

SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA VENTE COMPORTEMENTALE

L'équipe dirigeante décide des stratégies de l'entreprise - les collaborateurs déterminent leur mise en œuvre. Bien que les études publiées sur le sujet depuis plus de 20 ans ne cessent de le clamer, nombreux sont les dirigeants qui semblent encore trop souvent l'ignorer. En intégrant systématiquement les collaborateurs à la mise en œuvre des stratégies de l'entreprise, la méthode participative ProMES / PPM, permet d'augmenter le succès économique.

Branche : Prestataire de services financiers – Mise sur pied d'un système de management

Problématique client

Dans un marché en pleine évolution, une compagnie d'assurances a exigé de ses agences générales qu'elles atteignent de meilleurs résultats. Les conseillers au service externe, après avoir été mis sous pression par leurs supérieurs hiérarchiques, étaient d'ailleurs parvenus à un certain succès. Or, aussitôt que la contrainte fut relâchée, les chiffres recommencèrent à chuter. La méthode employée ici pour que les conseillers au service externe atteignent les objectifs prioritaires ne s'inscrivait donc pas suffisamment dans une perspective à long terme.

Théorie

Un management axé sur les chiffres n'est pas toujours payant ! Les indicateurs économiques étaient le point de mire du système de management mis en place par l'entreprise considérée ; or, il est prouvé que, dans ce type de cas, une approche plus comportementale est le gage de meilleures performances.¹ Le management comportemental, s'il fait certes appel à un savoir-faire adéquat de la part des cadres dirigeants, exige également l'implémentation d'un système de management adéquat.² La méthode participative ProMES / PPM, laquelle vise l'intégration systématique des collaborateurs dans la phase de mise en œuvre, a fait ses preuves dans ce domaine.³ Afin de résoudre la problématique client de départ, effex sa a été chargée de développer un système de management relevant de l'analyse comportementale, d'instaurer

¹ Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51, 76-88.

² Kohli, A. K., Shervani, T. A., & Challagalla, G. N. (1998). Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors. *Journal of Marketing Research*, 35, 263-274.

³ Pritchard, R. D. (1990). *Measuring and improving organizational productivity - A practical guide*. New York: Praeger.

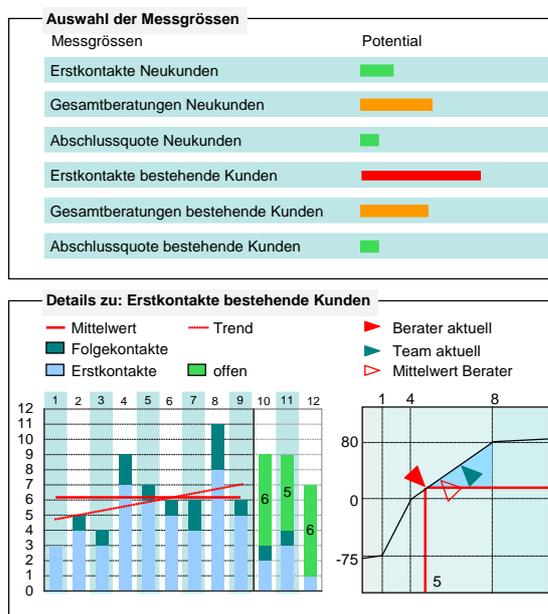
ÉTUDE DE CAS
CHANGER LE MODE DE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE - COMMENT FAIRE

une culture de feed-back et d'élaborer le concept de formation ad hoc pour les cadres dirigeants.

Mise en œuvre pratique

Chacune des agences générales a développé elle-même un système de management spécifiquement adapté à sa situation. Les collaborateurs et leurs supérieurs hiérarchiques ont travaillé de concert afin d'établir la liste des activités susceptibles de concourir efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques fixés. Celles-ci ont ensuite été soumises à une évaluation systématique, sous la houlette d'effex sa (cf. exemple). De nouvelles stratégies de travail furent élaborées à l'occasion d'entretiens de feed-back mensuels. Après un premier essai, les stratégies dont la mise en œuvre se révélait concluante étaient clairement signalées dans le cadre du système de management mis en place. La méthode utilisée permet par ailleurs à chaque collaborateur de se concentrer sur les activités qui paraissent receler le plus gros potentiel pour eux. Les entretiens d'évaluation ont par ailleurs servi à la réalisation d'une formation « on the job » des cadres dirigeants.

Exemple d'évaluation



Résultats

Si l'on confronte les résultats obtenus par les groupes initiés aux processus de formation décrits plus haut à ceux d'un groupe-contrôle, l'on constate une amélioration significative des performances pour le premier. Le chiffre d'affaires des agences ayant développé un système de management relevant de l'approche comportementale a également enregistré une aug-

ÉTUDE DE CAS
CHANGER LE MODE DE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE - COMMENT FAIRE

mentation de 10 %. Sur la même période, le chiffre d'affaire du groupe-contrôle a observé un recul de 20 %.⁴ Les succès obtenus n'étaient pas dus à une augmentation de la charge de travail mais bien à la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail plus efficaces et inscrites dans la durée.

⁴ Minelli, M. (2005). *Leistungssteigerung dank aktivitätsorientierter Verkaufsführung*. Wiesbaden: Gabler.