

LLD / LCD / REPRISES / VU



L'effet négatif des processus

[Accueil](#) > [Actualité auto](#) > [Tribune Libre](#)

Publié le 27/10/2014 à 10:14.



TRIBUNE LIBRE. Et si l'accumulation des process compilés par les constructeurs dénotait un simple manque de confiance envers les distributeurs ? Jean-Paul Lugan soulève le débat.



Jean-Paul Lugan

La distribution automobile, régentée par les constructeurs a compilé au fil des années multitude de processus de contrôles de l'activité des distributeurs. Si à priori l'imposition de ceux-ci semble guider par un besoin de qualité, la réalité est tout autre puisque elle est le signe évident l'absence de confiance des constructeurs vis-à-vis des distributeurs. L'ensemble de l'activité automobile est guidée par la mise en œuvre de processus qui se superposent et obligent les salariés comme l'encadrement à **une activité mécaniste dépourvue d'intelligence**. Insatisfaction clients, retards dans les encaissements, pratiques commerciales non homogènes

ont rendu pour les directions nécessaire l'emploi de processus au regard des défis commerciaux et financiers à relever.

Déresponsabilisation

Dans la pratique, ces processus sensés guider la démarche des commerciaux, réceptionnaires après-vente, responsables qualité, enlèvent toute notion de responsabilisation et démotivent l'ensemble des salariés qui se sentent dévalorisés et sous-employés. « *Aujourd'hui, les marges de manœuvre dans notre travail n'existent plus. Nous sommes assujettis aux processus et nous devons les au prix d'une démotivation croissante* », déclare dépité, Jacques, vendeur automobile depuis 10 ans.

Vendu comme l'opium d'un management efficient **la processualisation à outrance** de l'activité donne l'impression aux salariés d'être régis par un commandement militaire.

A défaut d'être appliqué à la lettre, les salariés contrevenants pénalisent fortement le distributeur à coup de pénalités en tous genres : **les enjeux des primes qualités se chiffrant en centaines de milliers euros**.

Aucun pan de l'activité n'échappe à cette mécanisation. Le client n'est plus accueilli avec naturel. Le vendeur se voit « contraint » de suivre un fil conducteur, fait de passages obligés, parfois contre natures et qui enlèvent toute initiative ou originalité à l'acte d'accueil comme à celui de la vente. Comme le témoigne Paul, un responsable des ventes : « *J'ai pu voir quelques commerciaux de talent se résoudre par force à mutiler leur tempérament et leur charisme pourtant si efficace pour rentrer dans le processus par dépit.* »

Détournement de satisfactions

D'autres plus rebelles et tous autant habiles mettent toute leur énergie à « biaiser » le processus pour rendre invisible leur activité. Ainsi, sous le couvert de l'anonymat, Jean, vendeur de véhicules d'occasion, avoue : « *Le constructeur interroge par email 95 % de mes clients sur la qualité et le respect des processus (essai du véhicule ...). J'ai donc substitué aux vraies adresses emails de mes clients de fausses que j'ai créés. Cela me permet de répondre à la place de mes clients et d'avoir un niveau élevé de conformité dans le respect des processus.* »

Aucune des parties n'est gagnante. Ni le constructeur qui fait reposer ses décisions sur des enquêtes en grande partie faussées. Ni le vendeur qui au lieu de vendre passe la plus grande partie de son temps à

contourner les règles à son avantage.

Pour remettre les distributeurs sur les rails de la croissance, il est nécessaire de leur laisser **une marge de manœuvre**. Une zone d'autonomie ou la créativité et l'intelligence ont le droit de cité. Une marge de manœuvre ou la responsabilisation sert de guide à l'action en lieu et place de processus infantilisants.

Libre arbitre professionnel

Les salariés, du technicien au vendeur, pourraient ainsi faire montre de leur intelligence pour développer les ventes à travers des comportements adaptés aux besoins de la clientèle. Libérés des contraintes processuelles, les vendeurs pourraient enfin faire le « métier » comme le réclame Jacques Responsable des ventes VO.

Enfin, cela aura aussi pour vertu de mettre fin aux sempiternels refrains anti-commerciaux : « *c'est la procédure* »ou « *je suis obligé de respecter le processus* ».

[Jean-Paul Lugan, président de Lugan & Partners](#)

Partager cet article



Email



Imprimer



LinkedIn



Twitter



Viadeo



Facebook

Articles similaires

◇ La voiture connectée n'est pas à venir : elle existe depuis toujours !

◇ Le véhicule neuf serait-il un OVNI ?

◇ Qualité client ou variable d'ajustement budgétaire du constructeur ?

◇ 2025, l'Odyssée de l'automobile !

◇ Article 10 de la loi Macron : suite et fin ?

◇ Pourquoi l'amendement Brottes est inadapté à l'automobile