

CHAP 8 LES TABLEAUX DE BORD DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE

I. LES ELEMENTS DU TABLEAU DE BORD

A / DEFINITION DU TABLEAU DE BORD

Le tableau de bord est un document synthétique à usage interne rassemblant les données clés de l'activité d'un centre de responsabilité : l' UC .

Le tableau de bord est centré sur les points clés de gestion, des indicateurs, choisis en fonction des objectifs de l' UC , qui n'ont pas vocation à couvrir tous les champs de l'activité, mais qu'il est nécessaire de suivre de près pour éviter les dérapages.

B / UTILISATIONS DU TABLEAU DE BORD

Le tableau de bord est un instrument d'action à court terme. Il doit permettre :

- Le suivi des performances de l' UC
- La bonne affectation des moyens de l' UC
- Un diagnostic sur les points faibles de l'activité pour programmer des actions correctrices
- Le reporting vers la tête de réseau (le tableau est donc aussi un outil de communication, de dialogue)

C / ACTEURS CONCERNES DANS L'UC

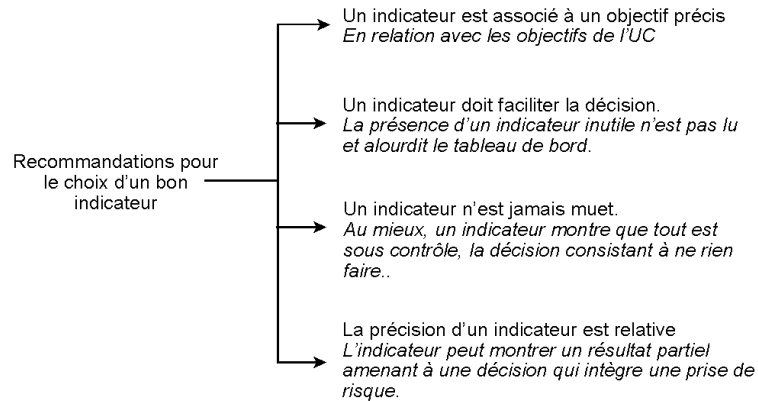
- Le manager, dont l'objectif est de faire concorder les résultats de son centre de responsabilité avec les objectifs communiqués par la hiérarchie. Le tableau de bord lui permet de décider des mesures opérationnelles.
- La tête de réseau qui à partir des tableaux de bord des différentes UC évalue la performance du réseau d' UC , lui permettant de décider de mesures stratégiques.
- Les collaborateurs de l' UC qui a travers le document mesurent leur degré de performance, le tableau de bord devenant outil de motivation

→Outil de pilotage du manager

II. NOTION D' INDICATEUR DE PERFORMANCE

Un indicateur est une représentation chiffrée d'un phénomène qu'on veut mettre sous contrôle. Les éléments relatifs au SAV sont un objectif de qualité d'une GSS de multimédia. Le critère de qualité d'une grande surface alimentaire concerne la démarque au rayon fruits et légumes ou tout simplement la compétitivité de ses prix comparativement aux points de vente concurrents. Il n'y a donc pas de liste exhaustive et unique des indicateurs. Il sont dépendants de la nature de l' UC et des objectifs qui lui sont assignés, mais tous répondent à des caractéristiques identiques :

A / QU'EST CE QU'UN BON INDICATEUR ?



B / LES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE → ANNEXE N°1

D'autres indicateurs peuvent être retenus :

- CA / m²
- Nombre de client par jour (comptés par une cellule photoélectrique à l'entrée)
- Panier moyen des clients...

III. LES ELEMENTS DES TABLEAUX DE BORD INTERMEDIAIRES

→ Annexe n°2

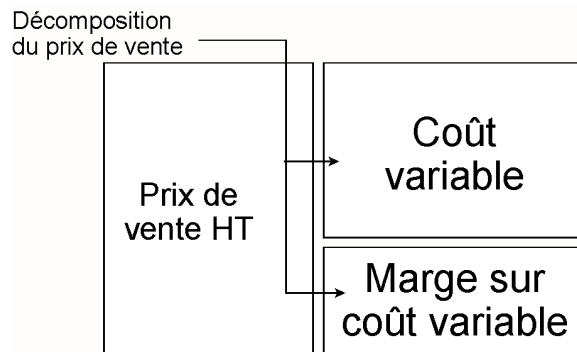
VI. LE SEUIL DE RENTABILITE, AUTRE INDICATEUR DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE

A / DIFFERENCIATION DES CHARGES DE L'UC

La notion de seuil de rentabilité repose sur l'analyse des charges :

- LES CHARGES VARIABLES : charges variant avec le volume d'activité. Elles peuvent être réparties entre les produits ou activités afin d'en dégager la MSCV, marge sur coût variable. Ex : les achats de marchandise de l' UC
- LES CHARGES FIXES : charges supportées par l' UC quelle que soit l'activité de l' UC. L'impôt foncier de l' UC si celle ci est propriétaire de ses murs. Ces charges ne sont pas réparties par produits, elles sont traitées globalement.

B / LA MSCV, MARGE SUR COUT VARIABLE → ANNEXE N°3



MSCV unitaire = Prix de vente – coût variable

MSCV globale = CA – coûts variables

Taux de MSCV = (MSCV / CA) x 100

C / UTILITE DE L'INDICATEUR MSCV

Cet indicateur de gestion mesure la performance d'un produit :

- Indique si le produit parvient à absorber les charges fixes de l' UC
- Indique si le produit est rentable
- Et donc, indique si l' UC a intérêt à développer sa commercialisation ou y renoncer.
- Une diminution de la MSCV est un signal d'alerte pour l' UC , on retrouve donc souvent cet indicateur dans les tableaux de bord.

D / LE SEUIL DE RENTABILITE

Définition

Le seuil de rentabilité est le chiffre d'affaires, niveau d'activité, que l'entreprise doit atteindre pour couvrir l'intégralité de ses charges (variables et fixes). Au dessous de ce seuil, l' UC « perd de l'argent ».

CA = seuil de rentabilité → Résultat nul

CA > Seuil de rentabilité → Bénéfice

CA < Seuil de rentabilité → Perte

E. LE COMPTE DE RESULTAT DIFFERENTIEL → ANNEXE N°4

Le **compte de résultat différentiel** est la présentation du **compte de résultat** qui fait apparaître la distinction entre le **coût de structure (ou coût fixe)**, indépendant du volume d'activité, et le **coût variable** lié au volume.

Chiffre d'affaires
- coût variable
<hr/>
= marge sur coût variable
- coût de structure
<hr/>
= résultat net

F. CALCUL DU SR, SEUIL DE RENTABILITE ET DU POINT MORT → ANNEXE N°5

Il est nécessaire de connaître la marge sur coût variable pour calculer le SR.