

Dossier

LE CONTRÔLE DE GESTION DU PROCESSUS COMMERCIAL

Raisonner valeur plutôt que coût

IL FUT UN TEMPS OÙ LE CONTRÔLE DE GESTION ne s'intéressait qu'au pilotage des moyens. Le chiffre d'affaires et les résultats étaient censés suivre. Ce temps est révolu dans une économie tirée par la demande dans laquelle les concurrents sont en guerre économique permanente et le consommateur hyper sollicité est « roi ».

Il ne s'agit plus seulement de commercialiser un produit à un prix de vente ajusté sur un coût de revient, mais d'offrir au client le meilleur rapport qualité/prix.

Le pilotage de la valeur apportée au client passe par des leviers beaucoup plus étendus que dans un contrôle de gestion de moyens.

En introduction, le premier article nous expose pourquoi il est nécessaire de s'intéresser aux liens entre la performance commerciale, le capital clients et d'autres leviers de création de valeur à long terme tel que le capital humain.

La fonction commerciale est souvent dissociée de la fonction marketing. Un expert nous décrypte

les prérogatives du marketing en matière de budgets publipromotionnels — qui aident à faire connaître et animer les marques — et la valeur ajoutée du contrôle de gestion dans le contrôle de ces dépenses, pouvant avoisiner 75 % du chiffre d'affaires dans le cas de lancements de produits importants.

La relation client-fournisseur ne s'applique pas qu'aux clients externes. Elle peut concerner les clients internes comme à la RATP où des relations contractuelles très engageantes ont été mises en place.

Enfin, nous concluons ce dossier avec deux retours d'expérience, ceux de Sodial et d'Econocom, qui nous dévoilent les règles à respecter par les contrô-

leurs de gestion pour se faire accepter des commerciaux et leurs recettes de fabrication en matière de reporting commercial.

Vous voilà « initié » pour mettre en œuvre les systèmes de pilotage commercial, à décliner pour coller au plus près à la stratégie de votre entreprise. À vos marques, partez ! ■

**DENIS
MOLHO**

**FRÉDÉRIC
DOCHE**

**DOMINIQUE
FERNANDEZ
POISSON**

Membres
du comité
de rédaction

**LE PILOTAGE PASSE PAR
DES LEVIERS BEAUCOUP
PLUS ÉTENDUS QUE
DANS UN CONTRÔLE
DE GESTION DE MOYENS**