

Corrigé des applications

Comprendre tout le contrôle de gestion

Chapitre 1 : Introduction au contrôle de gestion

Application : le contrôle d'une force de vente itinérante

Question 1 : En quoi consisterait un contrôle par les résultats de votre force de vente ?

Un contrôle par les résultats consisterait à fixer des objectifs de chiffre d'affaires aux commerciaux associés à un système de commissionnement. Pour éviter les ventes faiblement bénéficiaires, voire déficitaires, il conviendrait de procéder à une analyse plus fine qui vous inciterait à remplacer les objectifs de chiffre d'affaires par des objectifs de marge (prix de vente moins coût d'achat ou de production). Pour orienter les commerciaux vers des clients solvables, ne serait-il pas souhaitable de définir les objectifs non pas en termes de chiffre d'affaires, mais en termes de marge sur chiffre d'affaires encaissé ?

Même en vous appuyant sur un contrôle par les résultats, il vous apparaît nécessaire de fixer quelques règles et de contrôler les comportements.

Question 2 : Quelles sont les forces et les faiblesses d'un tel contrôle par les résultats ?

Les forces de ce système sont sa simplicité, son effet stimulant et la liberté qu'il laisse aux commerciaux. Le système étant simple, il est peu coûteux. Plus précisément, ses coûts sont variabilisés : peu de marge, peu de commissions, et réciproquement. Le système est également objectif (par opposition à subjectif) ; les résultats sont peu discutables.

Les faiblesses sont les risques de comportements opportunistes (vente forcée pour bénéficier des commissions) et une qualité de la relation client dégradée, ce qu'on peut résumer par une orientation à court terme. Enfin, ce mode de contrôle induit des conflits entre membres de l'équipe (même si des zones sont définies, les litiges sur la « propriété des clients » sont inévitables compte tenu des impacts sur les commissions versées).

Question 3 : Comment pourriez-vous contrôler votre force de vente par les comportements ?

De nombreux leviers sont mobilisables, tels que la mise à disposition de supports de vente (tablette avec des présentations de produits) ou la formation aux produits et aux méthodes de vente. Une plus grande implication de l'encadrement permet de s'assurer que les outils et les techniques sont employés correctement. En tant que chef des ventes, vous seriez amené à visiter de temps à autre les clients avec les membres de vos équipes. De manière plus anecdotique, un code vestimentaire pourrait être mis en place.

Question 4 : Quelles sont les forces et les faiblesses de ce contrôle par les comportements ?

Les forces sont la qualité de la relation client, l'orientation à long terme et la qualité de la relation.

Les inconvénients sont le manque d'incitation, d'autonomie, le coût et la lourdeur du système de contrôle. Les évaluations sont également subjectives ; elles risquent d'être influencées par la qualité de vos relations avec les commerciaux. Concernant le coût, afin d'attirer de bons vendeurs, il est indispensable que les rémunérations – bien que fixes – soient plus élevées.

Compte tenu de la moindre autonomie laissée aux vendeurs, une attention particulière doit être portée aux profils des commerciaux. Il est en effet nécessaire que ces derniers soient capables de s'adapter à ce type de contrôle qui laisse sensiblement moins d'autonomie qu'un contrôle par les résultats.

Question 5 : Quelles sont les caractéristiques des entreprises qui privilégient (1) le contrôle par les résultats ; (2) le contrôle par les comportements ?

Le contrôle par les résultats étant simple, il intéresse les petites entreprises. A contrario, les grandes entreprises – qui bénéficient d'une image construite dans la durée – privilégient un contrôle par les comportements afin de préserver leur image.

En ce qui concerne les produits ou les services simples nécessitant peu de conseils, le contrôle par les résultats peut être mobilisé. En revanche, dans le cas de produits ou services plus complexes, le contrôle par les comportements est plus approprié afin d'inciter les commerciaux à bien conseiller leurs clients.