



Gérer la croissance au-delà du chiffre d'affaires

Par Benoit Ste-Marie, Directeur
Octobre 2005

PARTIE 2

La gestion des revenus d'une entreprise demeure beaucoup moins développée que la gestion des coûts. Pourtant, lorsqu'on décompose le chiffre d'affaires on y découvre des opportunités formidables de performance organisationnelle.

Combien d'entreprises se vantent d'être en croissance continue depuis nombre d'années ? Le chiffre d'affaires est souvent naturellement à la hausse sans qu'une véritable stratégie de croissance soit en place. En effet, le simple phénomène économique de l'inflation et de la croissance de la demande vient pousser le chiffre d'affaires à la hausse. Il s'agit de facteurs externes qui ne sont pas le fruit d'une stratégie marketing exceptionnelle et encore moins d'une équipe de vente aguerrie. Une entreprise peut donc avoir un chiffre d'affaires à la hausse sans toutefois avoir augmenté la valeur relative de son produit (augmentation du prix par rapport au marché) et sans même avoir accru sa part de marché (augmentation des unités vendues par rapport aux concurrents).

Au-delà des considérations macroéconomiques, le chiffre d'affaires peut aussi connaître des fluctuations à la hausse et conduire à des conclusions erronées. En effet, pour bien gérer la performance d'une entreprise et surtout pour y découvrir tout son potentiel de croissance, il faut regarder sous la surface et bien comprendre les sources de croissance et de décroissance.

À l'évidence, il faut d'abord isoler la croissance due à un déplacement du centre de gravité de l'entreprise, soit les revenus ou pertes en provenance des :

- Acquisitions / ventes d'activités
- Nouveaux marchés / retraits de marchés
- Nouveaux produits / retraits de produits

Si, par exemple, nous avons desservi le marché de l'Ouest canadien pour la première fois et que cet effort a généré un chiffre d'affaires de 2 millions, alors que notre chiffre d'affaires global a augmenté de 1,9 million, cela indique une baisse des ventes dans les marchés de base. Il en est de même pour le lancement de nouveaux produits, avec en prime toute la question de la cannibalisation. Cette même analyse doit s'effectuer en sens inverse, c'est-à-dire considérer le retrait de certains produits ou de notre présence dans certains marchés, de même que la vente d'activités, etc.

En ce qui a trait au marché de base (hors fluctuations relatives au centre de gravité), l'analyse doit se faire sous l'angle des stratégies de rétention et d'acquisition de clientèle. Les sources de croissance et de décroissance doivent en effet être découpées selon trois niveaux :

- Augmentation de volume par client / baisse du volume par client
- Augmentation du portefeuille par clientèle actuelle / baisse du portefeuille par client
- Gain de clients/ perte de clients

Volume par client

Il peut y avoir une baisse (hausse) de volume d'achat par la clientèle actuelle qui ne soit pas due à une perte (gain) de part de portefeuille, mais due tout simplement aux « besoins » variables de la clientèle. Par exemple, avoir une relation de fournisseur unique avec un client (100% du portefeuille client), mais ce dernier est dans un secteur en décroissance qui se traduit par moins de volume d'achat. Des phénomènes de baisse de la commande moyenne sont parfois un indice précurseur qui gruge à plusieurs niveaux la marge de profit. Il s'agit alors de réagir en adaptant les politiques de vente.

Portefeuille client

Il peut y avoir une baisse/hausse de la part de portefeuille, parfois due à des offres des concurrents directs, mais aussi à des produits substitués. Par exemple, un client qui effectuait 100 % de ses achats auprès de notre entreprise a accredité un nouveau fournisseur (ou utilise un intrant substitué) et nous accorde maintenant 50% de son portefeuille. À l'inverse, on peut constater que les besoins de l'entreprise sont constants, mais que le volume des ventes est à la hausse aux dépens d'un autre fournisseur.

Gain /perte de clients

Il peut y avoir eu gain ou perte de clients. Souvent considérée comme un tabou dans plusieurs entreprises, la perte de clients est souvent révélatrice de carences qui doivent être corrigées pour assurer une bonne rétention future.

Pour chacun de ces trois points, il importe de calculer le volume en séparant les pertes et gains de façon à faire une analyse bien avisée. Ce genre d'analyse peut se faire à un très haut niveau sur une base annuelle, mais elle peut aussi vivre au quotidien par une déclinaison de tableaux de bord à travers la structure de vente/marketing (par secteur de vente, par représentant, équipe de vente, etc.) Une entreprise qui gère ainsi ses résultats des ventes a tout en main pour développer des approches de vente et des stratégies de marketing des plus performantes. C'est en fait une philosophie d'affaires qui vient responsabiliser davantage la fonction marketing/vente par un accent sur les résultats qui va au-delà du chiffre d'affaires.

Article publié sur le site [Les affaires.com](http://Lesaffaires.com), juin 2005.