



Les tableaux de bord : c'est quoi ? Et ça marche comment ?

La marge obtenue sur telle ou telle référence est-elle suffisante ? L'objectif du chiffre d'affaires de tel ou tel mois est-il atteint ? Faut-il mettre en place une formation pour les vendeurs ? Pour répondre à ces questions, les managers des unités commerciales se servent d'outils informatiques. Ces derniers leur permettent d'évaluer les indicateurs, les suivre dans le temps, les comparer à d'autres, les synthétiser dans des tableaux de bord opérationnels ? Certains managers utilisent un simple tableur... D'autres utilisent des logiciels qui aident à la prise de décisions opérationnelles et stratégiques.

1. Le tableau de bord et le reporting

>>> Application 1

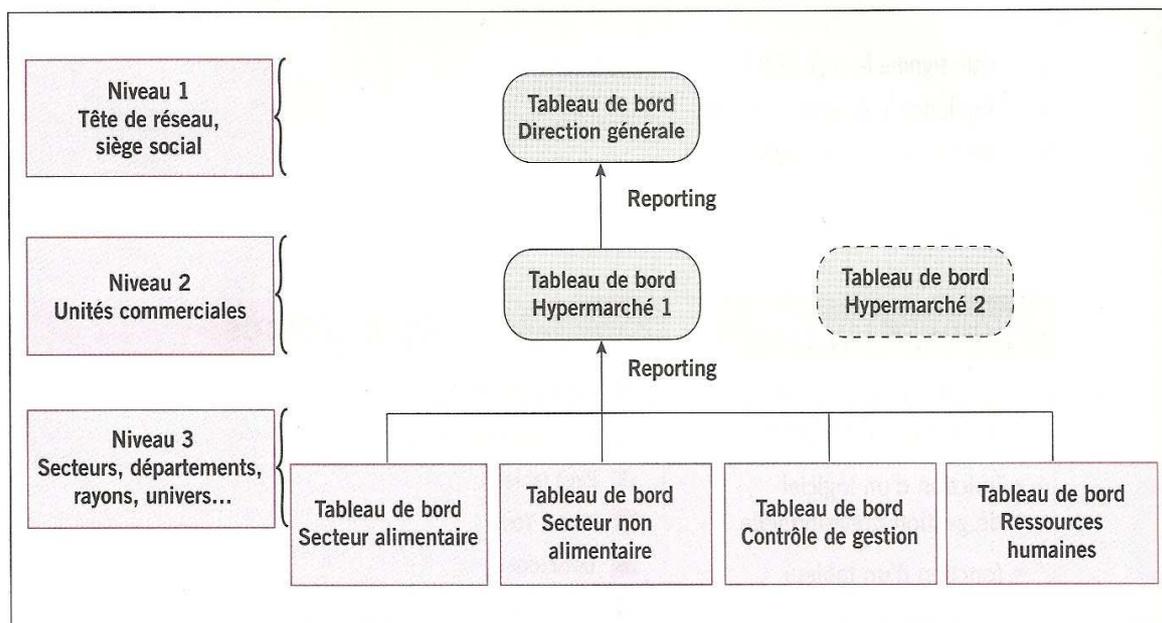
Communiquer sur une situation d'activité, en fonction d'objectifs préalablement fixés, entre une personne et son supérieur hiérarchique, consiste à faire du reporting. Le tableau de bord, c'est l'outil de cette communication. La devise du concepteur du tableau de bord devrait être la pertinence de l'information et non sa quantité.

ALERTE EXAMEN

Repérez, s'il existe dans votre UC de stage, un processus formalisé de reporting. Si oui, décrivez-le.

1.1 Le processus du reporting

À l'aide de l'outil tableau de bord, chaque responsable rend compte des écarts positifs ou négatifs de ses réalisations au supérieur avec lequel il a négocié les objectifs.



1.2 Les fonctions du reporting

Cette communication sur les écarts relatifs à un certain nombre d'indicateurs a 3 objectifs précis :

Diagnostiquer les performances	Il s'agit d'abord de mettre en évidence des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs assignés. Les écarts peuvent être exprimés en valeur absolue ou en valeur relative. Ils permettent d'identifier les faiblesses de tel ou tel aspect de la gestion de l'unité commerciale et d'attirer l'attention des responsables sur les phénomènes qui peuvent être considérés comme anormaux (ex. : <i>augmentation importante des réclamations ou baisse de l'indice de satisfaction</i>).
Informier afin de réagir	Cela consiste à transmettre des données importantes à l'encadrement. Ces données constituent un facteur essentiel dans la rapidité et la pertinence des décisions opérationnelles et stratégiques à prendre.
Manager les ressources humaines	Cela constitue un moyen de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques de l'unité commerciale ou de son réseau afin de coordonner les efforts pour atteindre des objectifs négociés entre les acteurs concernés (décideurs situés au siège, managers des unités commerciales, personnels commerciaux...). C'est également un support de formation et de motivation : sensibilisation aux points clés de la gestion de l'unité commerciale, stimulation si les résultats fournis par le tableau de bord se traduisent par des avantages matériels et / ou une reconnaissance symbolique au sein de l'unité commerciale.

1.3 La construction d'un tableau de bord

>>> Application 1

Construire un tableau de bord consiste, pour une période donnée, à comparer les résultats aux objectifs pour un certain nombre d'indicateurs et ce, dans l'objectif de prévoir, d'agir et de réagir. La maquette de base d'un tableau de bord peut être présentée de la façon suivante :

Indicateurs	Tableau de bord au :					
	Résultats réels		Objectifs		Écarts	
	Mois	Cumul	Mois	Cumul	Mois	Cumul
Quantité vendue						
Chiffre d'affaires						
Marge commerciale						
Taux de marge						
Etc.						

ALERTE EXAMEN

Reproduisez, avec la permission du tuteur de votre UC de stage, un ou plusieurs tableau(x) de bord significatif(s).

Les écarts mesurent la différence entre les objectifs et les résultats obtenus au cours de la période retenue (semaine, quinzaine, mois, trimestre, cumul depuis le début de l'année, etc.).

Souvent, le tableau de bord précédent est complété par d'autres informations permettant d'enrichir les analyses de gestion comme le montre la maquette suivante :

Indicateurs	Tableau de bord au :						
	Résultats réels	Objectifs	Écarts	Résultats de l'année précédente	Projection fin d'année	Objectif fin d'années	Programme restant à exécuter
Quantité vendue							
Chiffre d'affaires							
Marge commerciale							
Taux de marge							
Etc.							

1.4 Les indicateurs du tableau de bord

Chiffres d'affaires, ventes en volume, marges, nombre de clients, nombre de commandes... les indicateurs qui permettent de mesurer les performances d'une unité commerciale sont particulièrement nombreux et étroitement liés à la nature de son activité.

A. Le choix des indicateurs

Comment choisir, parmi tous les indicateurs possibles, ceux qui sont les plus pertinents pour piloter efficacement l'unité commerciale ? La sélection des indicateurs est fonction de l'ambition de l'entreprise, de la stratégie concurrentielle et des plans d'actions opérationnelles.

Ambition de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Développement et croissance, parts de marché, taux de rentabilité des capitaux investis. • Souci de l'indépendance financière, etc.
Stratégie concurrentielle	<ul style="list-style-type: none"> • Logique de différenciation (indicateurs de qualité dominants : notoriété, image, qualité de service) • Logique de volume/prix (indicateurs quantitatifs dominants : CA, marge, coûts de revient, productivité du travail, du capital, frais généraux, etc.)
Plans d'actions opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Produit • Prix • Communication • Distribution

B. La qualité des indicateurs choisis

Pour une meilleure efficacité de décision et de réaction, les indicateurs retenus doivent être :

- pertinents par rapport aux objectifs fixés ;
- clairs et simples à comprendre par les utilisateurs ;
- significatifs et durables ;
- prospectifs et facilitateurs de réactivité ;
- cohérents entre eux ;
- personnalisés et motivants.

C. Les indicateurs de gestion

D'un point de vue gestionnaire, voici quelques indicateurs, regroupés par familles :

Les indicateurs d'activité	Productivité des hommes	<ul style="list-style-type: none"> • CA total HT/Nombre de vendeurs • Nombre de produits vendus/Nombre de vendeurs
	Productivité des locaux	CAHT du magasin / Nombre de m ² du magasin
Les indicateurs de rentabilité	Rentabilité d'exploitation	Marge/CAHT
Les indicateurs financiers	Rentabilité financière	Résultat net/Capitaux propres
Les indicateurs de qualité	Délais	<ul style="list-style-type: none"> • Délai moyen de transformation d'une demande d'information en commande • Pourcentage de commandes respectant les délais
	Satisfaction client Incidents	<ul style="list-style-type: none"> • Degré de satisfaction de l'accueil • Degré de satisfaction de la rapidité d'intervention • Le nombre de réclamations • Le nombre de litiges, etc.
Les indicateurs de structure financière	Indicateurs de haut de bilan	<ul style="list-style-type: none"> • Les capitaux propres/ les dettes financières à plus d'un an • Les capitaux permanents/Les valeurs immobilisées nettes • Les dettes financières/Capacité d'autofinancement
	Indicateurs du besoin de fonds de roulement d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> • Le montant des consommations annuelles HT / Le stock moyen, • Le stock moyen x 365 jours / Le montant des consommations annuelles HT • Les en-cours clients (TTC) x 360 jours/ Le CA annuel (TTC) • Le Crédit fournisseurs (TTC) x 360 jours / Le montant des achats annuels (TTC)
Les indicateurs sociaux	Les indicateurs de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre d'accident du travail • Le nombre de jours d'arrêt liés aux accidents du travail
	Les indicateurs de climat social	<ul style="list-style-type: none"> • Le taux d'absentéisme • Le taux de rotation du personnel • Le nombre et la durée des conflits

ALERTE INFORMATIQUE COMMERCIALE

Repérez les indicateurs de gestion utilisés permettant d'élaborer des tableaux de bord dans votre UC de stage.