

UN BON GRAPHIQUE VAUT MIEUX QU'UN LONG TABLEAU

La restauration manque d'instruments visuels pour manager les ventes

Dans le numéro de mars de Néorestauration un article fait état du caractère particulièrement indigeste des tableaux de rapports des ventes et, inversement, relate l'intérêt des représentations graphiques de ces mêmes documents. Quoi de plus juste !

Les Américains ont pour habitude de dire que manager, c'est mesurer. Il faut dire qu'ils sont experts en analyse marketing et ont montré la voie ne serait-ce qu'avec la matrice du Boston Consulting Group, un formidable outil qui dès la fin des années soixante - quand même ! - a été créé pour faciliter aux entreprises la décision sur la stratégie de leurs produits grâce à une vision instantanée de la position respective de chacun sur un graphique aussi simple qu'explicite. Loin de là, donc avec trente ans de retard, la restauration en France pour qui les remontées des ventes sont effectuées par les services financiers et transmises aux autres départements telles qu'elles, c'est à dire sous une forme rébarbative. D'une part, ce sont des alignements à l'identique de chiffres dans d'interminables colonnes qui s'étalent sur de nombreuses pages desquelles rien n'émerge et, d'autre part, les données n'ont pas été traitées selon des critères qui en permettent une lecture dynamique.

Or, les gens de marketing et les opérationnels ont besoin d'outils de pilotage des ventes constitués d'éléments qui les concernent et sur lesquels ils peuvent agir pour orienter la stratégie produits et piloter le mix des ventes dans le sens souhaité. A ce titre, le taux de prise est plus utile que les quantités vendues, le profit unitaire bien plus précieux que le coût ou le ratio, la contribution du produit au profit et au C.A. plus parlante que le seul C.A. global qu'il dégage. Le management des ventes moderne devrait laisser aux financiers et aux contrôleurs de gestion la lecture de longs tableaux et donner aux marketeurs et aux exploitants (comme aux Présidents et aux actionnaires, d'ailleurs) qui n'ont pas le temps de partir en expédition spéléologique dans les chiffres des indicateurs synthétiques et visuels, laisser aux premiers la lecture des résultats globaux et la maîtrise des coût - c'est leur métier - et aux seconds l'augmentation des profits - c'est leur mission.

Les systèmes informatiques actuels (caisses, back office et centraux) permettent de remonter à peu près toutes les données possibles et imaginables desquelles il est nécessaire d'extraire, d'importer et de formater celles qui sont indispensables au management des ventes. Pourquoi ne serait-ce l'apanage que des seules chaînes américaines ou des très rares qui s'en sont inspirées ? En 2008, chaque enseigne, chaque chaîne devrait développer son propre modèle de reporting et de pilotage, un outil dynamique qui met en exergue les composantes fondamentales du mix produits (succès, profit, évolution) et dont la lecture soit instantanée, sous forme graphique. Faute de quoi, le management des ventes et du portefeuille de produits se fera toujours à l'ancienne avec une bonne part d'intuition, d'approximation et de lacunes.