

SUJET: Analyse des systèmes de contrôle et de pilotage des forces de ventes utilisées par les chefs des ventes des concessions automobiles de la Métropole lilloise.

Le marché de l'automobile est un secteur-clé de l'économie des pays industrialisés. La distribution automobile s'est développée autour d'un contrat de concession, qui autorise une PME à commercialiser et représenter de façon exclusive le constructeur sur un territoire géographique donné. Ce système a pour principal effet de voir la majeure partie de l'écoulement de la production, fruit du travail de milliers de personnes, incomber à une multitude de PME, totalement indépendantes du constructeur. Interfaces entre la marque et les consommateurs, les dirigeants concessionnaires ont alors des responsabilités commerciales extrêmement lourdes vis à vis du concédant et sont dans l'obligation d'atteindre les objectifs (commerciaux, financiers...) déterminés par ce dernier. Charge à eux de savoir s'entourer de personnes compétentes et efficaces et d'organiser au mieux leur entreprise afin d'atteindre le niveau de performances attendu.

En conséquence, les concessionnaires organisent la direction de leur entreprise par services et nomment une personne spécialement chargée d'encadrer et de manager la force de vente: le chef des ventes.

Il y a en France plus de 50 marques automobiles distribuées qui occupent chacune une position sur le marché très différente.

✓ Quel système de contrôle et de pilotage adoptent les managers afin d'optimiser l'efficacité des actions de leur équipes commerciales?

✓ Tous les chefs des ventes ont-ils la même perception du management?

✓ Existent-ils des différences dans la politique de management entre les marques?...

Ce Mémoire de Maîtrise s'intéresse aux types de management appliqués dans 70 concessions de la métropole lilloise et essaie de caractériser les systèmes de contrôle et de pilotage des forces de vente dans l'automobile. L'étude s'appuie notamment sur les recherches de René Y. Darmon, professeur de marketing et Directeur de Recherche à l'ESSEC.

L'une des conclusions principales qui se dégagent de l'analyse générale des études antérieures, qu'elles soient à but professionnel ou universitaire, est que de nombreuses entreprises utilisent des systèmes de pilotage hybrides où cohabitent à la fois contrôles sur les comportements et contrôles sur les résultats. Dans ce cas, il n'existe pas de domination d'un type de contrôle sur l'autre et les managers utilisent différents outils sans logique de fonctionnement particulière, leur but principal étant de trouver l'adéquation entre le meilleur suivi des activités possible et la maximisation des performances commerciales.

Le but de ce Mémoire de Maîtrise est d'analyser les systèmes de contrôle et de pilotage des forces de vente utilisés par les managers des concessions automobiles de la Métropole lilloise. Cette définition passe par l'étude des moyens de contrôle et de pilotage employés au sein de 70 concessions.

Différentes hypothèses ont été posées, reposant sur l'analyse du marché automobile et se basant sur les différentes notions de management et de pilotage et de contrôle des forces de ventes décrites dans la littérature spécialisée. L'étude s'axe autour de 3 groupes, les « françaises », les « européennes » (hors françaises) et les « étrangères » (hors européennes).

Hypothèse 0: Les chefs des ventes appliquent tous des styles de contrôle hybrides, basés à la fois sur les résultats et sur les comportements.

Hypothèse 1: Les chefs des ventes des trois groupes perçoivent tous leur métier de la même manière.

Hypothèse 2: Les chefs des ventes des marques françaises adoptent un style de pilotage centralisé.

Hypothèse 3: Les chefs des ventes des marques européennes adoptent un style de pilotage hybride.

Hypothèse 4: Les chefs des ventes des marques étrangères adoptent un style de pilotage hybride.

Afin de traiter ces hypothèses, la démarche utilisée est la suivante : questionnaire bâti autour de 5 thèmes principaux, variables dichotomiques et métriques (échelle de Likert), administration par courrier, échantillon de 100 chefs des ventes toutes marques confondues de la Métropole, test du questionnaire, traitement des données sur SPSS.

Le traitement des hypothèses a donné les résultats suivants :

De l'analyse des distributions obtenues par les variables relatives au contrôle de la force de vente, on a validé l'hypothèse 0, (tous les chefs des ventes appliquent des systèmes de contrôle hybrides, basés à la fois sur les résultats et sur les comportements).

Après une ACP, une comparaison des moyennes et une ANOVA, on réfute l'hypothèse 1 (les chefs des ventes perçoivent leur métier de la même manière).

L'hypothèse 2 est validée (les chefs des ventes des marques françaises adoptent un style de pilotage centralisé).

Nous réfutons également l'hypothèse 3 (les chefs des ventes des marques européennes adoptent tous un style de pilotage hybride).

L'emploi d'au moins un outil de décentralisation par l'ensemble des « étrangères » et l'utilisation d'une palette large de moyens de centralisation nous permettent de conclure que ce groupe adopte un style de pilotage hybride, basé à la fois sur la décentralisation et sur la centralisation. L'hypothèse 4 est donc validée.

Après le traitement des hypothèses, d'autres analyses ont été effectuées. Le calcul des Alpha sur les trois facteurs obtenus après l'ACP sont tous satisfaisants. On peut dire que le questionnaire bâti autour d'échelles de Likert est une base valable pour étudier les aspects "psychologiques" et relationnels qui gravitent autour des managers.

La typologie effectuée donne une distribution très large et aucun groupe ne constitue à lui seul une famille. La typologie à partir des variables de suivi et contrôle des forces de vente ne permet de retrouver les groupes définis par le critère de nationalité.

L'étude n'est pas destinée à une "utilisation professionnelle directe". Son but était de décrire les pratiques managériales dans le pilotage et le contrôle des forces de vente automobiles. C'est une

mise en application de travaux universitaires, qui correspond à une volonté de décrire un aspect du management commercial. Il est bien sûr possible que cette étude intéresse des chefs des ventes ou des hommes du marketing; il peut être très intéressant en effet pour un dirigeant de connaître les pratiques managériales de ces principaux concurrents. Cette prise en compte peut concerner une facette du benchmarking et permettre à un manager d'optimiser ses performances commerciales par un réajustement de sa politique managériale.