



Gouvernement
du Canada

Expansion industrielle
régionale

Government
of Canada

Regional Industrial
Expansion

Canada

Principaux critères d'évaluation de la performance des commerces de détail

**PRINCIPAUX CRITÈRES D'ÉVALUATION
DE LA PERFORMANCE DES COMMERCE DE DÉTAIL**

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	i
I PERFORMANCE FINANCIÈRE ET ADMINISTRATIVE GLOBALE	1
Analyse des profits et de la croissance	1
Analyse de la liquidité et du fonds de roulement	4
Analyse des coûts	6
II PERFORMANCE DU PERSONNEL	8
Analyse du rendement du personnel	8
III ÉVALUATION DU MARCHÉ ET DES TECHNIQUES MARCHANDES	11
Analyse du marché	11
Analyse des techniques marchandes	14
IV GESTION DES STOCKS	16
Analyse de la gestion des stocks	16
V INSTALLATIONS	19
Analyse du rendement des installations	19
VI ÉTABLISSEMENT D'UN PROGRAMME D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE.	21
VII DONNÉES ADDITIONNELLES	24
VIII LEXIQUE	30

INTRODUCTION

Au fil des ans, plusieurs critères d'évaluation de la performance ont été conçus pour fournir aux détaillants une façon pratique de mesurer le rendement de leur entreprise. Malgré les différences marquées qui caractérisent les commerces de vente au détail, il existe certaines méthodes d'évaluation normalisées susceptibles de s'appliquer à une vaste gamme d'activités commerciales. Ce document a pour but d'aider les détaillants à mettre au point leur propre programme d'évaluation de la performance. Appliqué de façon cohérente et intégré aux activités de gestion habituelles, un tel programme fournira des données déterminantes qui permettront de préciser la nature des améliorations à apporter et d'envisager d'autres stratégies.

L'évaluation de la performance est un excellent moyen de définir la position d'une société au chapitre de la rentabilité, de la productivité et de l'efficacité. Bien que de nombreuses méthodes existent, ce texte décrit certaines des plus utiles auxquelles on peut avoir recours dans un premier temps. La clé est de choisir les critères ou les indicateurs de la performance qui conviennent le mieux à une activité donnée.

Pour effectuer les calculs qui serviront à établir les méthodes d'évaluation proposées, il faudra consulter vos registres d'une façon nouvelle. Livres comptables, bordereaux de caisse, livres de paye, livres de fournisseurs,

etc., vous permettront d'obtenir la plupart des renseignements nécessaires. Il faudra toutefois, dans certains cas, produire de nouvelles données sur vos activités d'exploitation pour faire appel à une méthode particulière.

Les cinq premiers chapitres décrivent les RATIOS CLÉS et les RATIOS ADDITIONNELS. Les RATIOS CLÉS sont utilisés couramment dans le commerce de détail et constituent le point de départ d'une évaluation globale de l'efficacité. Les RATIOS ADDITIONNELS aident à comprendre ou à expliquer un niveau de rendement donné.

Le chapitre 6 donne au détaillant quelques suggestions en vue d'établir un programme d'évaluation de la performance.

Les détaillants qui désirent se renseigner davantage sur d'autres critères d'évaluation ou comparer leurs résultats à ceux d'autres entreprises semblables, peuvent se reporter aux listes du chapitre 7.

Un lexique figure au chapitre 8.

Pour faire part de vos commentaires sur cette publication, veuillez écrire à l'adresse suivante :

Division des industries des services de distribution
Direction générale des industries de services
et des biens de consommation
Ministère de l'Expansion industrielle régionale
235, rue Queen
Ottawa (Ontario)
K1A 0H5

I PERFORMANCE FINANCIÈRE ET ADMINISTRATIVE GLOBALE

Ce chapitre décrit les méthodes qui permettent d'évaluer l'ensemble de la performance financière de votre entreprise. Il s'agit des critères de rentabilité, de croissance, de solvabilité et de coûts utilisés le plus couramment. Certains des indices ou ratios du présent chapitre devraient faire part de vos activités de gestion et de planification régulières.

A. ANALYSE DES PROFITS ET DE LA CROISSANCE

1. Ratios clés

a. Pourcentage de rentabilité

$$= \frac{\text{Bénéfice net pour la période en cours}}{\text{Chiffre d'affaires net pour la période}} \times 100$$

Cette donnée peut être utilisée pour fixer des objectifs de rentabilité, faire des prévisions fondées sur les résultats antérieurs ou établir des comparaisons entre différentes périodes d'exploitation. Plus le quotient est élevé, plus l'exploitation est rentable. Le bénéfice net peut comprendre ou exclure les intérêts et les impôts, à la condition de toujours adopter la même méthode. Il est conseillé d'exclure toute perte ou gain exceptionnel (notamment la vente d'un bien important) ou tout revenu et dépense non liés aux activités d'exploitation.

b. Pourcentage d'augmentation des profits

$$= \frac{\text{Bénéfice net pour la période en cours}}{\text{Bénéfice net pour la période précédente}} \times 100$$

Ce pourcentage permet au détaillant de suivre l'évolution des bénéfices réalisés par l'entreprise. Il sert à comparer les résultats de plusieurs exercices ou le rendement mensuel par rapport à celui d'un mois précédent. Le bénéfice net peut comprendre ou exclure les intérêts et impôts ainsi que les éléments exceptionnels.

c. Pourcentage d'augmentation du chiffre d'affaires

$$= \frac{\text{Chiffre d'affaires net pour la période en cours}}{\text{Chiffre d'affaires net pour la période précédente}} \times 100$$

Ce pourcentage indique l'augmentation du chiffre d'affaires d'une société (division ou secteur) sur une période de temps. Il peut être calculé en dollars actuels ou constants. Les dollars constants comprennent un redressement pour corriger l'effet de l'inflation sur les coûts et les prix. A cet égard, certains détaillants ont recours à l'Indice des prix à la consommation (IPC) ou à des indices précis qui leur sont familiers et qui relèvent du secteur du commerce de détail.

Ainsi, une augmentation du chiffre d'affaires de 3 p. 100 en dollars actuels et une augmentation de 4 p. 100 de l'IPC indiquent que le chiffre d'affaires a baissé d'environ 1 p. 100 en dollars constants.

d. Rendement du capital investi

$$= \frac{\text{Bénéfice net après impôts}}{\text{Avoir moyen des actionnaires}} \times 100$$

Ce ratio mesure le rendement du capital investi (RCI), une des méthodes d'évaluation de la performance les plus utilisées dans le commerce de détail. Il indique le taux de rendement du capital investi dans une entreprise. Il sert d'étalon pour comparer un tel placement avec le loyer du capital d'investissement et avec le taux de rendement qu'offrent d'autres formes de placement. Il importe que les petites entreprises sachent que la part que touche le propriétaire (salaire et bonus, le cas échéant) peut grandement affecter ce ratio.

e. Rendement des ventes

$$= \frac{\text{Marge bénéficiaire brute}}{\text{Chiffre d'affaires net}} \times 100$$

Le pourcentage obtenu indique le rendement des ventes, avant déduction des frais d'exploitation qui ne sont pas directement reliés aux marchandises. Une diminution de ce pourcentage pourrait révéler des lacunes dans l'établissement des prix, la gestion des stocks ou le démarquage.

B. ANALYSE DE LA LIQUIDITÉ ET DU FONDS DE ROULEMENT

1. Ratios clés

a. Fonds de roulement

$$= \text{Actif à court terme} - \text{Passif à court terme}$$

Cette soustraction permet de connaître le montant du fonds de roulement disponible. Pour un grand nombre de détaillants, cette méthode est un moyen important d'évaluer les mouvements de trésorerie. Bon nombre de détaillants la trouvent également utile pour évaluer la situation de la trésorerie, compte tenu des besoins quotidiens au niveau de l'encaisse.

b. Solvabilité à court terme

$$= \frac{\text{Actif à court terme}}{\text{Passif à court terme}}$$

Ce ratio fait état de la solvabilité immédiate de l'entreprise. Elle indique si le détaillant peut payer ses dettes à court terme en transformant son actif en espèces à la date d'échéance des réclamations. Ce ratio, également appelé le ratio du fonds de roulement, augmente en rapport direct avec la solvabilité à court terme.

2. Ratios additionnels

a. Ratio de trésorerie ou de liquidité

$$= \frac{\text{Actif à court terme - stocks}}{\text{Passif à court terme}}$$

Ce calcul permet de déterminer la liquidité à court terme ajustée à la valeur des stocks au prix coûtant. Le total augmente lorsque la solvabilité à court terme s'améliore. Les détaillants l'utilisent lorsque les circonstances les empêchent de vendre les stocks rapidement contre espèces ou créances à court terme.

b. Nombre de jours nécessaires pour recouvrer les comptes clients

$$= \frac{\text{Moyenne des comptes clients}}{\text{total des ventes à crédit}} \times 365 \text{ jours}$$

Ce ratio fournit, pour les ventes à crédit, le nombre de jours nécessaires pour recouvrer une créance sur vente à crédit. Il fournit une indication des politiques en matière de crédit et de l'efficacité des méthodes de collecte. Une augmentation inhabituelle des résultats obtenus indique qu'il faut procéder à une analyse attentive des comptes clients, soit individuellement, soit selon l'ancienneté des comptes.

c. Nombre de jours de retard des comptes fournisseurs

$$= \frac{\text{Moyenne des comptes fournisseurs}}{\text{Total des achats à crédit}} \times 365 \text{ jours}$$

Ce ratio représente la moyenne des jours nécessaires pour payer les biens achetés à crédit. Une augmentation de ce ratio peut signaler une difficulté à payer les obligations à court terme dans les délais requis. Cela signifie l'existence de problèmes dans les modalités liées aux comptes fournisseurs.

C. ANALYSE DES COÛTS

1. Ratio clé

a. Charges d'exploitation en pourcentage du chiffre d'affaires net

$$= \frac{\text{Charges d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires net}} \times 100$$

Ce pourcentage est utilisé pour contrôler les charges d'exploitation sur une période donnée. Les détaillants y ont recours pour comparer la performance financière sur une base annuelle ou mensuelle. Une augmentation inattendue de ce ratio pourrait signifier l'absence de contrôle ou l'existence de problèmes au niveau des charges d'exploitation.

2. Ratios additionnels

a. Frais d'administration en pourcentage du chiffre d'affaires net

$$= \frac{\text{Total des frais d'administration}}{\text{Chiffre d'affaires net}} \times 100$$

Les détaillants utilisent cet indicateur exprimé en pourcentage, pour établir le rapport entre les frais d'administration et le chiffre d'affaires net. Comme le ratio précédent, le calcul peut être effectué pour couvrir diverses périodes. Bien que le temps consacré aux tâches administratives, comme la gestion de la paye, varie selon la nature et la taille de votre entreprise, une hausse considérable des frais d'administration peut signaler la nécessité de réévaluer votre politique administrative.

b. Frais d'occupation en pourcentage du chiffre d'affaires net

$$= \frac{\text{Frais d'occupation}}{\text{Chiffre d'affaires net}} \times 100$$

Ce chiffre indique le pourcentage du coût des locaux actuels par rapport aux ventes. A l'exception des dispositions de pourcentages inscrites dans les baux, ce coût est normalement fixé par rapport aux modifications du volume des ventes. Les augmentations de ce ratio peuvent indiquer que le coût des locaux a augmenté à un niveau tel qu'il faudrait songer à renégocier le prix du loyer ou à déménager.

II PERFORMANCE DU PERSONNEL

L'évaluation de la performance dont il est question dans ce chapitre concerne l'efficacité du personnel. On y trouvera des façons d'établir des objectifs au chapitre du rendement du personnel ainsi que des moyens d'évaluer la quantité de travail accompli. Les frais de main-d'œuvre représentent habituellement 15 à 25 p. 100 du chiffre d'affaires net et 40 à 70 p. 100 des charges d'exploitation. Ainsi, les mesures adoptées pour améliorer la productivité du personnel ainsi que chaque dollar dépensé pour la main-d'œuvre peuvent avoir une grande incidence sur les profits.

A. ANALYSE DU RENDEMENT DU PERSONNEL

1. Ratios clés

a. Ratio chiffre d'affaires net - employé EPT (vente)

$$= \frac{\text{Chiffre d'affaires net}}{\text{Employés EPT (vente)}}$$

Ce ratio, exprimé en dollars, représente les ventes moyennes réalisées par chaque employé EPT chargé des ventes. Il peut vous aider à fixer des objectifs de rendement pour le personnel de vente.

b. Productivité du personnel

$$= \frac{\text{Frais totaux de personnel}}{\text{Chiffre d'affaires net}} \times 100$$

Ce pourcentage permet d'évaluer la productivité du personnel en comparant les frais de personnel au volume des ventes. Il peut aussi être appliqué uniquement à la productivité du personnel de vente.

2. Ratios additionnels

a. Ratio marge bénéficiaire brute - employé EPT (vente)

$$= \frac{\text{Marge bénéficiaire brute}}{\text{Total des employés EPT (vente)}}$$

Ce ratio, exprimé en dollars, indique le profit brut par employé et fournit un critère qui permet d'évaluer le rendement d'un employé chargé des ventes. Il ne devrait pas constituer la seule norme pour évaluer le rendement du personnel mais il constitue le point de départ d'un examen plus poussé. Cet indicateur peut être adapté pour s'appliquer à tous les employés ou uniquement aux acheteurs.

b. Ratio nombre de fournisseurs - acheteur

$$= \frac{\text{Nombre de fournisseurs}}{\text{Total des acheteurs EPT}}$$

Ce ratio établit la moyenne de fournisseurs dont s'occupe chaque acheteur à plein temps d'une entreprise. Il n'y a pas de nombre idéal, mais cet indicateur permet à la direction d'évaluer la répartition de la charge de travail parmi les acheteurs. Les recherches indiquent que l'aptitude de l'acheteur moyen à prendre les décisions appropriées en matière d'achats baisse proportionnellement à l'augmentation du nombre de fournisseurs. Cet indicateur devrait être examiné de concert avec le nombre d'unités d'inventaire dont est chargé l'acheteur moyen et les cycles de réapprovisionnement en cause.

III ÉVALUATION DU MARCHÉ ET DES TECHNIQUES MARCHANDES

Les critères d'évaluation de la performance décrits dans ce chapitre visent à aider les détaillants à assurer l'efficacité de leurs méthodes de commercialisation et de mise en marché. Bon nombre des critères peuvent s'appliquer à l'ensemble d'un magasin ou à un rayon en particulier et peuvent être appliqués sur une base horaire, quotidienne, hebdomadaire ou saisonnière. Ils comprennent des méthodes permettant de déterminer la capacité du détaillant de convertir des clients éventuels en acheteurs ainsi que les mesures à adopter pour assurer la satisfaction du client et le flux de clients.

A. ANALYSE DU MARCHÉ

1. Ratios clés

a. Ratio opérations - client

$$= \frac{\text{Nombre d'opérations}}{\text{Flux des clients}} \times 100$$

Ce ratio, appelé aussi pourcentage du taux de rendement, permet d'évaluer la capacité du détaillant à transformer un client potentiel en un acheteur. Un faible pourcentage peut indiquer que le développement des ventes ne donne pas les résultats escomptés ou que l'effort de vente doit être évalué. Sauf si le flux des clients n'est enregistré automatiquement, des enquêtes

périodiques sur le flux des clients sont nécessaires pour obtenir un chiffre représentatif. Les données sur les transactions peuvent apparaître sur le ruban de la caisse enregistreuse ou elles peuvent être obtenues en demandant au personnel de noter le nombre de transactions à l'intérieur de certaines périodes.

b. Ratio rendus - chiffre d'affaires net

$$= \frac{\text{Rendus et remises}}{\text{Chiffre d'affaires net}} \times 100$$

Ce ratio, en exprimant le pourcentage de la valeur des objets rendus par les acheteurs par rapport au chiffre d'affaires net, donne une indication de la satisfaction des clients. Une augmentation de ce pourcentage est un premier indicateur de la nécessité de réexaminer la qualité de la marchandise ou du fait que les attentes des clients ne sont pas comblées.

2. Ratios additionnels

a. Ratio opérations - heure

$$= \frac{\text{Nombre d'opérations}}{\text{Nombre d'heures}}$$

Le chiffre exprimé permet au détaillant de contrôler le nombre d'opérations commerciales exécutées par heure, jour, semaine ou saison. Les fluctuations horaires au niveau des ventes peuvent être un facteur déterminant pour établir les heures d'ouverture et l'horaire de travail du personnel,

notamment des caissiers. Cette information peut être recueillie en consultant les données des caisses enregistreuses ou en demandant périodiquement au personnel de noter le nombre de transactions à certains moments donnés.

b. Ratio ventes - opérations

$$= \frac{\text{Chiffre d'affaires net}}{\text{Nombre d'opérations}}$$

Ce ratio permet d'établir la moyenne de la valeur des ventes, exclusion faite des rendus et des remises. Il sert à suivre l'évolution des ventes pour une période donnée ou, en relation avec d'autres indicateurs, à déterminer s'il faut augmenter le volume des ventes ou le coût de chaque article.

c. Flux horaire des clients

$$= \frac{\text{Flux des clients dans le magasin}}{\text{Nombre d'heures}}$$

Les détaillants utilisent ce ratio pour évaluer l'ensemble du flux de la clientèle par heure, jour, semaine ou saison. Cet indicateur, qui peut être appliqué à l'ensemble du magasin ou à un seul rayon, est utile pour établir les horaires de travail et déterminer les besoins en personnel. Sauf si le flux des clients n'est enregistré automatiquement, des enquêtes périodiques du flux des clients sont nécessaires pour obtenir un chiffre représentatif.

B. ANALYSE DES TECHNIQUES MARCHANDES

1. Ratios clés

a. Pourcentage des ventes à prix démarqué

$$= \frac{\text{Ventes nettes de marchandises démarquées}}{\text{Chiffre d'affaires net}} \times 100$$

Ce calcul permet d'établir le pourcentage du chiffre d'affaires qui correspond aux ventes à prix démarqué. Une hausse de ce ratio indique le besoin d'examiner de plus près les techniques marchandes utilisées, notamment l'établissement des prix. Les démarquages peuvent indiquer des lacunes au niveau des achats, de la publicité ou de l'aménagement du magasin.

b. Pourcentage affecté à la commercialisation

$$= \frac{\text{Coût total de la commercialisation}}{\text{Marge bénéficiaire brute}} \times 100$$

Le résultat obtenu indique le pourcentage de la marge bénéficiaire brute affectée à la commercialisation, notamment aux achats et à la publicité. Il permet également d'évaluer l'ensemble des frais de commercialisation.

2. Ratio additionnel

a. **Pourcentage d'utilisation des remises**

$$= \frac{\text{Remises sur achats}}{\text{Valeur totale des achats}} \times 100$$

Exprimé en pourcentage, le résultat de ce calcul permet aux détaillants d'établir dans quelle mesure leur entreprise, ou un acheteur particulier, a tiré profit des remises consenties par ses fournisseurs. Des ratios similaires peuvent être établis pour évaluer l'utilisation faite des autres remises ou abattements.

IV GESTION DES STOCKS

Les stocks constituant habituellement de 40 à 60 p. 100 de l'actif total d'un détaillant, l'amélioration de la gestion des stocks peut donc avoir une incidence marquée sur la rentabilité du commerce de détail. Les critères d'évaluation de la performance décrits dans ce chapitre aideront les détaillants à gérer plus efficacement leurs stocks.

A. ANALYSE DE LA GESTION DES STOCKS

1. Ratios clés

a. Ratio de rotation des stocks

$$= \frac{\text{Chiffre d'affaires net}}{\text{Valeur moyenne des stocks au prix de détail}}$$

Ce ratio indique le nombre de fois que le stock d'un rayon, d'un commerce ou d'une entreprise se renouvelle au cours d'une période donnée. Certains détaillants peuvent aussi avoir recours au ratio " coût des biens vendus " divisé par la " valeur moyenne des stocks au prix coûtant ". Ces calculs peuvent être effectués pour toute période de temps. Lorsque l'un ou l'autre de ces ratios baisse, il est possible que les stocks soient excédentaires.

b. Pourcentage des frais de possession des stocks

$$= \frac{\text{Frais de possession des stocks}}{\text{Chiffre d'affaires net}} \times 100$$

Depuis quelques années, les détaillants sont de plus en plus intéressés à connaître le résultat de ce calcul, en raison de l'augmentation des coûts de financement des stocks, notamment celle des taux d'intérêt. Ils cherchent ainsi à déterminer le pourcentage de leur chiffre d'affaires net qui est affecté aux charges fixes des stocks.

c. Rendement brut des stocks

$$= \frac{\text{Marge bénéficiaire brute}}{\text{Valeur moyenne des stocks}}$$

Exprimé en dollars, ce ratio, communément appelé le rendement brut des stocks, établit un rapport entre les ventes et le prix coûtant des marchandises pour déterminer le rendement des stocks. La valeur des stocks peut être calculée au détail ou selon le prix coûtant mais, pour de nombreux détaillants, il est plus facile d'effectuer les calculs selon le prix de détail. Cependant, l'évaluation des stocks selon le prix de détail ne donne pas une indication exacte du coût d'investissement.

Le rendement brut des stocks peut changer radicalement, suite à des modifications au niveau de la rotation des stocks et de la marge bénéficiaire brute.

2. Ratio additionnel

a. **Ratio freinte de stock - chiffre d'affaires net**

$$= \frac{\text{Stocks réels - inventaire comptable}}{\text{Chiffre d'affaires net}} \times 100$$

Les détaillants utilisent ce ratio de contrôle pour déterminer le pourcentage de la diminution du chiffre d'affaires net en raison de la perte de volume. Il n'en indique pas la cause mais permet de mesurer le sérieux du problème.

V INSTALLATIONS

Les critères d'évaluation de la performance décrits dans ce chapitre visent à aider les détaillants à évaluer les avantages qu'ils retirent de leurs dépenses en installations. Ces ratios peuvent se calculer à l'aide de mesures impériales ou métriques.

A. ANALYSE DU RENDEMENT DES INSTALLATIONS

1. Ratios clés

a. Ratio frais d'occupation - superficie de vente en m²

$$= \frac{\text{Frais d'occupation}}{\text{Superficie de vente en m}^2}$$

Exprimé en dollars, ce ratio indique les frais d'occupation sur la base d'une unité de la superficie de vente. Il permet d'évaluer le montant de la marge bénéficiaire brute que chaque unité d'aire de vente doit produire pour couvrir les frais d'occupation, avant déduction des frais de personnel, du coût des stocks, des frais de commercialisation et d'autres charges. C'est une mesure utile pour un détaillant ayant plusieurs unités et qui voudrait comparer la performance de plusieurs installations. Le calcul peut être effectué pour couvrir toute période de temps (un mois ou une année).

b. Ratio chiffre d'affaires - superficie de vente en m²

$$= \frac{\text{Chiffre d'affaires net}}{\text{Superficie de vente en m}^2}$$

Exprimé en dollars, ce ratio peut servir à comparer les diverses utilisations possibles des aires de vente en fonction des différentes gammes de produits, ou à comparer le rendement de différents rayons ou magasins. Ce ratio variera selon la nature des marchandises et les techniques de commercialisation utilisées.

2. Ratio additionnel

a. Pourcentage de la superficie affectée à la vente

$$= \frac{\text{Superficie de vente en m}^2}{\text{Superficie de vente en m}^2} \times 100$$

Les détaillants font ce calcul pour évaluer le pourcentage de la superficie totale du magasin qui sert à la vente. Ce ratio variera selon le type de marchandise et les méthodes de commercialisation. Ainsi, les magasins de chaussures consacreront beaucoup d'espace à la vente alors que les commerces de vente par catalogue n'en verront pas l'utilité. Une attention aux résultats obtenus ou à la situation des concurrents peut contribuer à l'utilisation rationnelle des locaux.

VI ETABLISSEMENT D'UN PROGRAMME D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

A. CHOIX DES CRITERES D'EVALUATION LES PLUS IMPORTANTS POUR VOTRE ENTREPRISE

C'est à vous de déterminer les critères qui vous fourniront les renseignements et les données les plus utiles pour administrer votre commerce.

Choisissez d'abord les mesures les plus importantes; vous pourrez compléter la liste plus tard, au besoin.

B. COLLECTE DES DONNÉES

Le calcul à effectuer pour chacune des méthodes d'évaluation de la performance repose sur des données particulières. Après avoir déterminé la nature de l'information requise, consultez vos dossiers afin d'y recueillir les données disponibles, propres à contribuer à une analyse de la performance. Si cette information n'existe pas, cherchez à obtenir des données exactes dans des délais raisonnables, tout en tenant compte de la valeur que représente cette information pour vous. Par exemple, vous pouvez décider de changer vos techniques d'exploitation à votre magasin pour recueillir de l'information sur les transactions, en prévision d'une étude future.

C. CALCUL DES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE

A l'aide des données recueillies, faites les calculs qui correspondent le plus à vos besoins et à la situation de votre entreprise. Pour déterminer chacun des niveaux de performance, il est important d'effectuer les calculs de manière uniforme. Vous pourrez ainsi faire des comparaisons significatives à l'avenir.

Pour l'établissement des moyennes, l'objectif est d'obtenir un chiffre représentatif de la période à l'étude. Ainsi, en certaines circonstances, la moyenne des soldes d'ouverture et de fermeture ne sera pas suffisante; il sera alors nécessaire de prendre la moyenne des données pour chaque mois.

D. INTERPRÉTATION DES RESULTATS

Les résultats obtenus grâce aux méthodes d'évaluation de la performance ne sont pas des chiffres absolus; ils prennent tout leur sens grâce à des comparaisons et à des analyses. Les comparaisons établies avec d'autres données sur la performance vous permettent d'envisager votre performance dans une certaine optique. Les analyses permettent de comprendre les raisons pour lesquelles votre entreprise se situe à un tel niveau de performance.

Comparez vos résultats à d'autres chiffres obtenus à l'intérieur de votre entreprise ou aux données du secteur industriel. Lorsque vous comparez vos résultats avec les données de l'industrie, choisissez des points de

comparaison qui sont analogues aux vôtres et assurez-vous que les définitions qui servent à l'évaluation de la performance correspondent à celles que vous utilisez.

Après avoir rassemblé les données qui serviront à établir une comparaison, vous pouvez procéder à l'analyse de votre propre performance. Que signifie une baisse du ratio entre le chiffre d'affaires et la superficie de vente en m² consacrée à la vente? Est-ce invariablement un mauvais signe? Peut-être que votre marge bénéficiaire brute par superficie de vente en m² a augmenté en raison de changements au niveau de la variété des marchandises ou au recours à une autre méthode d'établissement des prix. Peut-être que les ventes auraient baissé davantage si, par exemple, vous n'aviez pas augmenté le nombre de vos activités promotionnelles en début d'année. Si votre analyse d'un problème ne vous permet pas de comprendre la situation de votre entreprise, envisagez la possibilité d'effectuer d'autres calculs en ayant recours aux RATIOS ADDITIONNELS. Ces derniers sont conçus pour analyser des aspects très précis de vos opérations. Il ne faut pas, toutefois, sacrifier l'ensemble de l'évaluation de votre performance à une analyse détaillée de procédés secondaires. L'objectif est de comprendre dans son ensemble la performance et les tendances de votre entreprise.

E. ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIFS DE PERFORMANCE

L'établissement d'objectifs de performance en prévision de l'avenir est à la base de toute stratégie. Pour établir ces objectifs, il faut procéder par

étapes. Réglez les problèmes les plus urgents en premier, et intégrez l'évaluation de la performance à vos activités de gestion pour recueillir des données sur une base continue. Avec le temps, élargissez la portée de vos méthodes de collecte et d'analyse des données afin que l'évaluation de votre performance soit plus complète. Les objectifs de performance sont le reflet de la situation actuelle d'une entreprise et devraient permettre d'envisager certains changements. Il s'agit d'établir ces objectifs avec discernement et souplesse, tout en faisant preuve d'un esprit créateur.

VII DONNÉES ADDITIONNELLES

A. ASSOCIATIONS DE COMMERCE DE DÉTAIL

Voici quelques associations commerciales qui publient des documents sur le rendement des commerces de détail :

1. Conseil canadien du commerce de détail

210, rue Dundas ouest, bureau 600

Toronto (Ontario)

M5G 2E8

N° de téléphone : (416) 598-4684

Publication : The Operating Survey of Canadian Retailing

2. Association canadienne des détaillants en quincaillerie

6800, chemin Campobello

Mississauga (Ontario)

L5N 2L8

N° de téléphone : (416) 821-3470

Publication : Financial Survey for Hardware and Building Supply Stores

3. Association canadienne de l'industrie du médicament

1785, promenade Alta Vista

Ottawa (Ontario)

K1G 3Y6

N° de téléphone : (613) 523-7877

Publication : Annual Survey of Community Pharmacy Operations

4. Canadian Booksellers Association

301, avenue Donlands

Toronto (Ontario)

M4J 3R8

N° de téléphone : (416) 467-7883

Publication : Case Studies of Independent Trade Book Stores

5. Association canadienne d'articles de sport

1315, boul. Maisonneuve ouest, bureau 702

Montréal (Québec)

H3G 1M4

N° de téléphone : (514) 845-6113

Publication : Cost of Doing Business Survey

B. PUBLICATIONS DE STATISTIQUE CANADA

1. Résultats de l'exploitation

- ° Magasins de vente au détail de vêtements pour hommes, 1983,
n° au catalogue : 63-603.
- ° Pharmacies au détail, 1983, n° au catalogue : 63-607.
- ° Fleuristes détaillants, 1983, n° au catalogue : 63-608.
- ° Magasins indépendants de vente au détail de bijouteries, 1983,
n° au catalogue : 63-609.

Ces publications annuelles fournissent les ratios de bénéfices bruts, de dépenses détaillées et de bénéfice net en pourcentage des ventes nettes pour chaque société et entreprise. Ces ratios sont, dans la mesure du possible, stratifiés selon le chiffre des ventes, par province ou région.

2. Profil statistique de la petite entreprise au Canada, 1981-1983

N° au catalogue : 61-521; 1982-1984, n° au catalogue : 61-231.

Ces publications donnent une répartition détaillée des entreprises suivantes selon leur taille et la province : magasins de vêtements, d'appareils

ménagers, de téléviseurs, d'équipement radio et de haute fidélité, stations-service, ateliers de réparation de véhicules moteurs, fleuristes, quincailleries et bijouteries. Elles renferment des données sur les bilans et l'état des résultats, à l'échelle du Canada.

3. Ventes des détaillants indépendants, selon la superficie de vente, 1986

N° au catalogue : 61-522.

Cette publication donne des renseignements sur l'utilisation des locaux de 34 genres d'entreprises de vente au détail.

4. Profils des petites entreprises, publication annuelle

N° au catalogue : 61-601 (Canada); n° au catalogue : 61-602 à 61-613 (provinces et territoires).

Ces profils des petites entreprises donnent des ratios sur les liquidités, l'effet de levier et l'exploitation pour l'année 1984 ainsi que des renseignements sur la répartition des entreprises, des ventes et des salaires, selon la province et la taille de l'entreprise, pour chaque industrie. Au départ, les profils de 13 entreprises ont été publiés, en juin 1987; ils visaient des établissements de détail comme les magasins d'appareils ménagers, de téléviseurs, d'équipement radio et de haute fidélité, les stations-service et les magasins de jouets, de matériel de

loisir, de nouveautés et de souvenirs. D'ici mai 1989, on s'attend à ce que les profils fassent état de la plupart des principaux genres d'établissements de détail.

5. **Statistique financière des sociétés**

N° au catalogue : 61-207.

Renferme plusieurs données sur les bilans, les revenus et les dépenses, les profits et les bénéfices non répartis pour 21 genres de commerces de détail, à l'échelle du Canada. Ce document comprend aussi des données sur 15 ratios clés couramment employés.

6. **L'indice des prix à la consommation**

N° au catalogue : 62-001.

Cette publication donne un sommaire des fluctuations du prix des ventes au détail et des facteurs sous-jacents. Elle s'adresse aux détaillants qui désirent modifier leurs données sur les ventes pour tenir compte de l'inflation.

7. **Le service de renseignements de Statistique Canada**

La bibliothèque, le collège communautaire ou l'université de votre localité ont peut-être des exemplaires des publications susmentionnées. Vous pouvez aussi vous adresser à l'un des centres de consultation régionaux de Statistique Canada énumérés ci-dessous.

CENTRES RÉGIONAUX DE CONSULTATION

St. John's	772-4073
Halifax	426-5331
Montréal	283-5725
Ottawa	990-8116
Sturgeon Falls	753-4888
Toronto	973-6586
Winnipeg	949-4020
Regina	780-5405
Edmonton	420-3027
Vancouver	666-3691

Un service d'appel interurbain sans frais est offert, dans toutes les provinces et les territoires, aux utilisateurs qui habitent à l'extérieur des zones de communication locale des centres régionaux de consultation.

Terre-Neuve et Labrador	1-800-563-4255
Nouvelle-Écosse, Nouveau-Brunswick et Ile-du-Prince-Édouard	1-800-565-7192
Québec	1-800-361-2831
Ontario	1-800-268-1151
Manitoba	1-800-282-8006
Saskatchewan	1-800-667-7164
Alberta	1-800-222-6400
Colombie-Britannique (sud et centre)	1-800-663-1551
Yukon et le nord de la Colombie-Britannique	Zénith 0-8913
Territoires du Nord-Ouest (appels à frais virés)	403-420-2011

VIII LEXIQUE

Les définitions contenues dans ce lexique sont conçues pour aider le lecteur. Il ne s'agit pas de définitions comptables officielles ni de définitions gouvernementales officielles.

Actif à court terme :

Comprend l'encaisse, les comptes clients et les stocks. Exclut les immobilisations plus permanentes ou fixes telles que les biens immobiliers et les agencements.

Avoir des actionnaires :

La somme d'argent que les propriétaires ont investie dans l'entreprise, y compris le capital et les bénéfices non répartis.

Chiffre d'affaires net :

Le chiffre d'affaires brut moins les remises et les rendus consentis.

Comptes clients :

Le montant total que les clients doivent à un détaillant pour des marchandises ou des services fournis.

Comptes fournisseurs :

Le montant total d'argent qu'un détaillant doit à ses créditeurs pour les marchandises ou les services à payer à court terme.

Démarques :

Réduction de la marge bénéficiaire initiale en vue de favoriser la vente rapide de marchandises moins en demande.

Employé équivalent à plein temps (Employé EPT) :

Conversion du travail à temps partiel en travail à plein temps, reposant sur le calcul du nombre d'heures qu'un employé à plein temps travaille chaque semaine. Par exemple, deux employés à mi-temps correspondent à un employé EPT.

Escomptes sur achats :

Réductions consenties par vos fournisseurs sur le prix facturé des marchandises que vous avez achetées en raison d'une remise sur quantité, d'une commande ou d'un règlement rapide de même que pour d'autres conditions négociées.

Flux des clients :

Le nombre de personnes qui circulent dans un commerce de détail au cours d'une période donnée. Dans certains cas, des groupes tels qu'une famille peuvent être comptés comme un seul client.

Frais d'exploitation :

Toutes les dépenses engagées pour exploiter un commerce de détail, non compris les frais financiers et le prix coûtant des marchandises.

Frais d'occupation :

Le montant total des frais directs reliés à l'occupation d'un magasin de détail, y compris l'impôt foncier, la dépréciation ou la location de bâtiments et de matériel, l'entretien, les assurances, les services publics, etc.

Frais de possession des stocks :

Somme des coûts d'investissement des marchandises, d'entreposage, de freinte de stock et des frais de service comme les assurances et la manutention.

Frais totaux de commercialisation :

La somme de toutes les dépenses directement reliées à la commercialisation, y compris les salaires des acheteurs, la publicité, les étalages, les frais de déplacement.

Frais totaux de personnel :

La somme des frais afférents au personnel, y compris ou excluant les avantages sociaux.

Freinte de stock :

La différence entre l'inventaire réel et l'inventaire comptable. Les freintes de stock peuvent être le résultat de vols de la part de la clientèle ou d'employés, d'erreurs de calcul ou de dénombrement.

Liquidités :

Capacité d'une entreprise d'obtenir de l'argent rapidement.

Marge bénéficiaire brute :

Le chiffre d'affaires net moins le coût des marchandises vendues. Comprend le prix facturé net et, le cas échéant, les frais de modification et d'atelier ainsi que les frais de distribution et d'entreposage.

Nombre d'opérations :

Le nombre total de ventes à la clientèle.

Passif à court terme :

Les dettes à court terme, y compris les comptes fournisseurs et les emprunts bancaires qui devront être réglés avant la fin de l'exercice en cours.

Profit net :

Revenu total moins dépenses totales. Ce chiffre peut s'exprimer avant ou après les intérêts et les taxes et les redressements pour les postes non récurrents ou extraordinaires.

Rendus et remises :

La valeur totale des marchandises retournées par les clients pour un remboursement ou un crédit.

Superficie de vente en m² :

La proportion de la superficie du magasin qui est consacrée à la vente par opposition à l'entreposage ou à l'administration, y compris les étalages, les couloirs, les salles d'essayage.

Unité de mesure du stock (UMS) :

Chaque article de votre inventaire qui possède une caractéristique particulière représente une UMS. Par exemple, deux chandails de la même taille et de la même coupe mais de couleur différente constituent deux UMS.

1
1

1
1