

SYNTHÈSE du Chapitre 14 : L'évaluation des performances.

Objectifs :

- Repérer les principaux indicateurs de la performance 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.
- Souligner l'importance de la comparaison dans le temps et dans l'espace.

Mots clés :

- Performance.
- Efficacité.
- Efficience.

Mots clés :

- Tableau de bord.
- Indicateur.

Définitions.

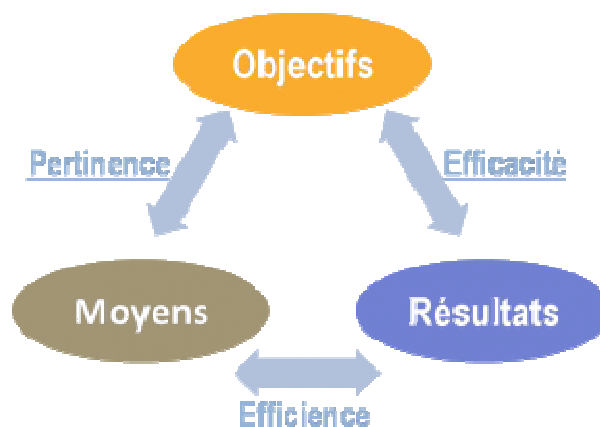
- **La performance** : La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût et qui tend ainsi vers la maximisation de la création nette de valeur.

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

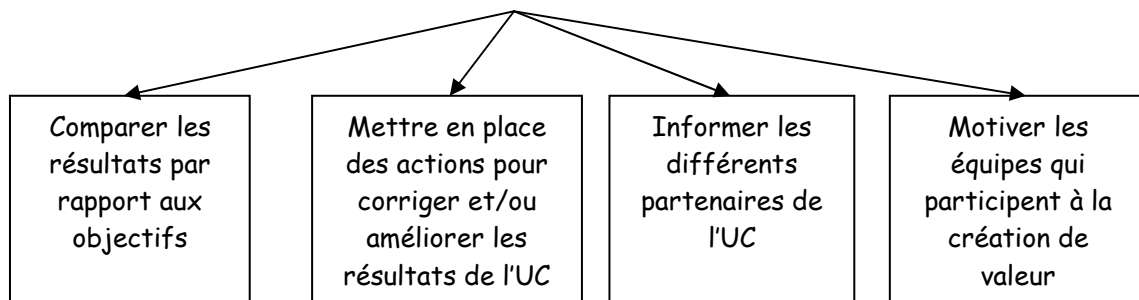


La mesure de la performance est un des éléments d'analyse retenue en vu d'apprécier une entreprise. La performance implique pour une entreprise un suivi régulier des résultats obtenus afin de permettre au manager de l'optimiser.

- **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.

La mesure de la performance.



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.

Les principaux indicateurs de performance.

☞ Les indicateurs commerciaux :

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

☛ Les indicateurs financiers :

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

☛ 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