

Évaluer l'action commerciale

Toute action commerciale (mise en avant, animation, promotion, communication, service) se termine par une évaluation : a-t-elle atteint ses objectifs, qu'a-t-elle rapporté, que faut-il améliorer ? Ce chapitre réunit les méthodes de mesure vues dans les chapitres précédents et les relie au tableau de bord de l'unité commerciale ([voir le cours de gestion](#)).

Les indicateurs d'une action commerciale

Moment	Indicateurs
Avant (objectifs)	Objectifs SMART : visiteurs, tickets, taux de transformation, panier moyen, chiffre d'affaires, marge, contacts, cartes de fidélité ; budget
Pendant (suivi)	Ventes quotidiennes, stocks et ruptures, trafic, retours des clients et de l'équipe, dépenses engagées
Après (bilan)	Réalisations par indicateur, taux d'atteinte, chiffre d'affaires et marge supplémentaires, coût réel, résultat, ROI, retombées indirectes, satisfaction

Isoler l'effet réel de l'action

Le chiffre d'affaires d'une période n'est pas le résultat de l'action : il faut le comparer à une **période témoin** (même période l'an dernier, semaine précédente, zone ou magasin non concerné), retirer la **cannibalisation** (ventes déplacées d'un produit ou d'un emplacement à l'autre), l'**effet d'aubaine** (clients qui auraient acheté sans l'offre) et les **achats anticipés** (ventes qui manqueront après la promotion). Les dispositifs d'attribution (codes, coupons, questions en caisse, comptages) facilitent la mesure.

Notion	Calcul
Chiffre d'affaires supplémentaire	chiffre d'affaires de l'action - chiffre d'affaires témoin
Marge supplémentaire	chiffre d'affaires supplémentaire × taux de marque (ou ventes supplémentaires × marge unitaire)
Résultat de l'action	marge supplémentaire - coût réel (supports, animateurs, remises, temps)
Retour sur investissement	résultat ÷ coût
Seuil	coût ÷ marge unitaire ou coût ÷ taux de marque (chiffre d'affaires supplémentaire nécessaire)

Analyser les écarts

L'analyse des écarts compare réalisé et objectif pour chaque indicateur (écart en valeur et en pourcentage, taux d'atteinte), puis décompose : chiffre d'affaires = tickets × panier moyen ; tickets = visiteurs × taux de transformation ; marge = chiffre d'affaires × taux de marque. On localise ainsi la cause (trafic, transformation, panier, marge, coût) avant de proposer une action. Le commentaire suit la méthode **constat - cause - action**.

Le compte rendu et les axes d'amélioration

Le compte rendu d'une action (une à deux pages) présente : rappel des objectifs et des moyens, déroulement, résultats chiffrés (tableau objectifs/réalisé/écarts), analyse des écarts et retours qualitatifs (clients, équipe, partenaires), résultat et ROI, retombées indirectes, recommandations (reconduire, adapter, abandonner) et calendrier. Les enseignements alimentent le plan d'action commercial de l'année suivante et le tableau de bord de l'unité commerciale.

L'essentiel à retenir

- Fixer les indicateurs avant l'action, les suivre pendant, les comparer après : taux d'atteinte et écarts.
- Isoler l'effet réel : période témoin, cannibalisation, effet d'aubaine, achats anticipés.
- Résultat = marge supplémentaire - coût réel ; ROI = résultat ÷ coût.
- Décomposer les écarts (visiteurs × transformation × panier ; CA × taux de marque) et commenter en constat, cause, action.