S425- 1- 1 L'EVALUATION ET LE SUIVI DES PERFORMANCES : les tableaux de bord

S425 L'EVALUATION ET LE SUIVI DES PERFORMANCES	les performances commerciales
S42 La relation commerciale	Présenter les dimensions de l'évaluation Repérer les principaux indicateurs et commenter leurs évolutions Tableau de bord de suivi et de pilotage Tableau de bord de synthèse (fin de période) Déterminer les moyens et outils d'évaluation des performances

Synopsis :

Introduction : il faut mesurer les performances de l'UC → anticiper → réagir

I Une grande variété d'indicateurs
A Les 2 grands types d'indicateurs
B Des indicateurs → objectifs
C Des objectifs → Plan d'actions

II Les tableaux de bord
A Définition et les 5 objectifs d'un TB
B Comment construire un TB

Conclusion TB = outil de suivi et de pilotage

Introduction

Il faut des indicateurs afin de mesurer les performances d'une UC.
Le suivi des indicateurs permet d'anticiper les dysfonctionnements
L'utilisation de l'informatique permet de suivre dans le temps ces indicateurs, de faire des comparaisons et de les synthétiser dans des « tableaux de bords »
L'évaluation des performances d'une UC dépasse largement le cadre économique, financier et commercial : on doit rajouter le cadre social et environnemental
Chef de produits chez Kiabi

1 Les indicateurs
1-1 Le choix des indicateurs

Recommandations

Le manager dispose, via le SIC, d'une masse considérable d'informations dans son domaine d'action opérationnelle. La difficulté est de faire le tri afin de retenir les indicateurs les plus pertinents compte tenu de la stratégie suivie par l' UC. Avant tout, les indicateurs retenus doivent permettre la mesure du résultat et permettre le suivi dans un domaine donné.

UN BON INDICATEUR :

Les objectifs S.M.A.R.T. sont créés selon les critères qui sont définis par les lettres de son acronyme. Plusieurs versions de cet acronyme existent et sont utilisées dans différents contextes, mais voici la version qui est la plus adaptée au marketing selon moi.

S : Spécifique → c'est-à-dire simple et facilement compréhensible par tous !

M : Mesurable → soit à partir du SIC, soit par mise en place de procédure manuelle de collecte des informations. Nous devons indiquer un niveau à atteindre (ou la « barre à franchir »). En PDUC un objectif non mesurable est source d'échec à l'épreuve !

AR : Acceptable et Réaliste → c'est-à-dire atteignable et réalisable et non pas « mission impossible » (voir SR)

T : Temporellement défini → doit être défini dans le temps

Reste à définir QUI, QUAND et COMMENT mesurer l'objectif sur la période

Un indicateur est sélectionné à partir

- des données internes de l' UC .

- Référence à des normes professionnelles : ex : le CA/m² moyen

Grandes surfaces d'alimentation générale

De 400 à moins de 800 m²	5,300
De 800 à moins de 1 600 m²	6,300
De 1 600 à moins de 2 500 m²	7,400
De 2 500 à moins de 5 000 m²	9,100
De 5 000 à moins de 10 000 m²	9,200
10 000 m² et plus	9,900
Ensemble	7,800

Ex : PNB/ETP dans les banques = 205 K€

De 29 Caisses d'Épargne, on passe à **17 Caisses d'Épargne en 2008**.
Leur **PNB moyen** passe de 200 M€ à **350 M€**.
Leur **effectif moyen** passe de 1 300 ETP à **2 200 ETP**.
Les commerciaux devront représenter 75 % de l'effectif total. Le PNB/ETP, aujourd'hui à175k€, devra atteindre 200 k€.
Le coefficient d'exploitation 60 % (65 % aujourd'hui).

- Référence à un objectif fixé par la tête de réseau ou par le manager de l' UC

- Référence à des prévisions,

- Référence à des exercices antérieurs qui permettront de mesurer les progrès sur le temps

Ces références permettent de mettre en valeur des écarts et de mesurer exactement le degré de performance dans un domaine donné.

Il existe une grande variété d'indicateurs que l'on peut classer en (2+1) grandes familles :

Indicateurs de performance (ou de résultat, ou de situation)	**Indicateurs de suivi ou de tendance**	**Indicateur de contribution**
Nb de nouveaux clients, CA, Ratio (%) de nouveaux clients, Ratio (%) de porteurs de carte de fidélité **Ils permettent de MESURER (écart par rapport aux objectifs) la performance commerciale en fonctions des objectifs (quantitatifs ou qualitatifs)**	Ratio par rapport à l'année précédente, à la semaine, au mois précédent… **Ils permettent d'évaluer la PROGRESSION (n/n-1) et de mettre en alerte le manageur afin d'anticiper et de mettre en place des actions correctrices**	Part en % d'un produit (d'un rayon) dans le CA total (ou marge totale)

Indicateurs de performances et évolution :

Indicateurs du 1er Juillet au 30 Juin	2009-2010	2010-201	Variation
Chiffre d'affaires de l'UC	987 285,45€	945 880,45€	-4,49%
Chiffre d'affaires au m²	429,25€	411,25€	-4,49%
Panier moyen	25€		
Chiffre d'affaires du rayon animalerie	314 157,31€	324137,42	+3,18%
Part du chiffre d'affaires animalerie	31,82%	34,27%	+2,45%

A Les indicateurs de performances commerciales GSS GSA (ACRC et surtout PDUC)

Ces indicateurs sont à calculer par rapport aux objectifs. On calcule l'ECART brut et en %

Exemple d'indicateurs GSS GSA

EVALUER LA PERFORMANCE COMMERCIALE (ACRC ET PDUC)	
INDICATEURS MONETAIRES	INDICATEURS PHYSIQUES

• C.A. net (total, par famille de produits. par client, par secteur) • Marge (totale, par famille de produits, par client, par secteur) • Résultat (total, par famille de produits) • Nouveaux produits: C.A. total, par client, par secteur • Taux de remise • Délais de règlement consentis • Rotation des stocks produits finis • Stocks produits finis et obsolètes • Part de marché (totale. par famille, par secteur), croissance du marché • Ca / m² • Etc…	• Quantités vendues totales (tonnage ou unités), par secteur, par produit • Nouveaux clients • Commandes, carnet de commandes • Clients n'ayant pas commandé depuis x temps • Taux de rupture/livraisons • Nombre de réclamations reçues et traitées • Client / jour • Nb de visiteurs • Nb de tickets de caisse • Qtés vendues • Taux de transformation • Panier moyen • PV moyen d'un article PMD • CA des porteurs de cartes • % du Ca des porteurs de cartes

En ACRC et en PDUC un bon indicateur doit être pertinent vis-à-vis du projet et doit être mesurable. Exposez par écrit et à l'oral *comment* vous allez faire pour collecter les mesures de vos indicateurs. *Qui* va le faire ? *Quand* ferez-vous ces relevés ?

- les indicateurs structurels de la clientèle

Page 178

- les indicateurs qualitatifs de performance

Page 179

Ils permettent d'évaluer l'image perçue, la satisfaction et la fidélité de la clientèle

- les indicateurs de performances d'un fichier commercial

Fiabilités des BDD (rapport rapport Marsalet pour les banquiers)

- les indicateurs de performances financières

Page 181, 182 et 183

- les indicateurs de performance d'un rayon

Page 184

- les indicateurs sociaux

POUR UN TABLEAU DE BORD « SOCIAL »	
INDICATEURS MONETAIRES	INDICATEURS PHYSIQUES
• Niveau des salaires: en % C.A., en % des coûts de l'entreprise • Augmentation des salaires (par catégorie. salaire de base. mérite) • Effectif total/effectif du service de la direction des ressources humaines • Montant moyen de la participation par salarié bénéficiaire • Le montant des primes par salarié/ an •	• Nombre de personnes recrutées • Nombre de stagiaires (total, % des effectifs) • Budget formation • Nombre de candidatures pour pourvoir un poste • Nombre de candidatures spontanées • Effectif par catégorie, par ancienneté, par sexe, par âge • Effectifs internes, externes gérés • Nombre de départs regrettés • Délai moyen d'un recrutement • Age moyen par catégorie • Nombre de promotions internes • % de postes pourvus par l'intérieur • % de postes ayant un successeur identifié et prêt • Nombre d'annonces nécessaires pour pourvoir un

	poste • Nombre de licenciements • Taux absentéisme • Taux de rotation du personnel • Nbre de journées de formation par salarié et par an • Nbre d'accidents

- les indicateurs propres aux sites internet
Page 180

Compteur XITI

- les indicateurs de performance du personnel (mission de management en ACRC)
Exemple d'indicateur de performance du personnel : efficience et efficacité → action correctrices

Efficacité et efficience :
EFFICACITE

L'**efficacité** est la capacité d'arriver à ses buts. Être efficace, c'est produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés dans les domaines de la qualité, de la rapidité et des coûts. Mesure dans laquelle les activités planifiées sont réalisées et les résultats escomptés obtenus (atteindre les objectifs) En d'autres mots, c'est faire les bonnes choses. L'efficacité est l'articulation entre résultats et objectifs :'Est-on arrivé à ce que l'on avait l'intention de faire, à quel point l'objectif fixé est-il atteint ?' L'efficacité ne tient pas compte des moyens mis en oeuvre

EFFICIENCE

l'efficience mesure les moyens engagés pour arriver au résultat. Relation entre le résultat obtenu et les ressources utilisées Être efficient, c'est faire une bonne utilisation des ressources humaines, informationnelles, matérielles et financières. En d'autres mots, c'est faire les choses de la bonne façon. L'efficience est l'articulation entre moyens et résultats La performance est jugée en terme d'efficience essentiellement en phase d'exploitation. Si elle n'est pas satisfaisante, ce sont des décisions relatives au pilotage ou au management (système humain) qui seront à prendre. L'indicateur d'efficience par excellence est le rendement

Une armée doit être efficace. Peu importe les moyens engagés, il faut gagner la guerre, *à tout prix*.

Elle peut être aussi efficiente, c'est-à-dire gagner une guerre avec très peu de moyens (cf. guerre du Vietnam par exemple, où la France a perdu malgré ses moyens).

Certains étudiants essayent d'avoir des études efficientes : c'est-à-dire qu'ils minimisent leur dose de travail afin d'obtenir, en général avec 10 ou 11 de moyenne, leurs examens (non recommandé !).

Exemple dans les banques : la gestion des Rendez-vous

L'étudiant fait des constats (sur internet) :
http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D175813,00.html
http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid=175811,00.html

- Le multi canal est devenu omniprésent, mais la relation avec un conseiller (directe ou par téléphone) reste primordiale :
  - 61% des raisons d'ouverture de compte bancaire résultent d'une proximité géographique de l'agence.
  - Plus de 80 % des clients se disent satisfaits de leur relation avec leur conseiller financier / agent d'assurance.
- Si les distributeurs financiers (banques et assurances) ont affiné leur approche clientèle, des difficultés d'évolution persistent :
  - 80 % des opérations commerciales concernent des campagnes orientées « produit » plutôt que « thématiques ».
  - Les rendez-vous commerciaux restent « subis » (à l'initiative du client) plutôt que « pilotés » (à l'initiative du commercial).

Dans les banques le contrôle des agendas des conseillers permet de mettre en évidence les rendez-subis (à l'initiative du client via l'agence ou via la plateforme téléphonique d'appels entrants) et les rendez-vous pro-actifs à l'initiative des conseillers
Parmi les rendez-vous pro-actifs il y a les RV Pro-actifs « automatiques » générés par l'ordinateur (GERC) environ deux mois avant la date de l'événements (par exemple « le prêt de Mr Dupond arrive à échéance dans 2 mois : Mr Dupond générera une épargne de 630 € : il faut appeler Mr Dupond ») et les RV Pro-actifs générés suite aux commentaires saisis par le conseillers (par exemple Mr Dupond envisage de changer de voiture dans 6 mois)

Il doit y avoir un équilibre dans les prises de RV : 50% de subis et 50% de PActifs (à vérifier par le stagiaire)
Mais évidemment pour prendre des RV Pro Actifs il faut d'abord appeler les clients en prenant connaissance, tous les matins de la remontées d'information de la GERC (Gestion événementielle de la relation Client)
Or il semblerait que les conseillers ne tiennent pas compte de ces alertes

Travail :

- **Relever pour la semaine s-1, s, s+1, s+2, le nombre d'alertes GERC, le nb de rv S et de rv PA et le nombre de ventes moyen sur les 4 dernières semaines (de s-3 à s)**
- **Calculer le nombre d'appels PA/ GERC**
- **Calculer le nombre de rv / nb appels**
- **Conclure à l'efficacité et à l'efficience**

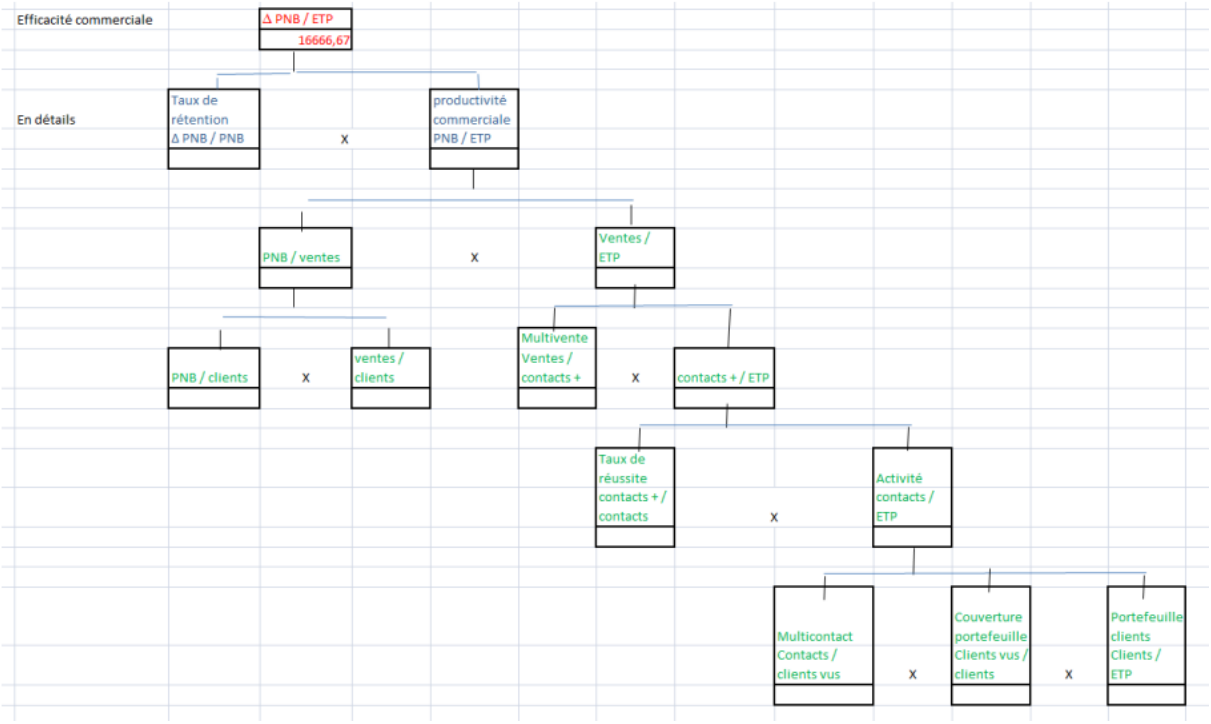
- Les indicateurs bancaires

La banque utilise un grand nombre d'indicateurs pour mesurer ses performances : citons PNB/ETP, Ce, Productivité… (voir annexe CE)

Mais si aujourd'hui je constate la pertinence des ces indicateurs, je m'interroge sur leur utilité opérationnelle ! En effet la plupart des indicateurs utilisés ne sont pas liés les uns aux autres.

En conséquence il sera difficile de trouver les causes et les conséquences d'une mauvaise valeur.
Par exemple : PNB/ETP = 166 K€ et Productivité ETP = 1,28 produits/RV. Comment expliquer (à la seule vue de ces 2 indicateurs) la faible productivité ?

C'est pour cela que certaines banques (commerciales et non-mutualistes) utilisent une batterie d'indicateurs reliés les uns aux autres
Exemple :



B Les indicateurs d'évolution
Ces indicateurs sont à calculer sur plusieurs périodes afin de mettre en évidence une évolution entre n et (n-1) : on peut ainsi évaluer la tendance à plus ou moins long terme

C L'indicateur de contribution (en %)
Donne une image de l'importance relative de l'élément étudié

Gamm vert Indicateurs de performances et évolution :

Indicateurs du 1er Juillet au 30 Juin	2009-2010	2010-2011	Variation (EVOLUTION)
Chiffre d'affaires de l'UC	987 285,45€	945 880,45€	-4,49%
Chiffre d'affaires au m²	429,25€	411,25€	-4,49%
Panier moyen (SITUATION)	25€		
Chiffre d'affaires du rayon animalerie	314 157,31€	324137,42€	+3,18%
Part du chiffre d'affaires animalerie (CONTRIBUTION)	31,82%	34,27%	+2,45%

1-2 Des indicateurs vers les objectifs
« Fixer un objectifs consiste à choisir un ou plusieurs indicateurs en leur attribuant des niveaux (des valeurs à atteindre) et des délais »
Les objectifs doivent être :
- formulés en termes positifs
- mesurables

- datés
- acceptables par ceux qui sont chargés de les réaliser

1-3 Le plan d'action : des objectifs vers la planification

Planification des tâches et gestion des ressources

- Liste des tâches
- Ordonnancement des taches

On peut utiliser les ressources des probabilités pour estimer la « chance » d'atteindre les objectifs

Exemple de problématique:

Le crédit agricole envoie 5000 mailings pour une offre « Crédit révolving » sur clients et prospects

A 95% les taux de retour moyen sont compris entre [9.16% et 10.84%]

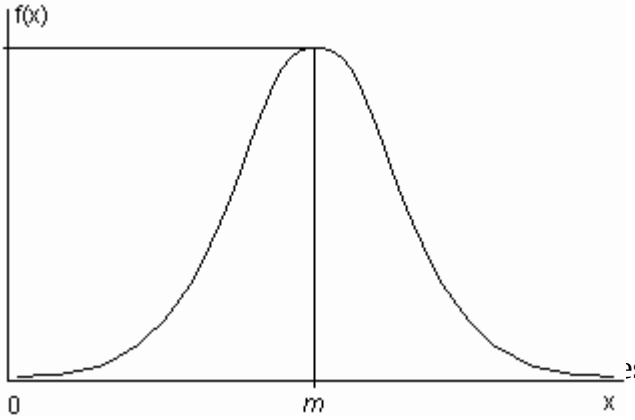
Le seuil de rentabilité de cette opération est estimé à 542 retours (c'est un calcul à part, que vous devez savoir faire !)

Quelle est la probabilité d'atteindre le seuil de rentabilité ?

Exemple de résolution

- A 95% nous avons toujours les 2 bornes comprises entre la moyenne et +- 2 écarts types soit :
  - Moyenne= (9.16+10.84)/2 = 10
  - Entre le moyenne et la borne supérieure il y a 2 écarts-types → un écart-type est donc égal à 0.42%
- Nous voulons un retour de 542 soit de 542/5000 = 10,84%
- Soit X la variable nombre de retours. Il faut calculer P(X>10,84%)

Graphiquement :



La loi normale dépend de deux paramètres : la moyenne *m* et l'écart-type σ .

La courbe représentative de f(x) est "la courbe en cloche", symétrique par rapport à x = *m*. (moyenne)

Cette loi normale est notée $\mathcal{N}$ (m, σ).

Toute loi normale $\mathcal{N}$ (m, σ) se ramène par le changement de variable à une loi normale de moyenne nulle et z = $\frac{x-m}{\sigma}$

d'écart-type unité (=1), dite loi normale réduite $\mathcal{N}$ (0, 1) dont les fonctions de densité de probabilité f

Grâce aux tables de la loi normale réduite, il est possible de répondre à toutes les questions que l'on peut se poser à propos d'une loi normale $\mathcal{N}$ (m, σ) quelconque.

On peut ainsi déterminer la probabilité P pour que la variable X soit comprise dans un certain intervalle, en tirant partie de la formule résultant du changement de variable

$$z = \frac{x-m}{\sigma}$$

Changement de variable de X en Z
Z = (X-moyenne)/écart-type
Z = (10,84-10)/0.42 = 2
P(Z>2) = 1-0.9772 = 2,28% = P(X>10,84%)
C'est trop faible !!!

Solution et actions correctrices
Il faut repartir du seuil de rentabilité

- Coûts de publipostage = 10€ par mail
- Autres Frais fixe de l'opération = 15 000 €
- Chaque ouverture de crédit rapporte en moyenne 124 €
- Frais d'ouverture d'un compte = 4€

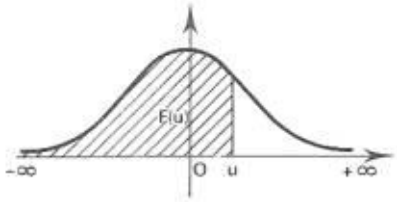
Ca	124	
CV	4	
MCV	124-4 = 120	120/124
Cf	15000 + 10*n	

Sr = (15000+ 10*n) /(120/124)
On veut P(Sr > 80%)

Je vous laisse continuer !

F(u) : probabilité de trouver une valeur inférieure à u (probabilité cumulée), égale à la surface hachurée :

$$u_i = \frac{x_i - \bar{x}}{\sigma}.$$



L'emploi de cette table exige par conséquent la standardisation préalable de la valeur de X dont on veut connaître la probabilité cumulée; u se lit dans la première colonne pour sa partie entière et sa première décimale, la deuxième décimale se trouvant dans la première ligne.

u	0,00	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
0,0	0,500 0	0,504 0	0,508 0	0,512 0	0,516 0	0,519 9	0,523 9	0,527 9	0,531 9	0,535 9
0,1	0,539 8	0,543 8	0,547 8	0,551 7	0,555 7	0,559 6	0,563 6	0,567 5	0,571 4	0,575 3
0,2	0,579 3	0,583 2	0,587 1	0,591 0	0,594 8	0,598 7	0,602 6	0,606 4	0,610 3	0,614 1
0,3	0,617 9	0,621 7	0,625 5	0,629 3	0,633 1	0,636 8	0,640 6	0,644 3	0,648 0	0,651 7
0,4	0,655 4	0,659 1	0,662 8	0,666 4	0,670 0	0,673 6	0,677 2	0,680 8	0,684 4	0,687 9
0,5	0,691 5	0,695 0	0,698 5	0,701 9	0,705 4	0,708 8	0,712 3	0,715 7	0,719 0	0,722 4
0,6	0,725 7	0,729 0	0,732 4	0,735 7	0,738 9	0,742 2	0,745 4	0,748 6	0,751 7	0,754 9
0,7	0,758 0	0,761 1	0,764 2	0,767 3	0,770 4	0,773 4	0,776 4	0,779 4	0,782 3	0,785 2
0,8	0,788 1	0,791 0	0,793 9	0,796 7	0,799 5	0,802 3	0,805 1	0,807 8	0,810 6	0,813 3
0,9	0,815 9	0,818 6	0,821 2	0,823 8	0,826 4	0,828 9	0,831 5	0,834 0	0,836 5	0,838 9
1,0	0,841 3	0,843 8	0,846 1	0,848 5	0,850 8	0,853 1	0,855 4	0,857 7	0,859 9	0,862 1
1,1	0,864 3	0,866 5	0,868 6	0,870 8	0,872 9	0,874 9	0,877 0	0,879 0	0,881 0	0,883 0
1,2	0,884 9	0,886 9	0,888 8	0,890 7	0,892 5	0,894 4	0,896 2	0,898 0	0,899 7	0,901 5
1,3	0,903 2	0,904 9	0,906 6	0,908 2	0,909 9	0,911 5	0,913 1	0,914 7	0,916 2	0,917 7
1,4	0,919 2	0,920 7	0,922 2	0,923 6	0,925 1	0,926 5	0,927 9	0,929 2	0,930 6	0,931 9
1,5	0,933 2	0,934 5	0,935 7	0,937 0	0,938 2	0,939 4	0,940 6	0,941 8	0,942 9	0,944 1
1,6	0,945 2	0,946 3	0,947 4	0,948 4	0,949 5	0,950 5	0,951 5	0,952 5	0,953 5	0,954 5
1,7	0,955 4	0,956 4	0,957 3	0,958 2	0,959 1	0,959 9	0,960 8	0,961 6	0,962 5	0,963 3
1,8	0,964 1	0,964 9	0,965 6	0,966 4	0,967 1	0,967 8	0,968 6	0,969 3	0,969 9	0,970 6
1,9	0,971 3	0,971 9	0,972 6	0,973 2	0,973 8	0,974 4	0,975 0	0,975 6	0,976 1	0,976 7
2,0	0,977 2	0,977 9	0,978 3	0,978 8	0,979 3	0,979 8	0,980 3	0,980 8	0,981 2	0,981 7
2,1	0,982 1	0,982 6	0,983 0	0,983 4	0,983 8	0,984 2	0,984 9	0,985 0	0,985 4	0,985 7
2,2	0,986 1	0,986 4	0,986 8	0,987 1	0,987 5	0,987 8	0,988 1	0,988 4	0,988 7	0,989 0
2,3	0,989 3	0,989 6	0,989 8	0,990 1	0,990 4	0,990 6	0,990 9	0,991 1	0,991 3	0,991 6
2,4	0,991 8	0,992 0	0,992 2	0,992 5	0,992 7	0,992 9	0,993 1	0,993 2	0,993 4	0,993 6
2,5	0,993 8	0,994 0	0,994 1	0,994 3	0,994 5	0,994 6	0,994 8	0,994 9	0,995 1	0,995 2
2,6	0,995 3	0,995 5	0,995 6	0,995 7	0,995 9	0,996 0	0,996 1	0,996 2	0,996 3	0,996 4
2,7	0,996 5	0,996 6	0,996 7	0,996 8	0,996 9	0,997 0	0,997 1	0,997 2	0,997 3	0,997 4
2,8	0,997 4	0,997 5	0,997 6	0,997 7	0,997 7	0,997 8	0,997 5	0,997 9	0,998 0	0,998 1
2,9	0,998 1	0,998 2	0,998 2	0,998 3	0,998 4	0,998 4	0,998 9	0,998 5	0,998 6	0,998 6

Exemples de lecture

Pour $u = +0,92$, $F(u) = 0,821\,2$.
Pour $u = -0,92$, $F(u) = 1 - 0,821\,2 = 0,178\,8$.
Pour $F(u) = 0,602\,0$, $u \simeq +0,26$ (correspondant à $0,26\,\sigma + \bar{x}$).
Pour $F(u) = 0,352\,7$, $1 - F(u) = 0,647\,3$ et $u \simeq -0,38$.

2 Les tableaux de bord

http://www.netpme.fr/info-conseil-1/commercial-marketing/management-commercial/fiche-conseil/40595-controle-activite

En local ICI (à voir !)
Exemple de TB CCI

Le reporting a une vision exhaustive et le tableau de bord est réactif.
Le reporting satisfait le besoin d'une analyse exhaustive au détriment d'une réactivité alors que le tableau de bord a pour mission d'alerter au plus tôt en cas de dérive au détriment de la précision

«…un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs Il sert au pilotage et au suivi d'un projet (ensemble d'actions)»

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.

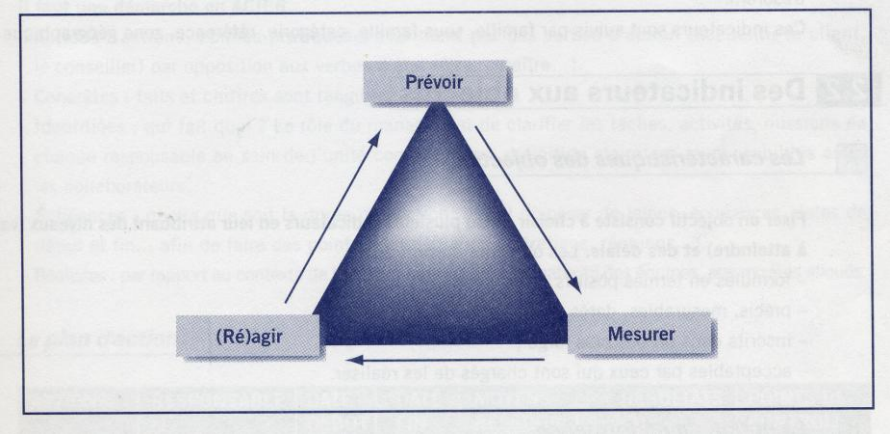
2-1 définition et objectif du tableau de bord

Les 5 OBJECTIFS d'un tableau de bord :

Quel que soit le champ d'investigation du manager, le tableau de bord doit permettre de:

- ١- Outil de mesure : mesurer les performances par rapport aux objectifs fixés et mettre en évidence les écarts par rapport aux objectifs
- ٢- Outil d'analyse : porter un diagnostic (analyse) pour identifier les points faibles afin de prendre les mesures correctives nécessaires
- ٣- Outil de communication : communiquer les performances au personnel et à la hiérarchie;
- ٤- Outil de suivi : assurer un suivi du projet et permettre d'anticiper la réussite ou les échecs (et de mettre en place des actions correctrices
- ٥- Outil de management de l'équipe : constituer un outil de management permettant de sensibiliser, de stimuler et de motiver en permanence les responsables aux facteurs clés de succès de l'organisation ou du service.

Ainsi, les tableaux de bord doivent permettre de concilier les différents enjeux de la gestion du management : analyser, agir, anticiper, et être à la fois synthétique pour traiter l'ensemble des points clés de gestion.



« *le tableau de bord est l'ensemble des données chiffrées en terme de PREVISION et de REALISATION d'OBJECTIFS qualitatifs et quantitatifs.*
Il permet au chargé de clientèle d'établir un DIAGNOSTIC concernant son activité commerciale par le calcul d'éventuels ECARTS quant aux prévisions
Il permet également au chargé de clientèle de COMMUNIQUER avec sa hiérarchie par la représentation des résultats atteints à partir d'une base objective claire
Il constitue enfin un OUTIL D'AIDE A LA PRISE DE DECISION permettant la mise en œuvre des ACTIONS CORRECTRICES » source crédit agricole NMP

2-2 méthodologie du tableau de bord

Le tableau de bord doit être établi à une fréquence suffisante pour permettre au responsable de réagir à temps. La fréquence ne doit pas être trop élevée : il faut prendre en compte le temps de réaction de l'UC pour de mesurer l'impact des décisions (le jour, la semaine). L'impact d'une décision promotionnelle sur un rayon est assez rapide, il n'en est pas de même d'une action en lien avec le management des personnes (formation, coaching, style de management…).

Nous distinguerons deux types de TB

Enjeux du tableau de bord commercial

À ne pas confondre avec le **reporting commercial**, qui est un outil de contrôle à un instant T uniquement destiné aux décideurs, le tableau de bord commercial est un document de suivi de l'évolution de l'activité commerciale au regard des objectifs fixés, sur une période définie.

Différences entre tableau de bord commercial et reporting commercial

Critères	Tableau de bord	Reporting
Destinataires	Le service commercial La direction	La direction
Indicateurs	Indicateurs de performance Indicateurs de leviers	Indicateurs de résultats
Objectifs	Pilotage de la performance Management du service commercial	Évaluation de la performance de l'activité commerciale

Le tableau de bord permet d'analyser, visualiser et prendre les décisions qui impactent positivement votre structure, en présentant de manière synthétique les activités commerciales et leurs résultats, grâce à des **indicateurs clés de performance** (**KPI**, *Key Performance Indicators*).

> En 2016, seuls 34,55 % des commerciaux avaient une culture analytique.

Source : sondage en ligne ActionCo

❶ Les tableaux de bord de SUIVI et de PILOTAGE journaliers d'un projet (TB commercial)

Suivi sous forme de tableau de bord de suivi journalier :
Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage et de suivi, réalisé et complété périodiquement, par ou à l'intention du (des) responsables de l'UC, afin de guider les décisions et les actions en vue d'atteindre les objectifs de performance. L'observation régulière des tableaux de bord permet d'alerter le manageur et de mettre en place des actions correctrives lorsque les performances réelles s'éloignent des objectifs (des prévisions)

Au minimum il doit y avoir :

	Suivi journalier mois de février		
	Indicateur n°1		
Dates	**Valeur/ jour**	**Objectif/jour**	**cumul**

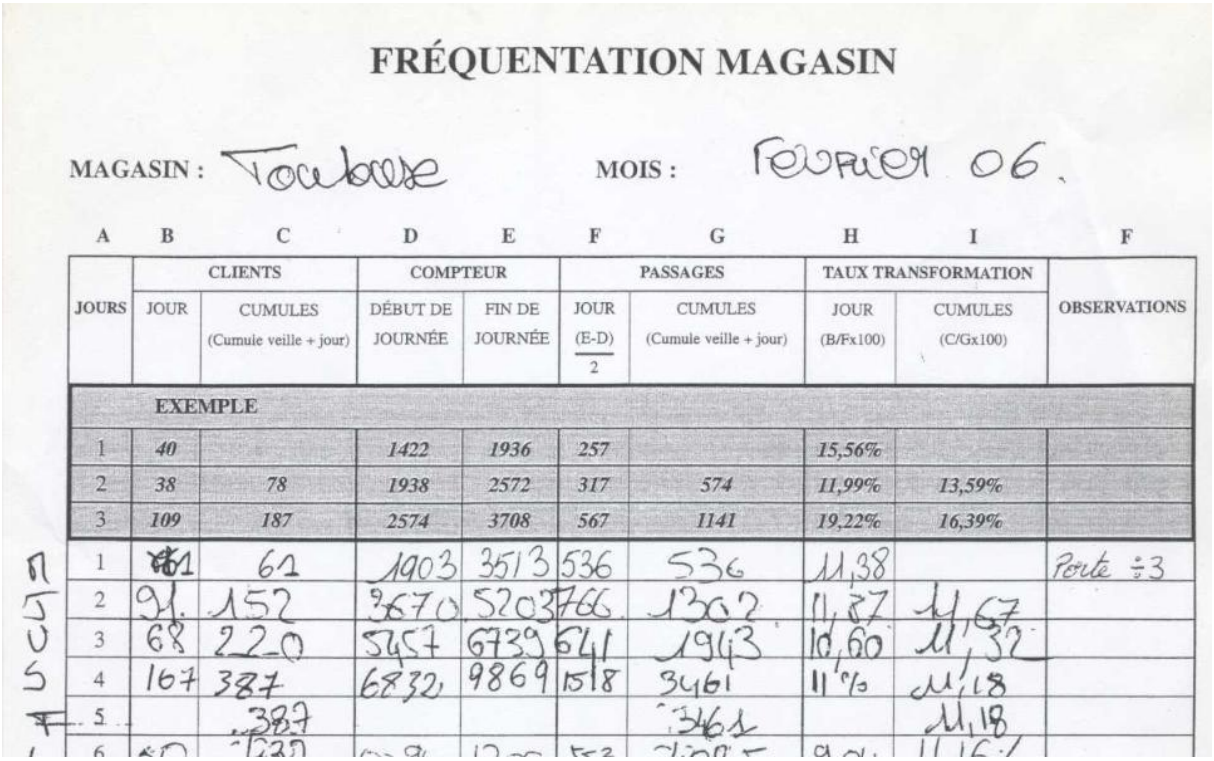
L 1/02		2 cas : - CA prévisionnel du projet / nb de jours avec ou sans correction des variations journalières (En effet le lundi et plus faible en CA que le samedi) - En dehors de tout projet en calcule (CA N-2 + CA N-1)/2 Ces objectifs journaliers sont quantitativement peu pertinents MAIS servent au pilotage managérial de l'équipe de vente	
M 2/02			

Dans les grandes UC, le tableau de suivi journalier et découpé en demi-journées (Princesse Tam-Tam) voire en tranches horaires (Séphora)

Certains indicateurs ne seront calculés qu'en fin semaine dans les petites UC (TT, IV,…)

☛TB de suivi sous forme de tableau

Exemple de tableau de bord journalier de suivi des fréquentations en GSS textile

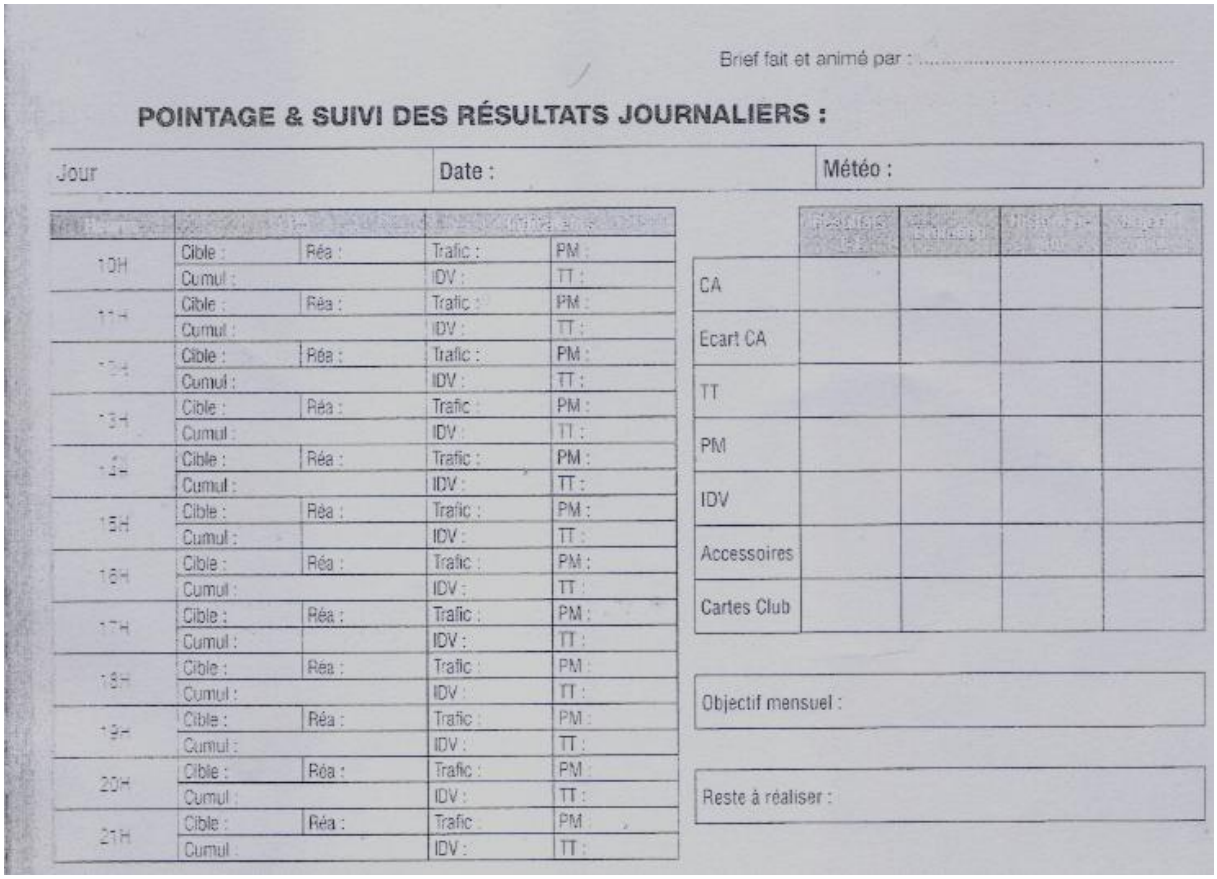


FRÉQUENTATION MAGASIN

MAGASIN : Toulouse MOIS : Février 06.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	F
	JOURS	CLIENTS		COMPTEUR		PASSAGES		TAUX TRANSFORMATION		OBSERVATIONS
		JOUR	CUMULES (Cumule veille + jour)	DÉBUT DE JOURNÉE	FIN DE JOURNÉE	JOUR (E-D)/2	CUMULES (Cumule veille + jour)	JOUR (B/Fx100)	CUMULES (C/Gx100)	
		EXEMPLE								
	1	*40*		*1422*	*1936*	*257*		*15,56%*		
	2	*38*	*78*	*1938*	*2572*	*317*	*574*	*11,99%*	*13,59%*	
	3	*109*	*187*	*2574*	*3708*	*567*	*1141*	*19,22%*	*16,39%*	
M	1	~~81~~	61	1903	3513	536	536	11,38		Perte ÷3
J	2	91	152	3670	5203	766	1302	11,87	11,67	
V	3	68	220	5457	6739	641	1943	10,60	11,32	
S	4	167	387	6832	9869	1518	3461	11%	11,18	
F	5		387				3461		11,18	
	6									

Autre exemple chez DEVRED



Brief fait et animé par : .....

POINTAGE & SUIVI DES RÉSULTATS JOURNALIERS :

Jour	Date :	Météo :

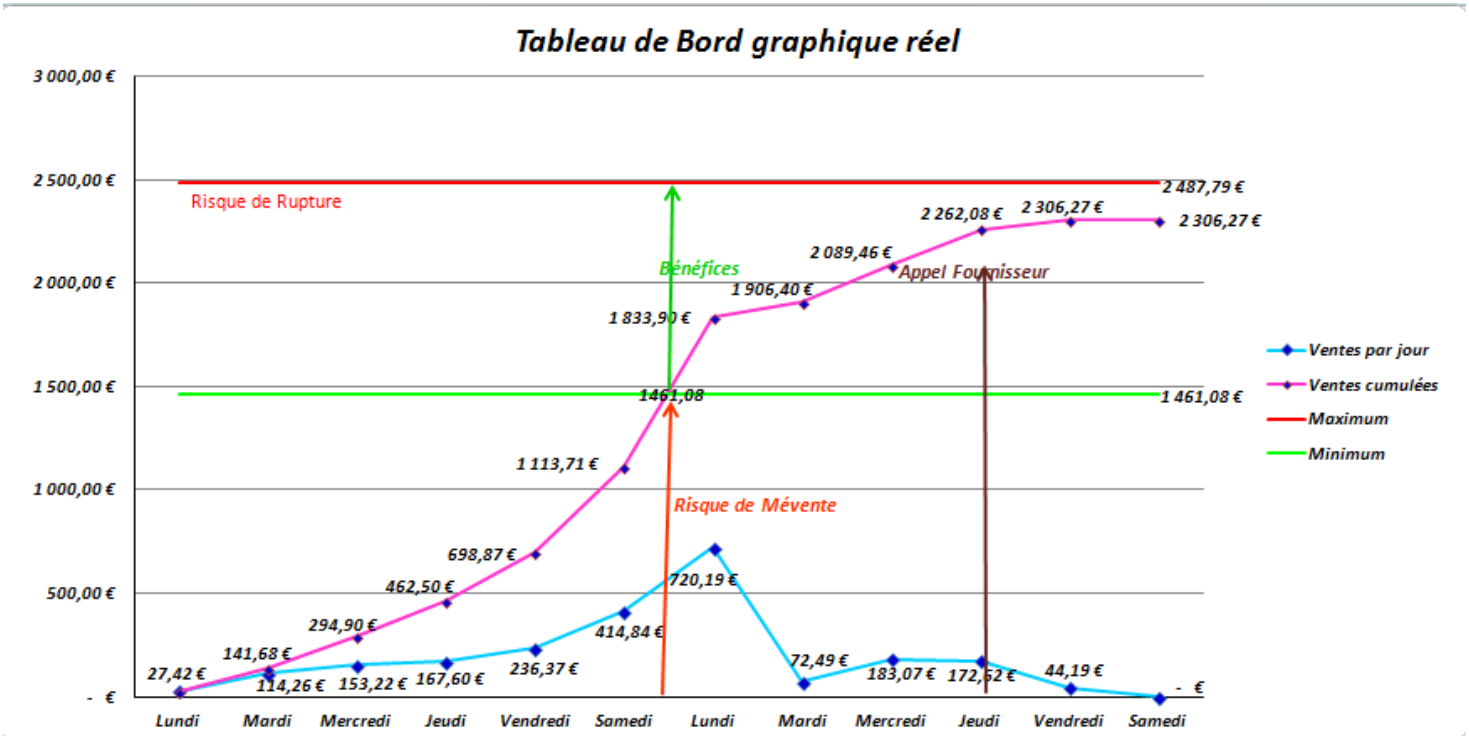
10H	Cible :	Réa :	Trafic :	PM :
	Cumul :		IDV :	TT :
11H	Cible :	Réa :	Trafic :	PM :
	Cumul :		IDV :	TT :
12H	Cible :	Réa :	Trafic :	PM :
	Cumul :		IDV :	TT :
13H	Cible :	Réa :	Trafic :	PM :
	Cumul :		IDV :	TT :
14H	Cible :	Réa :	Trafic :	PM :
	Cumul :		IDV :	TT :
15H	Cible :	Réa :	Trafic :	PM :
	Cumul :		IDV :	TT :
16H	Cible :	Réa :	Trafic :	PM :
	Cumul :		IDV :	TT :
17H	Cible :	Réa :	Trafic :	PM :
	Cumul :		IDV :	TT :
18H	Cible :	Réa :	Trafic :	PM :
	Cumul :		IDV :	TT :
19H	Cible :	Réa :	Trafic :	PM :
	Cumul :		IDV :	TT :
20H	Cible :	Réa :	Trafic :	PM :
	Cumul :		IDV :	TT :
21H	Cible :	Réa :	Trafic :	PM :
	Cumul :		IDV :	TT :

CA				
Ecart CA				
TT				
PM				
IDV				
Accessoires				
Cartes Club				

Objectif mensuel :

Reste à réaliser :

☛**TB** sous forme de graphique



Plus lisibles, les TB de suivi sous forme graphique se développent de plus en plus. Tous les matins le manageur met à jour le graphique, les employés constatent : le TB journalier est bien un outil de suivi et de pilotage (commercial et managérial)

❷ Les TB de SYNTHESE (reporting)

Ce ne sont pas à proprement parlé des TB de suivi car ils fournissent des CONSTATS de fin de période. Ils peuvent néanmoins être utilisés régulièrement en cours de projet (semaine, mois, bimestre,…)

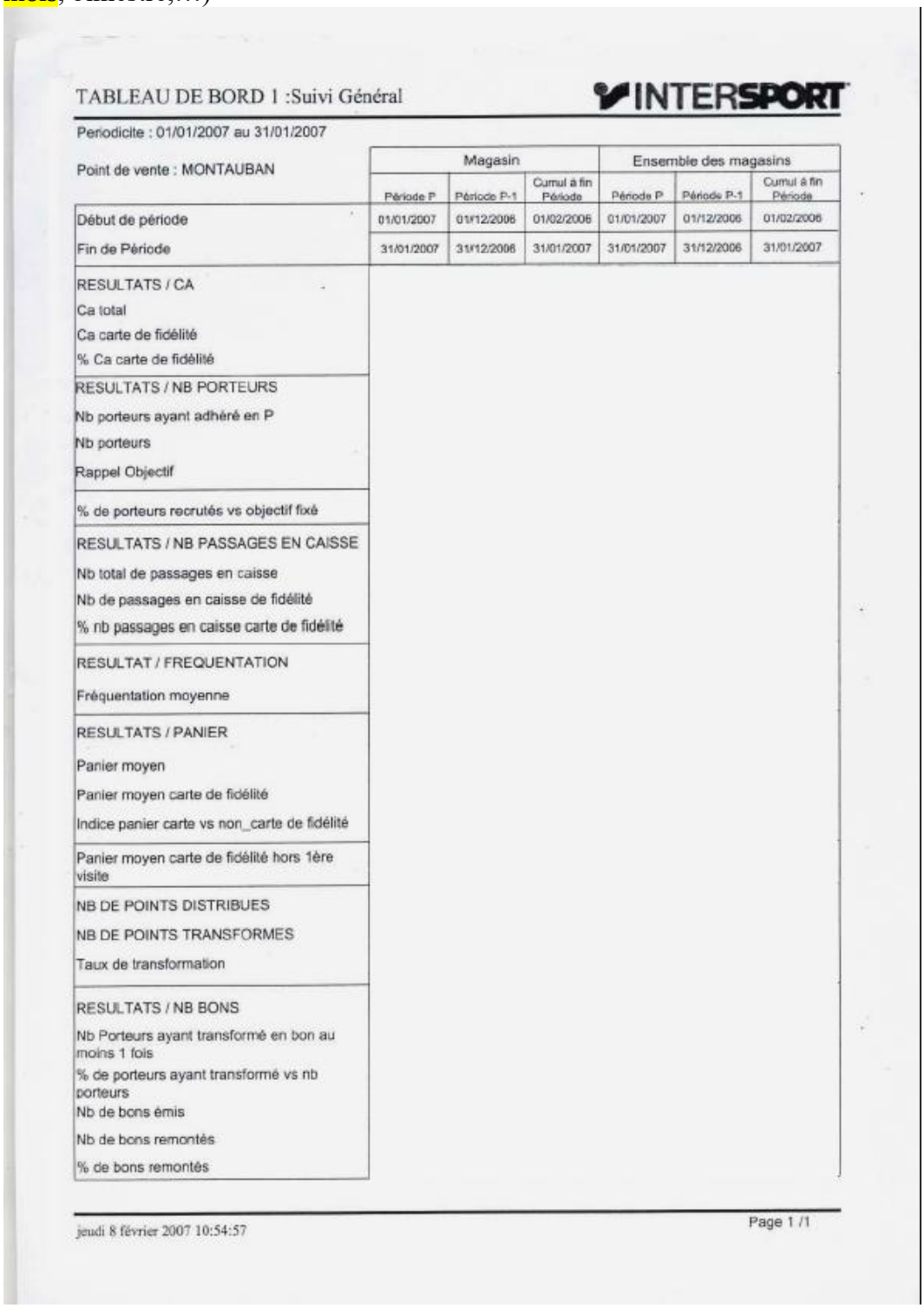


TABLEAU DE BORD 1 :Suivi Général

INTERSPORT

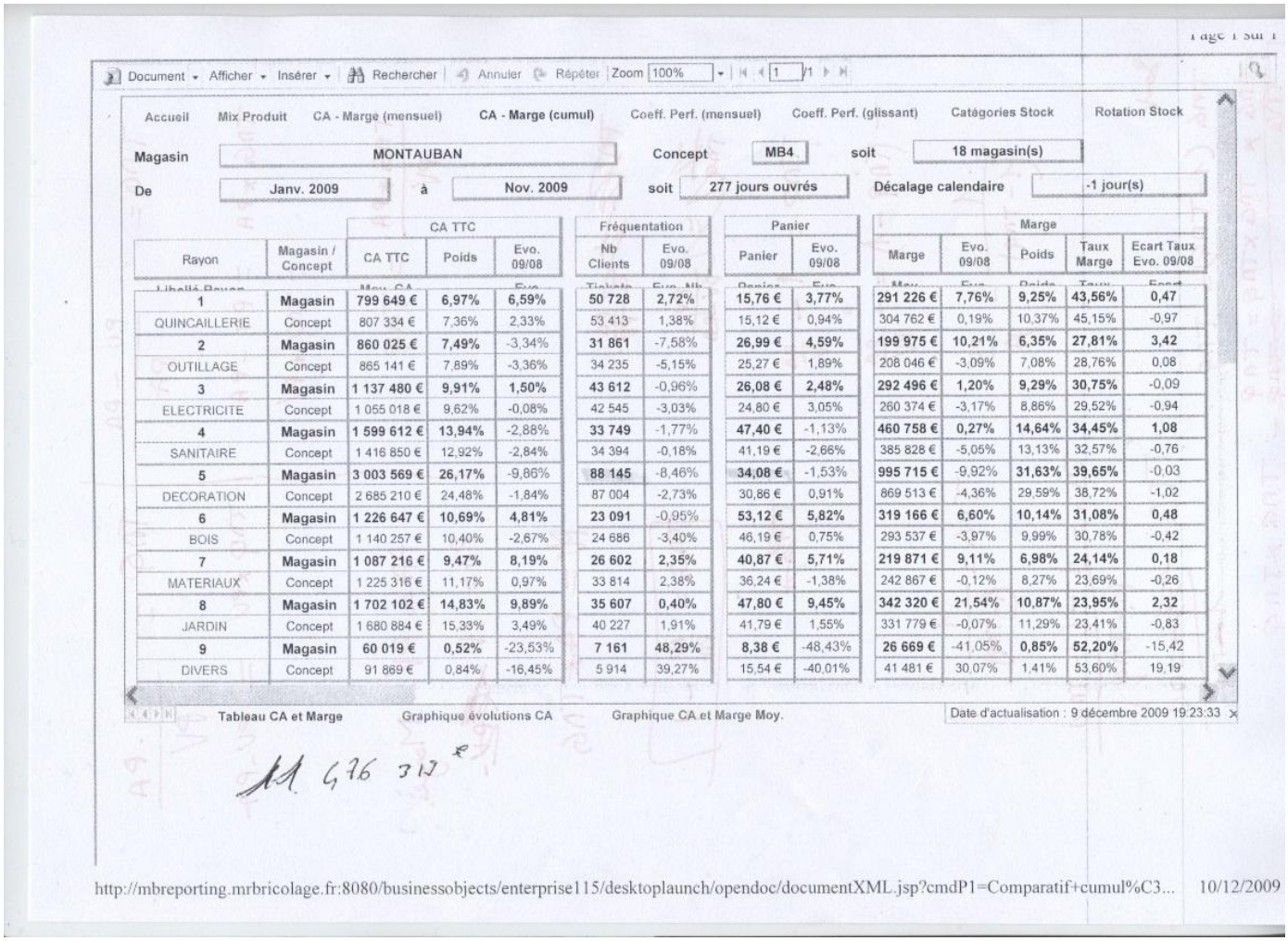
Periodicite : 01/01/2007 au 31/01/2007

Point de vente : MONTAUBAN

	Magasin			Ensemble des magasins		
	Période P	Période P-1	Cumul à fin Période	Période P	Période P-1	Cumul à fin Période
Début de période	01/01/2007	01/12/2006	01/02/2006	01/01/2007	01/12/2006	01/02/2006
Fin de Période	31/01/2007	31/12/2006	31/01/2007	31/01/2007	31/12/2006	31/01/2007
RESULTATS / CA						
Ca total						
Ca carte de fidélité						
% Ca carte de fidélité						
RESULTATS / NB PORTEURS						
Nb porteurs ayant adhéré en P						
Nb porteurs						
Rappel Objectif						
% de porteurs recrutés vs objectif fixé						
RESULTATS / NB PASSAGES EN CAISSE						
Nb total de passages en caisse						
Nb de passages en caisse de fidélité						
% nb passages en caisse carte de fidélité						
RESULTAT / FREQUENTATION						
Fréquentation moyenne						
RESULTATS / PANIER						
Panier moyen						
Panier moyen carte de fidélité						
Indice panier carte vs non_carte de fidélité						
Panier moyen carte de fidélité hors 1ère visite						
NB DE POINTS DISTRIBUES						
NB DE POINTS TRANSFORMES						
Taux de transformation						
RESULTATS / NB BONS						
Nb Porteurs ayant transformé en bon au moins 1 fois						
% de porteurs ayant transformé vs nb porteurs						
Nb de bons émis						
Nb de bons remontés						
% de bons remontés						

jeudi 8 février 2007 10:54:57

Page 1 /1



Document ▾ Afficher ▾ Insérer ▾ Rechercher | Annuler | Répéter | Zoom 100% | 1 /1

Accueil | Mix Produit | CA - Marge (mensuel) | **CA - Marge (cumul)** | Coeff. Perf. (mensuel) | Coeff. Perf. (glissant) | Catégories Stock | Rotation Stock

Magasin : MONTAUBAN — Concept : MB4 — soit : 18 magasin(s)

De : Janv. 2009 — à : Nov. 2009 — soit : 277 jours ouvrés — Décalage calendaire : -1 jour(s)

Rayon	Magasin / Concept	CA TTC			Fréquentation		Panier		Marge				
		CA TTC	Poids	Evo. 09/08	Nb Clients	Evo. 09/08	Panier	Evo. 09/08	Marge	Evo. 09/08	Poids	Taux Marge	Ecart Taux Evo. 09/08
1	**Magasin**	**799 649 €**	**6,97%**	**6,59%**	**50 728**	**2,72%**	**15,76 €**	**3,77%**	**291 226 €**	**7,76%**	**9,25%**	**43,56%**	**0,47**
QUINCAILLERIE	Concept	807 334 €	7,36%	2,33%	53 413	1,38%	15,12 €	0,94%	304 762 €	0,19%	10,37%	45,15%	-0,97
2	**Magasin**	**860 025 €**	**7,49%**	**-3,34%**	**31 861**	**-7,58%**	**26,99 €**	**4,59%**	**199 975 €**	**10,21%**	**6,35%**	**27,81%**	**3,42**
OUTILLAGE	Concept	865 141 €	7,89%	-3,36%	34 235	-5,15%	25,27 €	1,89%	208 046 €	-3,09%	7,08%	28,76%	0,08
3	**Magasin**	**1 137 480 €**	**9,91%**	**1,50%**	**43 612**	**-0,96%**	**26,08 €**	**2,48%**	**292 496 €**	**1,20%**	**9,29%**	**30,75%**	**-0,09**
ELECTRICITE	Concept	1 055 018 €	9,62%	-0,08%	42 545	-3,03%	24,80 €	3,05%	260 374 €	-3,17%	8,86%	29,52%	-0,94
4	**Magasin**	**1 599 612 €**	**13,94%**	**-2,88%**	**33 749**	**-1,77%**	**47,40 €**	**-1,13%**	**460 758 €**	**0,27%**	**14,64%**	**34,45%**	**1,08**
SANITAIRE	Concept	1 416 850 €	12,92%	-2,84%	34 394	-0,18%	41,19 €	-2,66%	385 828 €	-5,05%	13,13%	32,57%	-0,76
5	**Magasin**	**3 003 569 €**	**26,17%**	**-9,86%**	**88 145**	**-8,46%**	**34,08 €**	**-1,53%**	**995 715 €**	**-9,92%**	**31,63%**	**39,65%**	**-0,03**
DECORATION	Concept	2 685 210 €	24,48%	-1,84%	87 004	-2,73%	30,86 €	0,91%	869 513 €	-4,36%	29,59%	38,72%	-1,02
6	**Magasin**	**1 226 647 €**	**10,69%**	**4,81%**	**23 091**	**-0,95%**	**53,12 €**	**5,82%**	**319 166 €**	**6,60%**	**10,14%**	**31,08%**	**0,48**
BOIS	Concept	1 140 257 €	10,40%	-2,67%	24 686	-3,40%	46,19 €	0,75%	293 537 €	-3,97%	9,99%	30,78%	-0,42
7	**Magasin**	**1 087 216 €**	**9,47%**	**8,19%**	**26 602**	**2,35%**	**40,87 €**	**5,71%**	**219 871 €**	**9,11%**	**6,98%**	**24,14%**	**0,18**
MATERIAUX	Concept	1 225 316 €	11,17%	0,97%	33 814	2,38%	36,24 €	-1,38%	242 867 €	-0,12%	8,27%	23,69%	-0,26
8	**Magasin**	**1 702 102 €**	**14,83%**	**9,89%**	**35 607**	**0,40%**	**47,80 €**	**9,45%**	**342 320 €**	**21,54%**	**10,87%**	**23,95%**	**2,32**
JARDIN	Concept	1 680 884 €	15,33%	3,49%	40 227	1,91%	41,79 €	1,55%	331 779 €	-0,07%	11,29%	23,41%	-0,83
9	**Magasin**	**60 019 €**	**0,52%**	**-23,53%**	**7 161**	**48,29%**	**8,38 €**	**-48,43%**	**26 669 €**	**-41,05%**	**0,85%**	**52,20%**	**-15,42**
DIVERS	Concept	91 869 €	0,84%	-16,45%	5 914	39,27%	15,54 €	-40,01%	41 481 €	30,07%	1,41%	53,60%	19,19

Tableau CA et Marge | Graphique évolutions CA | Graphique CA et Marge Moy.

Date d'actualisation : 9 décembre 2009 19:23:33

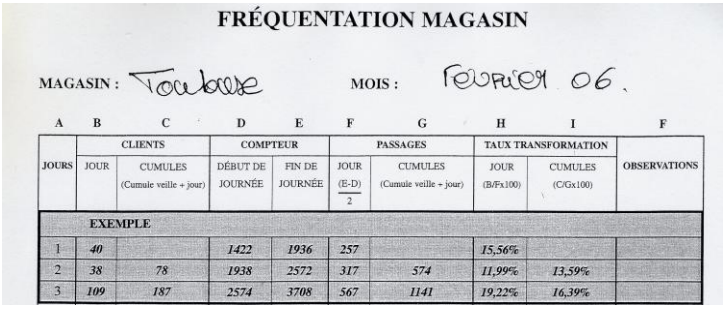
11 476 317 €

http://mbreporting.mrbricolage.fr:8080/businessobjects/enterprise115/desktoplaunch/opendoc/documentXML.jsp?cmdP1=Comparatif+cumul%C3... 10/12/2009

Tableau de synthèse de Mr Bricolage

- Combien d'indicateurs dans ce TB ?
- Combien de « familles » d'indicateurs sont-elles représentées ?
- Evaluez la lisibilité de ce tableau de bord
- Proposez des améliorations

Remarque :
En Pduc, le TB de synthèse consiste souvent à synthétiser en fin d'action, les tableaux de bord de suivi journaliers ou hebdomadaires



FRÉQUENTATION MAGASIN

MAGASIN : Toulouse MOIS : février 06.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	F
JOURS	CLIENTS		COMPTEUR		PASSAGES		TAUX TRANSFORMATION		OBSERVATIONS
	JOUR	CUMULES (Cumule veille + jour)	DÉBUT DE JOURNÉE	FIN DE JOURNÉE	JOUR (E-D) / 2	CUMULES (Cumule veille + jour)	JOUR (B/Fx100)	CUMULES (C/Gx100)	
EXEMPLE									
1	*40*		*1422*	*1936*	*257*		*15,56%*		
2	*38*	*78*	*1938*	*2572*	*317*	*574*	*11,99%*	*13,59%*	
3	*109*	*187*	*2574*	*3708*	*567*	*1141*	*19,22%*	*16,39%*	

Exemple d'un tableau de bord de suivi journalier avec plusieurs indicateurs….

….et synthèse en un tableau mensuel (ci-dessous)

INDICATEURS	TABLEAU DE BORD AU :					
	RÉSULTATS RÉELS		OBJECTIFS		ÉCARTS	
	MOIS	CUMUL	MOIS	CUMUL	MOIS	CUMUL
Quantités vendues						
Chiffres d'affaires						
Marge commerciale						
Taux de marge						
Etc.						

Exemple de TB « outil de communication » PDUC
Vous remarquerez la « normalisation des icones » !

INDICATEURS	**SITUATION ACTUELLE**		**TENDANCE (S/S-1)**
Chiffre d'affaires	1455.5 €	(par rapport à l'objectif)	(tendance à moyen ou long terme)
Nombre de tickets	25,6		
Nombre d'articles	57,6		
Panier moyen en €	56,77 €		
Nombre d'article par ticket	2.2		
Nombre de visite	38		
Taux de transformation	67,6 %		3/10 sans achat

Commentaires :
Globalement la situation est plutôt favorable mais certaines tendances doivent être corrigées
En détails :

2-3 Comment construire un tableau de bord ?
Un tableau de bord doit permettre de PREVOIR, de MESURER et de(RE)AGIR

Exercice : créer le tableau de bord sur 5 semaines de stages

On peut ajouter des graphiques ou des clignotants (valeurs définies à l'avance et au-delà ou en deçà desquelles le responsable doit intervenir) Exemple au Crédit Agricole : voyant vert, jaune, rouge.
De tels « clignotants » permettront d'anticiper l'échec ou la réussite du projet et permettront de mettre en place des actions correctives. : c'est le BUT même du PDUC

Le TB est un outil de communication vers le personnel : il faut souvent rendre « lisible » le TB. Pour cela on simplifie le TB et on utilisera un ensemble de pictogrammes

2-4 Comment manager un tableau de bord ?

Un tableau de bord n'est pas un outil de flicage mais est un outil de travail

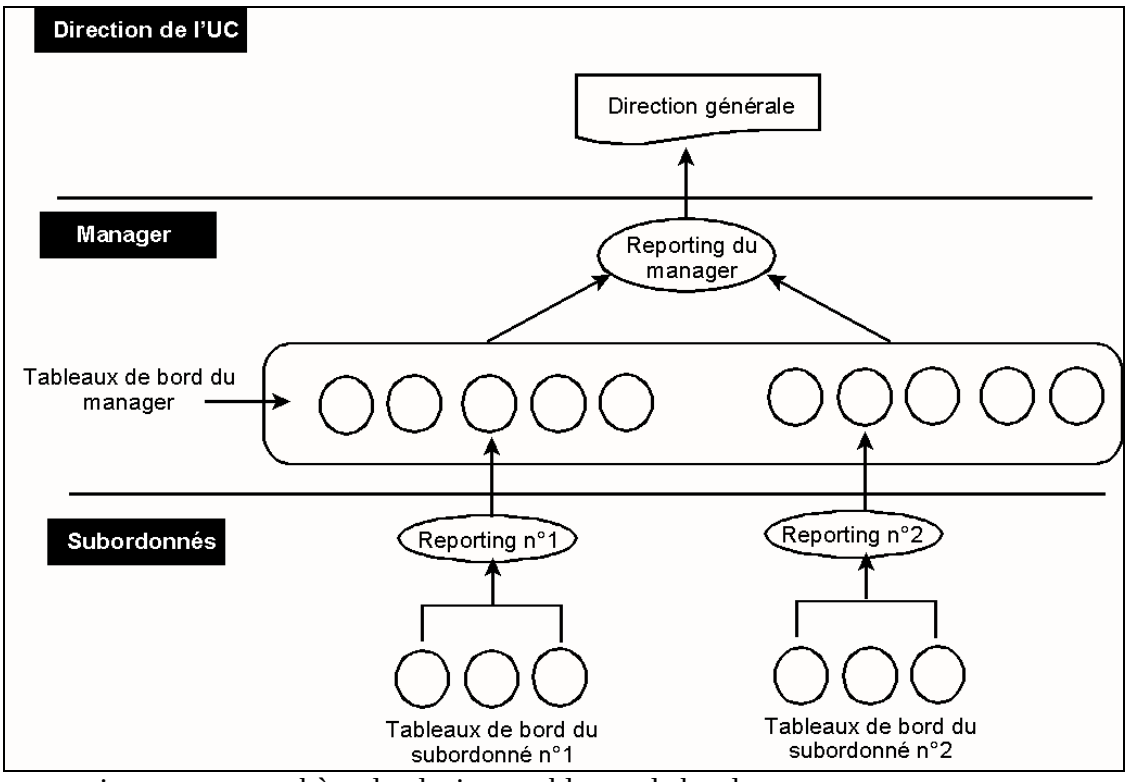
Pour être efficace il doit être associé à des réunions avec le manager

Le manager doit animer la réunion, analyser les causes de bonnes performances, les causes de non performance et proposer des actions correctives

Sur le plan du management il faut échanger les bonnes pratiques dans un climat de participation

3 Le reporting

Un tableau de reporting inclut une synthèse des tableaux de bord de niveau hiérarchique inférieur selon la méthode du reporting :



« un reporting est une synthèse de plusieurs tableaux de bord »

Par exemple synthèse des tableaux de bords de plusieurs UC ou synthèse de plusieurs tableaux de bords de plusieurs rayons ou synthèse d'un tableau de bord journalier en un tableau mensuel

BANQUE LEHOT
Unité Commerciale Particuliers 494

Requête sur comptes (principaux plus comptes rattachés) de montants de moyenne annuelle **> à 45 000 ∈**

Semaine 28 (2002)
Taux théorique cumulé 62%
(au point de passage)

Critères	Objectifs 2002	Réalisations cumulées à semaine 28	Écarts (reste à effectuer)	% de réalisation sur objectif annuel
Ouvertures de comptes	40	?	16	60
Conventions Lehot	100	65	35	?
				64
Cartes	?	58	38	65
dont Cartes Premier		52	28	
Épargne liquide :	30			60
Codevi	15	18	12	60
CEL	15	9	6	67
Comptes sur livret		10	5	
Épargne contractuelle :	30			67
PEL	10	20	10	50
PEP	120	5	5	58
Épargne monétaire	30	70	50	40
Assurance vie (nouveaux contrats)	80	12	18	44
Assurance vie (montants↗)	40	35	45	63
PEA		25	15	
Prévoyance :	100			65
Protection paiement/bancaire	15	65	35	80
Protection revenu	20	12	3	65
Protection épargne		13	7	
Autres services :	40			63
Messages sur SMS	50	25	15	70
Accès Lehot.com		35	15	
Prêts :	30			50
Prêts conso	10	15	15	50
Prêts habitat		5	5	

Complétez le tableau
Quelles sont les priorités ?