7. Proposez une mise en forme attrayante et claire des résultats du tableau de bord.

Entraînement

Exercice 1

1. Complétez le tableau de bord en ajoutant le cas échéant les indicateurs qui vous semblent utiles.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Magasin A** | **Objectif** | **Réalisé** | **Écart absolu** | **Écart %** |
| **Chiffre d’affaires** | 1 000 000 | 1 150 000 | 150 000 | 15 % |
| **Passages en caisse** | 14 340 | 11 470 | – 2 870 | – 20 % |
| **Panier moyen** | 69,74 | 100,26 | 30,52 | 44 % |

2. Indiquez l’intérêt de calculer l’écart en pourcentage.

Le calcul en pourcentage permet de donner une meilleure idée de l’atteinte ou non des objectifs que les valeurs absolues. Ici, 2 870 est bien inférieur à 150 000, alors qu’en réalité l’écart est plus important.

3. Analysez la situation.

Meilleure performance en CA que prévu avec moins de passages en caisse. Au total le panier moyen augmente.

Il s’agit de conserver ce panier moyen en essayant de créer du trafic pour restaurer le nombre de clients.

Exercice 2

1. Identifiez les objectifs « Tous rayons » liés aux trois indicateurs présentés ci-dessous.

Objectif CA = 3 580  – 18 = 3 562 k euros

Taux de marque nette : 22,9 – 0,59 = 22,31 %

Démarque : pas d’objectif, mais des résultats.

2. Donnez la signification des chiffres en gras.

**3 100**

Le CA réalisé par le supermarché dans le secteur alimentaire depuis le début de l’année (janvier + février + mars + avril) est de 3 100 000 €.

**– 18,4**

Le supermarché a enregistré une « démarque inconnue » de 18 400 € (perte) dans le secteur non alimentaire depuis le début de l’année.

**– 3,76 %**

Le taux de démarque inconnue (Démarque/CA) est de 3,76 % dans le secteur non alimentaire depuis le début de l’année.

Calcul : 18,4/490 = 3,75 %

3. Montrez l’intérêt des lignes « cumul ».

Les lignes « cumul » permettent de suivre le plan de route vers l’objectif annuel de CA. En avril, on devrait être normalement au tiers de l’année, sauf variations saisonnières.

Exercice 3

**1. Complétez le tableau avec les informations manquantes.**

|  |  |
| --- | --- |
| Indice de CA mensuel | Montant du CA réalisé au mois d’avril  Objectif de CA du mois d’avril |
| Indice de CA cumulé sur l’année | Montant du CA réalisé sur les 4 premiers mois  Objectif de CA sur les 4 premiers mois |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Réalisé** | **R – O** | **Objectif** | **Indice R/O** |
| **Surgelés** | Mensuel | 20,9 | 0,4 | 20,5 | 101,95 |
| Cumul | 83,6 | 3,3 | 80,3 | 104,11 |
| **Liquides** | Mensuel | 119,2 | 7,3 | 111,9 | 106,52 |
| Cumul | 432,8 | 11,3 | 421,5 | 102,68 |
| **Textile** | Mensuel | 9,4 | -1 | 10,4 | 90,38 |
| Cumul | 39,8 | -3 | 42,8 | 92,99 |

2. Repérez les rayons qui n’ont pas atteint les objectifs mensuels de chiffre d’affaires, de marge et de taux de marque.

Le rayon textile n’a pas atteint les objectifs mensuels de CA et de marge.

Le rayon liquides n’a pas atteint l’objectif mensuel de marge et de taux de marque.

3. Repérez les rayons qui n’ont pas atteint les objectifs de chiffre d’affaires, de marge et de taux de marque sur les quatre premiers mois de l’année.

Le rayon textile n’a pas atteint les objectifs cumulés de CA et de marge.

Le rayon liquides n’a pas atteint ses objectifs cumulés de taux de marque

4. Analysez le taux de démarque inconnue par rayon.

Le rayon textile est particulièrement touché par la démarque. Il est nécessaire de trouver l’origine de cette démarque et les articles concernés, etc. Il faudrait mettre en place un plan d’action pour la combattre efficacement.

5. Identifiez les écarts significatifs à analyser avec votre équipe lors de la prochaine réunion.

Certains écarts positifs peuvent être l’objet de félicitations de la part du manageur : par exemple pour le rayon surgelés.

D’autres rayons doivent faire l’objet d’une analyse plus fine :

– le rayon liquides a atteint ses objectifs de CA mais pas de taux de marge mensuels. Une analyse plus fine des marges unitaires sur les assortiments est nécessaire ;

– le rayon textile est déjà atteint par une forte démarque : est-ce la raison de ses mauvais scores ?

Exercice 4

> Analysez, dans un tableau de bord, l’activité du rayon literie pour les quatre premiers mois de l’année N et commentez vos résultats.

On peut repérer :

– la « saisonnalité » de l’activité. Le mois de mars semble particulièrement élevé par rapport aux autres mois (ainsi que septembre et dans une moindre mesure juillet, août et décembre). Mais cette « saisonnalité » semble assez désordonnée ou en tout cas très ponctuelle ;

– l’écart négatif pour les quatre premiers mois N–1 entre les prévisions et les réalisations.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **CA HT N–1** | **Objectif de CA HT N** | **CA HT réalisé N** | **Taux d’évolution N/N–1 en %** | **Écart sur objectif** | **Écart en %** | **Taux de réalisation %** |
| **Janvier** | 25 890 | 28 480 | 22 180 | – 14,33 | – 6 300 | – 22,12 | 77,88 |
| **Février** | 11 360 | 12 500 | 11 930 | 5,02 | – 570 | – 4,56 | 95,44 |
| **Mars** | 110 650 | 121 720 | 106 180 | – 4,04 | – 15 540 | – 12,77 | 87,23 |
| **Avril** | 13 360 | 14 700 | 13 070 | – 2,17 | – 1 630 | – 11,09 | 88,91 |
| **Cumul** | 161 260 | 177 400 | 153 360 | – 4,90 | – 24 040 | – 13,55 | 86,45 |

**Commentaires**

Sur les quatre premiers mois :

–à l’exception du mois de février, les CA diminuent en N par rapport à ceux de N–1 ;

– les objectifs N sont toujours supérieurs au réalisé N–1.

Du coup, les réalisations sont toujours inférieures aux prévisions. À la fin du mois d’avril, on n’a réalisé que 86,45 % de l’objectif.

Le rayon se porte mal, à l’évidence. Une promotion devrait se réaliser avant l’été afin de le relancer et d’écouler les stocks.

Exercice 5

1. Choisissez les indicateurs qui vous semblent les plus pertinents pour analyser les résultats de chaque rayon.

Contribution au CA : pourcentage dans le CA total.

Marge réalisée par rapport au chiffre d’affaires HT : taux de marque.

Rentabilité au m2 : marge par m2.

Rentabilité par salarié : marge par salarié.

2. Réalisez un tableau de bord pour M. Deschamps

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Rayons** | **Contribution au CA** | | | **Taux de marque** | | | **CA au m2** | | | **CA par salarié** | | |
| **Prévu** | **Réel** | **Écart** | **Prévu** | **Réel** | **Écart** | **Prévu** | **Réel** | **Écart** | **Prévu** | **Réel** | **Écart** |
| **Kite** | 44,6 % | 35,3 % | – 9,3 % | 57,8 % | 66,7 % | 8,9 % | 1 800,00 | 1 440,00 | – 360,00 | 22 500 | 18000 | – 4 500 |
| **Livres** | 4,0 % | 5,9 % | 1,9 % | 70,0 % | 75,0 % | 5,0 % | 1 000,00 | 1 500,00 | 500,00 | 4 000 | 6 000 | 2 000 |
| **Skate** | 24,8 % | 29,4 % | 4,7 % | 56,0 % | 75,0 % | 19,0 % | 1 388,89 | 1 666,67 | 277,78 | 12 500 | 15 000 | 2 500 |
| **Planches** | 26,7 % | 29,4 % | 2,7 % | 53,7 % | 50,0 % | – 3,7 % | 750,00 | 833,33 | 83,33 | 13 500 | 15 000 | 1 500 |
| **Total** | **100,0 %** | **100,0 %** | **0,0 %** | **56,7 %** | **64,7 %** | **– 8,0 %** | **1 216,87** | **1 228,92** | **12,05** | **14 428,57** | **14 571,43** | **142,86** |

3. Commentez les résultats pour le magasin et pour votre rayon.

Concernant le magasin au global, le réel est légèrement meilleur que le prévisionnel.

Rayon par rayon, on constate :

– baisse du rayon Kite dans le CA global ;

– bonne rentabilité du rayon livre, du rayon Kite et surtout du rayon Skate ;

– faible chiffre d’affaires au m2 du rayon planches ;

– faible CA du rayon livre et notamment par salarié ;

– le rayon Kite a été impacté fortement par la forte baisse de son CA.

4. Proposez des actions correctrices pour améliorer les résultats du rayon kite.

Il convient de s’interroger sur la baisse du CA :

– soit il s’agit d’une baisse du marché global et, dans ce cas, il faudra redimensionner le magasin en mettant plus de ressources sur le Skate notamment ;

–soit il s’agit d’un problème de notoriété du magasin sur le kite et, dans ce cas, il faudra investir en communication.

Exercice 6

1. Présentez et complétez un tableau de bord permettant de comparer les performances des différentes familles de produits avant déplacement.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Évolution CA**  **(%)** | **Taux de réalisation objectif de CA (%)** | **Taux de réalisation objectif de marge**  **(%)** | **Contribution au chiffre d'affaires N**  **(%)** | **Contribution à la marge N**  **(%)** |
|
| **Sacs à dos** | 16,40 | 105,82 % | 115,89 % | 21,22 | 20,08 |
| **Tentes** | 5,27 | 95,70 % | 87,72 % | 30,38 | 26,26 |
| **Chaussures** | 15,29 | 104,81 % | 113,14 % | 13,31 | 14,12 |
| **Vêtements** | 17,12 | 106,47 % | 87,85 % | 10,03 | 13,01 |
| **Accessoires** | 12,5 | 102,27 % | 105,00 % | 17,36 | 15,92 |
| **Duvets** | 7,53 | 97,75 % | 91,70 % | 7,71 | 10,61 |
| **Totaux** | **11,37** | **101,24 %** | **98,73 %** | **100,00** | **100,00** |

2. Commentez les résultats obtenus. Déduisez-en la famille de produits à promouvoir.

En N, l’univers atteint globalement ses objectifs en termes de chiffre d’affaires et de marge :

– la plupart des familles dépassent les prévisions de CA, sauf les tentes et les duvets ;

– trois familles n’atteignent pas les objectifs de marge : les tentes, les vêtements et les duvets ;

– les tentes et les duvets sont en perte de vitesse. Ils enregistrent les taux de croissance du CA les plus faibles de l’univers. Les autres familles de produits dépassent l’augmentation de 10 % attendue ;

– deux familles assurent à elles seules près de la moitié de la marge et du CA de l’univers (les sacs à dos et les tentes).

**Famille à promouvoir**

Au regard de l’atteinte des objectifs, les tentes et les duvets seraient les familles à promouvoir.

Compte tenu du poids important des tentes en termes de CA et de marge et de la faiblesse du taux d’évolution de leur CA, c’est cette famille qui devra faire l’objet d’une promotion.

Exercice 7

**1. Construisez et complétez un tableau de bord permettant d’analyser les performances du rayon Frais. Arrondissez les calculs à l’euro.**

Indicateurs de réalisation d’objectifs : indice de réalisation ou écart de réalisation ou taux de réalisation de l’objectif

Indicateurs de marge : taux de marge ou taux de marque

Indicateurs de contribution au CA

Indicateurs de contribution à la marge

Taux d’évolution CA et marge

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Rayon Frais** | **CA HT N** | **Marge N** | **Indice de réalisation des objectifs** | **Évolution CA N/N–1** | **Évolution marge N/N–1** |
| Frais industriel | 625 045 | 187 513 | 1,01 | – 0,77 % | – 2,51 % |
| Frais MDD | 340 080 | 102 024 | 0,83 | 1,44 % | 4,96 % |
| Bio | 60 955 | 42 668 | 1,29 | 20,00 % | 31,25 % |
| Total | 1 026 080 | 332 208 | 0,96 | 1,00 % | 3,15 % |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Rayon Frais** | **Taux de marque N–1** | **Taux de marque N** | **Contribution au CA N–1** | **Contribution au CA N** | **Contribution à la marge N–1** | **Contribution à la marge N** |
| Frais industriel | 30,54 % | 30,00 % | 62,00 % | 60,92 % | 59,72 % | 56,44 % |
| Frais MDD | 28,99 % | 30,00 % | 33,00 % | 33,14 % | 30,18 % | 30,71 % |
| Bio | 64,00 % | 70,00 % | 5,00 % | 5,94 % | 10,09 % | 12,84 % |
| Total | 31,70 % | 32,37 % | 100,00 % | 100,00 % | 100,00 % | 100,00 % |

2. Analysez les résultats obtenus.

Globalement, les objectifs de chiffre d’affaires ne sont pas atteints pour le rayon Frais (96 % de taux de réalisation).

Le rayon Bio dépasse largement les objectifs fixés (+ 28,61 %), mais ne contribue qu’à 5,94 % du CA en N.

Le Frais industriel, plus gros contributeur au CA (61 % en N), atteint les objectifs fixés.

À l’inverse, le Frais MDD est très en retard (– 16,56 % en N) sur les objectifs et cet écart explique la sous-performance globale du rayon.

On constate une augmentation relativement faible du CA du rayon Frais (1 %), mais cette atonie du rayon masque des différences importantes au niveau des sous-rayons :

– le rayon Frais industriel est en recul de près d’un point, alors que le Frais MDD continue de progresser, même si cette progression est lente (1,44 %) ;

– le rayon Bio se démarque des autres sous-rayons avec une forte croissance (20 %).

On observe aussi que la contribution au CA du sous-rayon Bio a progressé, passant de 5 à 6 % et que ce sous-rayon a aussi l’avantage d’avoir un taux de marque bien plus élevé (70 % contre 32 % pour l’ensemble du rayon).

En conséquence, la contribution du sous-rayon Bio à la marge du rayon Frais est d’environ 10 % en N–1 et progresse pour atteindre près de 13 % en N.

Cette progression s’est opérée au détriment du sous-rayon Frais industriel (– 3 %).