

## THEME 4 : Evaluation et performance

### LA PERFORMANCE COMMERCIALE

La performance commerciale intéresse au premier chef les services marketing et commercial ainsi que les directions générales des entreprises. Mais en réalité elle concerne l'ensemble des acteurs d'une organisation donnée dans la mesure où elle est le reflet du succès de celle-ci sur un marché et auprès de la clientèle visée ou, lorsque l'organisation est une association ou une organisation publique, auprès de ses membres, de ses donateurs, de ses usagers...

#### A. Les indicateurs quantitatifs de la performance

Une entreprise ou une organisation au sens large, sitôt qu'elle a une activité productive ou commerciale, propose des produits ou services. L'évaluation de la performance de cette proposition se mesure à l'aide de deux indicateurs fondamentaux que sont le chiffre d'affaires et la part de marché dans le cas des entreprises. Des indicateurs quantitatifs de mesure de la performance sont spécifiques aux autres organisations.

##### 1) Le chiffre d'affaires (CA)

L'activité se mesure en volume et en valeur. Dans le cas d'une entreprise, l'activité en volume est représentée par les ventes c'est-à-dire par la quantité de biens ou services vendus. Les ventes en valeur correspondent au chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires est donc le montant total des ventes de l'entreprise. Il est le produit d'une quantité (de biens ou services) par un prix (de vente).

$$CA = \text{Quantité vendue} \times \text{Prix} \quad \text{ou} \quad CA = \text{Volume des ventes} \times \text{Prix moyen}$$

Le CA s'exprime hors taxe (CA<sub>HT</sub>) ou en prenant en compte la TVA, taxe sur la valeur ajoutée, (CA<sub>TTC</sub>).

Rappelons que les prix affichés en magasin pour des clients particuliers sont des prix TTC.

Un objectif commercial classique consiste pour une entreprise à augmenter son CA d'une année sur l'autre (ex. : objectif fixé par la direction : augmenter le CA de 4 %).

La formule du CA nous permet de voir aisément que pour développer son chiffre d'affaires, une entreprise peut donc influencer sur deux variables : la quantité (réussir à vendre plus de produits que les années précédentes) et/ou le prix (vendre plus cher).

##### 2) La part de marché (PDM)

Comme son nom l'indique, la part de marché représente la part de ventes d'une entreprise comparée aux ventes totales de tous les offreurs du marché. La PDM s'exprime en volume ou en valeur.

$$PDM_{\text{en volume}} = \frac{\text{Volume des ventes de l'entreprise}}{\text{Total du volume des ventes de tous les offreurs du marché}} \times 100$$
$$PDM_{\text{en valeur}} = \frac{\text{CA de l'entreprise}}{\text{Total des CA de tous les offreurs du le marché}} \times 100$$

L'augmentation de la part de marché d'une entreprise est la traduction d'une plus grande compétitivité de cette entreprise sur le marché. Cela signifie que ses ventes sont relativement plus importantes d'une année sur l'autre par rapport à ses concurrents.

Une entreprise **leader** (ou chef de file, en français) sur un marché est celle enregistrant la plus grande part de marché de tous les concurrents. Le **challenger** (ou prétendant en français) est l'entreprise qui enregistre la 2<sup>e</sup> meilleure part de marché. La part de marché est donc l'indicateur qui permet de classer les entreprises sur un marché en fonction de leur plus ou moins grande compétitivité commerciale.

##### 3) Le cas spécifique des associations et des organisations publiques

La loi organique relative aux lois de finances du 1er août 2001 (LOLF) mise en œuvre en 2006, rénove l'architecture du budget de l'État et transforme les principes de la gestion publique en vue d'une meilleure efficacité de la dépense et d'une plus grande responsabilité des gestionnaires. Toute organisation financée ou subventionnée, pour tout ou partie, par l'État est soumise aux règles de gestion imposées par la LOLF et se doit de rendre compte de l'utilisation des fonds publics.

Afin de pouvoir apprécier la performance d'une action associative subventionnée dans le cadre d'une politique publique, des indicateurs doivent être mis en place pour rendre compte de la manière dont les objectifs sont atteints.

## THEME 4 : Evaluation et performance

On peut citer les indicateurs quantitatifs suivants en fonction de quelques exemples de mission :

	OBJECTIFS	INDICATEURS
Information et accompagnement...	Créer des outils...	Fiches créées...
		Documents mis à jour...
	Diffuser des informations...	Pages Web...
		Réunions organisées...
Animation d'un réseau...	Fournir conseil et expertise...	Participants présents...
		Nombre d'acteurs contactés...
		Réunions de travail organisées...
	Former...	Nombres projets associatifs aidés
		Nombre de formations offertes
		Nombre de journées de formations suivies...
Dans le domaine du soin		Diversité des stagiaires
		Nombre de prises en charge
Dans le domaine du social		Nombre d'actes médicaux ou techniques
		Nombre d'usagers renseignés
		Nombre d'usagers aidés

### B. Les indicateurs qualitatifs de la performance

Une autre manière d'appréhender la performance commerciale d'une organisation consiste à observer la relation que celle-ci entretient avec sa clientèle, ses usagers, adhérents et autres donateurs (on se place ainsi du côté de la demande). La fidélité des publics est un critère important traduisant la qualité de la relation que l'organisation entretient avec eux.

#### 1) La fidélité et la fidélisation des publics de l'organisation

**La fidélité** des publics désigne le comportement répété de ces publics (de fréquentation, d'utilisation, de contribution financière, d'achat dans le cas des entreprises...). La fidélité est le plus souvent la conséquence positive de la satisfaction de l'individu concerné.

**La fidélisation** est le processus qui permet à une organisation d'inscrire dans le temps sa relation avec des clients, usagers, membres, donateurs etc. dans le but de les conserver.

#### 2) Les enjeux de la fidélité et de la fidélisation

Une loi empirique dispose qu'il est 5 à 10 fois plus coûteux de conquérir un nouveau public que d'en conserver un. La fidélité est donc un gage de rentabilité pour l'organisation dans la mesure où elle lui permet de maîtriser ses coûts et de ne pas s'engager dans une guerre avec ses concurrents (pour tenter de conquérir de nouveaux publics).

Un certain nombre d'études font le constat qu'à moyen et long terme, on observe une corrélation entre la capacité d'une organisation à fidéliser ses publics et sa capacité à atteindre ses objectifs, autrement dit entre capacité à fidéliser et performance de l'organisation.

#### 3) Le cas spécifique des associations et des organisations publiques

En matière d'indicateurs qualitatifs, on peut donner les exemples suivants :

- Enquêtes de satisfaction auprès de différents publics sur la qualité des formations fournies
- Aménagement des conditions d'accueil (locaux, horaires, etc.)
- Couverture d'un territoire...
- Diversité des publics accueillis, des structures accompagnées...
- Commentaires d'usagers ou de leurs représentants concernés par l'efficacité de l'action réalisée, de son impact sur l'environnement.