



par
Denis MOLHO
 Consultant, DME Performance
 Membre du comité scientifique de la DFCG

Le contrôle de gestion du processus commercial

ON ASSIMILE TROP SOUVENT LE CONTRÔLE DE GESTION À UN CONTRÔLE DE MOYENS. POURTANT, COMME L'EXPLIQUE DENIS MOLHO, LE CONTRÔLE DE GESTION COMMERCIAL, LUI, S'ÉTEND BIEN AU-DELÀ.

Quels outils, quels moyens et pourquoi ?

LE CONTRÔLE DE GESTION, traditionnellement, correspond davantage à un contrôle de moyens. Pourtant, s'agissant du processus commercial, il s'agit tout autant de contrôler des moyens, à savoir des ressources commerciales, que de maîtriser des résultats, c'est-à-dire de piloter l'allocation des ressources.

LE PÉRIMÈTRE DU CONTRÔLE DE GESTION COMMERCIAL

Au-delà de la mesure de moyens, le contrôle de gestion commercial s'intéresse, fondamentalement, à trois questions.

Le service rendu au client correspond-il bien à la bonne proposition de valeur « client » en termes de prix, de qualité de produits, de services associés et de délais ? Autrement dit, apporte-t-on le bon produit, à la bonne qualité, au bon moment ? Répondre à cette question suppose d'avoir une vision préalable très précise du modèle économique de l'entreprise en termes de stratégie de produits et de services ainsi que de positionnement sur les marchés. Le pilotage portera sur l'adéquation du service et des produits livrés aux objectifs de valeur client. Par exemple, si le modèle économique met en avant le service rendu, en termes de délai et de qualité, le contrôleur de gestion devra s'assurer que l'offre commerciale, d'une part, et le service, effectivement rendu, d'autre part, correspondent bien aux propositions de valeur décrites dans le modèle économique.

La gestion du portefeuille clients-produits, dans la proposition de valeur de l'entreprise, est-elle suffisamment profitable ou pourrait-elle être améliorée ? Cela soulève la question de la gestion du *mix* produits-clients et, *a fortiori*, de la mesure de la profitabilité des produits et des clients, ce qui est loin d'être un point trivial, de nombreuses entreprises mesurant mal la profitabilité de leurs clients. Il s'agit donc de mesurer et d'agir.

Les ressources purement commerciales sont-elles investies à bon escient, au-delà du coût en termes de retour sur investissement et, plus largement, correspondent-elles à la proposition de valeur clients, par exemple en termes de canaux de distribution, ou en termes de services associés à la vente ?

LES LEVIERS À LA DISPOSITION DU CONTRÔLEUR DE GESTION

Il s'agit là d'un des domaines d'intervention du contrôle de gestion les plus délicats. Cela, pour plusieurs raisons. La première raison a trait à la difficulté qu'éprouvent les managers commerciaux à accepter l'intervention d'un contrôleur de gestion extérieur à leur métier.

Un exemple dans une entreprise du secteur des services. La structure d'une entreprise du secteur des services s'articule en une cinquantaine de directions régionales. Chacune d'entre elles comporte un directeur des ventes dont les responsabilités principales portent sur l'animation et

le recrutement d'un réseau de vente, la gestion de ressources promotionnelles et de marketing au sens large, et la gestion des grands comptes. Le contrôle de gestion est, quant à lui, organisé à mailles beaucoup plus larges autour d'une dizaine de grandes régions, constituant autant de *business unit*. Traditionnellement, le rôle du contrôle de gestion était centré sur les moyens : masse salariale, immobilier, logistique, coût global des actions promotionnelles. Ce rôle n'a été élargi que récemment au pilotage vers les résultats et, plus spécifiquement, à la performance de commerciale. Les réactions des directeurs des ventes ont, dans un premier temps, été franchement hostiles, avec des arguments du type : « *Nous connaissons notre métier, nous n'avons pas besoin de l'intervention d'un tiers qui n'a pas notre connaissance du marché !* » Il était donc urgent, pour le contrôleur de gestion, de vendre sa valeur ajoutée. Aussi, un groupe de travail a-t-il été constitué pour la valorisation de la contribution des contrôleurs de gestion aux processus commerciaux. Trois lignes de force ont été dégagées.

Valoriser le partage de bonnes pratiques. De par la largeur de leur périmètre, les contrôleurs de gestion intervenaient sur cinq ou six directions régionales. Ils pouvaient donc, de ce fait, capitaliser sur un stock de bonnes pratiques diffusables à l'ensemble du réseau de ventes. Ces bonnes pratiques pouvaient être aussi opérationnelles que la manière de disposer un point de vente, l'efficacité comparée de telle ou telle action promotionnelle, les bonus des commerciaux... Enfin, un effort particulier de mise en commun des expériences des contrôleurs de gestion, au plan national et sur la base de forums, a permis d'élargir la base des bonnes pratiques à la disposition des contrôleurs de gestion régionaux.

Favoriser l'émulation. La présence d'entités régionales comparables en termes d'activité, d'organisation et de taille constituait un excellent terrain pour l'émulation sur la base d'indicateurs de performance commerciale permettant à chacun de se situer par rapport à ses pairs. À cette fin, un groupe de cinq indicateurs a été mis au point et a constitué l'ossature du pilotage mensuel par le contrôle de gestion et de son dialogue avec le directeur de ventes. Les indicateurs portaient sur : le coût d'acquisition d'un nouveau client ; la loyauté de la clientèle mesurée par le taux d'attrition, c'est-à-dire le taux de perte ; le chiffre d'affaires par commercial et les marges par produit ; l'évolution des ventes de service à valeur ajoutée ; un indice synthétique de qualité de service reposant sur des facteurs objectifs tels que les temps d'attente, les délais de livraison, la qualité de l'accueil dans les points de vente ; et le retour sur investissement, c'est-à-dire l'efficacité des actions de promotion des ventes. L'expérience a prouvé que le seul fait de publier

des chiffres comparables constituait, en soi, un facteur de progrès et que la meilleure performance devenait la référence à atteindre.

Développer chez les contrôleurs de gestion des compétences de « consultants internes ». Un effort de formation significatif a été entrepris pour former les contrôleurs de gestion à devenir « la deuxième paire d'yeux des directeurs des ventes ». Cela, en s'appuyant sur leur vision d'ensemble des entités. D'abord difficile à faire entrer dans les mœurs, cette pratique s'est généralisée, les couples contrôleurs de gestion-directeurs des ventes fonctionnant conjointement pour identifier les pistes de progrès et les actions à mettre en œuvre.

Le contrôle de gestion du processus commercial requiert donc une très bonne compréhension des besoins des clients, des métiers de l'entreprise et des leviers de rentabilité. Très souvent, les commerciaux sont peu enclins à faire confiance à un contrôleur de gestion pour les aider à piloter leur performance. Le contrôleur de gestion devra donc redoubler d'efforts pour « vendre » sa valeur ajoutée qui, à mon sens, repose surtout sur l'apport d'un capital de bonnes pratiques. Par exemple, j'ai pu constater, dans des entreprises de distribution, que les contrôleurs de gestion n'hésitaient pas à conseiller des directeurs de magasin sur la disposition physique de leurs produits. C'est à cette condition, d'un soutien très opérationnel, que les contrôleurs de gestion du processus commercial obtiennent leur légitimité. ■

