

Module 3 : Prendre en compte les objectifs fixés pour organiser sa journée de vente

Découverte des tableaux de bord et calculs commerciaux

Les vendeurs font trop souvent appel à leur instinct ou à leur intuition pour prendre des décisions. Ce n'est pas une mauvaise chose quand il s'agit d'identifier un client, ses motivations ou ses intentions... Mais pour analyser ses propres résultats de vente, cela est plus complexe et manque parfois d'objectivité.

Grâce à des tableaux de bord de ventes qui offrent des données pertinentes et exploitables, les vendeurs peuvent s'appuyer sur les données pour prendre rapidement des décisions. Pour gagner du temps, il est donc essentiel de savoir lire et analyser les tableaux de bord mis à disposition. Ainsi, ils peuvent suivre leurs performances, revoir leur argumentaire de vente, se donner de nouveaux objectifs et bien plus encore.

1- L'utilité des tableaux de bord

Appelé *commercial dashboard* en anglais, le tableau de bord commercial est un élément de gestion et d'**aide à la décision en temps réel** qui s'appuie sur une évaluation chiffrée des activités de l'entreprise.

Il peut se présenter sous plusieurs formes, tels que graphiques, tableaux, etc... Les tableaux chiffrés étant les plus utilisés par les équipes de vente.

Outil de pilotage et d'amélioration de la performance commerciale, il représente un levier d'identification des forces et des faiblesses de l'entreprise servant au manager commercial et à ses équipes, comme à la direction.

Les vendeurs disposent de peu de temps. Ils ont donc besoin d'avoir rapidement accès aux informations grâce à une vue intégrale de leurs transactions/ventes, mais aussi de pouvoir examiner n'importe quel point de données en détail, sans y consacrer trop de temps ni d'effort. Les tableaux de bord des ventes permettent aux vendeurs de se concentrer sur leur objectif, de lire rapidement leurs résultats et de réduire le temps consacré aux tâches administratives ou à la recherche des données nécessaires.

Pour ces équipes, la création des tableaux de bord centralisés permet à chacun de baser ses décisions sur des données homogènes issues d'une source unique et fiable. Les vendeurs, responsables commerciaux et hauts dirigeants sont alors tous sur la même longueur d'onde et peuvent ainsi viser des paramètres (ou KPI : Key Performance Indicators/indicateurs clés de performance) commerciaux communs. Ces indicateurs ont pour vocation de **mesurer la performance d'une entreprise, d'une business unit, d'un service, d'un projet au vu des objectifs fixés**. Grâce à l'utilisation de sources uniques et fiables dans tous les départements, les décisions critiques ne sont plus seulement intuitives : elles reposent également sur des données solides.

Un outil évolutif adapté au management agile

Le tableau de bord commercial est incontournable pour piloter et suivre les activités commerciales de l'entreprise.

Intégré dans une solution de gestion globale d'entreprise incluant des modules de comptabilité, il donne accès à une visualisation et une analyse très fine des actions correctives à envisager dans la stratégie, des axes d'amélioration, et des réussites bien sûr !

2- Définir et organiser les indicateurs pour le suivi de sa stratégie commerciale.

Comme pour tout domaine de l'entreprise, et peut-être plus encore, les vendeurs possèdent leurs outils de suivi. Ces tableaux revêtent une importance particulière, car cette fonction est conduite par l'action. Les quantités vendues, le chiffre d'affaires, la marge générée, sont autant d'indicateurs représentatifs des actions des vendeurs.

Pour **apprécier leur évolution**, il est intéressant d'**indiquer des écarts** : par rapport aux objectifs, ou bien par rapport au réalisé lors d'une précédente période (m-1 ou N-1).

Exemple :

1er février 2021

paramètres commerciaux	N-1	N réalisé	% évolution	objectif	N réalisé	% réussite	Actions
Chiffre d'Affaire	8 502,00 €	7 887,00 €	-7%	8 800,00 €	7 887,00 €	90%	
Nombre de tickets	86	75	-13%	88	75	85%	
Nombre d'articles vendus	103	99	-4%	176	99	56%	
Nombre de visiteurs	712	577	-19%	750	577	77%	
Panier Moyen	98,86 €	105,16 €	6%	100,00 €	105,16 €	105%	
Panier Articles	1,2	1,32	10%	2	1,32	66%	
Marge	28%	27%	-4%	30%	27%	90%	
Taux de transformation	12%	13%	8%	12%	13%	108%	
Démarque connue	1%	1%	0%	1%	1%	100%	
Démarque inconnue	2%	2%	0%	2%	2%	100%	
Prix Moyen	82,54 €	79,67 €	-3%				
Productivité horaire	739,30 €	788,70 €	7%				
Service vendu							
Garanties vendues							

Horaires magasin : 8h-18h non stop

N-1 : 8h-19h30 non stop

Comment définir des indicateurs de performance ?

Ce sont les stars des tableaux de bord. Les indicateurs de performance sont d'excellents outils pour piloter une activité ou un plan d'action et s'assurer que les équipes produisent leurs efforts dans le même sens.

Ces indicateurs délivrent une information quantifiée pertinente à destination des décideurs pour mesurer et évaluer les résultats d'une ou plusieurs actions. Ils permettent également de suivre l'évolution de la performance et analyser une situation présente. Ils sont utilisés à différents niveaux de l'entreprise. Ils prennent place dans des tableaux de bord.

Utilité et application

- Ils permettent l' **alignement entre la stratégie et l'opérationnel** pour s'assurer que les axes décidés en comité de direction sont déclinés au niveau de l'ensemble des services au plus près du terrain.
- Du point de vue organisationnel, ils servent à mesurer la performance des processus, des progrès réalisés. Ce sont des outils d'aide à la décision.
- Pour l'ensemble des domaines opérationnels, ils sont utiles pour apprécier l'atteinte des objectifs, piloter la mise en œuvre des plans d'action, analyser l'efficacité d'une décision, d'une action corrective.
- Fixés au niveau individuel et en liaison directe avec les objectifs, ils sont à la base de l' **implication des collaborateurs** dans leurs missions. Que ce soit pour calculer une **prime de performance** ou bien favoriser l'**avancement de carrière** . Ils fournissent en outre une ligne directrice claire et renseignent chacun sur son positionnement par rapport à ses résultats.

Indicateur de résultat versus indicateur de suivi

Comment différencier ces 2 types d'indicateurs ?

- **Un indicateur de résultat exprime une réussite.** Il est relié à un objectif. Il permet d'apprécier si l'objectif est atteint ou pas. C'est un constat une fois que l'action est terminée.
- **Un indicateur de suivi sert à piloter l'action :** mettre plus de moyens si nécessaire, ajuster le contenu de l'action, etc. Il permet d'anticiper, prendre des décisions avant de constater les résultats. C'est un levier d'action au service de l'atteinte de l'objectif.

Exemple : pour une campagne d'emailing (1 envoi toutes les semaines sur 3 mois)

L'objectif de cette action est de vendre des abonnements, par exemple 1000 abonnements sur 3 mois. L'indicateur de résultat est le nombre de nouveaux abonnements vendus.

Les indicateurs de pilotage peuvent être :

- le nombre d'emails ouverts : si ce nombre est insuffisant, revoir la formulation du titre des emails
- le taux de conversion : si trop faible, retravailler les call to action

Ces derniers indicateurs permettent de suivre les actions sur des points précis pour réajuster l'action le cas échéant.

Attention toutefois :

1. Les indicateurs de résultat peuvent être utilisés pour le pilotage. Dans l'exemple proposé ci-dessus, le nombre d'abonnements acquis lors chaque envoi peut aider à réajuster le suivant : envoi sur une base plus large, amélioration des performances (taux d'ouverture, taux de conversion...). C'est possible lorsque des résultats intermédiaires sont disponibles avant le résultat final.
2. Les indicateurs de chaque action peuvent devenir des indicateurs de suivi de l'objectif global du plan.

Reprenons notre exemple.

Les campagnes d'emailing s'inscrivent dans un plan global pour améliorer ses ventes en ligne. L'objectif du plan étant une progression de 30% des ventes en lignes sur un an, l'indicateur de résultat étant le différentiel des ventes n / ventes $n-1$ en %. Il comprend les actions suivantes :

- campagne d'affiliation
- campagne display (bannière sur d'autres sites)
- campagne emailing (exemple précédent)

Dans ce cas, l'indicateur (de résultat) du nombre d'abonnements acquis par la campagne emailing devient un indicateur de pilotage du plan. C'est-à-dire que, si une fois la campagne terminée, le nombre d'abonnements est en-dessous de ce qui est attendu, il peut être décidé, par exemple, de la prolonger. La campagne s'étalant sur 3 mois, le plan sur 1 an.

Quelques Paramètres commerciaux :

Panier Moyen : c'est le montant **moyen** dépensé par les acheteurs chaque fois qu'ils fréquentent un point de vente. Il s'agit de la moyenne des achats effectués dans un même point de vente en une visite, par un même client. Cette moyenne est calculée en valeur. Elle s'obtient en divisant le chiffre d'affaire total du magasin sur la période de temps concernée par l'étude, par le nombre de passages en caisse ou le nombre de tickets de caisse.

PM = CA / Nbre de tickets

Panier articles ou Indice de Vente : le nombre moyen d'objets vendus par client. Il se calcule en divisant le nombre total d'articles vendus en magasin sur la période de temps concernée par l'étude, par le nombre de passages en caisse ou le nombre de tickets de caisse.

PA = Nbre articles vendus/Nbre de tickets

Taux de transformation : également appelé taux de conversion, il désigne le nombre de visiteurs qui sont entrés dans le magasin et qui ont effectué un achat. Il permet de suivre les performances des vendeurs sur la gestion des clients en magasin. Il se calcule en divisant le nombre de passages en caisse sur la période de temps concernée par l'étude, par le nombre de visiteurs du point de vente.

TT = Nbre de tickets/Nbre de visiteurs

Taux de fidélisation : il désigne la capacité d'un commerce à fidéliser ses clients durant une période donnée. Il se calcule en divisant le nombre de clients fidèles (enregistrés dans la base de données) sur la période de temps concernée par l'étude, par le nombre de passages en caisse ou le nombre de tickets de caisse. On peut également mesurer de la même manière la quantité de création de carte de fidélité.

Taux de fidélisation = Nbre de clients fidèles/Nbre de tickets

Taux de marge et taux de marque :

Il existe 2 taux pour calculer le pourcentage de gain réalisé sur les ventes d'un produit ou service, l'un calculé par rapport au prix d'achat appelé « taux de marge », l'autre calculé sur le prix de vente appelé « taux de marque ».

Attention, le **pourcentage de marge le plus communément utilisé** est abusivement appelé taux de marge alors que le calcul **correspond le plus souvent au taux de marque**.

On parle de marge commerciale dans les activités de négoce (achats/reventes) et de marge brute ou industrielle dans les activités de production ou de services.

Le calcul de la marge permet de déterminer le profit généré par une vente. Pour une entreprise, c'est un indicateur financier déterminant. Pour les créateurs d'entreprise, la marge est un des éléments importants du prévisionnel.

Attention, à ne pas confondre non plus avec le bénéfice !

Calculer sa marge

La marge commerciale est obtenue selon le calcul suivant :

Marge commerciale = Chiffre d'affaires HT – Coût d'achat HT

Calculer son taux de marge

Le taux de marge se calcule **par rapport au coût d'achat**. Il établit un rapport entre la marge brute réalisée et le coût d'achat des marchandises et se calcule selon la formule suivante :

$$\text{Taux de marge} = (\text{Marge commerciale HT} / \text{Coût d'achat HT}) \times 100$$

Calculer son taux de marque

Le taux de marque se calcule **par rapport au prix de vente**. Il établit un rapport entre la marge d'un produit et son prix de vente HT. **C'est le taux le plus utilisé dans le calcul des pourcentages de marge**. En effet, le terme taux de marge est souvent utilisé abusivement pour le calcul correspondant au taux de marque. Il se calcule selon la formule suivante :

$$\text{Taux de marque} = (\text{Marge commerciale HT} / \text{Prix de vente HT}) \times 100$$

Le coefficient multiplicateur : il est utilisé pour obtenir le prix de vente TTC d'un produit à partir de son prix d'achat HT. Il se calcule selon la formule suivante :

$$\text{Coefficient multiplicateur} = \text{Prix de vente TTC} / \text{Prix de vente HT}$$

Taux de Démarque : il mesure le poids des pertes de produits liées à la démarque totale (connue et inconnue). Il est un bon indicateur de l'efficacité des pratiques d'entreposage et de gestion des stocks. Il est généralement calculé au moment des inventaires, mais peut apparaître sur les tableaux de bord journaliers ou hebdomadaires pour sensibiliser les vendeurs à la gestion des stocks, voire augmenter leur vigilance sur la casse et/ou le vol en magasin.

Productivité Horaire : c'est une mesure de l'efficacité productive du travail. Elle compare la production réalisée à la quantité de travail utilisée.

La quantité de travail utilisée peut être mesurée simplement par le nombre de travailleurs (ou nombre d'emplois) ; on obtient alors la productivité par tête (ou productivité moyenne).

Mais la quantité de travail est plus souvent mesurée en heures, en faisant le produit "durée moyenne du travail (en heures par an) x nombre de travailleurs". Donc pour calculer la productivité horaire, on met en relation la quantité de Chiffre d'Affaire générée et la quantité de travail magasin sur la période de temps concernée par l'étude.

$$\text{Productivité horaire} = \text{CA} / \text{Nbre d'heures totales travaillées}$$

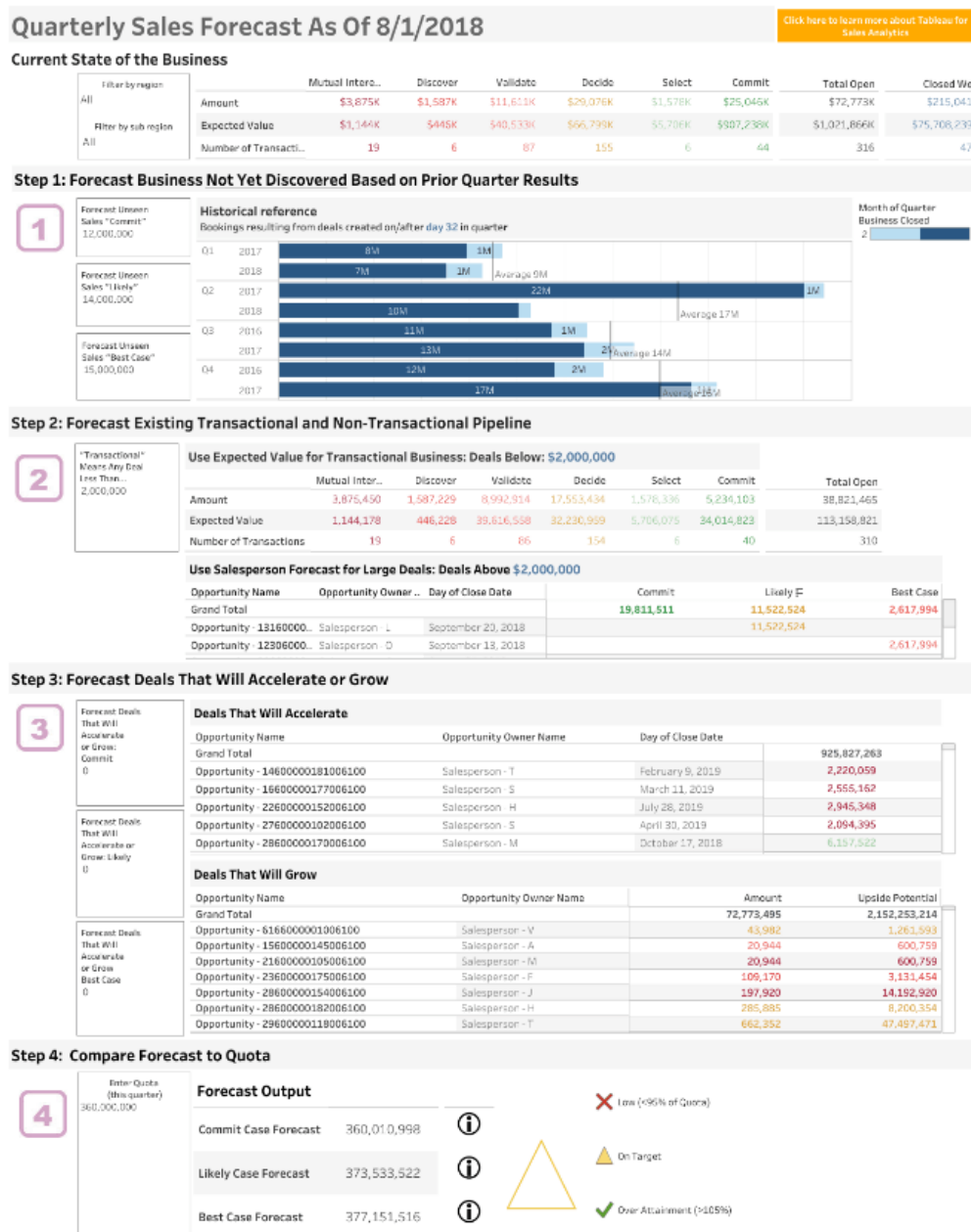
3- Exemples et modèles de tableaux de bord de ventes efficaces (culture personnelle, à ne pas retenir)

Voici sept exemples de tableaux de bord de ventes conçus pour booster les performances des équipes commerciales et les aider à baser leurs décisions sur les données. Utilisés comme modèles, sources d'inspiration ou points de départ en s'adaptant aux besoins de l'entreprise.

1. Tableau de bord des prévisions trimestrielles

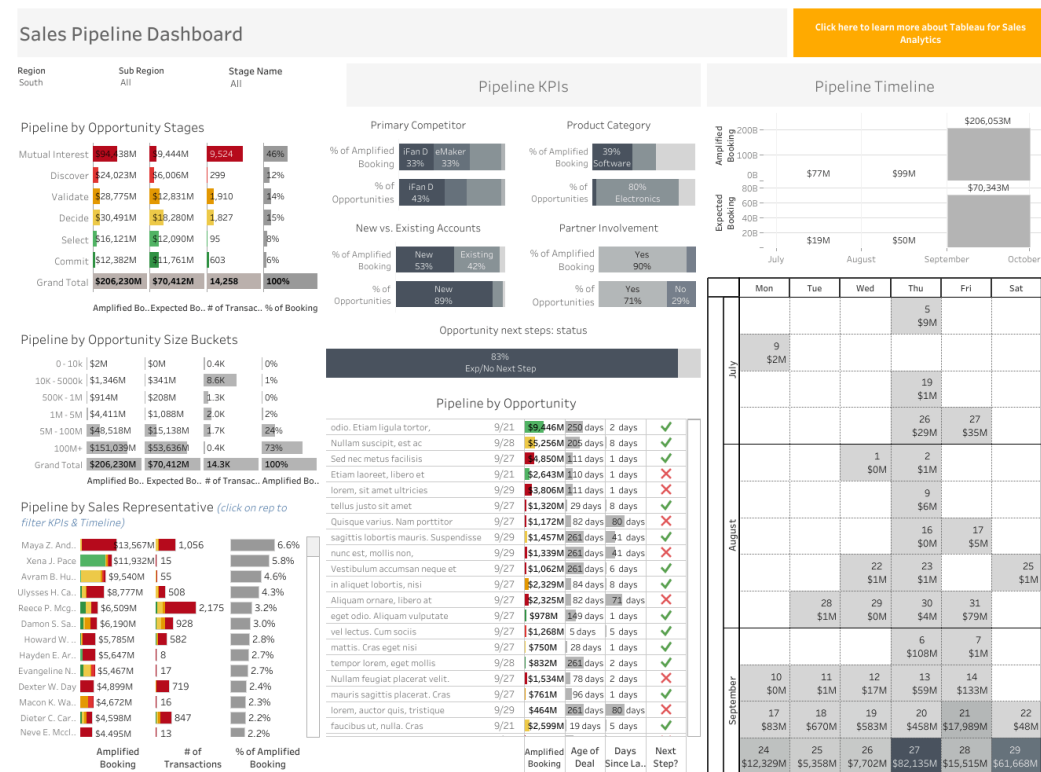
Dans une vue unique, il s'agit d'un résumé complet des opportunités potentielles de l'entreprise, de son pipeline, des transactions susceptibles de changer rapidement ou d'évoluer, et comparez vos prévisions aux quotas obtenus. Utilisation du tableau de bord pour établir des prévisions de ventes de façon méthodique : une meilleure vue des prévisions optimistes par rapport aux prévisions réelles, ce qui évite des surprises inutiles.

La présentation de ces informations à des directeurs commerciaux montre que ces données sont fiables et peuvent être utilisées pour appuyer les décisions.



2. Tableau de bord du pipeline (opportunités) des ventes

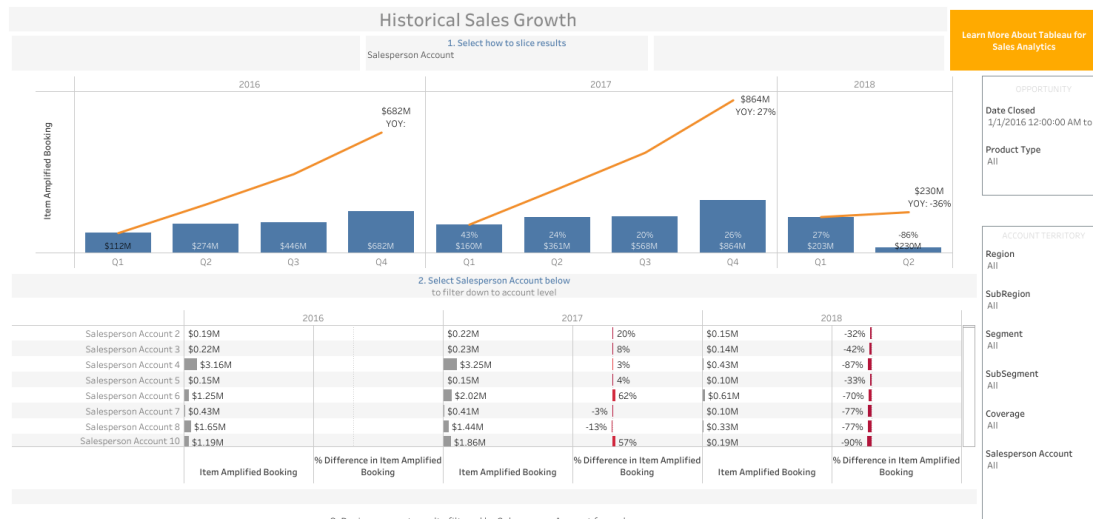
Ce tableau de bord permet de connaître le statut et l'évolution du pipeline d'entreprise. Il est possible de séparer les données et d'afficher le pipeline en fonction du stade des opportunités, d'un KPI, d'un volume, d'une période ou d'un commercial donné. Vous pouvez ainsi repérer les opportunités qui nécessitent une réaction rapide, le cas échéant. Une vision complète et précise du statut du pipeline des ventes vous permet d'identifier l'origine de vos clients potentiels et de réagir rapidement pour aider les équipes à atteindre leur quota.



3. Tableau de bord de la croissance des ventes

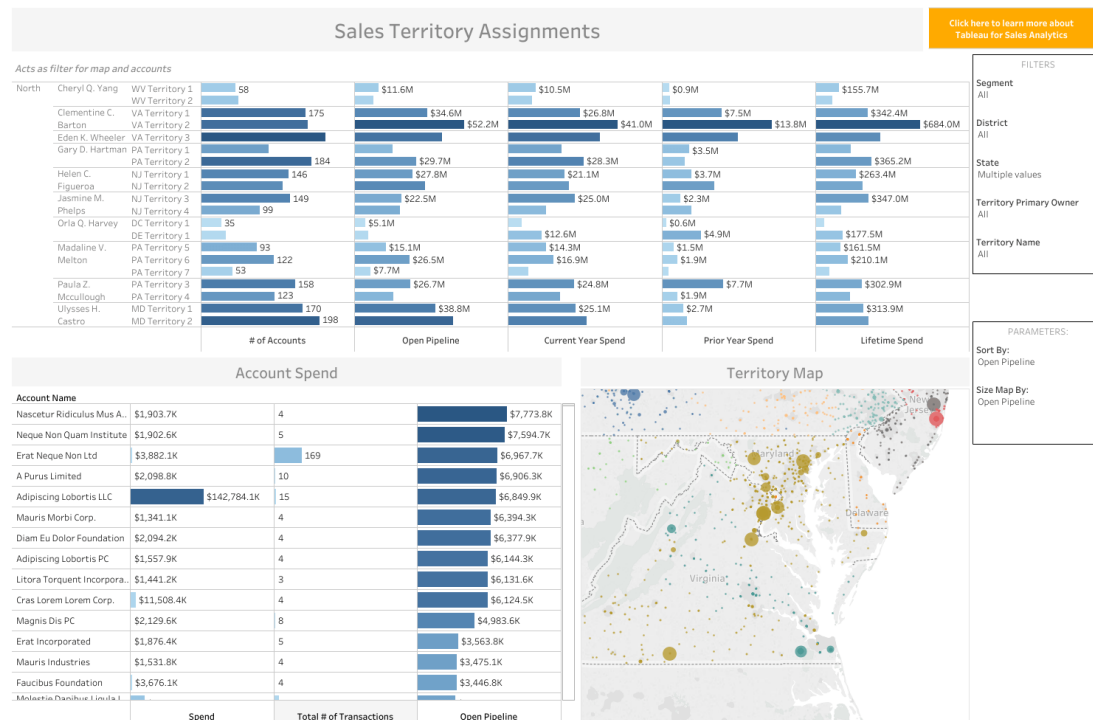
Ce tableau de bord permet de filtrer rapidement les données liées à la croissance des ventes par région, par segment et par compte de vendeur. Il permet également d'évaluer le glissement annuel.

L'intérêt principal de ce tableau de bord porte sur les informations contextuelles qu'il offre. Il aide en effet les responsables à identifier des modèles ou des tendances, à fixer des objectifs réalistes et à accompagner les vendeurs, motiver les vendeurs découragés, mettre l'accent sur la réussite client au sein de l'équipe et procéder à une planification plus sereine.



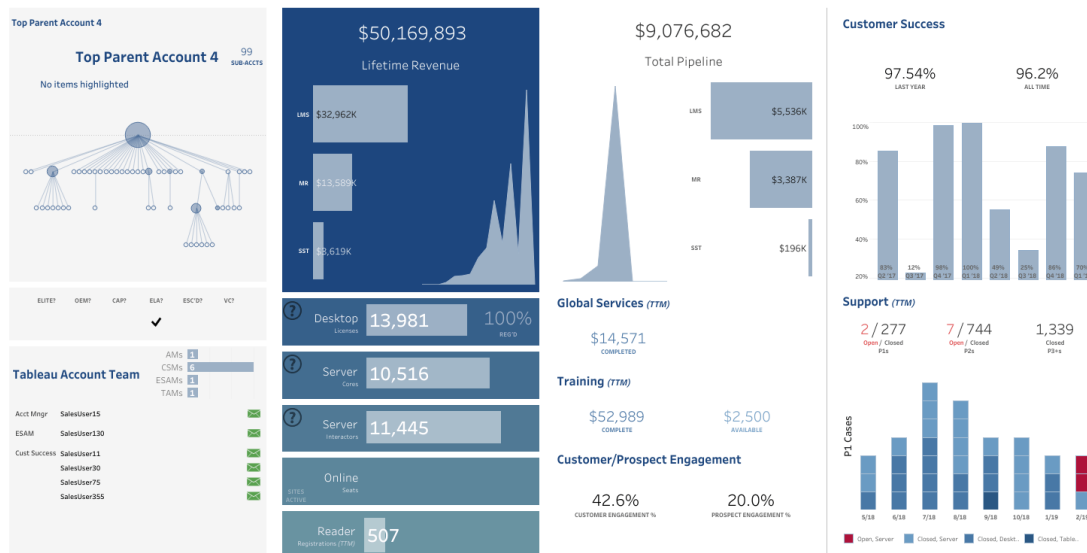
4. Affectation des territoires commerciaux

Une approche proactive en matière de création et d'affectation des territoires commerciaux peut booster les performances des vendeurs. Les données sont nécessaires pour bien comprendre les KPI commerciaux qui influencent les territoires. Il est alors plus facile d'équilibrer les charges de travail sur le terrain et de détecter les opportunités sous-exploitées.



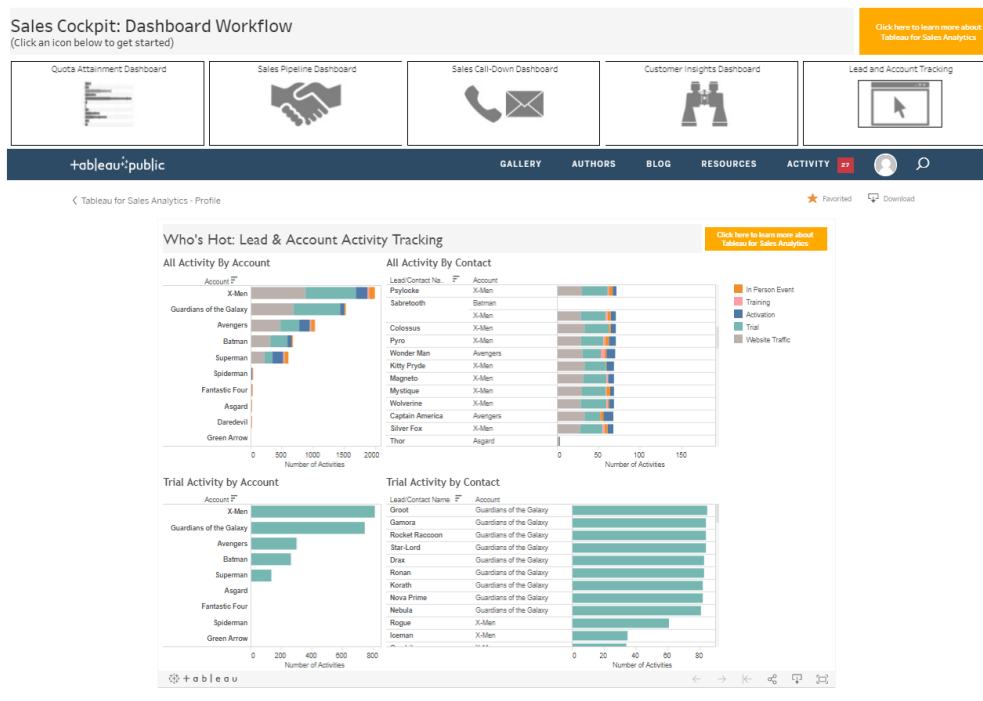
5. Tableau de bord complet pour la gestion des comptes

Les vendeurs doivent connaître les antécédents d'un compte pour éviter tout faux pas. Le client a-t-il récemment été déçu par la qualité du service ? Existe-t-il une proposition de vente en cours dont le vendeur n'a pas connaissance ? Intégrez tous les KPI commerciaux importants au sein d'une vue unique pour avoir une compréhension globale de vos comptes.



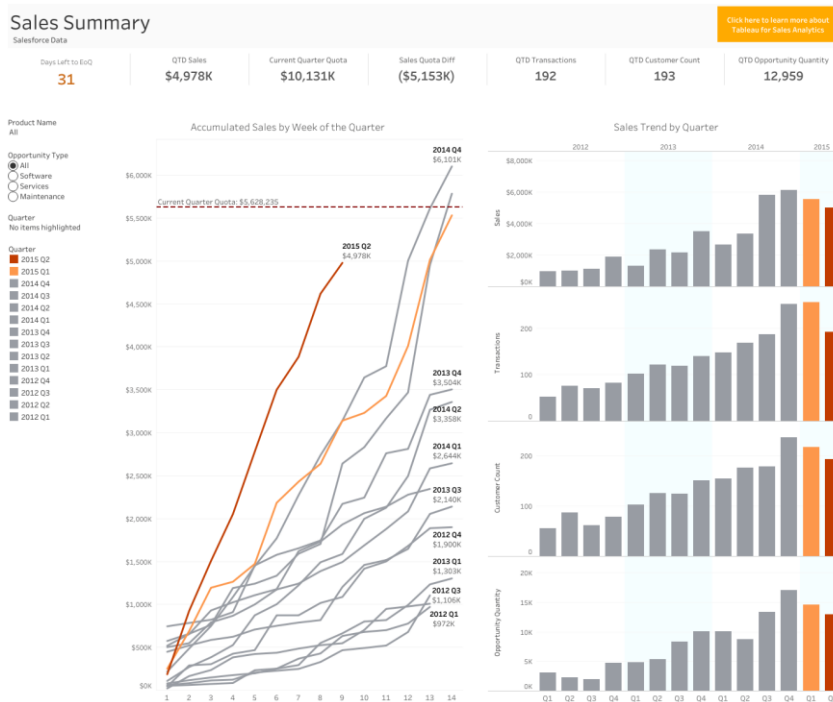
6. Poste de commande du vendeur : tableau de bord du workflow

Pour aider les vendeurs à rester productifs et concentrés sur leur objectif, ce tableau de bord de type « poste de commande » leur fournit toutes les données dont ils ont besoin sans les obliger à jongler entre plusieurs outils : quotas atteints, activités des clients potentiels filtrées par type, listes d'appels et insights clients.



7. Vue d'ensemble opérationnelle : tableau de bord du bilan des ventes

Ce tableau de bord permet aux cadres commerciaux de suivre les performances des ventes trimestrielles et de les comparer au quota actuel ainsi qu'aux trimestres précédents. Ils peuvent filtrer les données par produit et par type d'opportunité. Grâce à une vue d'ensemble, les directeurs commerciaux peuvent développer des stratégies de vente et rester concentrés sur leur priorité : le bilan général.



Ces exemples de tableaux de bord de ventes permettent de gagner du temps, en réduisant le nombre de demandes grâce à la création de rapports en libre-service. Les vendeurs et commerciaux disposent ainsi d'informations utiles pour les aider à baser leurs décisions critiques sur des données plutôt que sur leur instinct.

4- Vidéos à visionner

<https://www.youtube.com/watch?v=4tiLy1JO5Vc&list=LL&index=1&t=316s>

Cours du 02/02/2021

Aurélien REY, formatrice vente