

Révision express : Tableau de bord et indicateurs de performance

Le tableau de bord rassemble un nombre limité d'indicateurs choisis parce qu'ils mesurent les objectifs de l'unité commerciale, mis à jour régulièrement, pour piloter, mesurer la performance, décider et communiquer. Chaque indicateur y figure avec son objectif, son réalisé, son écart et, souvent, la valeur de N-1. À l'épreuve E7, le dossier demande de calculer les indicateurs commerciaux (attraction, transformation, panier moyen) et financiers (taux de marque, contribution, démarque), les écarts et taux de réalisation, puis de commenter en trois temps : constat chiffré, cause, action.

Définitions à connaître

Tableau de bord

Nombre limité d'indicateurs (cinq à dix), choisis parce qu'ils mesurent les objectifs de l'unité commerciale, mis à jour régulièrement et présentés pour repérer d'un coup d'œil ce qui va et ce qui ne va pas ; tableau, graphiques, jauges ou écran du logiciel de caisse.

Indicateur et objectif

Un indicateur n'a de sens qu'avec une référence : l'objectif chiffré et daté, la même période de l'année précédente (N-1), la moyenne du réseau ou des autres vendeurs.

Taux d'attraction

Part des passants devant la vitrine qui entrent dans le magasin : la capacité de la vitrine et de l'emplacement à faire entrer.

Taux de transformation

Part des visiteurs qui achètent (nombre de tickets ÷ entrées) : la capacité de l'équipe et de l'offre à transformer un visiteur en acheteur.

Panier moyen, indice de vente et prix moyen

Panier moyen = montant moyen dépensé par acheteur ; indice de vente = nombre d'articles par ticket (vente additionnelle) ; prix moyen par article = gamme de prix réellement vendue ; panier moyen = indice de vente × prix moyen.

Indices de rayon

Indice de passage = clients passés dans le rayon ÷ clients entrés ; indice d'achat = clients ayant acheté dans le rayon ÷ clients entrés ; indice d'attractivité = indice d'achat ÷ indice de passage.

Contribution

Poids d'un produit, d'une gamme ou d'un rayon dans le chiffre d'affaires ou dans la marge du magasin : montant de la gamme ÷ total × 100.

Écart favorable ou défavorable

Un écart est favorable quand il va dans le sens souhaité : positif pour le chiffre d'affaires, la marge, le panier moyen ; négatif pour la démarque ou les charges.

Pièges à éviter

- Exprimer l'écart entre deux taux en pourcentage : un taux de transformation qui passe de 25 % à 22 % recule de 3 points.
- Confondre taux de réalisation (par rapport à l'objectif) et taux d'évolution (par rapport à N-1) : un magasin peut progresser de 5 % sur un an et n'atteindre que 90 % de son objectif.
- Qualifier tout écart positif de favorable : sur la démarque ou les charges, c'est l'écart négatif qui est favorable.
- Calculer un taux global en faisant la moyenne des taux des gammes : le taux de marque du magasin se calcule sur les totaux (marge totale ÷ CA total).
- Diviser le panier moyen par les entrées ou le taux de transformation par les passants : panier moyen = CA ÷ tickets ; transformation = tickets ÷ entrées ; attraction = entrées ÷ passants.
- Commenter sans chiffre ni action (« le mois a été difficile ») : un commentaire = constat chiffré, cause, action, en commençant par les écarts qui pèsent sur la marge.

Les formules

Notion	Formule	Quand, unité, arrondi
Écart et taux de réalisation	Écart = réalisé - objectif ; taux de réalisation = réalisé ÷ objectif × 100	Taux supérieur à 100 % : objectif dépassé ; écart en % de l'objectif = taux de réalisation - 100.
Taux d'évolution	Taux d'évolution = (N - N-1) ÷ N-1 × 100	Compare à l'année précédente, alors que le taux de réalisation compare à l'objectif ; un magasin peut progresser sur un an et manquer son objectif.
Écart entre deux taux	Écart = taux N - taux N-1, en points	Un taux de transformation qui passe de 25 % à 22 % recule de 3 points, pas de 3 %.

Notion	Formule	Quand, unité, arrondi
Entonnoir des ventes	CA HT = passants × taux d'attraction × taux de transformation × panier moyen	Taux d'attraction = entrées ÷ passants × 100 ; taux de transformation = tickets ÷ entrées × 100 ; panier moyen = CA HT ÷ tickets ; on cherche le maillon qui faiblit.

Panier moyen décomposé	Panier moyen = indice de vente × prix moyen par article	Indice de vente = articles vendus ÷ tickets ; prix moyen = CA HT ÷ articles vendus ; contrôle du calcul.
Rendement de la surface et de l'équipe	CA au m ² = CA HT ÷ surface de vente ; CA par heure = CA HT ÷ heures de présence des vendeurs	Pour comparer des magasins de tailles différentes ; à l'heure, neutralise les différences de temps de travail.
Taux de marque et taux de marge	Taux de marque = marge ÷ CA HT × 100 ; taux de marge = marge ÷ coût d'achat HT × 100	Dans un tableau de bord, le « taux de marge commerciale » en % du CA correspond au taux de marque ; un taux global se calcule sur les totaux, jamais en moyenne des taux.
Contribution et démarque	Contribution = montant de la gamme ÷ total × 100 ; taux de démarque = démarque ÷ CA HT × 100	Contribution en CA ou en marge ; démarque = pertes de marchandises (vol, casse, erreurs) pour 100 € vendus.

La méthode pas à pas

1. Lire le tableau de bord fourni et repérer pour chaque indicateur l'objectif, le réalisé et la référence N-1 ; identifier le sens souhaité (hausse pour le CA, baisse pour la démarque).
2. Calculer les indicateurs manquants avec les données de l'énoncé : taux d'attraction, taux de transformation, panier moyen, indice de vente, prix moyen, CA au m², taux de marque, contribution ; vérifier panier moyen = indice de vente × prix moyen.
3. Compléter les colonnes écart (réalisé - objectif), taux de réalisation (réalisé ÷ objectif × 100) et évolution ((N - N-1) ÷ N-1 × 100) ; exprimer les écarts entre taux en points.
4. Qualifier chaque écart (favorable ou défavorable) et hiérarchiser : d'abord les écarts les plus importants et ceux qui pèsent sur la marge.
5. Remonter l'entonnoir des ventes pour expliquer un écart de chiffre d'affaires : fréquentation, attraction, transformation, panier moyen (indice de vente ou prix moyen) ; rapprocher la contribution au CA de la contribution à la marge.
6. Rédiger le commentaire en trois temps, constat chiffré, cause, action, et proposer des actions correctives précises : planning, réassort, animation, formation, limitation des remises, inventaire tournant.

Exemple résolu : Boutique Terre & Sel : l'entonnoir des ventes du mois de mai

En mai, Terre & Sel (épicerie fine de 90 m²) a compté 30 000 passants devant sa vitrine et 3 600 entrées ; elle a édité 900 tickets pour 1 620 articles vendus et 31 500 € de chiffre d'affaires HT, avec 450 heures de présence des vendeurs et une marge commerciale de 11 970 €. Objectifs du mois : CA HT 35 000 €, taux de transformation 28 %, panier moyen 36 €, taux de marque 40 %. CA de mai N-1 : 30 000 €.

1. Taux d'attraction = $3\,600 \div 30\,000 \times 100 = 12\%$; taux de transformation = $900 \div 3\,600 \times 100 = 25\%$: écart de -3 points par rapport à l'objectif de 28 %
2. Panier moyen = $31\,500 \div 900 = 35\text{ €}$; indice de vente = $1\,620 \div 900 = 1,8$ article par ticket ; prix moyen = $31\,500 \div 1\,620 = 19,44\text{ €}$; contrôle : $1,8 \times 19,44 = 35\text{ €}$
3. CA au m² = $31\,500 \div 90 = 350\text{ €}$ pour le mois ; CA par heure de présence = $31\,500 \div 450 = 70\text{ €}$
4. Écart de CA = $31\,500 - 35\,000 = -3\,500\text{ €}$ (défavorable) ; taux de réalisation = $31\,500 \div 35\,000 \times 100 = 90\%$; évolution = $(31\,500 - 30\,000) \div 30\,000 \times 100 = 5\%$: progression sur un an mais objectif manqué
5. Taux de marque = $11\,970 \div 31\,500 \times 100 = 38\%$: -2 points par rapport aux 40 % visés ; panier moyen à 97,22 % de l'objectif (35 € contre 36 €)
6. Commentaire : le CA atteint 90 % de l'objectif ; le maillon faible est la transformation (25 % contre 28 %) : avec 28 %, $3\,600 \times 28\% \times 35 = 35\,280\text{ €}$, l'objectif serait atteint ; action : renforcer l'accueil et le conseil aux heures d'affluence, former l'équipe à la conclusion de la vente

Auto-test

1. 40 000 passants, 4 800 entrées, 1 440 tickets : taux d'attraction et taux de transformation ?
2. CA HT 50 400 €, 1 440 tickets, 2 160 articles : panier moyen, indice de vente, prix moyen ?
3. Objectif 100 000 €, réalisé 120 000 € : écart et taux de réalisation ?
4. Marge objectif 10 000 € sur 100 000 € de CA, réalisée 9 500 € sur 120 000 € : que devient le taux de marque ?
5. Comment lit-on un indice d'attractivité de rayon de 0,15 ?
6. Si l'indice de vente passe de 1,5 à 1,7 article par ticket à prix moyen inchangé, que devient un CA de 50 400 € ?
7. Quelles sont les quatre fonctions du tableau de bord ?

Réponses

1. Attraction = $4\,800 \div 40\,000 \times 100 = 12\%$; transformation = $1\,440 \div 4\,800 \times 100 = 30\%$.
2. Panier moyen 35 € ; indice de vente 1,5 article par ticket ; prix moyen 23,33 € ; contrôle : $1,5 \times 23,33 = 35\text{ €}$.
3. Écart = + 20 000 € (favorable) ; taux de réalisation = 120 %.
4. Il passe de 10 % visés à 7,92 % ($9\,500 \div 120\,000$) : les ventes ont progressé au détriment de la marge.
5. Indice d'achat ÷ indice de passage : 15 % des clients qui passent dans le rayon y achètent ; un rayon visité mais peu acheté se travaille par l'offre, les prix ou la présentation.
6. $50\,400 \times 1,7 \div 1,5 = 57\,120\text{ €}$; le panier moyen passe de 35 € à 39,67 €.
7. Piloter (repérer un écart dès qu'il apparaît), mesurer la performance, décider des actions correctives, communiquer avec l'équipe et alimenter le reporting.