

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

Identifier des 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. Repérer, dans une organisation, en quoi les aspirations des différents acteurs peuvent constituer des contraintes et/ou des opportunités dans la recherche de la performance. Percevoir le caractère potentiellement contradictoire des différents types de performance.

1. Qu'est-ce que la performance ?

A. La notion de performance

La performance se définit comme l'atteinte d'objectifs prédéfinis. Elle se retrouve dans de nombreuses activités humaines individuelles (sports, arts...) et collectives (associations, entreprises...). L'organisation recherche donc elle aussi à être performante.

La démarche de performance se décompose en trois étapes :

- ❖ La définition d'objectifs
- ❖ La détermination et l'utilisation de moyens
- ❖ L'atteinte d'un résultat

Une fois atteint, l'objectif devient performance. À défaut, il met l'organisation en situation d'échec. Si les moyens utilisés sont optimaux, c'est-à-dire que les ressources (financières, humaines, techniques, de temps...) sont contraintes, on parle d'atteinte efficiente des objectifs. Si les ressources ne sont pas optimisées, on parle d'efficacité.

B. La fixation d'objectifs à atteindre

La définition des objectifs doit être menée avec rigueur. Les objectifs doivent être compréhensibles par la ou les personnes qui doivent les atteindre. L'utilisation d'un vocabulaire commun, propre à chaque activité facilite la compréhension. Ils doivent également être mesurables. Quantitatifs ou qualitatifs, ils doivent comporter des indicateurs clairs permettant aux individus de distinguer si et quand l'objectif est atteint. Un chiffre d'affaires en euros, un temps minimum en jours, un nombre maximum d'unités produites sont des exemples d'objectifs quantitatifs. Un niveau de satisfaction, la maîtrise d'une langue, l'ambiance de travail sont des illustrations d'objectifs qualitatifs. Ils doivent ainsi être réalisables et limités dans le temps.

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

A. Les indicateurs de la performance commerciale

La performance commerciale détermine le niveau d'atteinte des objectifs relevant du domaine commercial. Elle s'apprécie par la mesure des quantités vendues. Exprimée en nombre d'unités vendues (nombre de brosses à dents, de billets de train, d'emplacements de camping...) elle détermine la capacité de l'organisation à vendre.

Elle se complète par trois indicateurs principaux :

- Le chiffre d'affaires

- La part de marché
- La fidélité.

B. L'analyse des indicateurs de performance commerciale

Le chiffre d'affaires s'analyse en le décomposant par nature d'activité. Une organisation va détailler le montant de ses ventes en fonction de ses produits ou de ses prestations. Elle va de plus en évaluer son évolution entre deux périodes. Exprimés en montant (en euros par exemple) ou en pourcentage, le calcul de son évolution à la hausse ou à la baisse, détermine la performance commerciale de l'organisation.

- ✚ En comparant son chiffre d'affaires à celui de ses concurrents, l'organisation peut calculer sa part de marché, c'est-à-dire déterminer en pourcentage la part de son chiffre d'affaires par rapport à celles des autres concurrents. Augmenter sa part de marché revient à vendre davantage que ses concurrents, et ainsi à accroître sa performance commerciale.

La fidélité est également un indicateur essentiel de la détermination de la performance commerciale. Elle contribue à augmenter les ventes des clients de l'entreprise. Stimulés par des actions de communication (publicité...) et satisfaits de l'organisation, les clients sont incités à acheter à nouveau le service ou le produit.

3. Comment analyser la performance financière ?

La performance financière de l'organisation est un élément clé de l'analyse de la performance de l'organisation. Elle s'articule autour de quatre axes d'analyse :

- ❖ **La rentabilité**, qui mesure la capacité de l'organisation à générer des profits à partir des moyens investis (capitaux propres)
- ❖ **La profitabilité**, qui mesure la capacité de l'organisation à générer du profit à partir de son activité
- ❖ **Les dividendes**, qui sont le montant accordé aux actionnaires en fonction du profit réalisé par l'organisation
- ❖ **L'autofinancement**, qui est la part du bénéfice non distribuée et pouvant servir au-financement d'un investissement grâce à des ressources financières internes (réserves) de l'organisation.