

LES TABLEAUX DE BORD DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE



I INTRODUCTION

A / DÉFINITION 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 CONCERNÉS DANS L'UC

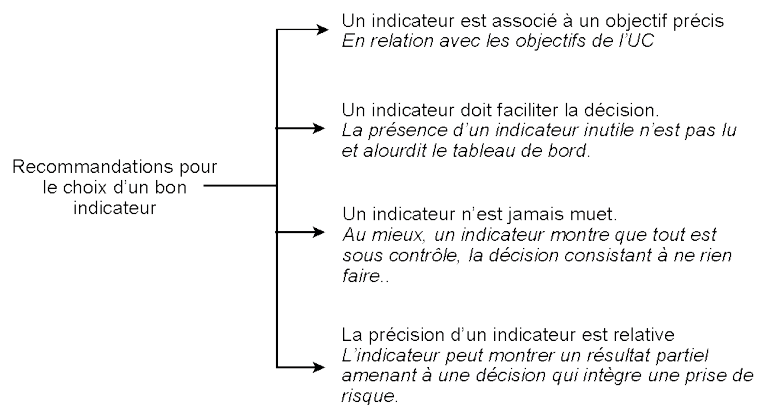
- Le manager, dont l'objectif est de faire concorder les résultats de son centre de responsabilité avec les objectifs communiqués par la hiérarchie. Le tableau de bord lui permet de décider des mesures opérationnelles.
- La tête de réseau qui à partir des tableaux de bord des différentes UC évalue la 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

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. Ils 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

En matière de performance commerciale les indicateurs généralement retenus pour une UC sont les suivants :

Le chiffres d'affaires (toujours en HT)	Quantité x Prix unitaire HT
Résultat	Produits – Charges de l'UC (cf cours sur le résultat d'exploitation)
La marge commerciale	C'est la différence obtenue entre le prix de vente et le coût d'achat des marchandises vendues. Marge commerciale = Prix de vente (PV) – Prix d'achat (PA) Exprimée généralement en H.T., elle est donc la résultante de deux montants H.T.
Le taux de marque	Il représente la marge commerciale exprimée en pourcentage du prix de vente

	Taux de marque = Marge commerciale / Prix de vente = (Prix de vente - Prix d'achat) / Prix de vente
--	--

Le taux de marge	Il représente la marge commerciale exprimée en pourcentage du prix d'achat Taux de marge = Marge commerciale / Coût d'achat = (Prix de vente - Prix d'achat) / Prix d'achat
Le taux de rupture	Mesure l'absence en rayon d'une référence qui est habituellement présente dans l'UC. Il faut réduire le taux autant que possible. Taux rupture = Demande exprimée par la clientèle / Demande satisfaite
Taux de démarque	C'est l'inventaire en fin d'exercice qui permet de déterminer la démarque inconnue. Elle est égale à la différence entre l'inventaire physique évalué au prix de vente et l'inventaire comptable établi à la date de l'inventaire physique. Taux démarque = (Stock théorique – Stock réel) / Chiffre d'affaires Il faut diminuer la valeur de ce taux, la démarque équivalent à une perte de marchandise
Stock moyen	Le stock est source de coût (cf cours de gestion de stock). Il convient de le minimiser. (Stock initial (début de période) + stock final (fin de période)) / 2.
Rotation du stock	Une forte rotation montre le dynamisme de l'UC, d'un rayon et tend à diminuer la durée moyenne de stockage <u>Achat des marchandises vendues (en volume ou valeur)</u> / Stock moyen (volume ou valeur).
Durée de stockage en jour	<u>Stock moyen HT</u> x 360 / Chiffre d'affaires HT
Part de marché	Totale, par famille de produit, par marché
Nombre de réclamations reçues, traitées	Indicateur de qualité

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...

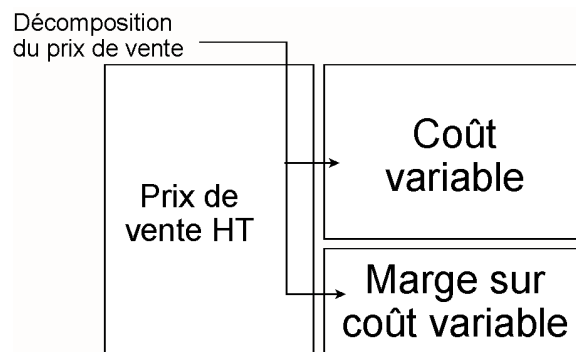
III CAS DU SEUIL DE RENTABILITE, AUTRE INDICATEUR DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE

A / DIFFÉRENCIATION 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 COÛT VARIABLE



$$\begin{aligned} \text{MSCV unitaire} &= \text{Prix de vente} - \text{coût variable} \\ \text{MSCV globale} &= \text{CA} - \text{coûts variables} \\ \text{Taux de MSCV} &= (\text{MSCV} / \text{CA}) \times 100 \end{aligned}$$

C / UTILITÉ 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 RENTABILITÉ

1. 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

2. Calcul du SR, seuil de rentabilité

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

Rappel :

- $MSCV = CA - \text{Coûts variables}$
- $\text{Taux de MSCV} = (MSCV / CA) \times 100$
- D'où $MSCV = (\text{Taux de MSCV} / CA) \times 100$
- Ou encore $CA = (MSCV / \text{Taux de MSCV}) \times 100$

Le seuil de rentabilité est caractérisé par une MSCV qui couvre les coûts fixes : $MSCV = \text{Coûts fixe}$. D'où un SR en valeur de :

$$CA = SR = (\text{Coûts fixes} / \text{Taux de MSCV}) \times 100$$

Remarque : le SR peut aussi être exprimé en quantités par :

$$SR = \text{Coûts fixes} / \text{MSCV unitaire}$$

3. Calcul du point mort

Il représente la date à partir de laquelle le seuil de rentabilité est atteint

$$\text{Point mort} = (\text{Seuil de rentabilité} / CA) \times 12 \text{ mois.}$$

4. Calcul de la marge de sécurité

Lorsque le CA est supérieur au SR, l'UC peut calculer la marge de sécurité (ex : une baisse d'activité).

$$\text{Marge de sécurité} = CA - \text{Seuil de rentabilité}$$

5. Exemple

Éléments sur 1 an	Montant	En %age du CA
Chiffres d'affaires nettes	650 000	100
- Coût d'achat des marchandises vendues	- 450 000	61,54
= MSCV	250 000	38,46
- Coûts fixes	-175 000	
= Résultat courant	75 000	11,54

- $SR = 175\ 000 / 0,3846 = 455\ 000$
- $\text{Point mort} = (455\ 000 / 650\ 000) \times 360 = 252$ jours. L'entreprise dispose de $360 - 252 = 108$ jours pour dégager un bénéfice.
- Marge de sécurité : le CA de l'UC peut diminuer de $650\ 000 - 455\ 000 = 195\ 000$ € sans pour autant renoncer au bénéfice ou « perdre de l'argent ».

VI/ LA CONSTRUCTION ET LA PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD

Il s'agit d'un exercice courant, il peut s'agir d'une question type de l'épreuve écrite de management du BTS M.U.C.

A / LA FORME DU TABLEAU

- Le tableau de bord doit offrir une structure claire et signifiante.
- Les indicateurs peuvent prendre la forme d'écarts
 - comparaison des réalisations aux objectifs (objectif ↔ réel)
 - comparaison des indicateurs dans le temps (mois N ↔ mois N-1 ; année N ↔ année N-1).
 - comparaison des indicateurs avec les concurrents
- ajout de graphiques ou de clignotants (valeurs définies à l'avance et au-delà ou en deçà desquelles le responsable doit intervenir).

B / LE CHOIX DES INDICATEURS

Au niveau de BTS, l'étudiant peut tout à fait être amené à construire un tableau plutôt que de compléter (par le jeu de calculs) un tableau vierge fourni en annexe. Il trouvera en annexe une information quelque peu dispersée, dont les données devront sans doute être exploitées. Ainsi seront fournis des éléments relatifs au CA et prix des quantités approvisionnées dans l'UC pour que l'étudiant en calcule la marge, taux de marque, etc..

L'étudiant ne devra pas se contenter des données fournies et déterminer des indicateurs selon la problématique posée dans le sujet. S'il s'agit de dynamiser un rayon de condiments dans une grande surface, l'étudiant a tout intérêt à calculer le taux de rotation des produits. L'existence des données relatives au taux de rotation du produit au niveau national dans les grandes surfaces constitue un indice, une piste de réalisation, aussi l'étudiant doit étudier avec beaucoup de soin les données fournies plutôt que de foncer « tout de go » dans le traitement de la question posée. Une faculté d'analyse est exigée à l'examen.

C / EXEMPLE D'APPLICATION EN UC DE DISTRIBUTION

Synthèse de l'activité au :

	MOIS					CUMUL				
	Montant	% CA	Ecart / Budget	% Bud	% année précédente	Montant	% CA	Ecart / Budget	% Bud	% année précédente
Chiffre d'affaires										
Surface m ²										
CA/m ² F/m ²										
Clients milliers										
Panier F										
Jour de vente										
Marge brute %										
Comptes de gestion										
Bénéfice brut										
Frais généraux										
Dont :										
Frais de personnel										
- Coût horaire										
- Heures travaillées										
- CA/heure										
- Effectifs travaillés (36h)										
Résultat avant I.S										
E.B.E										