

Module 20

Ratios du vendeur

BRIEF

Principe de l'outil

Ce module permet de visualiser, d'un seul coup d'œil, 23 ratios applicables à la vente, à l'environnement de la vente et à la gestion des affaires. Les ratios sont définis à partir de 3 grands axes d'informations :

- . Liste de 34 indicateurs commerciaux (permettant la saisie initiale des données)
- . Liste de 23 ratios se décomposant en :
 - . 11 ratios applicables à la vente avec 7 possibilités de démultiplication :
 - . usage vendeur . usage norme . usage vendeur + norme
 - . clientèle générale . clientèle ciblée (A, B, C...)
 - . base annuelle (par défaut) . base mensuelle ou autre
 - . 12 autres ratios commerciaux utilisables dans la négociation d'affaires et toute autre activité commerciale
- . Ecarts entre norme «maison» et résultats du vendeur (en % et indicateurs positifs et négatifs en couleur)

La présentation des ratios comme la saisie des données est facilitée par 2 options proposées dès le départ :

- . Indicateurs commerciaux
 - . Ecran de «saisie des données» (usage ciblé et partiel possible)
 - . Ecran «série de ratios» (indicateurs commerciaux ciblés possibles)
- . Indicateurs de négociation
 - . Ecran vertical distinguant les zones de saisie (rouge) et les résultats obtenus (jaune)

Les 3 tableaux synoptiques permettent d'éviter d'isoler tel ratio xy ou z en le considérant comme plus important qu'un autre en privilégiant, au contraire, une lecture globale de la performance en matière de vente. A titre pédagogique, chaque ratio est également détaillé avec l'indication de sa formule dans [Liste générale des ratios](#).

Astuce : Il est possible de réaliser un challenge interne entre vendeurs à partir de certains ratios et/ou en regard de la norme «maison» avec prime(s) à la clé !

Notions utilisées

58 notions commerciales sont utilisées et se répartissent en 9 volets :

- . 9 notions ayant un rapport avec des indicateurs de commandes, de clients d'actions menées et de jours
- . 4 notions ayant un rapport avec des résultats exprimés en CA HT
- . 6 notions ayant un rapport avec les salaires, charges, frais et coûts de vente
- . 11 notions successives d'efficacité
- . 10 notions ayant un rapport avec les flux de temps, les volumes de ventes (clients) et achats (fournisseurs)
- . 8 notions s'appliquant à la TVA et au taux d'intérêt pour calculer l'escompte
- . 5 notions ayant un rapport avec la détermination du point mort et du seuil critique de rentabilité
- . 4 notions destinées à calculer une moyenne simple et pondérée
- . 1 notion d'écart Vendeur / Norme en % (en vert écart positif ; en rouge écart négatif)

Si le premier intérêt stratégique de ce module est d'apporter des réponses précises portant sur les multiples facettes de la performance dans le cadre des ventes, le second intérêt consiste à favoriser, à partir des notions utilisées, une réflexion ciblée en matière d'analyse des facteurs de vente de la part de la direction commerciale.

Un troisième intérêt pratique est apporté par la personnalisation des écarts entre les performances du vendeur et celles, éventuelles, de l'équipe de vente ou de la norme «maison». Si l'indicateur Δ indique le % d'écart Vendeur/Norme, la polarité du résultat est exprimée en couleur avec écart : positif (vert), admissible (orange), négatif (rouge).

Objectifs

Ce module offre, en réalité, 3 fonctions distinctes en matière de traitement de l'information commerciale :

- . Une fonction amont destinée d'abord à compiler, analyser, mettre en place les chiffres clés des ventes et de l'administration des ventes afin de constituer un tableau de bord «maison» servant de repère annuel.
- . Une fonction d'analyse, d'étude et de projection destinée à définir une vraie politique commerciale dans l'entreprise avec des objectifs et des normes générales et/ou par type de clientèle (A,B,C...).

. Une fonction opérationnelle de comparaison des performances destinée à :

- . Etablir les performances du vendeur
- . Etablir les performances de l'équipe de vente ou établir des normes «maison»
- . Comparer le caractère positif, admissible ou négatif entre les performances du vendeur avec celles de l'équipe de vente et/ou des normes «maison»

Cet outil offre également l'opportunité de pouvoir calculer, enregistrer et mémoriser de manière ciblée chaque type de ratio. En cela, il intéresse toute micro activité commerciale (commerce, artisanat, profession libérale, création d'entreprise...) n'impliquant pas forcément un service des ventes structuré. Dans le tableau les «Indicateurs commerciaux», les 19 lignes de saisies indiquent à chaque fois, en couleur turquoise et entre parenthèses, les ratios correspondants afin de faciliter une simulation ciblée. Idem pour certains ratios du tableau «autres ratios» avec les lignes correspondantes indiquées en couleur jaune entre parenthèses. Les différentes façons d'utiliser les ratios sont :

. Vision sélective en ne remplissant que certains indicateurs :

Ne rien cocher

. Vision générale de l'activité du vendeur liée à son portefeuille général de clients à l'année :

(cocher : usage vendeur + clientèle générale + base annuelle)

. Vision ciblée de l'activité du vendeur liée à un type de clientèle (A, B, C...) à l'année :

(cocher : usage vendeur + clientèle ciblée type ... + base annuelle)

. Vision globale de l'activité de l'entreprise liée à son portefeuille général de clientèle à l'année :

(cocher : usage norme + clientèle générale + base annuelle)

. Vision spécifique de l'activité de l'entreprise liée à un type de clientèle (A, B, C...) à l'année :

(cocher : usage norme + clientèle ciblée type ... + base annuelle)

. Vision comparative des écarts entre les performances du vendeur et celles de l'équipe de vente ou de la norme «maison» en regard du portefeuille général de clientèle à l'année :

(cocher : usage vendeur+norme + clientèle générale + base annuelle)

. Vision comparative des écarts entre les performances du vendeur et celles de l'équipe de vente ou de la norme «maison» en regard d'un type précis de clientèle (A,B, C...) à l'année :

(cocher : usage vendeur+norme + clientèle ciblée type... + base annuelle)

. Définition d'une norme commerciale absolue ou souhaitée par la direction commerciale :

(cocher : usage norme + base annuelle ou base mensuelle)

. Définition de la performance réelle de l'équipe de vente selon une base annuelle (format de base proposé) :

(cocher : usage norme + base annuelle)

. Définition de la performance réelle de l'équipe de vente selon une période donnée :

(cocher : usage norme + base mensuelle ou autre)

Dans ce dernier cas, il suffit d'étalonner tous les paramètres concernés non plus sur une année mais sur 1, 3 ou 6 mois en l'indiquant au départ pour information.

Exemples d'application

INDICATEURS COMMERCIAUX			
(Liste des 19 principaux indicateurs de la vente)			
	Usage vendeur Clientèle générale Base annuelle (par défaut)	usage norme Clientèle ciblée (A, B, C...) type : ... Base mensuelle ou autre	
			Vendeur (V) Norme (N)
1. Nb. total de commandes enregistrées dans l'année (1,4,5)	: 350	: 370	
2. Nb. total d'actions menées (Tél, visites...) dans l'année (1)	: 1500	: 1300	
3. Nb. de visites/relances dans l'année (6)	: 1100	: 1000	
4. Nb. nouveaux clients dans l'année (2,3)	: 30	: 40	
5. Nb. prospects tièdes/chauds dans l'année (2)	: 150	: 200	
6. Nb. clients actifs sur les 12 derniers mois (3)	: 70	: 70	
7. Nb. total de propositions adressées dans l'année (4)	: 250	: 300	
8. Nb. jours ouvrés dans l'année (7)	: 200	: 200	
9. % de temps consacré à la prospection directe/relance (11)	: 15%	: 20%	
10. CA HT total réalisé dans l'année (5,6,8,11)	: 220000€	: 230000€	
11. CA HT prévisionnel annuel (7)	: 200000€	: 200000€	
12. CA HT annuel des nouveaux clients (10,11)	: 40000€	: 35000€	
13. CA HT moyen par visite/relance (7)	: 200€	: 230€	
14. Salaire brut annuel du vendeur (8,9)	: 35000€	: 38000€	
15. Charges sociales patronales annuelles (8,9)	: 20000€	: 21100€	
16. Remboursement indemnités km à l'année (8,9)	: 15200€	: 16000€	
17. Autres frais de vies/déplacement à l'année (8,9)	: 5000€	: 5500€	
18. Coût annuel de structure commerciale (bureau, tél...) (8,9)	: 10500€	: 10500€	
19. Coût total annuel de la prospection (10)	: 11000€	: 11000€	

RATIOS DU VENDEUR			
(11 principaux ratios applicables à la vente)			
	Vendeur	Norme	Ecart (V/N)
1. Taux de réussite par clientèle (globale, A, B ou C)	= 23.33%	28.46%	-5.13
2. Degré de pénétration	= 20.00%	20.00%	0.00
3. Degré de renouvellement	= 42.85%	57.14%	-14.29
4. Taux d'efficacité commerciale	= 140.00%	123.33%	+16.66
5. CA HT moyen par commande	= 628.57€	621.62€	+1.12%
6. CA HT moyen par visite/relance	= 200.00€	230.00€	-13%
7. Nombre idéal de visites/relances par jour	= 5	5	0.00
8. Coût du vendeur par rapport à son CA HT	= 38.95%	39.60%	-0.65
9. Rendement du vendeur	= 2.567	2.524	+1.70%
10. Rendement de la prospection	= 3.636	3.182	+14.26%
11. Taux d'efficacité de la prospection	= 121.21%	76,08%	+45.13

Lecture du premier tableau

Dans un premier temps, il est nécessaire de compiler toutes les informations nécessaires à l'établissement des 19 indicateurs. Dans un second temps, en choisissant d'analyser les performances du vendeur X par rapport à son propre portefeuille de clients (clientèle générale et indifférenciée) et sur une base annuelle se dégagent alors 11 ratios. La non saisie de certains indicateurs induit normalement une zone blanche dans les ratios correspondants. Pour une vision comparative, il est ensuite possible de remplir simultanément les indicateurs de la norme «maison». A cette seule condition apparaissent les écarts positifs et négatifs du vendeur X.

AUTRES RATIOS COMMERCIAUX	
(liste de 15 indicateurs commerciaux et de 12 ratios utilisables dans l'activité commerciale)	
20. (P) Période considérée (ex. 30, 90j, 360j...)	: 360
21. CA HT ou TTC clients facturé non encaissé sur (P)	: 43000€
22. CA HT ou TTC clients total facturé sur (P)	: 350000€
23. Mt des factures HT ou TTC fournisseurs non payé sur (P)	: 32000€
24. Mt des achats nets HT ou TTC fournisseurs sur (P)	: 190000€
12. Durée moyenne du crédit client (20, 21, 22)	= 44,23 jours
13. Durée moyenne du crédit fournisseur (20, 23,24)	= 60,62 jours
25. Volume de pièces approvisionnées sur 12 mois produit Y	: 1800
26. Stock moyen du produit Y	: 350
14. Durée moyenne d'écoulement du stock par produit	= 70 jours
27. Taux intérêt annuel ou moratoire	: 12%
28. Nb jours concernés (nj)	: 60 jours
15. % d'escompte pour paiement anticipé ou % intérêt sur la période (nj)	= 2%
29. A partir d'un MT HT sur lequel s'applique un % de TVA de	: 19.6%
16. Coef. pour calculer le Montant TTC	= 1.196
17. Coef. pour calculer le Montant de la TVA	= 0.196
30. A partir d'un MT TTC sur lequel s'applique un % de TVA de	: 19.6%
18. Coef. pour retrouver le Montant HT	= 0.8361
19. Coef. pour retrouver le Montant de la TVA	= 0.1639
31. Total des coûts fixes HT (indépendant du volume d'activité)	: 500€
32. PV unitaire HT	: 20€
33. Coût variable unitaire HT (dépendant du volume d'activité)	: 5€
20. Point Mort en quantité	= 33,33
21. Seuil de rentabilité pour l'affaire en cours	= 666.66€
34. Indiquer + ou - pour chaque valeur (somme de kv1,2,3,4 = 1)	
valeur 1 : +350	kv1 : 0.20
valeur 2 : +160	kv2 : 0.15
valeur 3 : +290	kv3 : 0.35
valeur 4 : -45	kv4 : 0.30
22. Calcul d'une moyenne simple	= 188.75
23. Calcul d'une moyenne pondérée	= 182.00

Lecture du second tableau

Le principe est identique au tableau 1 en compilant d'abord les informations nécessaires à l'établissement de chaque ratio. Il s'agit ensuite de rentrer les chiffres au-dessus de chaque ratio pour que ce dernier se calcule automatiquement. Le second tableau de bord est surtout destiné à un usage ponctuel sachant que les ratios n'ont rien à voir entre eux.

Principaux conseils d'utilisation

- . Préparer proprement et clairement les indicateurs servant aux ratios, sinon les calculs obtenus seront faux ou sans intérêt.
- . Cocher préalablement les cases du tableau 1 si vous souhaitez ensuite l'imprimer.
- . Pour sélectionner précisément un ratio, il est conseillé de rechercher ses indicateurs de base dans la [liste générale des ratios](#).
- . Pour calculer un ratio dans le tableau 1, il faut obligatoirement saisir, en premier, les données de la colonne Vendeur (V).
- . Les écarts affichés sont exprimés soit :
 - . en «**point d'écart**», c'est-à-dire en pure différence de résultat entre V et N ;
 - . en «**% d'écart**», c'est-à-dire en fonction d'un rapport positif ou négatif entre V et N

LISTE GÉNÉRALE DES RATIOS

- 1. Taux de réussite par type de clientèle (globale, A,B,C)** = %
 a. Nb total de commandes enregistrées dans l'année :
 b. Nb total d'actions menées (Tél. Mail, visites...) dans l'année :

$$(a/b) \times 100$$

- 2. Degré de pénétration** = %
 a. Nb nouveaux clients dans l'année :
 b. Nb prospects tièdes/chauds dans l'année :

$$(a/b) \times 100$$

- 3. Degré de renouvellement** = %
 a. Nb de nouveaux clients dans l'année :
 b. Nb clients actifs sur 12 derniers mois :

$$(a/b) \times 100$$

- 4. Taux d'efficacité commerciale** = %
 a. Nb total de commandes enregistrées dans l'année :
 b. Nb total de propositions adressées dans l'année :

$$(a/b) \times 100$$

- 5. CA HT moyen par commande** = €
 a. CA HT total réalisé dans l'année :
 b. Nb total de commandes enregistrées dans l'année :

$$a/b$$

- 6. CA HT moyen par visite/relance** = €
 a. CA HT total réalisé dans l'année :
 b. Nb visites/relances dans l'année :

$$a/b$$

- 7. Nombre idéal de visites/relances par jour** =
 a. CA HT prévisionnel annuel :
 b. CA HT moyen par visite/relance :
 c. Nb jours ouvrés dans l'année :

$$(a/b) / c$$

- 8. Coût du vendeur par rapport à son CA HT** = %

- 9. Rendement du vendeur** =
 a. Salaire brut annuel :
 b. Charges sociales patronales annuelles :
 c. Remboursement indemnités km à l'année :
 d. Autres frais de vies/déplacement à l'année :
 e. Coût annuel de structure commerciale (bureau, tél...) :
 f. CA HT total réalisé dans l'année :

$$\begin{aligned} \text{Coût du vendeur} &= [(a + b + c + d + e) / f] \times 100 \\ \text{Rendement du vendeur} &= f / (a + b + c + d + e) \end{aligned}$$

- 10. Rendement de la prospection** =
 a. Coût total annuel de la prospection :
 b. CA HT annuel des nouveaux clients :

$$b / a$$

- 11. Taux d'efficacité de la prospection** = %
 a. CA HT annuel des nouveaux clients :
 b. CA HT total réalisé dans l'année :
 c. % de temps consacré à la prospection directe/reliance :

$$[a / [b \times (c / 100)] \times 100]$$

- 12. Durée moyenne du crédit client** = jours
 a. (P) Période considérée (ex. 30, 90j, 360j...) :
 b. CA HT ou TTC facturé non encaissé sur (P) :
 c. CA HT ou TTC total facturé sur (P) :

$$a \times (b / c)$$

- 13. Durée moyenne du crédit fournisseur** = jours
 a. (P) Période considérée (ex. 30, 90j, 360j...) :
 b. Factures HT ou TTC non payés sur (P) :
 c. Achats nets HT ou TTC sur (P) :

$$a \times (b / c)$$

- 14. Durée moyenne d'écoulement du stock par produit (XYZ)** = jours
 a. Volume de pièces approvisionnées sur 12 mois :
 b. Stock moyen du produit :

$$360 \times (b / a)$$

- 15. % d'escompte pour paiement anticipé ou % d'intérêt** = %
 a. Taux intérêt annuel ou moratoire :
 b. Nb jours concernés (nj) :

$$(a / 360) \times b$$

- 16. Coef. pour calculer le Montant TTC (à partir MT HT)** =

$$[1 + (\text{Taux indiqué} / 100)]$$

- 17. Coef. pour calculer le Montant de la TVA (à partir MT HT)** =

$$\text{Taux indiqué} / 100$$

- 18. Coef. pour retrouver le Montant HT (à partir MT TTC)** =

$$1 / [1 + (\text{Taux indiqué} / 100)]$$

- 19. Coef. pour retrouver le Montant de la TVA (à partir MT TTC)** =

$$1 - [1 / [1 + (\text{Taux indiqué} / 100)]]$$

- 20. Point Mort en quantité** =

- 21. Seuil de rentabilité pour l'affaire en cours** =

- a. Total des coûts fixes :
 (indépendant du volume d'activité)
 b. PV unitaire HT :
 c. Coût variable unitaire HT :
 (dépendant du volume d'activité)

$$\text{Point mort en quantité} = a / (b - c)$$

$$\text{Seuil de rentabilité par produit/affaire} = \text{PV HT unitaire} \times \text{Point mort}$$

- 22. Calcul d'une moyenne simple (indiquer + ou - pour chaque valeur)** =

- 23. Calcul d'une moyenne pondérée (avec somme de kv1,2,3,4 = 1)** =

valeur 1 : kv1 :
 valeur 2 : kv2 :
 valeur 3 : kv3 :
 valeur 4 : kv4 :

Calcul d'une moyenne simple = $(v1 \pm v2 \pm v3 \pm v4) / n$ valeurs

Calcul d'une moyenne pondérée = $(v1 \times kv1) \pm (v2 \times kv2) \pm (v3 \times kv3) \pm (v4 \times kv4)$

Il s'agit là d'affecter un coefficient de pondération à chaque valeur, sachant que certaines ont une influence ou une importance plus grande dans le résultat final.