

Chapitre 13 L'analyse des performances commerciale et financière de l'organisation

Corrigé



Objectif principal de la séance :

- Identifier les indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation
- Effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace pour situer la performance d'une organisation



Mots-clés

- Performance des processus : efficacité et efficience
- Performance commerciale : fidélité, chiffre d'affaires, part de marché
- Performance financière : rentabilité, profitabilité, dividendes, autofinancement

Autofinancement : part du bénéfice non distribué pouvant servir au financement d'un investissement grâce à des ressources financières internes (réserves) de l'organisation.

Performance commerciale : niveau d'atteinte des objectifs relevant du domaine commercial.

Profitabilité : indicateur qui mesure la capacité de l'organisation à générer du profit à partir de son activité.

Rentabilité : indicateur qui mesure la capacité de l'organisation à générer des profits à partir des moyens investis (capitaux propres).



A la fin de ce chapitre j'aurai acquis ...

Des connaissances	Des compétences
- Performance des processus : efficacité et efficience - Performance commerciale : fidélité, chiffre d'affaires, part de marché - Performance financière : rentabilité, profitabilité, dividendes, autofinancement	- Identifier les mécanismes de la performance des processus - Analyser les indicateurs commerciaux de la performance commerciale - Comprendre le principe de la performance financière à l'aide des indicateurs

1. Qu'est-ce que la performance ?

Document 1 : La diversité des performances



Question 1 : Proposez un point commun entre ces trois images et une entreprise.

Ces trois images présentent une performance artistique, technologique et sportive.

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Document 2 : Efficacité et efficience

Cbella est une entreprise de vente en réunion de bijoux féminins. À partir d'un fichier de clientes potentielles, les deux vendeuses de l'entreprise doivent obtenir par téléphone leur accord pour organiser une réunion à leur domicile. Le directeur commercial sait parfaitement distinguer l'efficacité, qui est la simple réalisation du résultat, de l'efficience, qui est la réalisation du résultat en optimisant les ressources (financières, commerciales, temporelles...).

Analyse du processus de prise de rendez-vous pour une réunion à domicile

	Samia	Clarisse
Objectifs d'accords à obtenir pour organiser une réunion à domicile	15	11
Nombre de clientes potentielles contactées	65	49
Durée totale de communication téléphonique (minutes)	354	170
Nombre de clientes ayant donné leur accord	15	11
Temps moyen passé pour obtenir un rendez-vous	23,60	15,45

Question 2 : Calculez le temps moyen passé par chaque vendeuse pour obtenir un rendez-vous.

Question 3 : Déterminez si Samia et Clarisse sont efficaces, et précisez laquelle des deux vendeuses est la plus efficace.

Elles sont efficaces car elles atteignent chacune leurs objectifs. Clarisse est la plus efficace car elle met moins de temps que Samia à obtenir l'accord de la cliente.

Document 3 : Les qualités des objectifs



Pour être pertinent, un objectif doit être :	Compréhensible	X	X	X
	Réalisable	X		X
	Mesurable	X		
	Limité dans le temps	X		

Question 4 : Cochez les qualités présentes pour chacune des images des objectifs proposés.

Question 5 : Reformulez ceux qui ne sont pas pertinents.

« Nous devons être leader sur notre marché des particuliers en élargissant notre offre avant 2022. » « Il faut baisser nos charges de personnel de 4 % pour le prochain exercice. »



Coup de pouce : C'est quoi la performance ?

1. La **performance** est une notion imprécise qui a évolué au cours du temps. Traditionnellement, on mesurait la performance d'une entreprise par sa capacité à créer de la valeur financière. Aujourd'hui, on peut dire qu'une entreprise est performante si elle crée de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes : actionnaires, salariés, clients, collectivité. Ainsi, la performance est multi-dimensionnelle.

4. Une entreprise est **efficace** si elle atteint ses objectifs. Elle est **efficiente** si elle atteint ses objectifs en minimisant les moyens les moyens mis en œuvre pour y arriver.

Document 4 : Les objectifs quantitatifs et qualitatifs

Monsieur Anjary se fixe des objectifs pour la gestion de son hôtel : des objectifs quantitatifs qui portent sur des éléments chiffrés et des objectifs qualitatifs qui décrivent la qualité du résultat.

Objectifs	Qualitatif	Quantitatif
Obtenir des commentaires positifs sur le site Internet de l'hôtel.	x	
Facturer un prix moyen de la chambre supérieure à 111 €.		x
Améliorer l'accueil.	x	
Donner satisfaction aux clients.	x	
voir 80 % de chambres occupées.		x
Créer un espace « conseils touristiques » à l'accueil.	x	
Augmenter la durée moyenne du séjour d'une nuit.		x

Question 6 : Identifiez pour chaque objectif s'il est quantitatif ou qualitatif.

Question 7 : Proposez un nouvel objectif de chaque type à M. Anjary.

Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours

A vous de jouer !

2. Comment mesurer la performance commerciale de l'organisation ?

Document 1 : Le volume des ventes : une première mesure de la performance commerciale

Constructeur automobile	Nombre de véhicules vendus 1er semestre 2023
Renault	5 538 530
Volkswagen	5 519 000

Question 1 : Appréciez la performance commerciale des deux constructeurs automobiles grâce à cet indicateur de mesure.

Renault devance Volkswagen en nombre de véhicules vendus sur le premier semestre 2018 (avec un écart de 19 530 véhicules), l'entreprise est donc plus performante.

Question 2 : Précisez si cet indicateur est suffisant pour mesurer la performance commerciale d'une entreprise.

Il n'est pas suffisant car il ne prend pas en compte les prix de vente des produits par exemple.

Document 2 : Deux indicateurs principaux pour mesurer la performance commerciale



Julie Delvalée, LSA-conso.fr, 05/05/2023

LSA_ : Comment se porte McDonald's France_ ? Nawfal Trabelsi_ : 2017 a été une année record pour nous, avec 4,9 milliards d'euros de ventes HT. 2018 confirme cette tendance et l'accélère. Nous créons de la préférence auprès des Français et avons atteint ces derniers mois notre part de marché record (12,8 % selon le panel NPD, NDLR). La France est en croissance forte et reste le second contributeur du groupe dans le monde, après les États-Unis. [...]

Question 3 : Indiquer les indicateurs qui révèlent la performance commerciale de McDonald's.

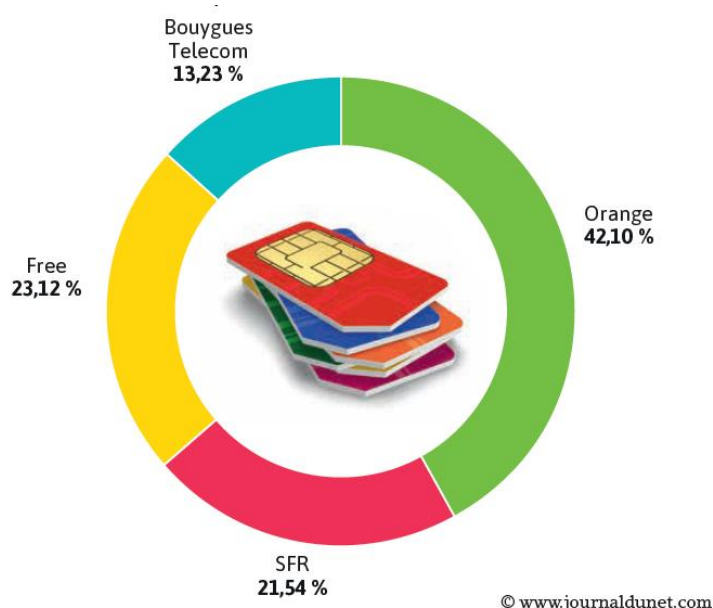
4,9 milliard d'euros de vente HT, c'est-à-dire un chiffre d'affaire conséquent en France, avec des parts de marchés records (12,8 %)

Question 4 : Relevez les unités dans lesquelles s'expriment ces indicateurs de performance commerciale.

Ces indicateurs s'expriment en unité monétaire (valeur absolue) pour le chiffre d'affaires et en pourcentage (valeur relative) pour la part de marché.

Document 3 : L'analyse des parts de marché

Part de marché des opérateurs dans le haut et très haut débit fin 2023



Question 5 : Calculez le nombre d'abonnés chez Orange sachant que le nombre total d'abonnés est de 27,81 millions.

$27,81 \times 42,10/100 = 11,71$ millions

Question 6 : Comparez la performance commerciale des opérateurs dans le haut et très haut débit fin 2018.

La part de marché la plus importante est détenue par Orange (42,10 %). Suivent Free (23,12 %), SFR (21,54 %) et Bouygues Telecom (13,23 %).

Coup de pouce : C'est qui les 4 plus grands opérateurs télécoms en France ?

Indicateur 2021	Orange France	SFR (Altice France)	Bouygues Télécom	Free (Iliad France)
Chiffre d'affaires en France ^a	18,1 Md€	10,7 Md€	7,3 Md€	5,2 Md€
Taux de croissance du chiffre d'affaires (par rapport à 2020)	-2,0 %	+1,4 %	+12,7 % ^b	+3,8 %
Nombre d'abonnés fixe (Part du total)	12,3 M (40 %)	6,7 M (22 %)	4,4 M (15 %)	6,9 M (23 %)
Nombre d'abonnés fixe en fibre FttH ^c (Part du total)	5,9 M (37 %)	4,0 M ^d (25 %)	2,3 M (14 %)	3,8 M (24 %)
Nombre d'abonnés mobiles ^e (Part du total)	20,0 M (29 %)	19,6 M (29 %)	14,8 M (22 %)	13,6 M (20 %)

Document 4 : La fidélité



Monoprix a refondu son programme de fidélité depuis plus d'un an. En plus de clarifier ses remises, l'enseigne a renforcé son offre de services et communique sur ses avantages : livraison en une heure, à pied, possibilité de donner lors de la livraison ses ampoules et ses piles... Le résultat de ce chantier est à la hauteur de ses efforts, puisqu'elle gagne 1,4 million de fidèles et compte plus de 4 millions de porteurs de carte.



Decathlon a suscité la surprise en abandonnant la partie cashback (cumuler des points pour les convertir en chèque-cadeau) de son programme en début d'année. Le distributeur justifie son positionnement en expliquant que son manque de générosité (1,5 % en moyenne) engendrait surtout de l'insatisfaction chez ses clients. Depuis, Decathlon communique sur la baisse de prix de plusieurs produits et veut réallouer ce budget pour une approche plus orientée vers le service : coachs sportifs, sorties pour découvrir une nouvelle activité, application gratuite

de conseils et d'entraînements sportifs [...].

Julie Delvalée, LSA-conso.fr, 20/09/2018

Question 7 : Identifiez le point commun des actions menées par les deux enseignes.

Les deux enseignes tentent de renforcer leurs services (livraison, coachs, etc.).

Question 8 Précisez si l'objectif que se fixent ces deux enseignes est le même.

Elles partagent le même objectif car elles veulent toutes les deux fidéliser leurs clients, c'est-à-dire favoriser le rachat.

Coup de pouce : C'est quoi un tableau de bord et des parts de marché ?

1. Un **tableau de bord** est un outil au service du pilotage de l'entreprise. Il recense des indicateurs de performance qui peuvent être des données chiffrées, des graphiques, des commentaires. Leur utilisation est facultative et leur forme est libre.

2. Un **client fidèle** est un client généralement satisfait qui renouvelle ses achats dans la même entreprise.

3. La **mesure de la part de marché** permet à l'entreprise de se situer sur son marché.

Elle correspond au pourcentage des ventes de l'entreprise par rapport à l'ensemble des ventes du marché (l'entreprise + ses concurrents).

$$\text{Part de marché} = (\text{CA entreprise} / \text{CA du marché}) \times 100$$

Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours

A vous de jouer !

3. Comment analyser la performance financière ?

Document 1 : Veolia, spécialiste de l'eau, des déchets et de l'énergie

Forces

- Une assise confortable sur ses marchés de gestion des ressources.
- Une présence sur 8 000 sites pour allier expertise mondiale et savoir-faire local.
- Un succès franc dans l'accomplissement de ses objectifs depuis les 5 dernières années.
- Une robustesse financière, tant en termes de sécurité du revenu que d'efficacité opérationnelle et d'endettement.



Faiblesses

- Une rentabilité encore inférieure à celle de son premier compétiteur, Suez.
- Une forte disparité de la croissance et de la rentabilité entre ses zones géographiques.

www.cafedelabourse.com

Question 1 : Relevez les indicateurs de performance financière analysés par les experts du Café de la Bourse.

Les indicateurs retenus sont : la sécurité du revenu, l'efficacité opérationnelle et d'endettement, la rentabilité.

Document 2 : La rentabilité



Monsieur Fournel souhaite acquérir un appartement dans un centre de loisirs aquatiques, qu'il pense louer. Deux propositions s'offrent à lui : • **Chez Aquaparco**, le coût d'achat est de 211 000 €. Loué ou non, le centre de loisirs lui versera un loyer mensuel de 715 € • **Chez Caraïbo**, le coût d'achat est de 199 000 € et l'entreprise lui propose, avec les mêmes conditions de location, un loyer mensuel de 600 €.

En rapportant le résultat attendu à l'investissement réalisé, il s'interroge sur la rentabilité potentielle de son investissement.

Question 2 : Identifiez les éléments que doit prendre en compte Monsieur Fournel pour calculer la rentabilité annuelle de son investissement.

M. Fournel doit prendre en compte le montant de l'investissement (le capital) et le revenu obtenu (le loyer).

Question 3 : Calculez le taux de rentabilité annuel des deux propositions.

	Aquaparco	Caraïbo
Montant de l'investissement (€)	211 000	199 000
Revenu annuel (€)	$12 \times 715 = 8\,580$	$12 \times 600 = 7\,200$
Taux de rentabilité (%)	$8\,580/211\,000 \times 100 = 4,07$	$7\,200/199\,000 \times 100 = 3,62$

Question 4 : Conseillez Monsieur Fournel dans le choix de son investissement.

Le projet de l'entreprise Aquaparco est le plus rentable.

Document 3 : La profitabilité

Le restaurant de Madame Lynx connaît une activité irrégulière. Ses clients sont cependant fidèles et apprécient le service. Elle s'interroge sur la profitabilité de son entreprise. Elle souhaite connaître son taux de profitabilité, c'est-à-dire le rapport entre le résultat et le montant du chiffre d'affaires

Intitulés (€)	N-2	N-1	N
Chiffre d'affaires	76 900	85 000	91 000
Achats matières premières	32 000	37 000	34 530
Impôts et taxes	4 210	5 000	5 200
Charges de personnel	20 500	26 000	22 000
Charges financières	4 800	4 800	4 800
Dotations aux amortissements	2 500	2 500	2 500
Total des charges	64 010	75 300	69 030
Résultat	12 890	9 700	21 970
Taux de profitabilité	17 %	11 %	24 %

Question 5 : Effectuez les calculs manquants. (Total des charges, le résultat et le taux de profitabilité)

Question 6 : Commentez les résultats de la profitabilité de l'entreprise de Madame Lynx.

Après une baisse importante de la profitabilité en N-1, résultant d'une forte augmentation des charges en dépit d'un CA en hausse, le restaurant de Mme Lynx retrouve une profitabilité en hausse pour l'année N.

Document 4 : Les dividendes



Les dividendes sont les sommes versées à titre de revenus par une entreprise à ses actionnaires. L'attribution et le montant des dividendes sont proposés par le conseil d'administration à l'Assemblée Générale des actionnaires qui décide d'attribuer ou non des dividendes, de leur montant et de la date de leur(s) versement(s). Le versement est effectué périodiquement une ou plusieurs fois par an. [...] Les dividendes versés pour chaque action d'une même entreprise sont d'un montant identique (dividende par action). L'Assemblée Générale décide du montant de dividende par action. Le montant global reçu par actionnaire dépend alors du nombre d'actions qu'il détient. [...]

© La Finance pour tous, 10/01/2023

Question 7 : Indiquer ce qui détermine le montant et le versement du dividende.

L'attribution et le montant des dividendes sont proposés par le conseil d'administration à l'Assemblée Générale des actionnaires qui décide d'attribuer ou non des dividendes, de leur montant et de la date de leur(s) versement(s).

Question 8 : Déterminez si chaque actionnaire perçoit le même montant de dividende. Chaque actionnaire perçoit le même montant de dividende par action ; le total des dividendes dépend du nombre total d'actions détenues.

Document 5 : L'autofinancement



L'entreprise Valzin fabrique et distribue des jouets en bois. Le conseil d'administration veut utiliser le résultat de l'exercice pour financer un investissement de 80 k€. Elle souhaite également rémunérer les actionnaires en leur versant un dividende (0,40 € par action).

Actif		Passif	
Actif immobilisé	500 585	Capitaux propres	589 000
Immobilisations corporelles	500 585	Capital (41 000 actions)	410 000
Actif circulant	169 521	Résultat	179 000
Stocks	30 000	Dettes	81 106
Créances	89 857	Fournisseurs	81 106
Disponibilités	49 664		
Total	670 106	Total	670 106

Question 9 : Calculez la part du résultat qui sera versée sous forme de dividendes et la part qui permet à l'entreprise d'autofinancer ses investissements.

- Dividendes aux actionnaires = $41\,000 \times 0,4 = 16\,400\text{ €}$
- Autofinancement : $179\,000 - 16\,400 = 162\,600\text{ €}$

Question 10 : Précisez si le montant de l'autofinancement est suffisant pour financer l'investissement.

La capacité d'autofinancement étant de 162 600 €, le projet d'investissement d'un montant de 80 000 € pourra être financé sur les fonds propres.

Coup de pouce : C'est quoi la performance financière ?

1. Mesurer la **performance financière** consiste généralement à comparer les résultats dégagés par l'entreprise avec les moyens financiers qui ont été nécessaires. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance financière.

2. Taux de rentabilité

= (Résultat net comptable / Chiffre d'affaires) $\times$ 100

Taux d'endettement

= (Emprunts bancaires / Capitaux propres) $\times$ 100

Taux de rentabilité économique

= (Résultat d'exploitation / Financement à LT) $\times$ 100

Taux de rentabilité financière

= (Résultat net comptable / Capitaux propres) $\times$ 100

3. Une entreprise est **efficace** si elle atteint ses objectifs. Elle est **efficiente** si elle atteint ses objectifs en minimisant les moyens mis en œuvre pour y arriver.

4. Le résultat net comptable est destiné aux associés car ils ont financé l'entreprise. On dit qu'ils touchent des **dividendes**. Mais les associés peuvent choisir de laisser le résultat, au moins pour partie, à disposition de l'entreprise. Cette partie du bénéfice s'accumule chaque année sur une ligne « **Réserves** » au passif du bilan. Elle permet à l'entreprise de **s'autofinancer**.

Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours

A vous de jouer !

Chapitre 13 L'analyse des performances commerciale et financière de l'organisation

MA SYNTHÈSE DE COURS

Indiquer les notions abordées dans ce chapitre :

1. Qu'est-ce que la performance ?

2. Comment mesurer la performance commerciale de l'organisation ?

3. Comment analyser la performance financière ?