

MODULE 4 : L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES DES UNITÉS COMMERCIALES

CHAPITRE 14 : L'évaluation des performances.

S42- La relation commerciale

425- L'évaluation des performances	- Présenter les dimensions de l'évaluation.
* <i>les performances commerciales</i>	- Repérer les principaux indicateurs et commenter leurs évolutions. - Déterminer les caractéristiques structurelles de la clientèle. - Repérer le rôle de l'image et du positionnement et l'importance de la qualité de services. - Déterminer les moyens et outils d'évaluation des performances.
* <i>les performances financières</i>	- Repérer les principaux indicateurs et commenter leurs évolutions. - Repérer les facteurs de performances financières. - Souligner l'importance de la comparaison dans le temps et dans l'espace.

Définition :

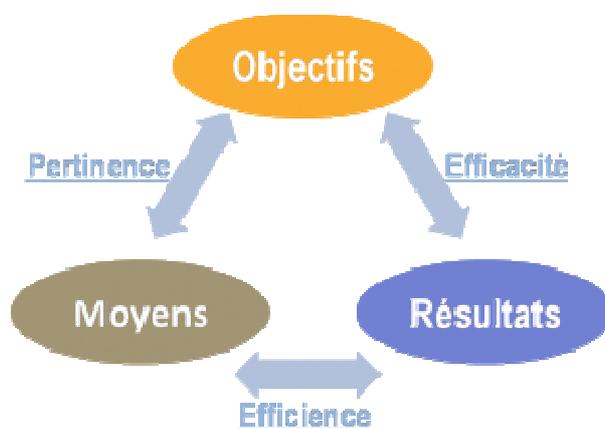
- **La performance** : La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût et qui tend ainsi vers la maximisation de la création nette de valeur.

La notion de performance se définit par rapport au triptyque « objectifs, moyens, résultats » :

- La pertinence entre les moyens et les objectifs,
- L'efficacité entre les résultats et les objectifs et,
- L'efficience entre les résultats et les moyens.

Par conséquent, la performance est la somme Efficacité + Efficience.

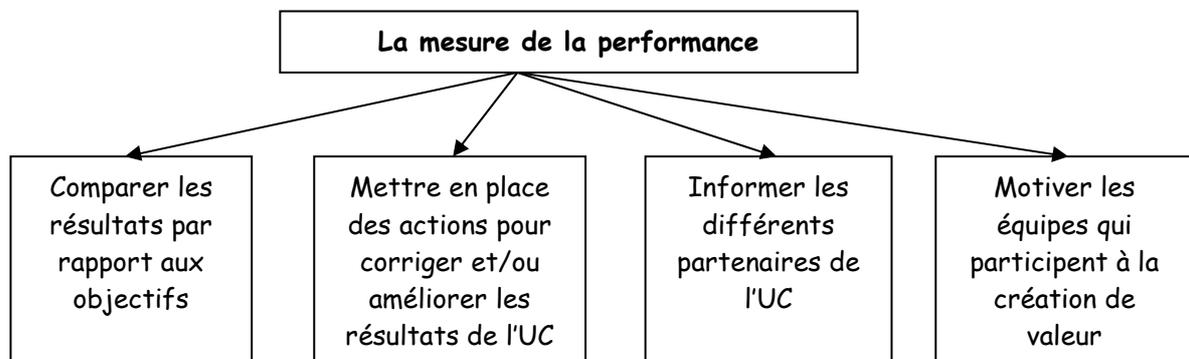
Le triangle de la performance



La mesure de la performance est un des éléments d'analyse retenue en vu d'apprécier une entreprise. La performance implique pour une entreprise un suivi régulier des résultats obtenus afin de permettre au manager de l'optimiser.

- **L'efficacité** : est le **degré de réalisation des objectifs**. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. Mais, pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes. On pourra alors parler d'organisation efficace.

- **L'efficience** : est le **rapport entre les ressources employées et les résultats atteints**. Un groupe est efficace s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires. L'efficience se mesure avec un **ratio : résultats obtenus / frais engagés**. Ce calcul permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources.



I. Les outils de mesure et de suivi de la performance.

☞ Les bons indicateurs :

Pour choisir les indicateurs pertinents, le manager doit :

- Déterminer ce qu'il souhaite mesurer : c'est l'évaluation des besoins.
- Déterminer les indicateurs qui lui seront utiles : ne pas multiplier les informations qui ne seront pas utilisées.

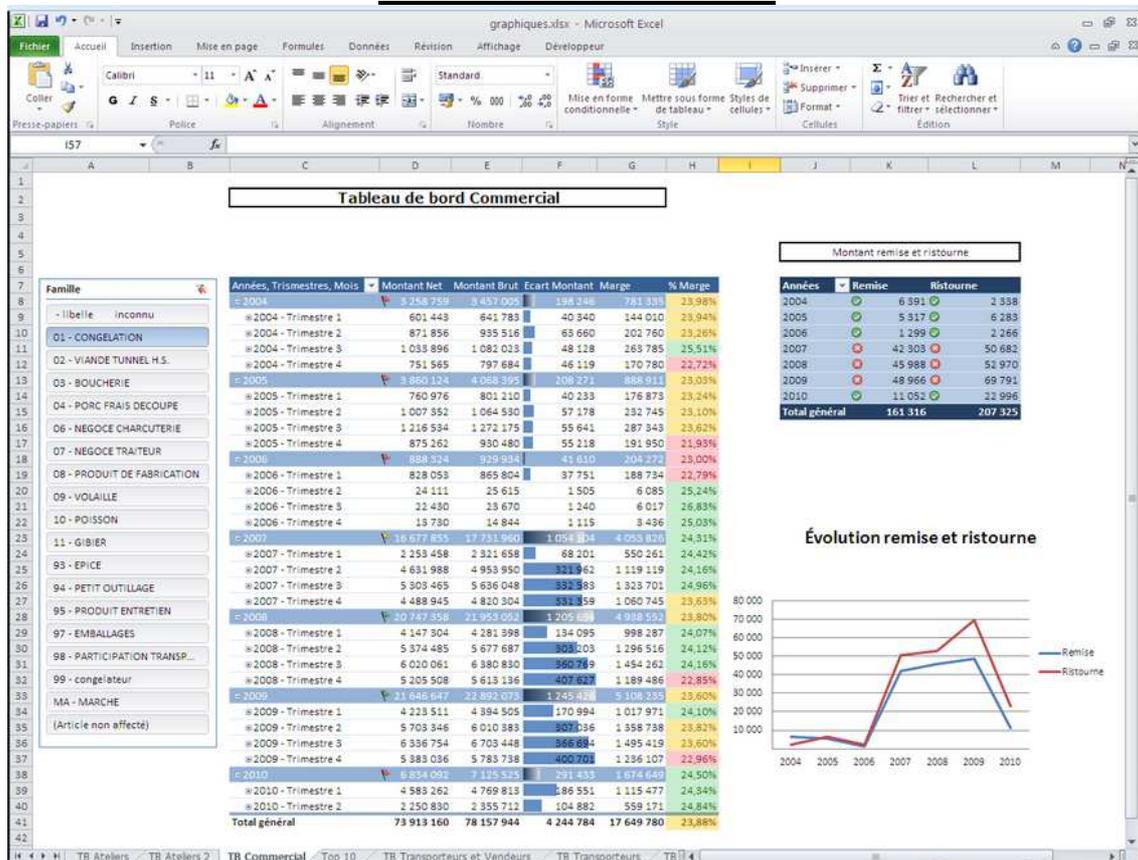
Le manager doit ensuite recenser les différents indicateurs :

- Les indicateurs commerciaux mesurent les principaux facteurs qui contribuent à la satisfaction client (évaluer sous forme d'enquête ou spontanément lorsque les clients s'expriment).
- Les indicateurs sociaux sont relatifs au personnel et permettent d'évaluer sa motivation. Ils peuvent souvent expliquer l'atteinte ou non des objectifs.
- Les indicateurs financiers correspondent aux éléments chiffrés qui déterminent la productivité et la rentabilité de l'UC.

Le tableau de bord :

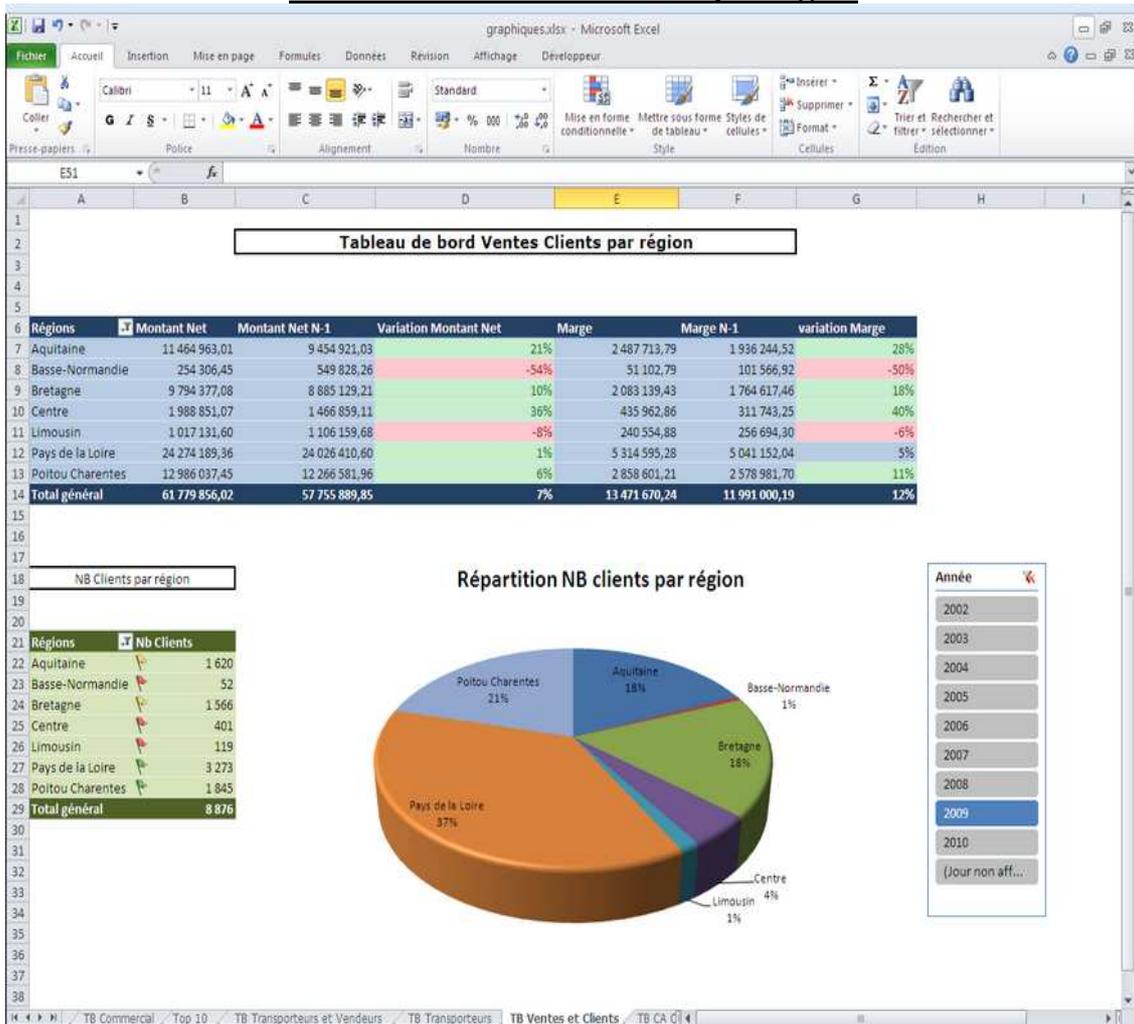
Le tableau de bord est l'outil qui synthétise l'activité de l'unité commerciale en regroupant les indicateurs. Il indique les objectifs prévus, les réalisations et les écarts. Grâce aux tableaux de bord, le manager peut analyser et expliquer les résultats. Puis, il peut mettre en place des leviers d'action pour accroître les performances globales de l'unité commerciale.

Tableau de bord commercial



N°	Indicateur	Saisie	Périodicité	Responsable saisie
1	Nombre de clients visités par représentant / semaine et mois	Fiche représentant	Semaine, mois (remise le lundi)	Chefs de secteurs ventes
2	Frais de déplacement / mois	Comptabilité	Mois (le 20 du mois)	Comptable
3	Nombre de commandes / représentant (en nombre de pièces)	Fiche commerciale	Mois (le 5 du mois suivant)	Inspecteurs commerciaux
4	Commandes cumulées par bases, dessins, coloris en pièces	Fiche de lancement	Quinzaine (les 20 et 5 du mois)	Chef d'achat
5	Commandes confirmées (en pièces)	Fiche état journalier	Quotidienne (le lendemain)	Service commercial (Madame A)
6	Commandes facturées (en pièces et CA)	Cahier de facturation listing	Hebdomadaire	Facturation
7	Délais de production	Fiche de livraison	Hebdomadaire	Responsable administration commerciale
8	Etat des stocks produits finis	Fiches de stock	Hebdomadaire	Magasin
9	Retard de paiement et impayés	Comptabilité	Hebdomadaire	Comptabilité

Tableau de bord ventes clients par région



II. Les principaux indicateurs de performance.



☞ **Les indicateurs commerciaux :**

INDICATEURS COMMERCIAUX	
Le chiffre d'affaires (CA)	<p>Le CA désigne le total des ventes de produits et services facturés par une entreprise.</p> <p>CA HT = nombre de produits vendus x PVHT</p> <p>Taux d'évolution du CA = $((CA_n - CA_{n-1}) / CA_{n-1}) \times 100$</p>
La part de marché	<p>La part de marché permet de mesurer la puissance de l'unité commerciale sur son marché.</p> <p><u>Part de marché en volume :</u> (ventes en volume de l'UC / ventes en volume de toutes les UC concurrentes) x 100</p> <p><u>Part de marché en valeur :</u> (ventes en valeur de l'UC / ventes en valeur de toutes les UC concurrentes) x 100</p> <p><u>Part de marché relative :</u> (Part de marché de l'UC / part de marché du principal concurrent) x 100</p>
Le panier moyen	<p>Le panier moyen permet de connaître le CA dégagé par chaque vente.</p> <p>PM = CA / nombre de clients ayant acheté</p>
Le taux de transformation (ou de concrétisation)	<p>Ce taux permet de connaître le nombre de ventes réalisées par rapport au nombre de clients entrés dans le point de vente.</p> <p>(Nb de ventes réalisées / Nb de clients entrés dans l'UC) x 100</p>
Le taux de satisfaction	<p>Ce taux mesure la perception du client vis à vis de la qualité des produits et services</p> <p>(Nb de clients satisfaits / nombre total de clients) x 100</p>
Le taux de pénétration	<p>Ce taux permet de mesurer l'impact des actions mercatiques sur les habitants de la zone de chalandise.</p> <p>(Nb de clients de l'UC / nb de personnes dans la zone de chalandise) x 100</p>

☞ **Les indicateurs financiers :**

INDICATEURS FINANCIERS	
Le résultat net	<p>Il permet de mesurer les bénéfices réalisés par l'unité commerciale.</p> <p>Résultat net = Total des produits – Total des charges</p>
La marge commerciale (ou marge brute)	<p>Elle mesure l'écart entre le coût d'achat et le prix de revente des marchandises (la part qui revient à l'unité commerciale).</p> <p>Prix de vente HT – Coûts d'achat</p>
Le taux de marge	<p>Ce taux exprime la marge de l'unité commerciale en pourcentage du coût d'achat.</p> <p>Marge brute / Coût d'achat</p>
Le taux de marque	<p>Ce taux exprime la marge de l'unité commerciale en pourcentage du prix de vente.</p> <p>Marge brute / Chiffre d'affaires</p>
Le rendement au m ²	<p>Il indique le CA que rapporte chaque m² de l'unité commerciale.</p> <p>Chiffre d'affaires / nb de m² de linéaires de vente</p>

☞ **Les indicateurs managériaux :**

INDICATEURS MANAGÉRIAUX	
La productivité	Cet indicateur indique le CA que rapporte chaque salarié de l'unité commerciale. Chiffres d'affaires / nombre de salariés
L'absentéisme	Il renseigne sur le climat social au sein de l'unité commerciale. Motifs des absences (maladie, maternité, accidents du travail, enfants...), durée des absences
Le taux de rotation du personnel (turn over)	Il renseigne sur le climat social au sein de l'unité commerciale. Nombre de départs / nombre total de salariés Motifs des départs : démission, mutation, licenciement, retraite, décès...
La masse salariale	Cet indicateur mesure les coûts de personnel (rémunération). (Salaire brut + charges patronales) x nombre de salariés



Vers un contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale : cas d'expérimentation.

Laurent Cappelletti

RUBRIQUES (nom et contenu)	INDICATEURS		
	Qualitatifs	Quantitatifs	Financiers
1-Gestion du temps • Planning général des opérations commerciales • Affectation des opérations par collaborateurs • Planning des rendez-vous commerciaux	X X X		
2-Résultats économiques immédiats • Chiffre d'affaires (écart avec n-1) • Nombre de rendez-vous réalisés (mois)		X	X
3-Communication avec les clients • Messages téléphoniques (clients à rappeler) • Cartes de visites et plaquettes commerciales	X X		
4-Processus de changement • Liste des dysfonctionnements et des coûts cachés • Balance économique : recyclage des coûts en valeur ajoutée • Rotation du personnel commercial	X X	X X X	X X X
5-Stratégie de l'entreprise • Plan d'actions prioritaires budgétées du semestre en cours • Plan d'actions stratégiques internes et externes	X X	X	X
6-Communication avec les autres régions commerciales • Liste des directeurs de régions (avec téléphone et courriel) • Fiche de résolutions des réunions de direction commerciale	X X		
7-Références juridiques et comptables • Coefficient d'érosion (non renouvellement d'abonnement) • Circuit de traitement du contrat commercial	X X	X	X
8-Gestion des compétences • Cartographie des compétences des directeurs d'agence • Plan de formation intégrée de la région	X X		