

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

VISION STRATÉGIQUE : IMPACT DU NIVEAU D'APPROPRIATION DE LA
VISION DE *DAIMLERCHRYSLER* PAR LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS
SUR LA PERFORMANCE DES CONCESSIONS DE LA RÉGION
DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS

PAR
JEAN-MICHEL GAUTHIER B.A.A



AVRIL 2003



BIBLIOTHÈQUE

Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à remercier M. Pierre Sauvé Ph.D d'avoir accepté de diriger ce présent mémoire de recherche. Ses précieux conseils, ses critiques constructives ainsi que son soutien indéfectible m'ont grandement fait cheminer. Je tiens particulièrement et profondément à remercier M. Sauvé pour les nombreuses heures qu'il m'a accordées car sans lui, ce mémoire n'aurait probablement jamais vu le jour.

J'éprouve une reconnaissance toute spéciale envers mon père, Jean Gauthier, car il a été ma principale source de motivation et d'inspiration dans ce projet de recherche. L'intérêt que je porte au secteur de l'automobile ainsi qu'à la gestion de concession lui est totalement redevable. Ses précieux contacts dans ce secteur m'ont grandement aidé.

Merci aussi à M. Michel Marsan Ph.D pour le support qu'il m'a donné lors de la rédaction de ce mémoire. Il a été un lecteur de tout premier plan et ses conseils, en ce qui concerne mes méthodes d'analyses qualitatives utilisées dans ce mémoire, ont été très inspirants.

Je tiens aussi à remercier tous les concessionnaires de la région de l'Abitibi-Témiscamingue pour leur coopération dans ce projet de recherche. Leur participation a permis de donner toute la profondeur requise à ce mémoire. Je tiens aussi à démontrer ma gratitude à M. Richard Whalen pour sa participation à cette recherche.

Je tiens aussi à remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont aidé à cheminer dans ce programme de deuxième cycle universitaire. Au risque d'en oublier, je désire remercier Lucie Lacroix, Christiane Caron, Jean-Jacques Gauthier, Solange Trudel et André Gbodossou. Merci!

VISION STRATÉGIQUE :

***Impact du niveau d'appropriation de la vision de DaimlerChrysler
par les propriétaires-dirigeants sur la performance des concessions
de la région de l'Abitibi-Témiscamingue.***

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	I
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTE DES FIGURES.....	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	X
RÉSUMÉ.....	XI
INTRODUCTION.....	1
<i>Évolution de la question de départ.....</i>	<i>1</i>
<i>Éléments déclencheurs du questionnement.....</i>	<i>4</i>
CHAPITRE I	
DOMAINE SUBSTANTIF.....	12
<i>1.1- Domaine de recherche.....</i>	<i>13</i>
<i>1.1.1- Concept de PME.....</i>	<i>13</i>
<i>1.1.1.1- Statistiques provinciales et régionales sur les PME.....</i>	<i>16</i>
<i>1.1.2- Concept d'entrepreneurship.....</i>	<i>21</i>
<i>1.1.2.1- Typologie des formes d'entrepreneurship.....</i>	<i>22</i>
<i>1.1.2.2- Typologie des franchises.....</i>	<i>28</i>
<i>1.2- Application théorique.....</i>	<i>29</i>
<i>1.2.1- Concept de stratégie.....</i>	<i>29</i>
<i>1.2.2- Concept de pilotage.....</i>	<i>32</i>

1.2.3- <i>Concept de vision</i>	33
CHAPITRE II	
PROBLÉMATIQUE	44
2.1- Pourquoi s'intéresser à la distribution et à la vente de voitures neuves	44
2.2- Pourquoi s'intéresser à DaimlerChrysler et à son réseau de concessionnaires ?	48
2.2.1- <i>Aperçu de la vision du constructeur</i>	48
2.2.2- <i>Stratégie marketing de DaimlerChrysler Canada</i>	51
2.2.3- <i>Programme Cinq Étoiles de DaimlerChrysler</i>	54
2.2.4- <i>Statistiques régionales et provinciales</i>	60
2.3- Énoncé de la problématique	62
CHAPITRE III	
CADRE THÉORIQUE	68
3.1- Recherche de Louis-Jacques Fillion (1988)	68
3.2- Recherche de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994)	77
CHAPITRE IV	
MÉTHODOLOGIE	88
4.1- Courant méthodologique	88
4.1.1- <i>Avantages et inconvénients de l'approche qualitative</i>	90
4.2- Types de données nécessaires	92
4.2.1- <i>Établir le degré de manifestation de la vision des dirigeants</i>	93
4.2.2- <i>Établir la vision stratégique de DaimlerChrysler</i>	93
4.2.3- <i>Établir le niveau de performance de chaque concession</i>	94
4.2.4- <i>Établir l'opinion des concessionnaires envers le constructeur</i>	94
4.3- Méthode de cueillette de données	95
4.3.1- <i>L'entretien semi-dirigé</i>	95

4.3.2- Recherche documentaire et livresque.....	97
4.4- Méthode retenue pour chaque type de données.....	98
4.4.1- Manifestation de la vision stratégique des dirigeants.....	98
4.4.2- Vision stratégique du constructeur.....	99
4.4.3- Niveau de performance des concessions et du constructeur...	102
4.4.4- Opinion des concessionnaires envers le constructeur.....	102
4.5- Hypothèses-repères de recherche.....	104

CHAPITRE V

MÉTHODE D'ANALYSE.....	106
5.1- L'analyse de contenu.....	106
5.2- L'analyse des données.....	107
5.3- Étape de l'analyse de contenu.....	110
5.3.1- Étape 1 : Lectures préliminaires.....	110
5.3.2- Étape 2 : Choix et définitions des unités de classification.....	110
5.3.3- Étape 3 : Processus de catégorisation et de classification.....	111
5.3.4- Étape 4 : Quantification et traitement statistique.....	112
5.3.5- Étape 5 : Description scientifique.....	112
5.3.6- Étape 6 : Interprétation des résultats.....	113
5.3.7- Logiciel N/VIVO.....	114

CHAPITRE VI

ANALYSE.....	115
6.1- Vision du constructeur : analyse des rapports annuels.....	115
6.1.1- Analyse des rapports annuels.....	115
6.1.1.1- L'année de la fusion : 1998.....	116
6.1.1.2- L'année de la performance financière : 1999.....	119
6.1.1.3- Le point d'inflexion : 2000.....	122
6.1.1.4- Le creux de la vague.....	125
Conclusion et synthèse.....	129
6.1.2- Performance de DaimlerChrysler.....	131

<i>Conclusion</i>	134
6.1.3- <i>Performance du Groupe Chrysler</i>	135
<i>Conclusion</i>	139
6.2- <i>Vision du constructeur : entrevue avec Richard Whalen</i>.....	140
6.2.1- <i>Description de la personne rencontrée</i>	140
6.2.2- <i>Manifestation de la vision stratégique</i>	141
6.2.3- <i>Opinion du constructeur DaimlerChrysler</i>	146
<i>Conclusion : vision du constructeur</i>.....	148
6.3- <i>Vision des concessionnaires</i>.....	152
6.3.1- <i>Concession #1</i>	158
6.3.2- <i>Concession #2</i>	161
6.3.3- <i>Concession #3</i>	164
6.3.4- <i>Concession #4</i>	167
6.3.5- <i>Concession #5</i>	171
6.3.6- <i>Concession #6</i>	175
6.3.7- <i>Performance des concessions</i>	178
<i>Conclusion : vision des concessionnaires</i>.....	184
<i>Manifestation de la vision stratégique</i>	184
<i>Éléments composant la vision stratégique des concessionnaires</i>	185

CHAPITRE VII

INTERPRÉTATIONS DES RÉSULTATS.....191

7.1- *Relation avec le domaine substantif et le cadre théorique*.....191

7.1.1- <i>Vision du constructeur</i>	191
7.1.2- <i>Vision des concessionnaires</i>	192
7.1.3- <i>Vision stratégique comme cadre de référence</i>	193
7.1.4- <i>« Destruction créative » et vision post-fusion</i>	194
7.1.5- <i>Pilotage à court terme</i>	195
7.1.6- <i>Champ visuel des concessionnaires</i>	196
7.1.7- <i>Anticipation stratégique</i>	199
7.1.8- <i>Personnalisation de la gestion dans les concessions</i>	200

7.1.9- Centralisation de la gestion dans les concessions.....	201
7.1.10- L'entrepreneurship des concessionnaires.....	202
7.2- Relation entre performance et manifestation de la vision.....	204
7.3- Relation entre performance et accréditation Cinq Étoiles.....	207
7.4- Relation entre performance et vision du constructeur.....	209
7.4.1- Gamme de produits.....	211
7.4.2- Mentalité de réduction des coûts.....	214
7.4.3- Philosophie de prestige, de luxe et de qualité.....	217
7.5- Appropriation de la vision du constructeur.....	220
7.6- Conclusion.....	221
CONCLUSION.....	226
LISTE DES RÉFÉRENCES.....	238

APPENDICE A	<i>Résumé synthétique du processus Cinq Étoiles.</i>
APPENDICE B	<i>Cinq Étoiles 2002 : Atelier à l'intention des concessionnaires en titre et des directeurs.</i>
APPENDICE C	<i>Parts de marchés provinciales en 2002.</i>
APPENDICE D	<i>Ventes de véhicules neufs au Canada en 2000.</i>
APPENDICE E	<i>Statistiques C.C.A.Q de la région du Nord-Ouest en 2000.</i>
APPENDICE F	<i>Rapport de DaimlerChrysler sur vente de voiture dans le district G (La Sarre) 26 octobre 2001.</i>
APPENDICE G	<i>Sondage de l'I.S.C de la C.A.D.A.</i>
APPENDICE H	<i>Extrait du Passeport pour l'excellence de DaimlerChrysler (à l'intention du concessionnaire en titre).</i>
APPENDICE I	<i>Tableau de la manifestation de la vision de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994).</i>
APPENDICE J	<i>Manuel de codage.</i>

- APPENDICE K** *Rapport des livraisons totales pour le territoire de l'Abitibi-Témiscamingue et des Laurentides du 1^{er} jan. au 31 déc. 2001 de DaimlerChrysler Canada.*
- APPENDICE L** *Grilles d'entrevues (Richard Whalen et concessionnaires).*
- APPENDICE M** *Analyse de l'entrevue avec Richard Whalen.*
- APPENDICE N** *Analyse de l'entrevue avec les six concessionnaires de la région de l'Abitibi-Témiscamingue.*
- APPENDICE O** *Rapport de vente de DaimlerChrysler Canada pour le territoire de l'Abitibi-Témiscamingue et des Laurentides du 1^{er} au 31 mai 2002.*

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1.1	Évolution de la valeur ajoutée des PME de l'A-T.....	18
TABLEAU 1.2	Mise en relation des PME des différentes MRC.....	20
TABLEAU 3.1	Liste des attributs des dirigeants de PME.....	73
TABLEAU 3.2	Éléments influençant le processus visionnaire.....	74
TABLEAU 3.3	Grille d'interprétation des moments de la vision.....	80
TABLEAU 3.4	Grille de classification de la manifestation de la vision.....	83
TABLEAU 6.1	Synthèse de l'évolution de DaimlerChrysler de 98-01.....	130
TABLEAU 6.2	Évolution du chiffre d'affaires de <i>DaimlerChrysler</i>	132
TABLEAU 6.3	Évolution des profits d'opération de <i>DaimlerChrysler</i>	133
TABLEAU 6.4	Évolution du nombre d'employés de <i>DaimlerChrysler</i>	134
TABLEAU 6.5	Évolution du chiffre d'affaires du Groupe <i>Chrysler</i>	137
TABLEAU 6.6	Évolution des profits d'opération du Groupe <i>Chrysler</i>	138
TABLEAU 6.7	Évolution du nombre d'employés du Groupe <i>Chrysler</i>	139
TABLEAU 6.8	Description des concessionnaires rencontrés.....	153
TABLEAU 7.1	Tableau synthèse : performance des concessions.....	183
TABLEAU 7.2	Tableau synthèse : Mise en relation.....	206

LISTE DES FIGURES

FIGURE I.1	Le cadre général de la démarche stratégique.....	8
FIGURE 1.1	Axe de gestion dans une PME.....	24
FIGURE 1.2	Typologie des dirigeants de PME en fonction de leur acuité stratégique	36
FIGURE 1.3	Notion de champ visuel stratégique.....	38
FIGURE 1.4	Influences réciproques de l'intention et de l'anticipation	41
FIGURE 3.1	Trois catégories de visions.....	76
FIGURE 3.2	Relation entre les deux sources de vision qui affectent la performance des concessions.....	87
FIGURE 7.1	Champ visuel stratégique des concessionnaires.....	199
FIGURE 7.2	Trois catégories de visions au sein des concessions.....	203
FIGURE 7.3	Relation entre performance et vision des concessionnaires.....	204
FIGURE 7.4	Relations entre performance et vision du constructeur.....	210
FIGURE 7.5	Relation entre les deux sources de vision qui affectent la performance des concessions.....	220
FIGURE 7.6	Le chaînon manquant : le programme Cinq Étoiles.....	223
FIGURE C.1	Le changement dans les marchés traditionnels de Chrysler.....	233

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CADA	C anadian A utomotive D ealer A ssociation
GM	G eneral M otors
GMC	G eneral M otors C anada
ISC	I ndice de S atisfaction des C oncessionnaires
MRC	M unicipalité R égionale de C ompté
PME	P etite et M oyenne E ntreprise
PODC	P lanifier, O rganiser, D iriger et C ontrôler

RÉSUMÉ

Le but de cette recherche est de déterminer la relation existant entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME franchisées et la performance de leur entreprise. Le domaine de recherche de ce mémoire est la PME et l'entrepreneuriat. L'application théorique au sein de ce domaine de recherche touche les concepts de vision, de pilotage et de stratégie d'organisation. Plus précisément, cette recherche se propose d'observer la relation entre performance et vision stratégique dans un contexte de franchise. Le terrain de recherche est le réseau de concessionnaires *DaimlerChrysler* de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Ainsi, l'axe d'intervention de ce mémoire vise à déterminer à quel niveau l'appropriation de la vision du constructeur, dans la gestion courante faite par le propriétaire-dirigeant d'une concession, a un impact sur la performance de la concession.

La méthodologie utilisée afin de mesurer le degré de manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants est inspirée des travaux de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994). De plus, les travaux de Louis-Jacques Filion (1988) ont aussi aidé à baliser le travail de recherche, notamment avec le concept de vision centrale et secondaire. C'est une démarche de type qualitative. Trois sources ont été consultées, à savoir les rapports annuels de *DaimlerChrysler* de 1998 à 2001, une entrevue semi-dirigée avec le directeur des ventes de la région des Laurentides et de l'Abitibi-Témiscamingue chez *DaimlerChrysler Canada* ainsi que des entrevues semi-dirigées avec chacun des six concessionnaires de la région. La cueillette des données s'est effectuée par triangulation. Les principales hypothèses de ce mémoire sont (1) que les propriétaires-dirigeants manifestant le plus leur vision stratégique sont plus performants, (2) que les propriétaires-dirigeants démontrant le plus de signes d'appropriation de la vision du constructeur ont plus de chances de réaliser de meilleures performances, (3) que les propriétaires-dirigeants de concessions sont à la fois des stratèges et des gestionnaires, (4) que les propriétaires-dirigeants de concessions font preuve d'entrepreneuriat car ceux-ci bénéficient d'une marge de manœuvre dans la gestion de leur entreprise.

Le principal résultat de cette recherche est qu'il existe un lien entre le degré de manifestation de la vision stratégique et la performance de l'entreprise mais que cette relation n'est pas parfaite. D'autre part, il apparaît dans cette recherche qu'il existe aussi une relation positive entre la performance des concessions et leur accréditation au programme de qualité

provenant du constructeur : le programme *Cinq Étoiles*. Il ressort aussi que les propriétaires-dirigeants ne s'approprient pas la vision du constructeur mais la subissent. La seule forme d'appropriation se passe au niveau du programme *Cinq Étoiles*. En définitive, il ressort que le programme *Cinq Étoiles* a pour objectif d'éliminer naturellement les concessions les moins performantes.

INTRODUCTION

Évolution de la question de départ

Au tout début, mon questionnement consistait à développer des instruments pour améliorer la performance de l'entreprise. M'intéressant à l'entreprise dans sa généralité, je voulais trouver une façon de faire varier toutes les fonctions (marketing, finance, production, etc.) afin de les orienter vers un même objectif. Par exemple, si une entreprise a comme stratégie d'implanter une norme de certification de qualité totale ISO 9000, le dirigeant devra s'assurer que toutes les fonctions de l'entreprise s'alignent dans ce sens et s'impliquent à l'atteinte des standards requis par la certification. Par ailleurs, je m'intéressais aussi aux éléments qui font que certaines entreprises prospèrent et que certaines meurent dans une même industrie. De plus, j'ai toujours été attiré par le domaine de l'entrepreneuriat et du développement des PME. Donc, cela m'a amené inévitablement à considérer la stratégie d'entreprise comme un domaine d'étude très intéressant et propice à la réflexion. En tenant compte de l'augmentation de la concurrence à l'échelle de la planète, les stratégies d'entreprise seront probablement des atouts très importants.

Par surcroît, les entreprises d'aujourd'hui doivent évoluer dans un contexte économique instable. La globalisation des marchés rend très complexe les systèmes économiques. L'interrelation entre les économies a pour effet d'augmenter considérablement le nombre de variables pouvant affecter l'économie de la planète. Récemment, les fluctuations boursières incessantes indiquent bien l'instabilité à laquelle fait face l'économie

mondiale. Comme le cite Courville (1994) dans son livre, « un battement d'aile de papillon ici peut déclencher un typhon à l'autre bout de la planète ». Les problèmes économiques d'aujourd'hui nécessitent qu'on les résolve d'une nouvelle façon, différente de celle du passé. C'est une grande erreur d'essayer de résoudre les problèmes économiques actuels avec les remèdes et les techniques du passé (Courville, 1994).

Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés aux facteurs de réussite dans la planification stratégique compte tenu du contexte économique d'aujourd'hui. Plus précisément, nous nous sommes intéressés au concept de « réussite stratégique ». Par conséquent, notre question de départ était à ce stade : « Quels sont les facteurs clés de la réussite de la planification stratégique d'une entreprise ? » Nos deux principales critiques par rapport à cette question concernent les termes utilisés. Premièrement, le terme planification est un terme qui réduit la portée du processus stratégique. La planification réfère aux tâches de formalisation et de mise en œuvre des stratégies (Mintzberg, 1999), excluant du processus la créativité et la conception proprement dite. Deuxièmement, le concept de « réussite stratégique » est un terme qui est soumis à plusieurs interprétations. Donc, le manque de clarté de ce concept nous a amenés à l'exclure de ma question de départ.

Dans un deuxième temps, nous nous sommes attardés à la distinction entre les grandes et les petites entreprises. Paradoxalement, les distinctions entre ces deux types d'entreprise sont très marquantes à plusieurs niveaux. Comme le dénote d'Amboise et Nkongolo-Bakenda (1993), trop de chercheurs prennent les PME pour de grandes entreprises miniatures en leur appliquant les mêmes normes d'analyses que celles utilisées pour les grandes entreprises. Compte tenu du dynamisme et de l'importance joués par les PME dans la région, nous avons décidé de nous

préoccuper de ce genre d'organisation dans notre recherche. De plus, nous considérons que l'analyse de PME est plus accessible, tant du côté des informations que de la disponibilité du stratège, que dans la grande entreprise. De plus, les stratégies sont plus facilement identifiables dans les PME, étant donné que les systèmes de prise de décision sont plus centralisés autour du dirigeant. Par conséquent, une étude plus en profondeur du processus stratégique est davantage réalisable sur le plan pratique, selon nous, dans le cas d'une PME.

Dans un troisième temps, le fait de nous intéresser à la PME nous a amené graduellement à considérer le dirigeant comme un élément central du processus stratégique. Cette façon d'entrevoir se rapproche de l'école de pensée entrepreneuriale de Mintzberg (1999). Dans cet ordre d'idée, en considérant que le processus stratégique est centralisé (Welsh et White, 1981; d'Amboise et Muldowney, 1989), l'intérêt pour le management stratégique dans son ensemble nous est apparu évident. Par conséquent, nous nous sommes intéressés plus particulièrement au rôle du dirigeant dans le management stratégique. Notre question est alors devenue : « Quels sont les rôles du dirigeant dans le management stratégique dans une PME ? »

Dans un quatrième temps, nous avons dû reconsidérer le terme ou concept de management stratégique car ce terme était beaucoup trop englobant. À moins de bénéficier de quelques années et d'un budget de quelques milliers de dollars, l'envergure de cette question était beaucoup trop complexe. Nous devons donc orienter notre question de départ vers un aspect plus délimité et précis du management stratégique. En nous concentrant davantage sur les caractéristiques du dirigeant, nous avons décidé de réorienter notre question sur le processus d'élaboration des stratégies, plus précisément sur le rôle de la **vision** du dirigeant. Donc,

notre question de départ se métamorphosa en la forme suivante : « Quel est le rôle de la vision du dirigeant dans l'élaboration stratégique d'une PME ? »

Éléments déclencheurs du questionnement

Le questionnement à propos du rôle du dirigeant dans le management stratégique provient de l'observation de quelques propriétaires-dirigeants de franchises, et plus particulièrement de concessions automobiles. Dès lors, il est intéressant de se questionner à propos de leur vision stratégique de leur concession automobile respective. Bizarrement, il n'est pas évident pour un chercheur, à première vue, de questionner des propriétaires-dirigeants de concessions à propos de leur vision stratégique. De toute évidence, il semble que l'extrapolation et l'estimation de la vision des dirigeants dans ce secteur très concurrentiel apparaissent plus économiques et réalistes pour le chercheur. Pourquoi cette préférence?

Deux choses peuvent expliquer la raison de cette réticence à leur demander des questions à propos de leur vision stratégique. Premièrement, il est probable que même si nous leur demandions, il serait très difficile pour eux de nous répondre avec précision. Les réponses ainsi données n'auraient été qu'une réduction simpliste de leur processus mental respectif. Donc, cette simplification aurait, à notre sens, dénué leur vision stratégique de tout sens. Deuxièmement, il se peut qu'ils ne puissent pas être en mesure de nous répondre, non pas par absence de vision, mais par manque de précision de celle-ci. La dissonance cognitive potentielle pouvant provenir de cette dernière réponse explique le silence de certains chercheurs dans le domaine par rapport à la vision stratégique.

Dans un autre ordre d'idée, un article de la Revue Internationale de Gestion des HEC écrit par Mintzberg (1986) remet en question toute la question du management stratégique. Cet article fait partie d'un recueil des meilleurs textes parus dans cette revue en ce qui concerne la gestion des entreprises. Il s'intitule: « Les organisations ont-elles besoins de stratégies? ». Cet article fait réfléchir quant à la façon de percevoir le rôle de la stratégie dans les organisations. En fait, cet article joue le rôle d'élément déclencheur qui déstabilise le lecteur face à ce qui est enseigné au premier cycle dans les universités. En réalité, le processus stratégique n'est pas une procédure d'analyse rigide, étape par étape, menant à la formulation de stratégie comme le soutiennent Jauch et Glueck (1990) dans leur livre « Management stratégique et politique générale ». Cette façon rigide de voir le management stratégique ne tient plus tellement la route en entreprise, et c'est d'autant plus vrai dans les PME. Encore plus pour les grandes entreprises, le défi est de taille lorsqu'il s'agit de créer une image ou une vision pour une multinationale, qui a des succursales dans plusieurs pays, et de conserver la cohérence de celles-ci malgré les différents contextes régionaux dans lesquels cette vision doit évoluer.

Dans un environnement qui évolue aussi rapidement que le nôtre (et cette tendance est d'autant plus vraie pour l'avenir) est-ce que la planification stratégique ne forme pas un cadre trop rigide qui empêche des réactions rapides ou de voir la réalité telle qu'elle est? De plus, la remise sans cesse en question des stratégies d'une entreprise ne va-t-elle pas amener plus de confusion que de cohérence pour les individus? Changer l'équipement (soit ses méthodes et ses fondements de base) ça coûte cher comme le disent si bien les scientifiques... et c'est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit d'esprit humain! Par ailleurs, les stratégies ne sont qu'une simplification de plusieurs variables de la réalité, ce qui peut déformer la perception de cette réalité. En résumé, la conclusion de cet

article de Mintzberg (1986) est que les entreprises peuvent bénéficier des stratégies, autant par leur présence que par leur absence. Néanmoins, une chose demeure indéniable, les entreprises ont besoin de savoir où elles vont pour se développer, elles ont donc toutes besoin de vision (Bennis et Nanus, 1985).

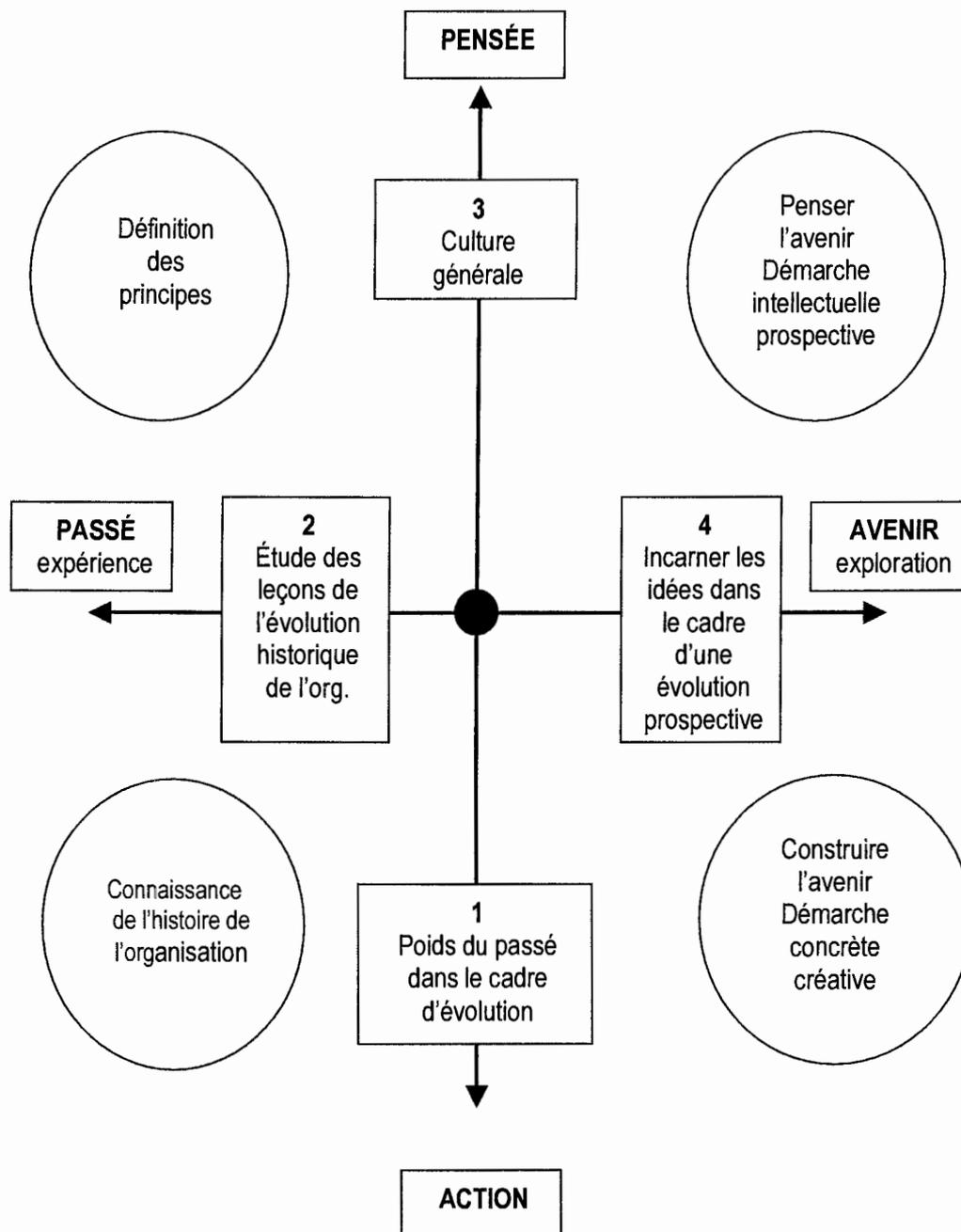
Par ailleurs, Coté (1991) a construit un modèle représenté à la figure I.1 à la page 8. Ce modèle explique les deux axes qui se croisent, soit l'horizon temporel (avenir et passé) ainsi que les façons de concevoir les stratégies (pensée et action) afin d'en arriver à dégager les quatre opérations qui fondent la démarche stratégique. Bien que ce processus n'ait absolument rien de linéaire, ces quatre opérations doivent logiquement être exécutées selon l'ordre dans lequel elles sont inscrites.

Les stratèges doivent réussir à atteindre un certain équilibre entre la pensée et l'action ainsi qu'entre l'avenir et la passé. Un accent trop appuyé sur l'un ou l'autre des quadrants du plan cartésien a pour effet de rendre la démarche stratégique dysfonctionnelle. Par exemple, un stratège trop orienté sur le passé de son entreprise ainsi que sur la pensée a comme conséquence de concevoir des stratégies n'ayant pas d'emprise sur la réalité et qui ne prennent pas en considération les tendances futures de l'environnement. À l'inverse, un stratège trop orienté sur les actions ne prend peut-être pas le recul nécessaire afin d'établir le positionnement réel de son entreprise face à ses compétiteurs.

Bref, ce modèle de Coté (1991) prouve que la démarche stratégique dans une entreprise nécessite un point de vue multidimensionnel. En effet, ce modèle prend en considération des éléments très intangibles et subjectifs, comme l'avenir et la pensée ainsi que des éléments très tangibles et objectifs, comme le passé d'une organisation et les actions

stratégiques des gestionnaires. La démarche stratégique est un processus très personnel qui dépend grandement de l'interprétation du stratège de l'environnement, futur ou passé, et de son entreprise. Comment en arriver à une vision et à une position optimale pour décoder les stratégies à mettre en branle dans tel ou tel contexte? Les comptables rétorqueront que le passé est le garant de l'avenir tandis qu'un homme comme Albert Einstein répondra à cette même question que « l'imagination est plus importante que le savoir... ».

FIGURE I.1 Le cadre général de la démarche stratégique¹



¹ Marcel Côté et al, *La gestion stratégique d'entreprise, conception et cas*, 2^{ème} éd., Montréal, Édition Gaëtan Morin éditeur, 1995, p.4.

En général, nous croyons qu'il s'agit pour les gestionnaires de trouver un équilibre entre une vision très claire ou très floue. Une vision du devenir d'une entreprise doit pouvoir être assez claire pour permettre à l'entreprise d'orienter ses efforts et assez floue pour que l'entreprise demeure aux aguets et flexible par rapport à son environnement. Par conséquent, il s'agit d'avoir une vision qui sert de ligne directrice pour l'entreprise et qui permet au dirigeant de piloter et d'ajuster de façon quotidienne la gestion de son entreprise.

Dans un contexte organisationnel, il y a toujours un certain délai entre la prise de conscience d'un besoin, la demande ou la commande de réaction et la réaction du système en tant que tel. Cela réfère aux phases de changement de Lewin (1951), soit la décristallisation, la transformation et la recristallisation. Si le délai entre chaque phase est trop long, cela peut avoir des effets négatifs sur le processus de changement en entier et même faire avorter le projet. Par conséquent, cela implique de savoir gérer ce délai car, compte tenu qu'un contexte organisationnel est un système humain, la réaction ne se fait pas en temps réel mais de façon plus différée dans le temps. Par exemple, cette situation peut être causée par la résistance que les individus peuvent démontrer face à un changement dans une organisation. Le fait qu'un dirigeant perçoive des occasions d'affaires dans l'environnement est une chose, amener son entreprise à s'organiser afin de les exploiter et d'en tirer profit en est une autre.

Finalement, après ce long processus de remise en question, je me devais d'en arriver à une question de recherche plus précise et opérationnelle. Mon père étant concessionnaire *DaimlerChrysler* depuis bientôt 20 ans, je me suis mis à me questionner sur les influences directes de la vision du constructeur *DaimlerChrysler* sur la vision des opérateurs de concessions. Donc, ma question de recherche est la suivante : « Comment

les dirigeants de concessions *DaimlerChrysler* de la région s'approprient-ils ou personnalisent-ils la vision stratégique du constructeur dans la gestion de leur propre concession? ». De plus, il y a lieu de se poser la question à savoir s'il existe une certaine relation entre le niveau d'appropriation de la vision du constructeur et la performance de la concession. Dans cette optique, nous nous sommes intéressés au commerce de détail de voitures neuves, et plus précisément, à la compagnie *DaimlerChrysler* et à son réseau de franchisés en région.

Nous voulons préciser que le fait d'axer le cadre de la recherche sur *DaimlerChrysler* n'est pas tellement important. Toute autre relation entre franchiseur et franchisé aurait pu être observée dans le cadre de cette recherche, comme *Jean Coutu* et *Mc Donald's*. Le choix de *DaimlerChrysler* a été fait pour des considérations pratiques, en tant que chercheur, compte tenu des mes nombreux contacts au sein de cette compagnie. Il était néanmoins nécessaire de circonscrire le terrain de façon précise afin de rendre la recherche et les résultats plus maniables et afin de diminuer la variance externe des résultats.

Donc, le sujet de ma recherche repose sur la vision stratégique ainsi que de son influence sur la performance des PME. Évidemment, il sera intéressant d'observer l'influence mutuelle, dans le cas d'une relation franchiseur-franchisé, de la vision émanant des concessionnaires avec celle émanant du constructeur. En interrogeant les concessionnaires sur l'avenir de leur concession et de leur marché, il nous sera possible de statuer sur les caractéristiques futures du monde de l'automobile en région, en particulier en ce qui concerne le réseau de franchisés de *DaimlerChrysler*. La démarche utilisée dans cette recherche repose sur des entretiens semi-dirigés avec tous les concessionnaires et le directeur du district de l'Abitibi-Témiscamingue du bureau régional de *DaimlerChrysler* à Montréal, M.

Richard Whalen. De plus, d'autres recherches livresques et documentaires seront réalisées de façon parallèle afin de supporter les résultats de notre recherche.

Le prochain chapitre intitulé « Domaine substantif » comporte le cadre conceptuel de nos connaissances en stratégie des organisations qui constitue en fait le cadre de référence ou le point d'observation qui nous a permis d'en arriver à déterminer et à clarifier la question de recherche. Dans les paragraphes qui suivent, l'intérêt et la pertinence d'un tel sujet de recherche dans le monde des concessionnaires automobile, en particulier chez *DaimlerChrysler* et à l'intérieur de son réseau de concessionnaires en Abitibi-Témiscamingue, seront démontrés. Cette démonstration sera faite dans le chapitre subséquent intitulé « Problématique ». Ensuite, le cadre théorique démontre sous quel angle je vais aborder ma question de recherche sur le terrain. De plus, ce chapitre fait état des deux principales études sur lesquelles ce mémoire se base, soit l'étude de Filion (1988) et de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994). Le chapitre « Méthodologie » vous informera sur la méthode de cueillette et d'analyse des données qui est utilisé sur le terrain. Finalement, les chapitres « Analyse » et « Interprétations des résultats » contiennent les principaux éléments de réponse de la question de recherche. En conclusion, nous ferons état des points à retenir de cette recherche ainsi que des pistes de recherches futures potentiellement intéressantes.

CHAPITRE I

DOMAINE SUBSTANTIF

Toute recherche scientifique doit s'appuyer sur des fondements et des concepts solidement définis. Le domaine substantif représente l'ensemble des connaissances d'un sujet de recherche qui sert de cadre de référence à la recherche empirique. Il sert à délimiter le cadre théorique et à préciser la discipline du chercheur afin de favoriser la compréhension. Nous avons déterminé deux perspectives essentielles à notre recherche soit le domaine de recherche et l'application théorique. Autrement dit, notre recherche est constituée d'un milieu de recherche (domaine de recherche) dans lequel une application théorique est tentée par le chercheur. En ce qui concerne le domaine de recherche, il est composé de deux principaux concepts soit celui de PME et de celui d'entrepreneurship. Pour sa part, le cadre conceptuel de l'application théorique est composé de trois concepts soit celui de stratégie, de pilotage et de vision.

Pourquoi ces cinq concepts? Pourquoi pas d'autres? Nous nous sommes basés sur ces deux perspectives, comportant les cinq concepts déterminés, afin de donner forme et de délimiter notre recherche. Nous devons délimiter l'envergure de notre recherche afin d'avoir un champ d'expertise plus spécialisé et appliqué. De plus, cela nous permet d'avoir des objectifs clairement définis et réalisables. Ces objectifs précis permettent au chercheur de trouver des résultats et des réponses précises. De plus, les cinq concepts sont aussi reliés à notre terrain de recherche, en l'occurrence, les concessionnaires *DaimlerChrysler* de la région. La section

qui suit traite, en premier lieu, des concepts reliés au domaine de recherche et, en deuxième lieu, de l'application théorique.

1.1- Domaine de recherche

1.1.1- Concept de PME

Il est très difficile de circonscrire une définition de ce que représente une PME. En effet, le concept de PME est un hybride de différentes définitions auquel il est difficile d'ajouter des éléments distinctifs compte tenu de la littérature abondante sur le sujet. Par exemple, une entreprise aux États-Unis qui compte 500 employés représente encore une PME, ce niveau est ramené à 200 en Belgique et seulement à 100 en Suisse (Torrès, 1999). Au niveau canadien, d'Amboise (1989) estime qu'une PME est une entreprise de moins 500 employés et qui réalise un chiffre d'affaires de moins de 20 millions. Selon le Ministère de l'industrie et du commerce (1999), l'expression PME désigne une entreprise de moins de 100 employés peu importe les revenus annuels. Donc, dans le cadre de notre recherche, nous retiendrons qu'une PME est une entreprise dans le secteur des services ayant moins de 100 employés ayant un chiffre d'affaires de moins de 20 millions.

Sur le plan qualitatif, Torrès (1999) estime qu'une PME se distingue des grandes entreprises par la notion de proximité et de flexibilité. Par ailleurs, Bergeron (1995) énonce qu'un autre attribut très important des PME est que les gestionnaires de l'entreprise en sont généralement les principaux propriétaires. De plus, ce dernier souligne le fait que les PME font habituellement des affaires dans une région relativement plus petite, au niveau local et régional, que les grosses entreprises. C'est donc selon ces critères qualitatifs et quantitatifs que seront définies les PME dans cette recherche.

En raison du caractère personnalisé et centralisé de la prise de décision et de la gestion en générale dans les PME, le rôle du dirigeant est essentiel (Welsh et White, 1981 ; d'Amboise et Muldowney, 1989). En conséquence, selon ces auteurs, il ne faut pas s'intéresser exclusivement aux procédures de management stratégique dans les PME, mais aux processus visionnaires de prise de décision de l'entrepreneur. Les caractéristiques des stratégies découlent du dynamisme des entrepreneurs. Selon Noël (1992), plusieurs spécialistes taxent le mode de prise de décision dans les PME d'irrationnel car il ne repose pas sur une programmation et des procédures préétablies. Donc, toujours d'après Noël (1992), l'étude du processus stratégique dans une PME amène le chercheur à s'intéresser inévitablement aux caractéristiques du dirigeant. En effet, la plus grande accessibilité du dirigeant auprès des employés ainsi que sa présence plus accrue sur les planchers de production ou de livraison de service explique la plus grande influence de celui-ci sur la stratégie. À la limite, les objectifs de l'entreprise peuvent même devenir des objectifs personnels.

Dans une PME, la vision du dirigeant est intérieure, implicite et intuitive (Thurston, 1983; Bygrave, 1989; Sauvé, 1995). De plus, le processus stratégique est non-systématique et idiosyncratique dans les PME (Noël, 1992). Étant donné que les dirigeants de PME sont des personnes très impliquées dans le métier de leur entreprise, c'est dans l'analyse des actions quotidiennes concrètement entreprises qu'il est possible de cerner leurs stratégies (Fortin, d'Amboise et Garnier, 1991). Le processus stratégique n'est pas considéré comme systématique car il est révisé selon les états de dissonances cognitives du dirigeant, découlant d'une inadéquation de la stratégie par rapport à l'environnement, ce qui n'a rien de programmable (Burgelman et Grove, 1996).

Acklesberg et Arlow (1985) vont même jusqu'à dire que « qu'une planification formalisée peut être de peu d'utilité pour les petites entreprises et peut même entraver leur fonctionnement ». À l'inverse des grandes entreprises, plusieurs raisons contraignent les entrepreneurs de PME à orienter leurs activités sans planification formelle certes, mais avec lucidité (Nkongolo-Bakenda et d'Amboise, 1993). Donc, la flexibilité demeure une des principales forces distinctives des PME par rapport aux grandes entreprises. Par ailleurs, l'horizon est à très court terme et le processus stratégique est intégré à toutes les fonctions de la PME. Pourtant, même si les dirigeants de PME éprouvent de la difficulté à gérer à long terme, ceux-ci possèdent une vision du monde et du futur de leur entreprise qui empreint chacune des décisions importantes (d'Amboise, 1994).

Cependant, il ne faut pas confondre l'absence de formalisation avec l'absence tout court de vision stratégique. Les dirigeants dans les PME ne ressentent pas nécessairement le besoin de formaliser leur vision rétorquant que tout ce qu'ils ont besoin est dans leur tête (Nkongolo-Bakenda et d'Amboise, 1993; d'Amboise, 1994). De plus, seulement 25% des 60 dirigeants de PME interviewés ont répondu disposer d'un écrit sur leur vision stratégique selon l'étude de Nkongolo-Bakenda et d'Amboise réalisée en 1993 avec des PME manufacturières du Québec. Selon Gibb et Scott (1985), « l'absence de conscience stratégique chez le dirigeant d'une petite et moyenne entreprise risque de conduire cette dernière vers un chemin sans issue ». De plus, cela rejoint aussi le texte de Mintzberg (1986) voulant que les organisations peuvent réussir si bien par l'absence que par la présence de stratégie. Dans ce cas-ci, l'absence de formalisation peut être interprétée comme une absence de stratégie. Par conséquent, il existe beaucoup de points de vue différents en ce qui concerne le monde de la stratégie d'entreprise, et plus particulièrement le concept de vision

stratégique. Les concepts de « vision » et de « stratégie » seront définis dans la prochaine section de ce chapitre intitulée « application théorique ».

Le modèle de prise de décision et le style de leadership ont des effets insoupçonnés sur la stratégie. Selon Pitcher (1997) ce sont les « artistes » dans les PME qui permettent à celles-ci d'avoir une certaine vision d'avenir. Par ailleurs, un bon leader dans une situation d'entreprise peut être médiocre dans une autre. Cela dépend des attitudes et aptitudes de chacun, sur un continuum entre contrôle et stratégie, ainsi que des besoins de l'organisation. Cette réflexion rejoint l'article de Mintzberg (1986) sur les deux hémisphères du cerveau, à savoir les gestionnaires « droitiers » et « gauchers ». L'hémisphère gauche du cerveau traite les informations de façon plus linéaire et rationnelle tandis que l'hémisphère droit s'occupe des aspects créatifs de la pensée. L'idéal, pour un dirigeant, c'est d'être ambidextre.

Après avoir traité plus en détail du concept de PME, nous croyons nécessaire d'inclure quelques statistiques du milieu des PME qui démontrent la pertinence de s'intéresser à cette catégorie d'entreprise dans une région comme la nôtre. De plus, ces statistiques démontrent que les PME de la région de l'Abitibi-Témiscamingue ont certaines caractéristiques qui les distinguent fortement des PME des autres régions du Québec.

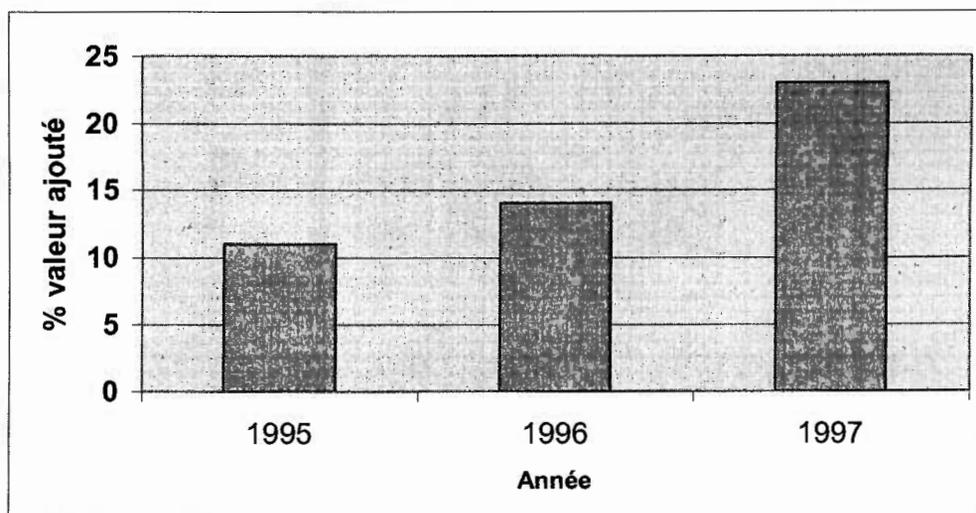
1.1.1.1- Statistiques provinciales et régionales sur les PME²

Les PME dans la province de Québec représentent en moyenne tout près de 89% des entreprises entre 1995 et 1999. En Abitibi-

² Les statistiques de cette sous-section proviennent du document du Gouvernement du Québec, Statistique des PME manufacturières au Québec édition 2000. Le tableau 1.1 et 1.2 sont construits sur ces bases.

Témiscamingue, les PME regroupent 73% de l'ensemble des entreprises dans la région administrative 08. Les principaux employeurs du secteur industriel et manufacturier proviennent, directement ou indirectement, du domaine forestier et minier. L'industrie de la transformation du bois ainsi que de l'industrie des pâtes à papier sont les principaux piliers économiques de la région actuellement. Dans une région comme la nôtre, les PME industrielles et manufacturières représentent en quelque sorte le baromètre de l'activité économique de la région, qui est largement orienté sur l'exploitation des ressources naturelles.

De façon générale, les statistiques concernant les PME de la région de l'Abitibi-Témiscamingue se différencient des autres régions sur certains aspects. Par exemple, la valeur ajoutée des PME de la région se situe à 23% contrairement à la contribution moyenne des PME québécoises qui se chiffre à 31%. Cependant, le pourcentage de valeur ajoutée des PME régionales a continuellement augmenté afin de passer à 11% en 1995, à 14% à 1996 pour finalement se situer à 23% en 1997. Le tableau 1.1 de la page suivante illustre bien cette tendance depuis 1995.

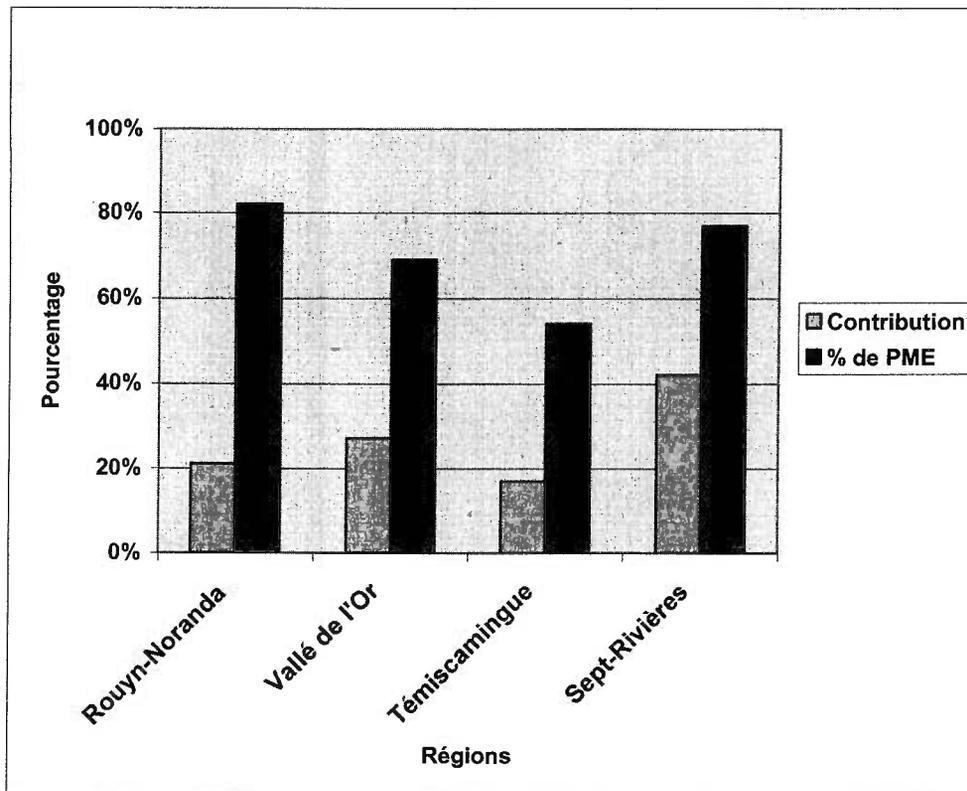
TABLEAU 1.1 Évolution de la valeur ajoutée des PME de l'A-T

Les PME de l'Abitibi-Témiscamingue sont réparties selon cinq MRC, soient celles de la Vallée-de-l'Or, de l'Abitibi-Ouest, de l'Abitibi, du Témiscamingue et celle de Rouyn-Noranda. En fait, la MRC de Rouyn-Noranda et celle de la Vallée de l'or représentent près de la moitié des PME de l'ensemble de la région.

En ce qui concerne la MRC de Rouyn-Noranda, 88% des entreprises sont des PME. Cependant, la contribution à l'économie de la région administrative n'est que de 19%, ce qui nous incite à nous poser des questions sur la productivité et sur les processus d'affaires des PME de la région. Les proportions à propos du pourcentage de PME ainsi que la contribution des PME à l'économie sont sensiblement les mêmes que celles de Rouyn-Noranda pour les MRC d'Abitibi (82% de PME et 21% de contribution) et d'Abitibi-Ouest (79% de PME et 18% de contribution). La situation n'est cependant pas dramatique dans ces MRC, mais comparativement à des MRC comme Sept-Rivières, il y a des questions à se poser concernant la productivité des PME de la région. En fait, Sept-

Rivières est une MRC où 77% des entreprises sont des PME et où leur contribution économique atteint 42%. C'est en fait la MRC qui compte la plus forte contribution économique de ses PME, d'où l'intérêt à comparer les PME des MRC de la région à celle-ci. La situation est moins pire dans la MRC de la Vallée-de-l'Or. Dans cette MRC, il y a 69% de PME et la contribution de celles-ci tourne aux environs de 27%, ce qui se situe à un niveau plus acceptable comparativement aux autres régions.

Un fait intéressant à remarquer est que la MRC de Témiscamingue se distingue des autres MRC de la région sur le plan de ces statistiques. En effet, malgré une contribution à l'économie de la région semblable à celle des MRC de Rouyn-Noranda, d'Abitibi et d'Abitibi-Ouest, (17%) cette région ne compte que 54% de PME sur son territoire. Donc, compte tenu de leur faible nombre, la contribution des PME de cette MRC est plus grande que celle des autres. Le tableau 1.2 de la page suivante met en relation les différences concernant la répartition et la contribution entre ces différentes MRC du Québec.

TABEAU 1.2 Comparaison des PME de différentes MRC du Québec

À la lumière de ces statistiques, il y a lieu de se questionner sur la provenance de la différence entre la contribution des PME de la région abitibienne et celles des autres régions. À première vue, il est possible de dire que cela est causé par des facteurs structurels et environnementaux qui différencient notre région des autres régions du Québec. *Dans ce cas, il est possible que cela puisse affecter les besoins et la vision d'un concessionnaire DaimlerChrysler d'ici comparativement à un concessionnaire du même constructeur des grands centres ou d'une autre région.* Autrement dit, la perception de la vision du constructeur peut être différente dans une région éloignée comme la nôtre, d'où l'importance

dans cette étude de ne pas comparer les concessions d'ici avec les autres concessions des autres régions du Québec.

Finalement, les PME représente un secteur effervescent de l'économie provinciale et nationale. Cependant, cela est redevable à une caractéristique typique qui anime et qui donne la force motrice nécessaire aux PME. Cette force motrice, c'est l'esprit d'entrepreneurship que manifeste les propriétaires-dirigeants de PME. Dans la prochaine section, nous allons traiter du concept d'entrepreneurship.

1.1.2- Concept d'entrepreneurship

Le but de l'entrepreneurship est de bouleverser l'industrie, de la déstabiliser. La vision du dirigeant doit générer de la démesure et de la déviance dans le but d'être créatif et novateur, et par conséquent, de changer des cadres de références (Métais, 1999). Schumpeter (1950) a même parlé que c'est la « destruction créative » qui constitue le moteur de l'entrepreneurship, moteur étant conduit par les entrepreneurs. En fait, la destruction créative consiste à faire table rase de tout ce que l'on connaît et de ce qui existe afin de recommencer en neuf. Il s'agit de tout repenser et de reconstruire à partir de zéro. Les entrepreneurs sont, selon cet auteur, continuellement à la recherche de nouvelles combinaisons et de nouvelles façons de faire des affaires. La vision est leur principal outil de travail.

Par conséquent, les entreprises doivent chercher des éléments, en fonction de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation, qui sont susceptibles de tourner le jeu concurrentiel en sa faveur. Les entreprises doivent s'émanciper de ce que bien des modèles considèrent comme des contraintes inamovibles. Par contrainte, nous faisons référence à ce qui

compose les « recettes » que la science de la gestion a mises sur un piédestal durant les années de croissance économique de l'après-guerre jusqu'aux années 1980 (Courville, 1994) et qui sont maintenant désuètes dans le contexte d'aujourd'hui.

Comme le mentionne Bygrave (1989), il peut être extrêmement difficile de comprendre rationnellement une vision stratégique qui pour sa part, est construite de façon non-rationnelle. Autrement dit, l'entrepreneurship des concessionnaires peut difficilement se verbaliser de manière rationnelle et structurée, car l'entrepreneurship est fondamentalement un processus de création qui n'a pratiquement rien de rationnel. Ainsi, est confrontée « la vision structurée, rationnelle et rigide de la grande entreprise à celle de la petite entreprise aux valeurs plus humaines, aux prises avec un environnement chaotique et incertain » (Sauvé, 1995). Cela vient appuyer les différences dans la gestion des petites et des grandes entreprises. Cependant, même au sein des petites et moyennes organisations, il est possible d'observer diverses formes d'entrepreneurs. Dans la prochaine sous-section, nous allons parler des formes d'entrepreneurship que nous pouvons retrouver entre l'entrepreneur pur et le manager fonctionnel.

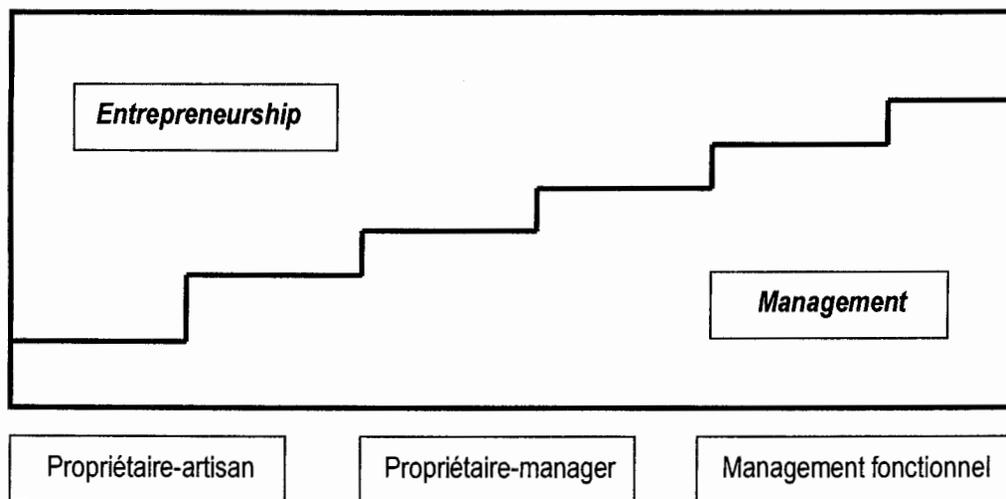
1.1.2.1- Typologie des formes d'entrepreneurship

Il existe plusieurs types de PME qui découlent directement du niveau d'entrepreneurship du propriétaire-dirigeant. Il a lieu ici de tenter une définition du concept d'entrepreneurship. En fait, l'entrepreneurship peut être défini comme étant « la volonté d'encourager la créativité, d'instaurer la flexibilité et de supporter le risque » (Morris, Davis et Ewing, 1988). Ainsi, le niveau d'entrepreneurship se mesurerait par le degré de créativité et la capacité de prendre des risques de la part du propriétaire dirigeant

(Forsyth, Mount et Zinger, 1991). Pour sa part, le management se composerait des activités de base (Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler) mieux connu sous l'acronyme P.O.D.C. Les grands ingénieurs du management comme Fayol, Taylor, Ansoff et Mintzberg ont permis de créer des entreprises valorisant la stabilité et l'organisation du travail (Sauvé, 1995). Donc, les auteurs confrontent l'entrepreneuship et le management en ce qui a trait aux différentes marges de manœuvre concernant *la flexibilité, la liberté ainsi que la rapidité d'action dont les gestionnaires bénéficient sous chacun de ses modes de gestion*. Par conséquent, il n'y a pas lieu de déterminer laquelle des approches est la meilleure, mais l'essentiel est de retenir l'extrême différence entre le concept d'entrepreneuship et de management.

La figure 1.1, présentée à la page suivante, explique le continuum sur lequel peuvent se situer les propriétaires-dirigeants des PME selon leurs caractéristiques personnelles et les caractéristiques de leur entreprise.

FIGURE 1.1 Axe de gestion dans une PME ³



Sur le continuum entre l'entrepreneuriat pur et le management fonctionnel pur, il y a le style mitoyen correspondant bien au mode de management utilisé dans une PME franchisée, en l'occurrence, les concessionnaires d'automobiles. Ce style mitoyen se caractérise par un goût pour le risque et la créativité en même temps qu'une gestion plus rationnelle nécessitée par le respect des standards et des normes provenant du franchiseur.

Il est à noter que cette figure a été conçue initialement pour imaginer les phases de croissance d'une PME. Généralement, le démarrage d'une PME nécessite plus d'entrepreneuriat et d'initiative que dans les phases de croissance subséquentes. Par conséquent, plus la PME croît, plus elle tend à formaliser ses processus et à tendre vers un management plus fonctionnel. L'entrepreneuriat n'est pas pour autant l'apanage des PME, la culture d'une atmosphère entrepreneuriale fait en sorte de rendre les

³ G.R Forsyth, J.Mount et J.T. Zinger. *Entrepreneurship and small business development: Text and cases*, Scarborough, Édition Prentice-Hall inc, 1991, p.6.

organisations plus flexibles face à l'environnement. Néanmoins, rien n'empêche une PME de demeurer au stade de propriétaire-artisan ou de propriétaire-manager. Dans notre recherche, nous allons considérer ce modèle sur le plan de la catégorisation qu'il permet à propos de l'organisation interne et du management des PME plutôt qu'en fonction des phases de croissance.

Un *propriétaire-artisan* est caractérisé comme un « homme-orchestre » ou un « homme à tout faire ». C'est un dirigeant très impliqué dans la gestion quotidienne de la PME ainsi que dans le métier de l'entreprise. Il est attiré par l'aspect création de son travail et il représente la force motrice du système de production ou de livraison des services de l'entreprise. Les gens de cette catégorie ont des capacités innées d'entrepreneurs et n'ont pas nécessairement de formation en administration des affaires et en gestion d'entreprise. En fait, ces gens sont des entrepreneurs à l'état pur.

Pour sa part, le *propriétaire-manager* est aussi concerné par l'aspect création et risque que lui offre son entreprise. Cependant, compte tenu du plus grand niveau des activités de la PME, celui-ci doit davantage s'occuper de manière plus formelle de la gestion proprement dite de l'entreprise (P.O.D.C). En fait, lorsque la PME atteint un certain niveau de maturité, ces gens deviennent à la fois entrepreneur et gestionnaire. Dans le cas des concessionnaires, les exigences et la gamme de produits du constructeur viennent dresser les processus d'affaires qui contraignent quelque peu l'entrepreneurship des dirigeants. Néanmoins, ces obstacles ne dénuent pas les dirigeants de concessions de toute marge de manœuvre.

Finalement, le *management fonctionnel* se caractérise par un style de gestion plus décentralisée à l'intérieur de l'entreprise. Il peut se

comparer à un chef d'orchestre qui, au lieu de s'impliquer dans les opérations, se contente de diriger et coordonner l'ensemble de l'organisation. Puisque la PME, à ce stade, a atteint une grande maturité et une certaine envergure sur le plan de ses activités, le dirigeant doit passer plus de temps à la gestion de son entreprise qu'aux activités de création et prise de risques. En fait, ces gens deviennent des gestionnaires à l'état pur.

Nous estimons que les concessionnaires DaimlerChrysler ont à leur tête des propriétaires-managers compte tenu, d'une part, des marges de manœuvres qu'ont ces derniers dans la gestion de leurs concessions et, d'autre part, des normes qu'ils ont à respecter face au constructeur. Dans le texte, l'expression « propriétaire-dirigeant » sera utilisée pour désigner ce type spécifique de dirigeant d'entreprise. Donc, dans le cadre de ce mémoire, l'accent sera mis sur les dirigeants de PME de type « propriétaire-manager » en ce qui concerne les concessionnaires *DaimlerChrysler* de la région.

En effet, des actions stratégiques peuvent être entreprises par les différents concessionnaires, de manière personnelle et différenciée, afin de s'accaparer des parts de marché dans une ville ou une localité. Même si le constructeur indique des lignes directrices pour la conduite de ses concessionnaires, rien n'empêche ces derniers de mettre de l'avant des initiatives personnelles sur le plan local et régional afin de permettre à leur entreprise de croître. Par exemple, bien que le constructeur s'occupe faire la publicité et la promotion des nouveaux modèles, le concessionnaire est libre de faire sa propre campagne de publicité et d'annoncer les prix de ses modèles en vente (contrairement à *Toyota* qui a mis en branle son programme « Accès *Toyota* » consistant en une nouvelle politique de prix fixe à la grandeur de ses concessions). Le constructeur met à la

disposition des concessionnaires un guide de processus d'affaires pour le service après-vente, mais le concessionnaire a le droit d'offrir certains autres avantages pour satisfaire les besoins de sa clientèle. Par exemple, beaucoup d'entrepreneurs forestiers achètent des camions *Dodge Ram*, donc les concessionnaires de la région doivent avoir dans leur parc de voitures de courtoisie des camions afin de répondre aux besoins de ce créneau de marché très lucratif, ce qui est peu courant dans les grands centres urbains.

Par ailleurs, il ressort clairement de la typologie des formes d'entrepreneurship présentée ci-haut que les PME, bien que cela puisse dépendre du stade de développement, ne sont pas toutes gérées de manière semblable. Entre autres, il existe des différences notables entre une PME de type plus entrepreneuriale (propriétaire-artisan), qui est beaucoup plus indépendante, et une PME franchisée. Pour sa part, la gestion d'une franchise se fonde sur une logique d'opération et des processus d'affaires déterminés dans lequel le propriétaire-manager amène inévitablement sa touche de personnalité et de création.

Bref, nous estimons que les PME franchisées ont une évolution et des comportements très différents des autres PME indépendantes. C'est pour cette raison que nous croyons que le franchisage est un concept important en ce qui concerne l'entrepreneurship car les concessionnaires, étant des franchisés, cela tempère et limite de diverses façons leur esprit entrepreneurial. Par conséquent, il y a lieu de présenter les différents types de franchisage afin de circonscrire le type qui correspond à notre recherche.

1.1.2.2- Typologie des franchises

Selon Bergeron (1995) « le franchisage permet essentiellement à un acheteur (franchisé) d'acquérir *certaines droits* d'un vendeur (franchiseur) afin de distribuer des produits et services. » Dans un tel contexte, la marque de commerce du franchiseur a une très grande importance.

On distingue essentiellement trois types dans le contexte des PME. Il s'agit du (1) franchisage pour la vente de biens ou services, du (2) franchisage pour la production de biens ainsi que le (3) franchisage pour l'utilisation de la raison sociale ou de la marque de commerce du franchiseur (Bergeron, 1995).

Dans notre recherche, le type de franchisage correspondant le plus aux concessionnaires *DaimlerChrysler* de la région est le type concernant la vente de biens et services. En fait, le réseau de franchises est parrainé par le constructeur. Ce sont néanmoins les entrepreneurs qui prennent tous les risques financiers. La distribution des produits fabriqués par le constructeur se fait dans le réseau jusqu'aux points de vente qui sont les concessionnaires. Ce sont aussi les concessionnaires qui doivent assurer l'entretien et les réparations des véhicules vendus. Dans ce cas, une caractéristique fondamentale des franchises est que le démarrage d'une franchise, bien que le franchiseur doive donner son accord, est le fruit d'une initiative d'un entrepreneur et non d'une initiative du fabricant. Il s'agit d'un point de vente et de réparation et non d'une filiale.

En ce qui concerne le franchisage de vente de biens et services, il y a lieu de se questionner sur les moyens de communication utilisés par un franchiseur pour transmettre sa vision à ses points de vente qui desservent la clientèle. Dans cet ordre d'idée, le concept de communication peut devenir extrêmement intéressant pour évaluer le degré d'acceptation et de

mise en pratique de la stratégie formulée par un franchiseur auprès de ses franchisés. Ce concept devient très intéressant surtout dans le cas d'entreprise d'envergure internationale ayant des points de vente un peu partout sur la planète. Cependant, le volet concernant la communication intra-organisationnelle ne sera pas traité dans ce mémoire.

Maintenant que nous avons établi les contours du domaine de recherche de ce mémoire, nous devons désormais traiter de l'application théorique. Comme nous l'avons mentionné précédemment l'application théorique représente ce que nous voulons étudier dans le domaine de la PME et de l'entrepreneursip. Donc, l'application théorique de ce mémoire se compose de trois concepts importants à savoir le concept de stratégie, de pilotage et de vision.

1.2- Application théorique

1.2.1- Concept de stratégie

Dans un monde où compétitivité et concurrence accrue sont des réalités quotidiennes, la capacité des entreprises à se positionner par rapport aux autres est très importante. La pensée stratégique permet à l'entreprise de prendre un certain recul pour évaluer son environnement concurrentiel et son organisation interne. L'objectif ultime est d'en arriver à un certain arrimage entre les deux, soit en tentant d'influencer son environnement ou en intervenant au sein de l'entreprise. La stratégie permet aussi de donner une certaine direction à l'entreprise. Par définition, la stratégie est un

« canevas fondamental d'objectifs présents et futurs, de déploiement de ressources et d'interactions d'une organisation avec des marchés, des compétiteurs et d'autres facteurs environnementaux ». (Walker, Boyd et Larreche, 1992).

À l'origine, le mot stratégie provient du mot grec « strategos » qui signifie « guerre ». Donc, les entreprises usent de stratégies dans une optique de défense ou d'attaque sur le plan commercial. Il est évident que la définition de stratégie qui est proposée ci-dessus pourrait encore s'enrichir de la multitude d'auteurs qui ont déjà écrit sur le sujet et qui ont tenté, à leur façon, de définir ce terme concept complexe. Cependant, compte tenu des besoins de cette recherche, c'est principalement sur celle-ci que nous nous appuyerons.

Dans un environnement de plus en plus turbulent, il est essentiel de créer un cadre de référence qui donne de la cohésion aux actions des individus dans l'entreprise (Durieux, Girod-Séville et Perret, 2000). Les fondements même de la nouvelle économie, soit le savoir, la recherche et le développement, la connaissance, l'information, l'innovation et l'apprentissage, sont de par leur nature des fondements très instables et évolutifs (d'Amboise et Gasse, 2000). Paradoxalement, la stratégie doit être un symbole de continuité et de changement. À première vue, ces deux termes semblent aux antipodes, ce qui suggère la difficulté stratégique à laquelle font face les PME.

Dans un environnement aussi évolutif, caractérisé par le désordre et le chaos, nous croyons sincèrement que la stratégie joue un rôle déterminant. Même les PME, réputées pour leur flexibilité, bougent lentement comparées au monde complexe dans lequel elles évoluent (Courville, 1994). Il faut souvent se contenter de saisir les occasions, pour cela, il vaut mieux se tourner vers des nouveaux modèles organisationnels plutôt que sur la planification stratégique traditionnelle. Par surcroît, même si on trouvait la façon optimale d'opérer stratégiquement, il se peut que celle-ci ne soit plus valable dès sa mise en place, puisque que l'arrangement change avec l'intrusion de nouvelles données provenant de

l'environnement externe (du marché). Il ne s'agit plus de trouver une stratégie idéale, mais bien un mode organisationnel permettant d'adapter et d'anticiper la stratégie en fonction de l'environnement (Bennett *et al*, 2001).

Selon certains, au lieu d'essayer de battre les dominants sur le marché à leur propre jeu, il peut être avantageux d'essayer de changer les règles du jeu par des stratégies de renversement (saper les institutions et les valeurs établies), en introduisant de nouveaux facteurs clé de succès (Métais, 1999). Cela peut sembler un tour de force à première vue, mais il s'agit d'intelligence bien plus que de force. En fait, il est très important de ne pas mélanger les termes stratégie et tactique. La stratégie est la confrontation des intelligences, faire différemment. La tactique, c'est la confrontation des forces (Swiners, 1981). Si certaines entreprises n'atteignent pas la pérennité, peut-être est-ce parce que les dirigeants confondent tactiques et stratégies?

Par ailleurs, les stratégies que vont mettre en œuvre les organisations sont en lien direct avec la position de celles-ci sur le marché (Kotler, Filiatrault et Turner, 1994). En effet, les stratégies mises en branle seront très différentes si l'organisation est leader sur son marché que si elle est un challenger ou un exploitant de créneaux. Les concessions automobiles sont grandement dépendantes de la position qu'occupe leur constructeur respectif sur le marché de l'automobile en général. Par exemple, les stratégies dans les concessionnaires *GMC*, le constructeur étant un leader en ce qui concerne les parts de marchés, utilisent des stratégies plus défensives et d'accroissement de la demande globale. Inversement, les stratégies des concessionnaires *Porsche*, le constructeur étant un exploitant de créneaux, vont axer leurs stratégies sur la

concentration et la spécialisation de leurs connaissances marketing sur le créneau de marché visé.

Dans le monde commercial et économique d'aujourd'hui, les entreprises ne doivent plus simplement mettre en œuvre des stratégies, elles doivent aussi développer leur capacité à réagir. Compte tenu que tout change plus rapidement (technologie, goûts et désir des consommateurs, cours boursiers, cycle de vie des produits, etc.), les dirigeants doivent maintenant piloter leur entreprise en fonction des changements dans l'environnement. C'est dans cette optique que le pilotage représente un concept important de cette recherche.

1.2.2- Concept de pilotage

La notion de pilotage se révèle un concept très intéressant en ce qui concerne la vision stratégique des organisations dans le contexte d'aujourd'hui. En fait, piloter une entreprise peut signifier « utiliser en permanence une référence qui est une certaine représentation (de l'entreprise), que se soit sa configuration ou ses caractéristiques, ainsi que l'environnement dans lequel elle évolue » (Vallet, 2001). Selon Picq (1999) la clé du pilotage est de « trouver le compromis optimal (et non maximal) entre les ressources dépensées pour réduire l'incertitude et celles préservées pour mettre en œuvre la solution retenue ». Autrement dit, piloter signifie ajuster et adapter une stratégie d'entreprise à l'évolution de son environnement.

Dans ce contexte, la notion de pilotage stratégique prend une place importante. En effet, même un dirigeant ayant une vision claire et précise sur le devenir de son entreprise doit piloter celle-ci en fonction des changements, qui sont hors de son contrôle, provenant de l'extérieur et de l'intérieur de l'entreprise. Les stratèges doivent développer leur potentiel

d'apprentissage et de mobilisation de leur personnel afin d'accroître la performance associée à la vision stratégique de leur PME (d'Amboise et Gasse, 2000).

En 1994, une enquête a été réalisée par l'AFPLANE (Association française de stratégie et de développement d'entreprise) afin de vérifier la capacité de concilier le pilotage à court terme ainsi que la vision stratégique à long terme des dirigeants (Dufournet, 1994). Cette enquête a questionné près de quarante groupes français, généralement des leaders sur leur marché. Dans une proportion de 90%, les entreprises considèrent qu'un bon arbitrage entre le court et le long terme constitue un élément clé de la compétitivité future. Étant donné qu'il est devenu très difficile de prévoir dans le contexte concurrentiel et économique mondial d'aujourd'hui, il faut que les entreprises développent leur capacité de réagir. Cette grande majorité de gestionnaires qui se considèrent très sensibles à la question stratégique démontre la pertinence du sujet.

Compte tenu que les entreprises doivent évoluer dans un environnement incertain, le pilotage nécessite l'utilisation d'un processus de visionnement et d'exploration des changements futurs. L'ajustement des fonctions de l'entreprise en fonction de l'environnement nécessite l'utilisation de la vision stratégique en tant que nouvel outil de gestion des dirigeants. La prochaine section d'une pièce maîtresse de cette présente recherche : la vision.

1.2.3- Concept de vision

La vision de l'entreprise peut représenter en fait le point de départ de toute démarche stratégique. C'est en fait un instrument de management très puissant qui oriente les décisions d'affaires (Shrivastava et Mitroff, 1984). Le concept de vision est très polysémique et assez vague

en soi. Nous allons tenter dans les prochains paragraphes de dresser un bref historique du mot « vision » ainsi que ses contributions dans le développement du management stratégique.

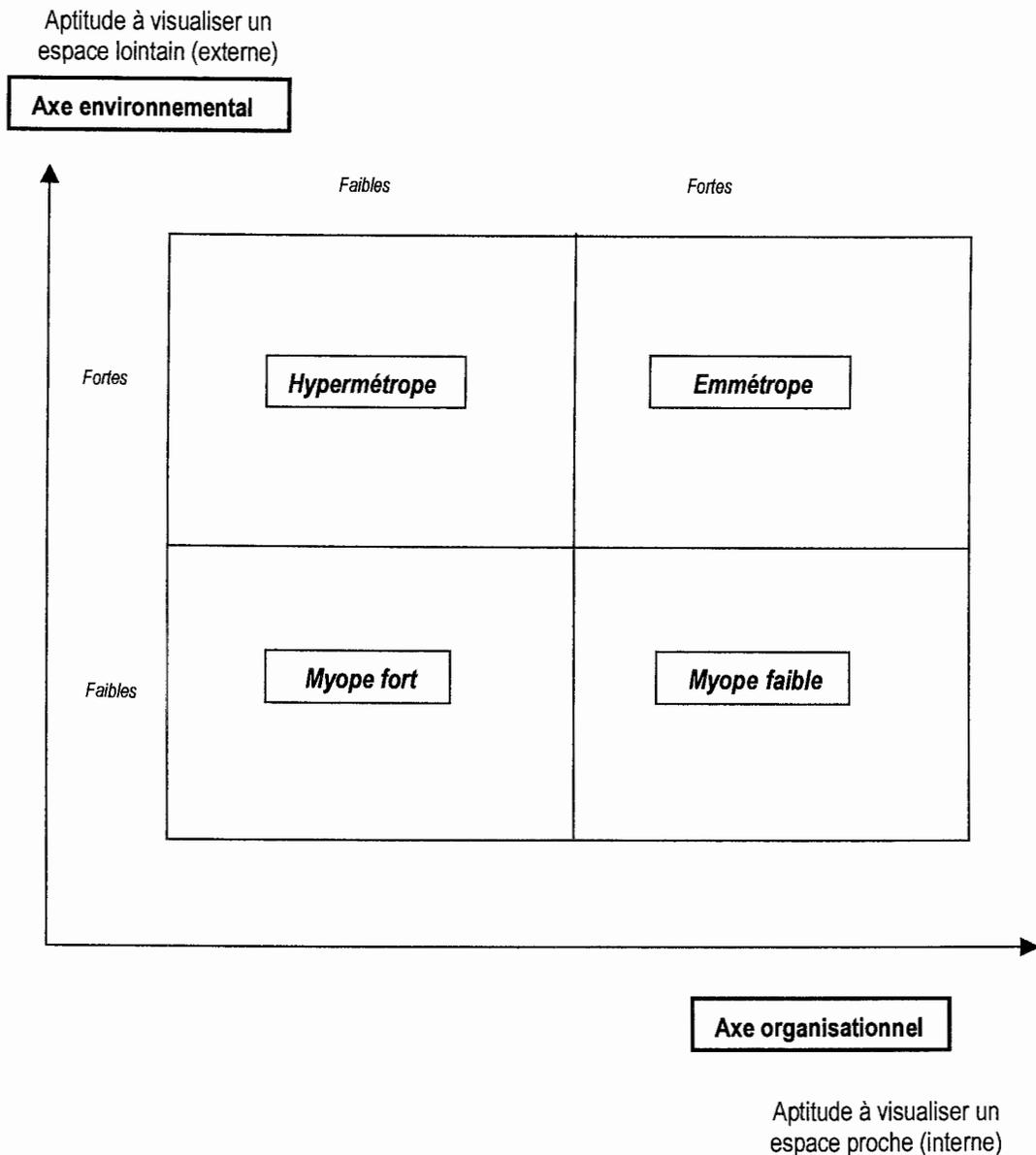
À l'origine, le mot vision désignait la « représentation d'une chose surnaturelle apparaissant à la vue de l'esprit » (Harel-Giasson, 1995). Initialement, ce terme faisant donc allusion aux prophéties, aux apparitions, aux révélations ainsi qu'au monde imaginaire. Au 16^{ème} siècle, le concept de vision fut désigné sur le plan physique comme la perception de la lumière par l'organe de la vue, soit le sens de la vue (Smida et Condor, 2002). Par ailleurs, c'est encore une définition scientifique qui est reconnue de nos jours.

Au 19^{ème} siècle, le mot vision est alors défini comme la façon « d'appréhender un ensemble de choses complexes » (Smida et Condor, 2002). C'est selon cette définition du terme « vision » que le management stratégique s'est intéressé à ce concept très important. Néanmoins, il est impossible de faire fi de la contribution des deux autres définitions historiques de ce concept car c'est ce qui donne toute la profondeur à la véritable nature de la vision stratégique.

Revolon (1999) a tenté de mieux comprendre le concept de vision stratégique en utilisant la métaphore de l'ophtalmologie. En fait, il a tenté d'établir une typologie des dirigeants de PME en fonction de l'acuité stratégique. Cette acuité leur permet de « voir » leur entreprise selon un axe organisationnel (interne) et leur environnement (externe) avec plus ou moins d'efficience. C'est le croisement de ces deux axes qui permet de déterminer la capacité de « visionnement » des dirigeants de PME. Cette typologie est présentée à la figure 1.2 de la page 36.

Il ressort clairement de cette typologie que les dirigeants de type « emmétrope » sont les plus aptes à concevoir une vision stratégique cohérente et efficace. Donc, la typologie de Revolon (1999) permet de prendre conscience de l'hétérogénéité qui existe entre les différents styles de gestion des dirigeants de PME. En fait, elle permet de constater que la vision stratégique est dépendante de la dimension qui préoccupe le plus le dirigeant, qui peut être soit l'aspect interne (ex : structure organisationnel, système de production) ou l'aspect externe (ex : développement de marché, attentes de la clientèle). Donc, la typologie permet d'enrichir la littérature qui prend souvent pour acquis que les stratèges sont tous des emmétropes.

FIGURE 1.2 Typologie des dirigeants de PME en fonction de leur acuité stratégique ⁴



⁴ F. Revolon. « L'acuité de la vision des dirigeants de PME : une étude exploratoire », Cahier de recherche no.1999-09, Université de Nancy 2, GREFIGE, 1999.

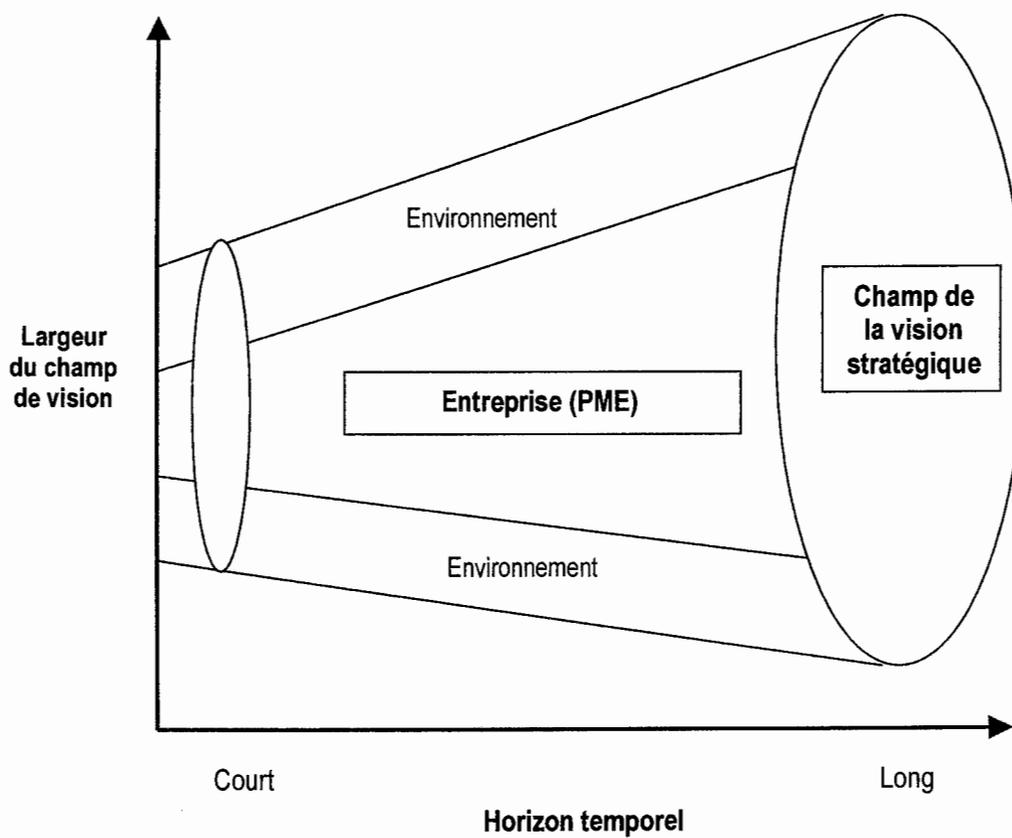
Une des lacunes de la typologie de Revolon est qu'elle néglige la dimension temporelle de la vision. Smida et Condor (2002) ont tenté de pallier cette lacune en construisant un autre modèle, présenté à la figure 1.3 de la page suivante, axé sur la notion de champ visuel. Contrairement au modèle de Revolon, ce modèle place l'entreprise au centre des préoccupations des dirigeants de PME. Selon les études de Julien et Marchesnay (1987), les dirigeants de PME privilégient grandement la vision interne (entreprise) à la vision externe (environnement). C'est pour cette raison que l'environnement est excentré dans le modèle afin de démontrer qu'il est plus complexe et moins prioritaire pour les dirigeants de PME d'anticiper l'environnement. Au fait, la vision est au centre du champ visuel car c'est à cet endroit que la vision est la meilleure. La littérature est relativement en accord sur un point : la vision stratégique ne se développe que dans un horizon long terme, et non dans le futur proche et encore moins dans le présent.

Ces deux modèles présentés expliquent deux différentes façons de percevoir le rôle du dirigeant de PME dans le processus visionnaire. Le modèle de Revolon (1999) suggère que les dirigeants sont influencés, à un degré différent, soit par l'environnement interne et/ou externe. L'acuité stratégique est donc dictée par la propension du dirigeant à utiliser les aspects internes ou externes de l'entreprise pour fonder sa vision stratégique. Dans le modèle de Smida et Condor, on prend pour acquis que les dirigeants de PME axent davantage leur vision stratégique en se basant sur les aspects internes de leur entreprise, parce qu'en fait, c'est la seule dimension sur laquelle ils peuvent exercer un certain contrôle.

Ce qui est important de retenir à ce stade c'est que la vision stratégique est influencée par les caractéristiques et la configuration de l'entreprise ainsi que par son contexte environnemental particulier. De

plus, les caractéristiques des leaders visionnaires présents dans les PME ont un très grand impact sur la profondeur et la nature de la vision de l'entreprise (Senge, 1991).

FIGURE 1.3 Notion de champ visuel stratégique ⁵



⁵ A. Smida et R. Condor. « Interaction entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants de PME » *Revue internationale de Gestion*, vol.26, no.4 (hiver 2002), p.14.

La définition de la vision que nous retenons dans le cadre de ce travail est la suivante : « *c'est une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut occuper éventuellement sur le marché, ainsi que du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir* » (Filion, 1991). Dans ce même ordre d'idée, la vision stratégique peut être définie comme « la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise » (Carrière, 1990; Bennis et Nanus, 1985). En quoi le concept de « vision » est-il différent de celui de vision stratégique? La littérature de la gestion et l'administration des affaires fait peu de différence entre ces deux concepts. Selon d'Amboise et Gasse (1989), « la vision stratégique correspond à l'image d'un futur réaliste que le dirigeant se fait de son entreprise », ce qui se rapproche énormément de la définition du concept de « vision » donnée par Fillion (1991) précédemment.

Par ailleurs d'autres définitions peuvent s'avérer intéressantes en ce qui concerne le concept de vision. Entre autre, ce concept peut être défini comme :

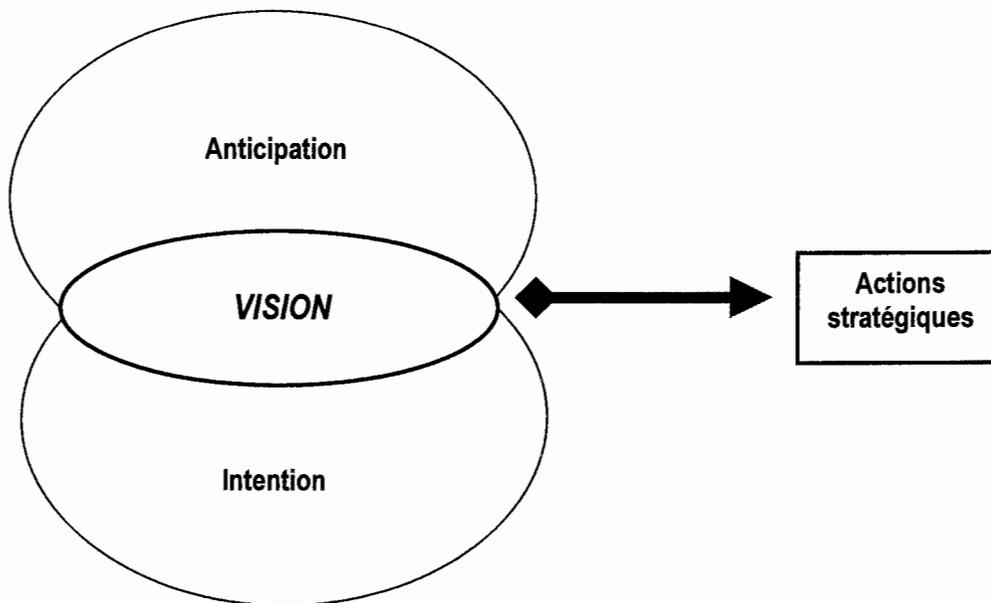
« un processus de simplification, de synthèse, de compréhension et d'anticipation d'un monde devenu très complexe dans le but d'en dégager des filons conducteurs, des pistes et d'exposer le sens et la pertinence des actions » (Harel-Giasson, 1995).

Une question, concernant la vision, peut subsister : qu'est-ce qui amène le dirigeant à réaliser sa vision stratégique ou, autrement dit, de basculer de sa vision à l'intention stratégique? (Varraut, 1999). Varraut (1999) soutient que la vision n'amène pas nécessairement les gestionnaires à entreprendre des actions. Fondamentalement, cette question s'interroge sur le rôle de la vision du dirigeant. Par contre, selon Searle (1984), la vision correspond à une force motrice qui donne de l'énergie mentale

nécessaire à entreprendre des actions. Selon ce dernier, la vision n'est pas seulement une représentation mentale qui oriente l'action mais bien la source de la création de l'énergie nécessaire pour passer de l'intention à l'action.

Selon Smida et Condor (2002), une autre variable pouvant affecter le passage de la vision stratégique à l'intention : l'anticipation. Selon eux, l'anticipation correspond aux changements dans l'environnement qui relativise les intentions stratégiques et qui permet ainsi d'adapter la vision à l'évolution de l'environnement. Par conséquent, ces trois notions sont en très forte interrelation. C'est l'articulation entre l'anticipation et l'intention qui mène à la vision stratégique. La figure 1.4 de la page suivante illustre cette articulation ou cet équilibre entre ces concepts. Bref, dans ces circonstances, on peut admettre de façon arbitraire que le meilleur manager stratégique sera celui qui réussit à avoir la vision la plus juste de son environnement externe et interne.

FIGURE 1.4 Influences réciproques de l'intention et de l'anticipation⁶



Par ailleurs, le président-directeur général de la compagnie Erickson a déjà déclaré publiquement : « Less you see, more you need vision ». À première vue, cette déclaration semble paradoxale. Cependant, elle dénote en fait la nécessité d'être visionnaire dans un environnement complexe et instable. Les entreprises ont besoin de lignes directrices et de savoir où elles vont afin d'orienter de manière cohérente leurs actions et leurs décisions. Néanmoins, avoir de la vision n'implique pas que celle-ci soit empreinte d'un très haut niveau de clarté et de précision. Une vision trop claire et précise peut se transformer en œillère et empêcher le dirigeant de voir ce qui se passe autour de lui dans l'environnement. Par conséquent,

⁶ *Ibid.* p.17

cela peut lui faire rater des opportunités. Donc, une vision trop précise du devenir d'une entreprise peut rendre celle-ci beaucoup moins flexible aux changements. À l'autre extrême, une vision trop floue et imprécise n'amène pas de cohérence au sein de l'entreprise et ne donne pas de cadre de référence aux individus de l'entreprise pour prendre des décisions et entreprendre des actions.

On peut imaginer ces deux extrêmes par la métaphore de l'architecte et de l'abeille. En fait, l'architecte correspond à une vision claire du futur d'une entreprise et l'abeille à une vision plutôt floue. L'architecte, avec ses plans et devis précis, tout comme l'abeille, avec son labeur et son instinct, arrivent à construire de grandes choses. Il n'y a pas de méthode meilleure qu'une autre car chacun arrive à partir de sa propre vision stratégique de ce qu'il l'entoure, à atteindre ses objectifs. Ce qui est important de noter, c'est que le contexte et les technologies utilisées influencent beaucoup le choix de l'abeille et de l'architecte. Par exemple, un environnement concurrentiel relativement stable axé sur des méthodes de production très spécialisées à la fine pointe de la technologie correspond plus au visionnaire de type « architecte » qu'au type « abeille ». À l'inverse, dans un environnement instable où les moyens de production ou de livraison d'un service sont rudimentaires, le type de visionnaire « abeille » est plus envisageable.

En résumé de ce domaine substantif, ce sont ces faits, connaissances et croyances qui suscitent notre grand intérêt d'avoir une meilleure compréhension du processus stratégique dans les PME. Le rôle central du dirigeant en tant que stratège dans une petite entreprise implique des questions importantes dans le domaine de la recherche en stratégie. Notamment, il serait intéressant de mieux réaliser l'importance de connaître la vision des gestionnaires afin de comprendre le sens

stratégique de leurs décisions et de leurs actions (Bennis et Nanus, 1985; Westley et Mintzberg, 1989). Nous estimons que des recherches afin de mieux définir et de mieux comprendre le processus visionnaire des dirigeants de PME est un gage de succès pour les dirigeants. Dans cette optique, la pertinence et la nécessité de la vision stratégique ne sont pas à négliger.

Cependant, il est à noter que certains auteurs ne sont pas convaincus de l'impact de la vision stratégique sur la performance d'une entreprise. Conger (1990) nous fait prendre conscience que le simple fait qu'il y ait présence de vision chez un propriétaire-dirigeant ne conduit pas nécessairement à la performance. En fait, cela s'explique par le fait que si la vision de l'avenir n'est pas juste, cela peut être désastreux pour l'entreprise. Par contre, celui-ci ne réfute pas l'impact positif que peut avoir une vision stratégique sur l'entreprise mais il remet en question le fait d'associer systématiquement la performance avec la présence de vision stratégique.

Néanmoins, un bon nombre d'auteurs se sont penchés sur les liens et les relations entre la vision stratégique et la performance des entreprises. La déduction que fait généralement le monde des affaires est que la présence pure et simple de vision aide réellement les entreprises à réussir (Peters et Waterman, 1983 ; Bennis et Nanus, 1985 ; Peters, 1988 ; Morgan, 1988). C'est selon ce courant de pensée que le cheminement de ce mémoire sera orienté. Par conséquent, une hypothèse importante de cette recherche, telle que présentée dans la section « Hypothèses de recherche », est qu'il existe une certaine corrélation positive entre la performance et la vision stratégique. Le prochain chapitre traite de la problématique que nous nous proposons d'étudier sur le terrain dans le cadre de ce mémoire de recherche.

CHAPITRE II

PROBLÉMATIQUE

2.1- Pourquoi s'intéresser à la distribution et à la vente au détail de voitures neuves?

Cette présente recherche focalise sur les différentes facettes entourant la relation entre les concessionnaires et les constructeurs dans le monde de l'automobile. Plus particulièrement, cette recherche se concentre davantage sur l'impact de la vision stratégique d'un constructeur sur son réseau de concessionnaires. Cependant, cette relation de distribution qui unit les constructeurs et les concessionnaires ne date pas d'hier. Dans cette optique, l'historique de la formation du réseau actuel de concessionnaires permet de mieux cerner les enjeux d'aujourd'hui. En effet, les réseaux de concessionnaires ont commencé à prendre forme, au Canada et aux États-Unis, au début des années 1920. La compréhension des caractéristiques entourant le fondement et l'évolution de la relation de distribution entre les concessionnaires et les constructeurs est nécessaire afin de mettre en perspective les problèmes actuels.

Durant les années 1920 à 1950, le réseau de distribution du « Big Three » (Ford, GM et Chrysler) s'est construit de façon incrémentielle et non-coordonnée (Knupfer, Richmond et Vander Ark, 2003). Des concessions ouvraient ici et là sans avoir vraiment de plan commercial de distribution déterminé. Contrairement au réseau européen de concession automobile, le réseau nord-américain a été construit en faveur des concessionnaires plutôt qu'en faveur des constructeurs (Knupfer, Richmond

et Vander Ark, 2003). En effet, les concessionnaires nord-américains ont beaucoup de pouvoir au sein du réseau. De plus, les réglementations ont toujours protégé les concessionnaires contre les interventions directes dans leurs affaires internes provenant des constructeurs, même si ces interventions avaient eu pour objectif d'améliorer l'efficacité et le rendement du réseau. « Once a dealership opens for business, the manufacturer can't exert much direct control over it and must be content, essentially, with the role of product and financing supplier. » (Knupfer, Richmond et Vander Ark, 2003).

Selon Knupfer, Richmond et Vander Ark (2003), si les constructeurs avaient le contrôle sur leur réseau de concessionnaires, ils auraient possiblement restructuré leur réseau depuis longtemps en consolidant leur présence dans certains marchés et en augmentant leur présence sur d'autres. Par ailleurs, ils ne peuvent non plus fermer ou relocaliser les concessions qui ne sont pas performantes. En dépit de tout cela, les constructeurs dépendent aussi des concessionnaires en ce qui concerne le critère de succès le plus fondamental de la rétention de la clientèle: le service à la clientèle. Donc, toujours selon ces auteurs, le réseau de concessionnaire est désuet et inefficace.

Knupfer, Richmond et Vander Ark (2003) ont déterminé 4 éléments qui caractérisent les réseaux de concessions automobiles que l'on connaît aujourd'hui. Le premier élément est la distribution géographique des produits et services des constructeurs. Les points de vente doivent être près des consommateurs et assez éloignés les uns des autres. Tel que mentionné précédemment, puisque les réseaux se sont construits largement entre les années 1920 et 1950, les réseaux de concessions ne se sont pas nécessairement adaptés aux changements démographiques et économiques que le continent américain a connus depuis les années 1970.

Le deuxième élément est l'habileté de certains concessionnaires à gérer leur entreprise. Cependant, les auteurs prétendent qu'il existe une très grande différence entre les concessionnaires performants et les concessionnaires qui le sont moins. En effet, « Dealers in the top quartile sell up to four times as many vehicles as the dealers in the bottom quartile » (Knapfer, Richmond et Vander Ark (2003). Compte tenu de ce fait, il est compréhensible de voir les constructeurs s'intéresser aux éléments différenciant si distinctement les concessionnaires performants des autres et de tenter d'inculquer (et non d'imposer) ces meilleures pratiques à l'intérieur de leur réseau.

Le troisième élément est la multitude de marques vendues par un même constructeur. En effet, pour illustrer cela, prenons le cas du constructeur *DaimlerChrysler*. Les concessionnaires *DaimlerChrysler* ont accès aux quatre marques commercialisées par le constructeur, soient *Plymouth* (dont le seul produit actuellement est la *Plymouth Prowler*), *Chrysler*, *Dodge* et *Jeep*. Le débat se pose à savoir si les concessionnaires doivent se limiter à une seule marque ou vendre toutes les marques sous un même toit. D'une part, la limitation à une seule marque permet de solidifier l'appartenance à la marque, de développer une forte loyauté des clients envers la marque, de mieux définir l'identité du concessionnaire et de minimiser la concurrence à l'intérieur du réseau. D'autre part, le fait d'avoir toutes les marques sous un toit permet d'avoir une chose très importante pour les concessions : le volume. Donc, d'un côté comme de l'autre, il y a des avantages indéniables et il est difficile de déterminer quelle approche est la meilleure. Cependant, selon les auteurs, la première chose qui importe aux concessionnaires en général est le volume, tandis que ce qui le plus importe aux constructeurs en général est de développer une appartenance des clients et une certaine loyauté envers la marque.

Le quatrième et dernier élément caractérisant les réseaux de concessions est le service après-vente. En effet, ce département représente un poste de profit de plus en plus convoité par les concessionnaires et les constructeurs. Ces derniers le savent très bien. Les marges de profits sont très supérieures sur les ventes de pièces et main d'œuvre mécanique que sur la vente de véhicules neufs. Néanmoins, les constructeurs estiment qu'ils ne contrôlent que 20% du marché relié à l'entretien et à la réparation hors garantie de leurs véhicules, reléguant ainsi presque tout le marché aux ateliers mécaniques et aux producteurs de pièces indépendants. Pourquoi alors les consommateurs accordent-ils autant de poids au service après-vente dans le choix de leur concessionnaire ? Néanmoins, il reste que les constructeurs désirent avoir une plus grande part de marché dans le domaine du service après-vente et développent ainsi des programmes et des stratégies dans ce sens. Les publicités de *GM* avec le service « *Goodwrench* » et de *Chrysler* avec le service « *Cinq Étoiles* » en dénotent bien.

Donc, les éléments caractérisant le réseau de concessionnaires présents actuellement en Amérique du Nord ont un impact sur la vision stratégique des constructeurs. Ces caractéristiques concernent tous les constructeurs à un niveau très général et nous permettent de mettre en perspective les problématiques d'aujourd'hui. Par conséquent, ces éléments ont aussi une influence sur la conception et l'élaboration d'une vision stratégique au sein des concessionnaires. Quels liens unissent la vision du constructeur et celle des concessionnaires? Jusqu'à quel point les constructeurs peuvent-ils influencer la vision stratégique des concessionnaires? Comment les concessionnaires adaptent-ils la vision stratégique du constructeur aux caractéristiques hétérogènes et très spécifiques de leurs marchés locaux respectifs? Comme terrain de recherche, nous avons choisi le constructeur *DaimlerChrysler* et son réseau

de concessionnaires. Les raisons justifiant ce choix seront présentées dans la prochaine section.

2.2- Pourquoi s'intéresser à DaimlerChrysler et à son réseau de concessionnaires?

La compagnie a beaucoup changé depuis les cinq dernières années. Un des faits les plus marquants a été la fusion, en 1998, de *Chrysler* avec le constructeur allemand *Daimler-Benz*. À titre d'information pour le lecteur, le constructeur *Daimler-Benz* commercialise les voitures de renommée internationale *Mercedes-Benz*. Cette fusion représentait, à l'époque, la plus grande jamais réalisée auparavant dans le monde industriel. La nouvelle compagnie internationale ainsi formée, ayant des usines de production dans 37 pays, allait devenir *DaimlerChrysler Corporation*. En 2001, cette compagnie comptait plus de 372 000 employés dans le monde pour des recettes de l'ordre de 136 milliards de dollars US.

Les principales marques de produits qu'elle commercialise sont les produits *Dodge, Mercedes-Benz, Smart, Jeep, Chrysler, Freightliner, Western Star Truck, Maybach, Setra* et *Sterling*. De plus, *DaimlerChrysler Corporation* a aussi des alliances stratégiques avec *Mitsubishi Motors* et *Hyundai*. Par ailleurs, *DaimlerChrysler* a développé sa propre institution financière *DaimlerChrysler Financial Services* mieux connue sous le nom français *Société de Financement DaimlerChrysler*. Les deux sièges sociaux sont situés à Stuttgart en Allemagne et à Auburn Hills aux États-Unis.

2.2.1- Aperçu de la vision du constructeur

Cette fusion a amené beaucoup de changement dans la gestion de *Chrysler Canada*, devenu *DaimlerChrysler Canada* en 1999. Le projet de fusion des deux entités, qui a officiellement eu lieu le 17 novembre 1998, a

coûté plusieurs millions de dollars. Par ailleurs, la restructuration des activités et le remaniement des effectifs a coûté quelques milliers d'emplois sur le territoire canadien et américain, notamment au cours de l'année 2000 et 2001.

D'emblée, il y a lieu de se questionner sur la fusion des visions de *Chrysler Corporation* avec celle de *Daimler-Benz*. En effet, il y a des questions d'une très grande importance en ce qui concerne la vision stratégique qui émerge de la fusion entre ces deux grands constructeurs d'automobiles. Dans un premier temps, nous allons tenter de définir la vision stratégique de chacune des compagnies avant la fusion afin de contextualiser la vision stratégique du nouveau méga-constructeur.

La vision et la réputation de luxe et de qualité de *Daimler-Benz*, avec leurs véhicules de marque *Mercedes-Benz*, est reconnue internationalement. C'est aussi une compagnie qui misait beaucoup sur la recherche et le développement de concepts technologiques et mécaniques ainsi que sur le développement de nouveaux designs, autant dans le monde de l'automobile que dans le monde du transport en général (TGV et camions lourds, véhicules commerciaux, aérospatiale, aéronautique). En fait, *Mercedes-Benz* a toujours été un leader dans le créneau des voitures haut de gamme et de luxe.

La vision et l'image de marque de *Chrysler Corporation* dans les années 1980 a connu une période de bouleversement. Lee Iacocca sauva l'entreprise de la faillite en 1979 et donna une nouvelle vision à la compagnie (Laffont, 1984). Celle-ci devint basée sur la conception de véhicules abordables pour les ménages américains et canadiens, d'où le lancement d'une toute nouvelle gamme de produits révolutionnaires : la mini-fourgonnette *Dodge Caravan* (Laffont, 1984). Ensuite, vers la fin des

années 1990, la vision stratégique s'est orientée dans la conception et la fabrication de véhicules d'une qualité relativement supérieure. Hélas, comme c'est le cas de tous les constructeurs nord-américains (*GM* et *Ford*), *Chrysler* avait de la difficulté avec la fiabilité et la durabilité de ses produits. Néanmoins, on peut remarquer que la qualité des véhicules commercialisés sous la marque *Chrysler* s'est accrue durant la dernière décennie. Cependant, les marques *Dodge* et *Plymouth* ont conservé des images différentes de celle de *Chrysler*. Bref, depuis le milieu des années 1990, l'idée de *Chrysler Corporation* d'occuper un créneau de semi-luxe faisait tranquillement son chemin.

L'objectif ultime d'unir les deux constructeurs était, d'une part, de sauver *Chrysler Corporation* d'une nouvelle situation financière douteuse à la fin de l'année 1998, et d'autre part, de permettre à *Daimler-Benz* de bénéficier des infrastructures et du réseau de distribution sur le territoire nord-américain de *Chrysler Corporation*. En résumé, la vision de l'avenir chez *DaimlerChrysler* a, compte tenu de l'envergure de ses activités commerciales et manufacturières, une très large portée. Selon le rapport annuel de 2001, elle s'exprime, entre autre, par une concentration des activités dans le domaine de l'automobile, un renforcement des alliances stratégiques avec Mitsubishi et avec Hyundai sur les marchés asiatiques ainsi que par le réseautage de ses départements et concessionnaires. Elle désire aussi accroître la recherche dans les possibilités nouvellement offertes par le commerce électronique. De plus, la compagnie veut aussi diversifier ses services de financement ainsi que demeurer un employeur recherché à travers le monde. Par ailleurs, l'accent mis sur les considérations environnementales, avec le développement de voitures « vertes » (non-polluante à énergie électrique), est pour la compagnie une source d'avantage concurrentiel pour l'avenir. La vision du constructeur

DaimlerChrysler ainsi que son évolution seront détaillées plus en profondeur dans le chapitre concernant l'analyse.

2.2.2- Stratégie marketing de *DaimlerChrysler Canada*

En 1999, la division canadienne de *DaimlerChrysler* a révisé sa stratégie de marketing en matière de marque et elle a procédé à une restructuration de sa gamme de produits. Il est à noter qu'il y a des différences notables avec les États-Unis et l'Europe sur le plan de la commercialisation des produits. Exemple, la nouvelle *Dodge Stratus* 2003 est commercialisée uniquement aux États-Unis tandis que des *Caravans* et des *Pt Cruisers* turbo-diesels sont commercialisés uniquement en Europe. Donc, au niveau canadien, les voitures sont toutes réunies sous le nom de *Chrysler*. En fait, elle a aboli, en 1999, les marques *Dodge* et *Plymouth* en ce qui concerne les voitures de toutes les catégories (compact, sous-compact, berline, intermédiaire). De plus, elle conserve les camions *Dodge* (*Dakota, Ram*) ainsi que la mini-fourgonnette *Dodge Caravan*. Donc, tous les modèles de camionnettes et de mini-fourgonnettes sont réunies sous la bannière *Dodge*. Par contre, les modèles sports comme la *Plymouth Prowler* et ainsi que la *Dodge Viper* ne sont pas affectés par cette restructuration. Évidemment, les produits *Jeep* demeurent commercialisés sous le nom de *Jeep*. *DaimlerChrysler Canada* veut ainsi faciliter la commercialisation de ses produits et favoriser une meilleure reconnaissance de la marque des consommateurs.

En résumé, la restructuration de la gamme de produits de 1999 comprend le regroupement des camions et mini-fourgonnettes sous le nom de *Dodge* (sauf la *Dodge Viper*), les voitures toutes catégories sous le nom de *Chrysler*, les utilitaires sports sous le nom *Jeep* ainsi que l'abolition de la marque *Plymouth* (sauf le *Plymouth Prowler*). Il y a une autre exception. La version haut de gamme de la *Dodge Caravan* est commercialisée sous le

nom de *Chrysler*, à savoir la *Chrysler Town and Country*. Cependant, en 2003, la compagnie revient avec des voitures dans la marque *Dodge* qui sont basées sur l'image typique de cette marque.

La stratégie marketing de *DaimlerChrysler Canada* vise la différenciation de ses produits face à la concurrence. La publicité « *Dodge Différent* » à la télévision est un exemple éloquent de cette ligne de conduite. Les sources d'avantages concurrentiels pour le Groupe *Chrysler* sont la qualité des produits, les innovations et le développement de nouveaux produits (*PT Cruiser*, *Sebring* et plusieurs prototypes). Récemment, la nouvelle campagne publicitaire « *Voici ma voiture* » des produits *Chrysler*, en particulier celle de la *Chrysler Sebring* cabriolet, a fait appel à la diva canadienne du jazz, Diana Krall, afin d'incarner l'essence de la marque. Comme le mentionne Pearl Davies, directrice des marques *Chrysler-Dodge-Jeep* du siège social de Windsor : « C'était l'occasion de rehausser l'image de marque de l'ensemble de la marque en l'associant au charisme, à la notoriété et à la beauté de Diana Krall » (Collason, 2002). De plus, l'association prochaine de la vedette internationale, Céline Dion, aux publicités américaines des produits *Chrysler* va aussi dans le même sens.

De plus, la fusion de *Chrysler* avec *Mercedes-Benz* a eu pour effet d'accroître la notoriété et la qualité de conception des produits de *Chrysler*. En réalité, les deux compagnies ont eu, au cours de la dernière décennie, une stratégie de prise de marché se ressemblant sur quelques points. Cependant, elles sont restées fondamentalement différentes. La stratégie de Mercedes-Benz est axée sur la notoriété et sur l'image de prestige des produits. En ce qui concerne le Groupe Chrysler, sa stratégie est axée sur la commercialisation de véhicules destinés à la majorité des ménages nord-américains malgré quelques percées dans le domaine des voitures de semi-

luxe. Donc, les manières de faire des affaires, qui ont amené le succès chez chacune des deux compagnies, sont fort différentes. Par conséquent, le choc culturel résultant de la fusion de ces deux constructeurs a été relativement radical en ce qui concerne la vision et les objectifs dans la conception et la commercialisation des produits de chacun.

La fusion a permis à la compagnie américaine de continuer d'exister. Le Groupe *Chrysler* avait le besoin de réorienter de façon drastique ses processus d'affaires afin de se sortir (pour la deuxième fois depuis 20 ans) d'une impasse financière à laquelle faisait face la compagnie en 1998. De plus, le fait de s'associer avec un partenaire aussi riche en histoire et en accomplissement est une très bonne chose pour les produits *Chrysler*, *Dodge* et *Jeep*. D'autre part, cette fusion a aussi permis à ces produits de percer davantage sur les marchés européens. L'inverse est tout aussi vrai. Les produits *Mercedes-Benz* vont aussi profiter du réseau de distribution de *Chrysler* en Amérique.

Avant d'aller plus loin, je crois qu'il y a lieu d'expliquer le fonctionnement de *DaimlerChrysler* sur le territoire canadien. En réalité, deux entités contrôlent les concessionnaires canadiens, il s'agit de *DaimlerChrysler Canada* et de la *Société de financement de DaimlerChrysler Canada*. Ces entités ont des objectifs très différents; la première s'occupe en fait des processus d'affaires des concessions (gestion des stocks, norme de qualité « *Cinq étoiles* », formation, etc.) ainsi que des usines de production sur le territoire canadien. La deuxième s'occupe de l'aspect financier des concessions et du financement des clients. À partir de ces centres de contrôle canadiens, des directeurs et des contrôleurs régionaux sont nommés afin de se rendre dans les concessions pour y effectuer différents contrôles.

Cette hiérarchie relativement lourde permet de comprendre un peu mieux le cheminement par lequel la vision stratégique du constructeur doit passer afin de se rendre jusqu'aux concessionnaires de la région. En fait, ces deux entités exercent des pressions différentes, voire même contradictoires, sur les concessionnaires. Par exemple, selon les dires de M. Jean Gauthier, *DaimlerChrysler Canada* met des pressions sur les concessionnaires afin que ces derniers tiennent des inventaires élevés et diversifiés de véhicules neufs tandis que *DaimlerChrysler Crédit Canada* met des pressions pour que son réseau de concessionnaires garde un taux de rotation des stocks relativement élevé.

Deux fois par année, le Conseil consultatif du président rencontre les représentants des concessionnaires provenant de chaque région du Québec afin de discuter des succès, des problèmes et des apprentissages des concessions de la province. Un autre comité, l'APC (association publicitaire des concessionnaires) regroupe mensuellement les représentants des régions de la province afin de créer les programmes de publicité des concessionnaires *DaimlerChrysler* du Québec. Dans la prochaine section, nous allons présenter un programme très important au sein de la compagnie : le programme *Cinq Étoiles*.

2.2.3- Programme « Cinq Étoiles » de *DaimlerChrysler*⁷

Depuis le mois de septembre 2000, *DaimlerChrysler Canada* a innové en instaurant sa politique de garantie *Cinq Étoiles* sur tous ses modèles. En fait, il s'agissait de la meilleure garantie du groupe motopropulseur (moteur et transmission - tout ce qui baigne dans l'huile) de toute l'industrie à l'époque. Cette garantie s'étale sur cinq ans ou 100

⁷ Les informations de cette section ont été puisées dans le « Guide des processus du concessionnaire - Programme Cinq Étoiles » rédigé et transmis aux concessions par *DaimlerChrysler Canada*. Voir Appendice A pour résumé synthétique.

000km. Ce changement n'a en rien changé la garantie de base de ses véhicules, qui est généralement la même dans l'industrie de l'automobile, soit de trois ans ou 60 000km. En juillet 2002, *DaimlerChrysler* revenait à la charge en améliorant encore les limites de sa garantie sur le groupe motopropulseur. En fait, celle-ci est désormais de sept ans ou 115 000km, ce qui fait la couverture de garantie du groupe motopropulseur la plus longue de l'industrie. Ce changement de stratégie des politiques de garantie va relativement coûter cher à *DaimlerChrysler*, car le fait d'honorer une garantie de cette durée comporte des coûts très importants en réparation et en entretien. Par contre, cette nouvelle politique lui a permis d'améliorer son image de fiabilité et de se différencier de ses principaux concurrents nord-américains.

De plus, au cours des dernières années, *DaimlerChrysler* a conçu son propre programme de qualité totale : **le programme *Cinq Étoiles***. Ce programme a pour but de reconnaître l'engagement d'un concessionnaire à procurer un service d'une très haute qualité à ses clients. En mai 2002, la province de Québec comptait 62 concessionnaires certifiés, huit en probation ainsi que deux concessions décertifiées. Au niveau national, 47% des 525 concessionnaires du Canada sont certifiés, soit 246 concessionnaires (voir appendice B). Selon une étude menée par *DaimlerChrysler*, les concessions certifiées « *Cinq Étoiles* » semblent faire mieux que les autres au niveau des ventes et des bénéfices générés. En fait, les concessionnaires certifiés ont vendu en moyenne 1 013 véhicules neufs par années et généré un bénéfice moyen de 351 938\$. Pour leur part, les concessionnaires non « *Cinq Étoiles* » ont vendu en moyenne 607 véhicules neufs et généré un bénéfice moyen de 198 335\$ (voir appendice B). D'après M. André Dostie, responsable *Cinq Étoiles DaimlerChrysler* de la région du Québec, ces résultats démontrent qu'il est raisonnable de croire

que la certification amène des changements bénéfiques sur la gestion des concessions.

Bien plus qu'une simple garantie, le programme « *Cinq Étoiles* » est une certification que reçoit le concessionnaire ayant des processus d'affaires conformes aux normes de *DaimlerChrysler Canada* en ce qui concerne ses méthodes de ventes, de réparations et de service après-vente. Selon une entrevue réalisée par Luc Gagné de *L'AutoJournal* avec Edwin Brust, président de *DaimlerChrysler Canada*, le programme *Cinq Étoiles* est plus qu'un simple processus interne de gestion. Selon M. Brust,

« [...] *Five Star* est un état d'esprit, une attitude, un style de vie, tout cela est basé sur un principe très fondamental qui consiste à demander au client qui sort de la concession : « Comment était-ce? ». Ils renvoient leur réponse par courrier et le concessionnaire reçoit ensuite son bulletin d'évaluation qui lui permet d'améliorer ses points faibles en en discutant avec ses employés. »

Les principales étapes de la certification sont la formation *Cinq Étoiles* des employés, l'amélioration de l'image des installations extérieures et intérieures, l'implantation d'un processus de suivi de la clientèle, la documentation du processus et la compilation des réponses aux exigences du sondage de la satisfaction de la clientèle. Pour plus de détails sur ces étapes, vous référer à l'appendice A. D'autre part, le programme *Cinq Étoile* aide à réaliser le plein potentiel de tous les aspects de la gestion courante, ce qui en fait un programme très important pour le fonctionnement quotidien des concessions qui participent à ce programme. De plus, le programme permet une amélioration constante des processus d'affaires afin d'atteindre une plus grande rentabilité à long terme. Le but ultime est de combler et de dépasser les attentes des clients.

Étant moins onéreux et étant mieux adapté à la réalité actuelle des concessions, ce programme peut servir d'alternative au processus de certification ISO 9000. D'autre part, ce programme peut aussi servir d'étape préparatoire en vue d'implanter la prestigieuse norme de qualité ISO 9000 dans les concessions. Un établissement *Cinq Étoiles* profite d'une nouvelle enseigne publicitaire de marque *Cinq Étoiles*, de panneaux intérieurs de publicité, d'une campagne publicitaire auprès des clients par marketing direct financé par *DaimlerChrysler*, d'une meilleure marge de manœuvre en ce qui concerne l'auto-autorisation des réclamations de garanties, la construction d'un site WEB *Cinq Étoiles* ainsi que la reconnaissance générale qu'apporte le programme. Les panneaux et enseignes publicitaires ont pour but de rappeler l'engagement du concessionnaire envers l'excellence du service à la clientèle.

En se conformant aux spécifications du programme *Cinq Étoiles*, les concessions sont plus aptes à servir leur clientèle et peuvent donc profiter des récompenses offertes par *DaimlerChrysler*. La certification *Cinq Étoiles* permet aux concessionnaires de bénéficier d'un outil de référence grâce à l'internet ou par téléphone. Par exemple, lorsque des clients communiquent avec *DaimlerChrysler* pour avoir des informations sur le prix d'une catégorie de véhicules ou pour avoir des informations à propos d'une réparation, les réceptionnistes référeront prioritairement les clients aux concessionnaires certifiés *Cinq Étoiles*. Par ailleurs, il est à remarquer que cet avantage est très important du point de vue stratégique dans les grands centres urbains comme Montréal ou Toronto, car il y a beaucoup plus de concessionnaires *DaimlerChrysler* qui se disputent le marché. Compte tenu de la dispersion des concessionnaires sur le territoire québécois, cet avantage n'a pas tellement d'importance à moins que les clients décident de se déplacer pour faire leur entretien et leurs réparations, ce qui est relativement moins fréquent. D'autre part, la

reconnaissance *Cinq Étoiles* a aussi pour avantage de faire bénéficier aux employés d'un établissement certifié de rabais additionnels à l'achat ou à la location d'une voiture.

Néanmoins, le programme *Cinq Étoiles* est évolutif et permet aux concessionnaires d'aller au-delà des critères de certification, dans une optique d'amélioration des pratiques de gestion de la clientèle, afin d'améliorer la performance des concessions. Autrement dit, un concessionnaire certifié *Cinq Étoiles* peut être innovateur et modifier certains aspects de sa gestion afin d'améliorer les ventes de sa concession. Le programme *Cinq Étoiles* permet une certaine uniformité à l'intérieur du réseau, mais cela n'enraye pas pour autant l'esprit innovateur et entrepreneurial des propriétaires-dirigeants. C'est exactement ce qu'a fait M. Freed de chez *Town Motors* à Exton, en Pennsylvanie, en instaurant une nouvelle philosophie de vente au sein de sa concession (Peppers, 2003).

La concession étant certifiée *Cinq Étoiles*, M. Freed désirait en faire plus pour sa clientèle afin d'augmenter ses ventes. En effet, il a créé un système de rémunération des vendeurs très innovateur qui amène les vendeurs à mettre l'accent sur ce qui est vraiment important : les besoins du client. Les vendeurs ne sont pas rémunérés à commission mais à salaire fixe. De plus, sa philosophie de vente est axée sur « no-hassle, best price ». Il n'y a pas de négociation possible, le prix affiché est le prix réel et il comprend une marge de profit égale d'un véhicule à l'autre. Même si les vendeurs vendent un véhicule de 5 000\$ ou de 50 000\$, leur salaire demeure le même. Ils vendent alors un véhicule adapté aux besoins du client plutôt que de convaincre le client d'acheter le véhicule le plus cher. Alors, tous les clients qui viennent à la concession sont importants et ne sont pas jugés en fonction de leurs capacités financières. Depuis les 11 dernières années, les ventes totales de *Town Motors* ont augmenté

annuellement de 10%, ce qui est impressionnant. Donc, le constructeur est ouvert aux innovations ayant pour but d'améliorer la rentabilité des concessions, en autant que cela ne vienne pas à l'encontre des critères de qualité *Cinq Étoiles*.

Le but de *DaimlerChrysler Canada* est de propager une image de qualité dans tous ses concessionnaires sur le territoire canadien. De plus, ce programme a pour effet d'uniformiser les pratiques d'affaires de concessionnaires à l'intérieur du réseau, ce qui rend le contrôle plus efficace et moins fastidieux. Donc, ce programme devient un instrument très puissant qu'utilise le constructeur afin de communiquer sa vision stratégique dans ces concessions. Par conséquent, ce programme d'assurance-qualité sera à prendre en considération dans notre recherche.

Sur le territoire témiscabitiien, il y a en tout six concessionnaires *DaimlerChrysler*, soit un à La Sarre (*La Sarre Auto Dodge Chrysler Jeep*) un à Rouyn-Noranda (*Gervais Dodge Chrysler Jeep*), deux à Val d'Or (*Automobile Barraute* ainsi que le *Garage Poirier et Fils*), un à Amos (*Thibault Automobile*) et finalement un à Lorrainville (*Clément Dodge Chrysler Jeep*). Pour des raisons de confidentialité, les concessions sont numérotées de 1 à 6, et ce, sans lien avec l'ordre mentionné ci-haut. Il est très important de noter qu'un seul concessionnaire parmi les six de la région, soit la concession #4, est actuellement certifié et reconnu « *Cinq Étoiles* ». Par ailleurs, la concession #1 est en probation afin d'être reconnue. Fait intéressant, la concession #6 a été désaccréditée en 2001, bien qu'elle soit toujours reconnue ISO 9002, parce que la concession ne rencontrait plus les normes exigeantes de la compagnie *DaimlerChrysler*.

2.2.4- Statistiques régionales et provinciales

Sur le plan provincial, les statistiques de ventes de 1999 à 2001 ne sont pas très convaincantes, laissant croire à des difficultés dans l'intégration des deux compagnies. Depuis 1999, la part de marché combiné, c'est-à-dire camions et automobiles ensemble, de *DaimlerChrysler* ont graduellement fondu sur le territoire québécois. En fait, elle est passée de 14,2% en 1999, à 13,2% en 2000, à 11,8% en 2001 afin de se situer au niveau de 11,2% en 2002 (voir appendice C). Les deux autres constructeurs nord-américains, *Ford* et *GM*, perdent aussi de leur part de marché depuis 1999. Bref, les véhicules d'origines européennes et japonaises semblent être la cause de la perte de vitesse des manufacturiers nord-américains, car leur part de marché est passée de près de 48% en 1999 à 60% en 2001. Donc, au niveau de la province, on peut remarquer un mouvement de la clientèle vers les concessionnaires vendant des véhicules importés (*Honda, Toyota, Nissan, Acura, Volkswagen, Hyundai, Kia, Daewoo*).

Néanmoins, il ne faut pas croire que la baisse des parts de marchés des constructeurs américains en général, et plus particulièrement de *DaimlerChrysler*, est causée uniquement par une piètre performance de ceux-ci. En fait, depuis quelques années, on assiste à une multiplication des marques et des constructeurs à s'établir partout dans la province de Québec. Par exemple, il y a quelques années à peine, des concessionnaires comme *Kia et Hyundai* étaient totalement inexistantes sur le territoire abitibien. Bref, nous sommes rendus très loin du traditionnel « Big Three » (*Ford, General Motors et Chrysler*) qui régnait en maître dans le monde de l'automobile en Amérique du Nord jusqu'au début des années 1980.

On peut remarquer un certain effet multiplicateur provenant du fait qu'il y a plus de constructeurs et que ces derniers, par surcroît,

commercialisent plus de modèles différents. Donc, on se retrouve dans un marché très dilué où les consommateurs ont un très grand choix de marques et de modèles. Nous allons imager nos propos par l'exemple de la catégorie des utilitaires, catégorie qui a connu la plus grande croissance au cours des dernières années selon le magazine *L'Événement Automobile* de février 2001 (voir appendice D). Le choix des consommateurs pouvant se faire dans quatre catégories d'utilitaires (compact, intermédiaire, grand format et de luxe). Au total, pas moins de 40 modèles sont offerts dans la catégorie utilitaire. Il est raisonnable de croire qu'avec autant de modèles se faisant concurrence, les parts de marchés de chaque constructeur demeurent relativement plus petites et régressent même avec l'arrivée de nouveaux joueurs.

Sur le plan régional, la situation des concessionnaires membres de la CCAQ (corporation des concessionnaires automobiles du Québec) semblent s'être détériorée depuis 1999 (voir appendice E). Selon les dires de Jean Cadoret, relationniste au bureau de Québec pour la CCAQ, les membres de la CCAQ sur le territoire du Nord-Ouest correspondent à 92% du total des concessionnaires de la région. En fait, les concessionnaires du Nord-Ouest, membres de la CCAQ, ont vendu en 2000 en moyenne 35 véhicules de moins par année qu'en 1999. En tout, c'est un peu plus de 1000 voitures de moins qui se sont vendues sur le territoire.

Toujours sur le plan de la région de l'Abitibi-Témiscamingue, la situation semble beaucoup plus critique pour les concessionnaires *DaimlerChrysler*. D'après le responsable *Cinq Étoiles* sur le territoire québécois, M. André Dostie, il n'y a seulement que 65% des concessionnaires en province qui sont rentables en 2002, en affichant un profit moyen d'environ 51 000\$ (voir appendice B). De plus, selon les données concernant la vente d'automobile, datées du 26 octobre 2001, la

part de marché au détail se situe à 9.4% soit une baisse majeure par rapport à 1999, où celle-ci se situait à 13,3% (voir appendice F). Néanmoins, cela représente une légère hausse par rapport à 2000, année où la part de marché a atteint un niveau record de 8,3% selon le concessionnaire *DaimlerChrysler* de la région de La Sarre.

Bien que sur le plan général les concessionnaires *DaimlerChrysler* de la région soient en perte de vitesse comparativement à leur compétiteur, il y a quand même des concessions qui tirent mieux leur épingle du jeu que d'autres. Dans le contexte actuel de la compagnie, qui est encore à même de stabiliser ses structures par rapport au projet de fusion qui a eu lieu en 1998, il devient très intéressant d'étudier la façon dont les propriétaires-dirigeants interprètent et perçoivent la vision du constructeur dans leurs activités quotidiennes de gestion ici même dans la région. Ce qui est intéressant, c'est de savoir comment les dirigeants-propriétaires en viennent à personnaliser la vision du constructeur dans leur propre vision entrepreneuriale de leur concession. Dans cette optique, nous vous présentons l'énoncé de la problématique que nous nous proposons d'étudier dans ce projet de mémoire.

2.3- Énoncé de la problématique

La problématique, qui prend source à partir de la dernière version de notre question de départ, était difficile à circonscrire à première vue. Dans un premier temps, comme nous l'avons mentionné auparavant, les concessionnaires automobiles ne sont pas des stratèges à l'état pur et dur. En fait, compte tenu de l'énorme influence des sièges sociaux des constructeurs sur les programmes et les pratiques d'affaires des concessions, les dirigeants de ces franchises sont autant des opérateurs que des stratèges. Cependant, comment expliquer que des concessions

sont meilleures que d'autres, tant sur le plan de la satisfaction de la clientèle, du chiffre d'affaires, des parts de marché que sur le plan de la rentabilité, et ce, au sein d'un même constructeur dans une même région ou une même ville?

L'énoncé de la problématique, sous forme de question de recherche, dans ce cas-ci est la suivante : ***est-ce que le niveau d'appropriation de la vision du constructeur, dans la gestion courante faite par le propriétaire-dirigeant d'une concession automobile, a un impact sur la performance de l'entreprise?*** Dans cette problématique, il s'agit de déterminer la stratégie d'affaires du constructeur *DaimlerChrysler* et de comparer celle-ci avec la vision des différents concessionnaires de la région. Dans un deuxième temps, il s'agit de déterminer s'il existe une corrélation entre la performance de chaque concession avec le niveau de manifestation de la vision stratégique de chaque propriétaire-dirigeant. Dans un troisième temps, il va s'agir de vérifier à quel niveau chaque concessionnaire manifeste sa vision stratégique de son environnement et de son entreprise. Finalement, il s'agit de vérifier si l'appropriation de la stratégie du constructeur par le propriétaire-dirigeant est en corrélation avec le niveau de performance de la concession. Une telle étude pourra être utile pour tout genre d'entreprise fonctionnant par un mode de franchisage.

Pour qu'une telle étude soit valable, il faut que les concessions aient le même dénominateur commun, soit dans ce cas-ci la même maison-mère ou constructeur. À ce moment-là, la base de comparaison est la même, ce qui rend maniable et opérable une telle recherche. De plus, compte tenu des différences régionales qui peuvent entrer en ligne de compte, l'étude des concessionnaires se limitera à la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Il existe aussi de bonnes raisons de croire qu'une certaine appropriation est

nécessaire afin d'adapter la concession à la réalité de l'environnement immédiat au niveau local. En effet, selon Knupfer, Richmond et Vander Ark (2003), même dans les rares cas où les constructeurs ont tenté d'opérer directement ou conjointement des concessions, les résultats ne furent pas convaincants. En fait, le manque d'habileté entrepreneuriale et le manque de connaissance des caractéristiques des marchés locaux ont amené les concessions gérées directement par le constructeur à être moins performantes que les concessions gérées et détenues indépendamment. Ce résultat dénote bien l'appropriation et l'adaptation qui s'opère entre la vision stratégique des concessionnaires et celle du constructeur et qui est nécessaire afin réussir sur des marchés locaux très hétérogènes.

Dans un autre ordre d'idée, une étude intitulée l'indice de satisfaction des concessionnaires (ISC) présentée par la Canadian Automotive Dealer Association (CADA) démontre l'état des relations entre les concessionnaires et leur constructeur en 2001. Une copie de cette étude est présentée en appendice (voir appendice G). Cette étude, concernant les 25 constructeurs automobiles au niveau mondial, dénote bien la pertinence de la problématique dans ce secteur industriel.

En résumé, cette étude dénote une différence dans la vision du constructeur *DaimlerChrysler* par rapport à la vision stratégique des concessionnaires. Dans cet ordre d'idée, les chercheurs ont demandé aux concessionnaires leur appréciation de leur constructeur respectif ainsi que le niveau auquel ils jugent que les véhicules fabriqués par leur constructeur répondent aux demandes du marché. Il ressort clairement de cette étude que *DaimlerChrysler* a dégringolé depuis 1998 dans l'indice de satisfaction générale des concessionnaires par rapport au constructeur, passant au 11^{ème} rang en 1999, au 17^{ème} rang en 2000 et pour atteindre un seuil critique de 24^{ème}

sur 25 en 2001. Autrement dit, les concessionnaires *DaimlerChrysler* sont les moins satisfaits de leur constructeur dans toute l'industrie (à l'exception de *Suzuki* qui est bon dernier). Il y a, de façon très évidente, des problèmes criants en ce qui concerne les relations entre les concessionnaires *DaimlerChrysler* et le constructeur.

Le sondage de l'ISC couvre quatre sujets importants soient (1) les véhicules et les nouveaux modèles, (2) l'application des politiques et des procédures (3) l'efficacité des politiques et des procédures et (4) le niveau d'écoute et de consultation que fournissent les constructeurs auprès des concessionnaires. Il y a aussi une autre rubrique dans ce sondage à propos de la valeur des concessions mais celle-ci concerne moins le sujet de notre recherche. En tout, le sondage contient 18 questions.

Le premier sujet de cette étude est consacré aux véhicules qu'offrent les constructeurs à leurs concessionnaires. À ce chapitre, *DaimlerChrysler* fait aussi très mauvaise figure se classant au 20^{ème} rang en 2001 sur 25. Pour des fins de comparaison, *DaimlerChrysler* se situait au 13^{ème} rang sur 25 en 2000. De plus, cette étude révèle aussi des problèmes en ce qui concerne la qualité des produits. En fait, les concessionnaires évaluent la qualité des produits fabriqués par leur constructeur comme très inférieure à la moyenne dans l'industrie.

Le deuxième sujet présente la manière dont les concessionnaires appliquent les politiques et les procédures de leur constructeur. Que ce soit au niveau des pièces, des ventes ou du service, les concessionnaires *DaimlerChrysler* sont nettement sous la moyenne de l'industrie. Donc, il ressort clairement que les concessionnaires *DaimlerChrysler* n'appliquent pas de façon équitable, constante et uniforme les politiques et procédures de leur franchiseur. Cela permet de croire qu'il y a bel et bien des

différences réelles et palpables entre les visions stratégiques des propriétaires-dirigeants des concessions et le constructeur. Ce résultat corrobore le fait que les concessionnaires ne suivent pas à la lettre les politiques et les procédures du constructeur et tentent tant bien que mal d'utiliser leur esprit entrepreneurial pour conquérir et fidéliser leur clientèle sur leur territoire de vente.

Le troisième sujet de l'étude détermine dans quelle mesure les politiques et les procédures du constructeur permettent aux concessionnaires d'opérer avec efficacité. De façon très claire et univoque, les politiques et procédures de garanties et de relation avec la clientèle ne permettent pas aux concessionnaires d'opérer efficacement. *DaimlerChrysler* se classait respectivement au 23^{ème} et 24^{ème} rang sur 25 pour chacune de ces deux catégories de politiques. Cela amène donc les concessionnaires à améliorer et à développer localement leurs propres procédures et leurs propres politiques, sans bien sûr faire enfreindre de manière déloyale les procédures directrices de *DaimlerChrysler*, afin de satisfaire aux besoins précis de leur clientèle locale. Bref, cette étude dénote bien que les concessionnaires et le constructeur *DaimlerChrysler* ne sont pas systématiquement sur la même longueur d'onde et cela a un impact inévitable sur leur vision stratégique.

Le quatrième sujet concerne le niveau de consultation des constructeurs à propos de la prise de décision concernant ses franchisés ainsi que le soutien fourni par ces derniers. Dans cette section, *DaimlerChrysler* se classait au 15^{ème} rang sur 25 en 2000. Cela dénote la problématique qui peut régner entre le constructeur et les concessionnaires en ce qui concerne la vision stratégique des deux parties. En 2001, *DaimlerChrysler* se classe au 23^{ème} sur 25 en ce qui concerne son niveau d'écoute et de consultation des concessionnaires. Il s'agit de comprendre

en quoi cette détérioration du niveau d'écoute et ce manque de communication peuvent avoir comme effets sur la vision stratégique et quels sont les points de litiges entre les deux parties.

La présente étude a comme terrain de recherche les six concessionnaires de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Afin de conserver la confidentialité de chacun des concessionnaires rencontrés, les concessions sont numérotées de 1 à 6. De plus, « l'agrégation des visions stratégiques individuelles pour un secteur industriel particulier permet alors au chercheur de mieux prédire l'évolution future de ce secteur » (Carrière, 2000). Donc, selon l'affirmation de Carrière, il sera possible de prédire, à partir de notre recherche, l'évolution et les tendances futures des concessionnaires *DaimlerChrysler* de la région en analysant, de façon globale, la vision stratégique de chaque propriétaire-dirigeant.

Dans le prochain chapitre, traitant du cadre théorique de la recherche, seront présentés les principaux modèles retenus qui alimenteront la réflexion concernant la problématique dans la recherche sur le terrain. En fait, le cadre théorique représente les références à l'aide desquelles on tentera de résoudre notre problématique et d'enrichir notre domaine de connaissance.

CHAPITRE III

CADRE THÉORIQUE

Du tour d'horizon fait dans le domaine substantif, il ressort clairement que peu d'études empiriques ont réussi à définir les liens entre la vision stratégique et la performance des entreprises, que ce soit des franchises ou non. Beaucoup d'auteurs en viennent à déduire que la vision est essentielle au développement et à la croissance des entreprises, mais aucun d'entre eux ne réussit à en faire la preuve empiriquement. Dans le cadre de notre recherche, deux études potentiellement intéressantes, qui tentent de faire des rapprochements entre les concepts de vision stratégique et de performance, seront retenues afin de servir de fondement de base. En fait, ces deux études correspondent au cadre théorique de ce mémoire car elles représentent l'ensemble des références servant à résoudre la problématique. De manière générale, ces deux études appuient l'hypothèse qu'il peut exister une certaine corrélation entre la vision stratégique et la performance ou le développement des entreprises.

3.1- Recherche de Louis-Jacques Filion (1988)

« The strategy of successful entrepreneurs in small business : vision, relationship and anticipatory learning » (thèse de doctorat).

Dans cette section, nous vous présentons un résumé synthèse de l'étude de Filion (1988). Cette étude, portant sur les caractéristiques des

entrepreneurs, cadre très bien avec le sujet de notre recherche. Cette étude vise à développer un modèle ou un cadre de pensée et d'action stratégique à partir de ce que font les entrepreneurs qui ont réussi. Elle s'intéresse aux modèles cognitifs d'organisation de la pensée stratégique. Au lieu de s'intéresser au « comment faire » l'étude porte sur le développement de guides de pensée qui mènent à l'action. Cela se veut un modèle intégrateur d'auto-apprentissage qui permet aux stratèges de continuer d'apprendre par eux-mêmes, car les connaissances deviennent rapidement obsolètes. Ce qui intéressait l'auteur de l'étude était de cartographier les modèles de penser et d'agir des entrepreneurs suivant une méthode systématique reconnue, d'établir des liens entre la pensée et l'action. Selon l'auteur, la situation de l'entrepreneur est fondamentalement différente de celle du manager, mais elle n'est pas si éloignée de celle du stratège.

Cependant, comme nous l'avons mentionné précédemment, un concessionnaire est à la fois un entrepreneur et un manager (voir fig. 1.1). Il est entrepreneur car, bien que *DaimlerChrysler Canada* exerce certaines pressions, il dispose de liberté dans la façon de gérer son entreprise, notamment en ce qui concerne la gestion de son personnel, la gestion financière, la gestion des stocks, la publicité au niveau local et ainsi que plusieurs autres centres de décisions. Selon Carrière (2000) :

« la diversité des situations individuelles d'entreprises constitue autant d'interstices sectoriels recelant des intentions et des incertitudes locales aptes à leur permettre de se définir de nouvelles marges de manœuvre pour s'adapter à l'environnement. »

Selon Carrière (2000), les entreprises doivent s'adapter à leur environnement immédiat pour réussir.

Compte tenu de la situation des concessionnaires *DaimlerChrysler* de la région de l'Abitibi-Témiscamingue, les propriétaires-dirigeants peuvent alors élaborer des scénarios et des programmes adaptés à leur réalité régionale et locale. Ils sont même invités à le faire car le constructeur est très conscient des différences régionales et culturelles qui peuvent exister entre la localisation des différents points de vente, ce qui rend inopérant la mise en place d'un programme unique. Dans un document rédigé par *DaimlerChrysler Canada* à l'intention des concessionnaires en titre intitulé « Passeport pour l'excellence », le constructeur énonce intégralement (voir appendice H):

« Il vous faut, bien sûr, utiliser certains formulaires de *DaimlerChrysler* et suivre certaines directives spécifiques, mais il vous est quand même possible d'élaborer votre propre système d'administration en fonction de vos besoins »

Par contre, la division canadienne de *DaimlerChrysler*, soit *DaimlerChrysler Canada*, supervise et contrôle les processus d'affaires des concessionnaires en exigeant certaines normes et certains standards de qualité. Selon toute vraisemblance, un propriétaire-dirigeant possède certains attributs d'un entrepreneur, comme son goût du risque, sa créativité et son besoin d'indépendance, qui nous empêche de le catégoriser comme manager fonctionnel. Autrement dit, la gestion d'une concession est teintée de la personnalité et de l'image de son propriétaire et non seulement le reflet du constructeur.

Par ailleurs, dans la littérature, les modèles stratégiques ont presque tous été conçus pour la grande entreprise et ils sont moins adaptables à la réalité de la PME. Ce qui caractérise le plus une PME, c'est le fait qu'elle représente un système social construit autour de la personnalité du propriétaire-dirigeant. Le but ultime de Filion (1988), en tant que

formateur dans une école de gestion, était d'en arriver à un modèle intégrateur qui augmente la compréhension des entrepreneurs. Ce modèle devait l'aider à mieux former les futurs entrepreneurs. Ce modèle se retrouve à la jonction entre trois domaines ; l'entrepreneurship, la stratégie et la PME.

La méthodologie de Filion (1988) se base sur une approche qualitative. Sa méthodologie repose sur deux types de questionnaires qu'il a utilisés auprès de 60 entrepreneurs à travers le monde afin de trouver ce qui différencie les PME qui réussissent de celles qui échouent. La réussite des entreprises était principalement circonscrite par les profits et la croissance des ventes de ces dernières. Ces critères sont généralement acceptés comme mesure de performance bien qu'il existe une panoplie d'autres indicateurs de réussite de nature plus qualitative.

L'intérêt de la recherche est de développer un modèle stratégique pour les PME en observant ce qui se passe dans les meilleures PME. Par rapport au cadre de notre étude, il s'agit de vérifier si les concessionnaires les plus performants sont ceux qui s'approprient le mieux la vision du constructeur. L'étude de Filion (1988), a amené à s'intéresser à la façon dont les dirigeants perçoivent la réalité et construisent leur schème d'interprétation. Par conséquent, il s'est intéressé au « Weltanschauung », ce qui signifie « le prisme avec lequel une personne regarde la réalité » (attitudes, humeurs, intentions, expérience). Autrement dit, ce terme désigne les représentations et les images du dirigeant. Ce « Weltanschauung » peut être amené à changer dans le temps.

Compte tenu de l'intérêt porté par ce chercheur au « Weltanschauung », il convient de parler de la notion de paradigme dans la gestion des PME. D'après la définition que donne Filion (1988) à propos

des « Weltanschauung », il est clair, selon nous, que cette définition se rapproche de très près à la notion de paradigme. En effet, un paradigme est, par définition, un modèle psychologique qui établit des frontières et qui fournit des règlements pour la réussite (Kuhn, 1983). Donc, tout comme les « Weltanschauung », les paradigmes représentent des filtres qui tamisent les informations et les idées en fonction d'un cadre de référence prédéterminé. Donc, les « Weltanschauung » créent des attentes auprès des dirigeants d'entreprise qui leur permettent de performer et d'envisager le monde qui les entoure. Cependant, comme nous l'avons mentionné, les paradigmes sont sujet à des changements profonds et lorsque ceux-ci changent, tout retourne au point zéro. Autrement dit, lorsque les paradigmes changent, les éléments de succès des meilleurs dirigeants de PME du passé ne deviennent pas garants du futur. C'est donc dans cette optique qu'il devient intéressant d'étudier les « Weltanschauung » des dirigeants afin d'en prévoir leur évolution dans le temps.

Donc, les principaux résultats de l'étude de Filion (1988) concernent, dans une première partie, l'analyse du « Weltanschauung » des dirigeants par rapport à eux-mêmes, à leur entreprise, à leur culture d'entreprise ainsi que par rapport à leur environnement. Autrement dit, le chercheur a réussi à déterminer des « patterns » émergeant de l'analyse des dirigeants de PME. En général, les « patterns » qui différencient les dirigeants de PME qui ont réussi des autres gestionnaires correspondent à une liste d'attributs. Le sommaire des découvertes qui concerne l'analyse du « Weltanschauung », résumé dans un tableau synthèse, est présenté dans le tableau 3.1 de la page suivante.

TABLEAU 3.1 Liste des attributs des dirigeants de PME ⁸**Attributs des dirigeants de PME qui ont réussi :**

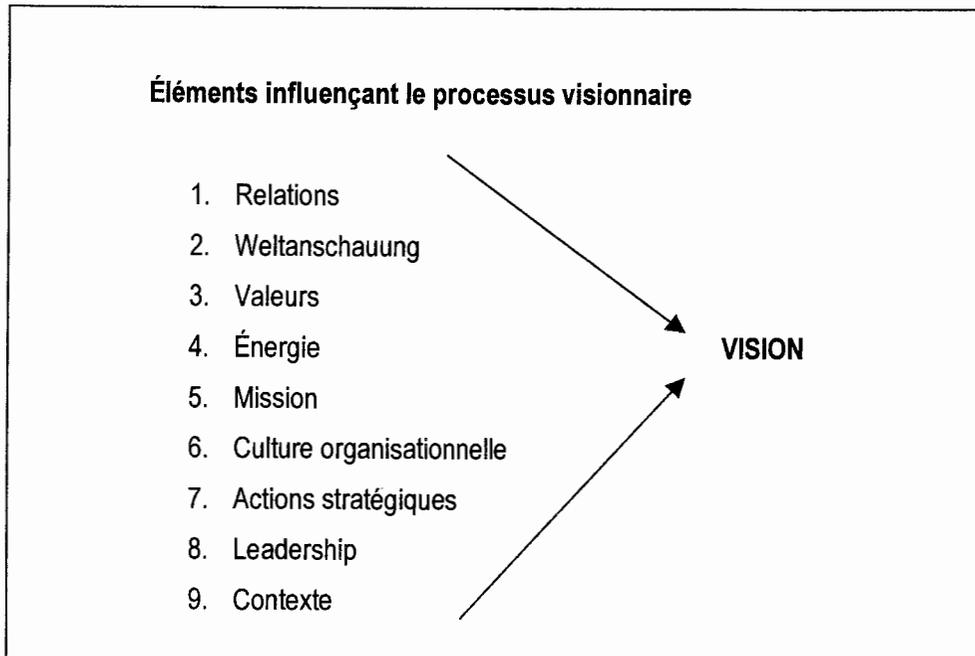
1. Influence de la famille et de la culture;
2. Besoin de se différencier;
3. Expérience et connaissance de l'entreprise;
4. Énergie déployée dans l'entreprise;
5. Rôle de l'intuition dans la prise de décision;
6. Besoin d'avoir du pouvoir et du contrôle
7. Leadership (capitaine d'une équipe);
8. Bon réseau de contact à l'extérieur;
9. Auto-apprentissage en continu, personne autodidacte;
10. Volonté d'anticiper l'avenir;
11. Vision du devenir de l'entreprise;
12. Communicateur convaincant;
13. Accent mis sur l'éthique dans ses rapports avec les autres.

Selon Filion (1988) les gens qui ont de la vision réussissent mieux que les autres. Ils prévoient quelques scénarios afin de se préparer à l'avenir. C'est à partir de cette affirmation que le chercheur construit son modèle afin d'aider les dirigeants à développer leurs visions. Selon les recherches de Filion (1988), le processus visionnaire d'un dirigeant d'entreprise peut être affecté par les différents concepts présentés sur le tableau 3.2 de la page suivante. Ce tableau est inspiré de la thèse de

⁸ Louis-Jacques Filion, « The strategy of successful entrepreneurs in small and medium business : vision, relationship and anticipatory learning », Thèse de doctorat, Lancaster (UK), University of Lancaster, 1988, p.500.

doctorat de Filion (1988) à la page 565. Les éléments faisant parties de ce tableau sont en interaction les uns avec les autres afin de définir la vision stratégique du dirigeant.

TABLEAU 3.2 Éléments influençant le processus visionnaire⁹



À partir de ce tableau, une vision centrale émane de l'entreprise comme une sorte de cadre de référence qui permet d'orienter les actions stratégiques et les interprétations des membres d'une concession. Par ailleurs, cette vision centrale peut être modifiée par des visions secondaires et des visions émergentes qui prennent forme dans l'organisation. Ces explications sont représentées à la page 76 par la figure 3.1 tiré de Filion (1991). Cet auteur définit une vision comme émergente lorsqu'elle s'appuie sur des idées qui viennent d'ailleurs, de d'autres pays, de d'autres

⁹ *Ibid*, p.565.

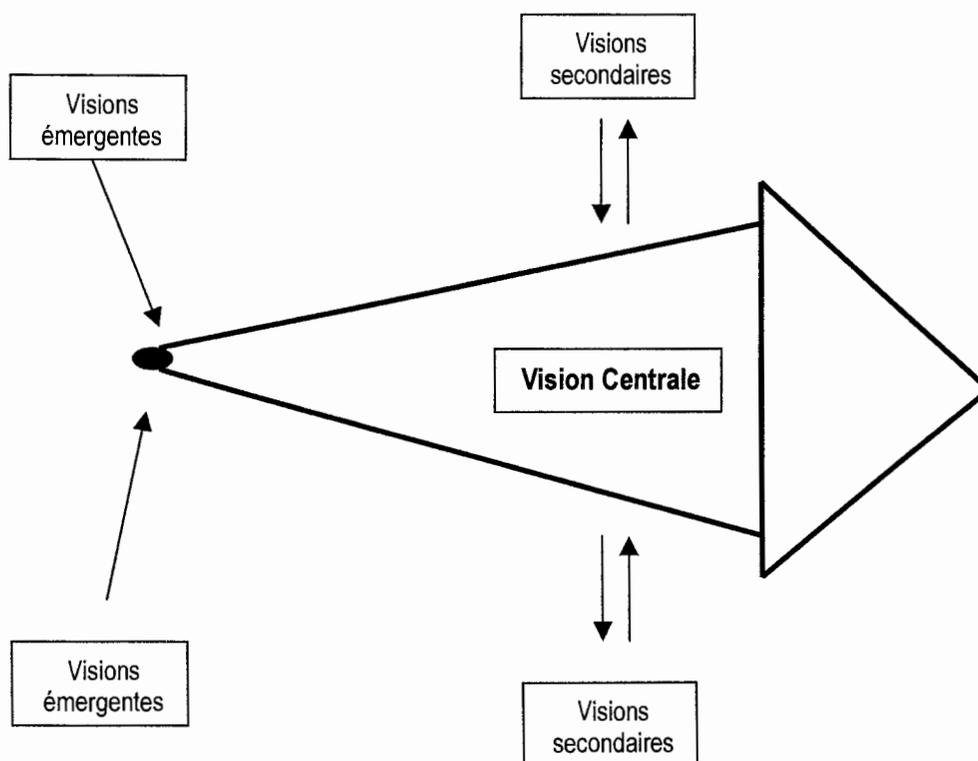
contextes qui permettent de faire les choses différemment. Les visions émergentes sont souvent à la base de la vision centrale d'une organisation ou d'un renouvellement de celles-ci. Elles sont donc moins accessibles pour les concessionnaires bien qu'elles ne soient pas totalement hors de portée car la toile de fond est en grande partie peinte par le constructeur *DaimlerChrysler*.

Pour leur part, les visions secondaires permettent de faire progresser la vision centrale d'une entreprise. Elles s'expriment le plus souvent sous forme de projets ou sous forme d'activités de gestion (comptabilité, marketing, finance, production, ressources humaine, etc). Autrement dit, les visions secondaires amènent les gestionnaires à travailler dans des domaines plus « mécaniques » qui sont directement en lien avec la mission de leurs entreprises de leurs entreprises et qui se traduisent par des gestes stratégiques réels. Il est à noter que les notions de visions secondaires et émergentes rejoignent la typologie des dirigeants de PME selon leur acuité stratégique de Revolon (1999) en ce sens que Filion (1991) aussi distingue l'aspect interne et externe de la vision. Dans les cas des concessionnaires, cela représente les visions qui permettent d'adapter le contexte régional des concessions à la vision centrale de *DaimlerChrysler Canada*. Elles représentent, selon nous, la forme de vision la plus intéressante pour ce projet de recherche.

Le parallèle avec le cas de *DaimlerChrysler* consiste à **déterminer non seulement dans quelle mesure les concessionnaires performants en Abitibi-Témiscamingue s'approprient la vision centrale de *DaimlerChrysler Corporation*, mais aussi dans quelle mesure ceux-ci sont capables de façonner et d'élaborer leurs propres visions stratégiques secondaires.**

D'une part, le concessionnaire, en tant que manager, s'intéresse à la vision centrale émanant du constructeur dans la gestion de son entreprise en ce qui concerne le positionnement de sa concession sur le marché de l'automobile en général, c'est-à-dire par rapport aux autres constructeurs. D'autre part, en tant qu'entrepreneur, il peut s'intéresser aux visions secondaires et émergentes qui lui permettent de se positionner et de se différencier sur les marchés locaux.

FIGURE 3.1 Trois catégories de visions¹⁰



¹⁰ Louis-Jacques Filion. *Visions et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Éditions de l'entrepreneur, 1991, p.111.

3.2 Recherche de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994)

« L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise »

Une autre étude nous sert de base pour cette recherche soit celle réalisée par Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994). Cette étude qualitative a pour objectif de tenter de montrer empiriquement l'association ou la relation entre la performance des entreprises et la manifestation de la vision du propriétaire-dirigeant. En fait, très peu d'études ont réussi à faire ressortir clairement les liens positifs entre vision et performance sur le plan théorique. Cette recherche a été réalisée auprès de 58 PME du Québec. Autrement dit, l'étude cherche à répondre aux deux questions suivantes : « Quelle est la nature et la force de l'association entre la vision stratégique du dirigeant et la performance de l'entreprise ? » et « Quel niveau de manifestation de la vision stratégique produit la meilleure performance ?

Une des hypothèses de base de la recherche est qu'il existe une certaine relation entre la vision stratégique du dirigeant et la performance. Cette hypothèse découle des recherches antérieures de Carrière (1990). Plus précisément, l'hypothèse est que les dirigeants ayant un niveau élevé de manifestation de la vision stratégique réalisent de meilleures performances que ceux qui la manifestent peu.

Deux questionnaires ont été utilisés dans le cadre de la recherche de Nkongolo-Bankenda, d'Amboise et Garnier (1994). Cependant, la construction du premier questionnaire a posé quelques petits problèmes aux chercheurs. En considérant le fait que le concept de vision stratégique soit difficilement accessible et saisissable, les chercheurs se sont posé des

questions à savoir comment procéder pour obtenir le contenu de la vision stratégique des dirigeants des PME et ainsi que comment quantifier l'intensité et la précision de celle-ci. Par conséquent, ce premier questionnaire s'est inspiré d'une étude antérieure de Nkongolo-Bakenda et d'Amboise (1993), qui avait pour objectif d'identifier le contenu et de déterminer le degré de manifestation à partir de réponses obtenues d'une interview avec les dirigeants de PME. Le premier questionnaire s'est aussi grandement inspiré de la littérature relative au concept de vision stratégique (Gasse et d'Amboise, 1989). Les chercheurs ont repris ce modèle de base pour mesurer empiriquement la vision des dirigeants dans le cadre de la recherche de 1994. Cette étude d'où le modèle est tiré s'intitule « La vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME : un essai d'identification et de mesure empirique ». Les questions utilisées dans cette étude sont regroupées dans le cadre d'entretien semi-dirigés. Les questions sont ouvertes et concernent la façon dont les dirigeants expriment et vivent leur vision ainsi que les modes d'action selon lesquels la vision influence les décisions et les gestes stratégiques entrepris dans leur entreprise. Elles sont regroupées en rubrique selon les trois aspects couverts par ce premier questionnaire.

Le premier aspect de ce questionnaire concerne **l'expression** de la vision, soit la capacité du dirigeant à exprimer sa vision d'avenir et ses ambitions pour son entreprise et lui-même. Sous cette rubrique, les chercheurs ont analysé et regroupé les réponses des propriétaires selon trois catégories de vision, soit la vision de grandeur, la vision de bien-être organisationnel et individuel ainsi que la vision du rôle social. Les critères d'évaluation sont la clarté et la précision de la vision.

Ensuite, le second aspect de ce premier questionnaire concerne la communication et la **diffusion** de sa vision à ses subordonnés. Cela

s'avère un aspect très important du management stratégique dans une PME. Comme le mentionne Sashkin (1986) « *if the vision remains an idea of the leader -the leader property not owned by the organization members- it cannot succeed* ». De plus, d'Amboise (1994) affirme que le partage de la vision du dirigeant est un élément essentiel de la réalisation de la vision stratégique. Les critères d'évaluation sont l'étendue de la vision ainsi que son niveau de formalisation. Par conséquent, la diffusion est mesurée en relation à deux rubriques, soient les personnes associées à la vision stratégique du propriétaire-dirigeant ainsi que les canaux de diffusion utilisés.

Le troisième aspect de ce questionnaire traite de la **concrétisation** de la vision du dirigeant dans son entreprise. Les critères utilisés pour évaluer cet aspect sont l'estimation et la disponibilité des ressources de l'entreprise ainsi que l'engagement du dirigeant. Les questions se répartissent en deux rubriques soit le réalisme de la vision stratégique ainsi que les actions concrètement amorcées et les exemples de réalisation de cette vision.

Le deuxième questionnaire porte sur les caractéristiques de l'entreprise, le style de management du dirigeant, les stratégies réalisées ainsi que les performances des dernières années de l'entreprise. Il est à noter que seul le premier questionnaire s'est inspiré de l'étude de Nkongolo et d'Amboise (1993). En ce qui concerne le niveau de performance, les variables utilisées pour fixer le niveau de performance des PME sont la variation relative du nombre d'employés, des ventes et des profits nets au cours de trois années, soit de 1988 à 1991.

En résumé, le niveau de manifestation est évalué par le degré de clarté et de précision de la vision exprimée par le dirigeant, le degré de

diffusion et de communication de la vision dans l'entreprise ainsi que par les moyens et ressources mis en œuvre pour la concrétiser. Afin de quantifier ces différents niveaux de manifestation, les valeurs 2, 1, 0 sont attribuées à chacun des trois moments de l'analyse (l'expression, la diffusion et de la concrétisation) dépendamment s'ils se sont manifestés de façon forte, faible ou absente dans les réponses du dirigeant aux questions (voir appendice I). Le tableau 3.3 illustre la façon dont sont interprétés les résultats aux questions des dirigeants de PME interviewés selon chaque moment. De cette gradation, les chercheurs ont été capables de dégager une mesure globale de la manifestation de la vision stratégique. Il ressort sept catégories globales de manifestation de la vision des dirigeants, soit de manifestation nulle, en passant par la manifestation moyenne et jusqu'à la manifestation très forte. Le tableau 3.4 suivant illustre les différentes catégories globales de manifestation de la vision stratégique des dirigeants.

TABLEAU 3.3 Grille d'interprétation des moments de la vision

EXPRESSION

Cote	Catégorie	Critères : clarté et précision
0	Absence	-Pas de réponse -Absence d'expression d'une vision stratégique
1	Faible	-Vision dont l'idée centrale n'est pas clairement définie. -Éventail d'objectifs sans lien et sans souci de hiérarchie entre eux.
2	Forte	-Présence de vision clairement définie. On peut aussi distinguer les composantes centrales et de supports qui servent à la réalisation

TABLEAU 3.3 suite...**DIFFUSION**

Cote	Catégorie	Critères : étendue et formalisme
0	Absence	-Pas de réponse -Pas de communication et refus de transmettre sa vision aux autres membres.
1	Faible	-Diffusion de la vision stratégique à un cercle étroit de collaborateurs immédiats (associés, familles, amis) -Manque de moyens de diffusion formalisés réguliers
2	Forte	-Diffusion de la vision stratégique à un cercle plus large, voir à l'ensemble des employés -Existence de structures régulières et formelles (réunions) sous forme d'image, de mission, d'un mot de rassemblement ou d'un logo.

TABLEAU 3.3 suite...

CONCRÉTISATION

Cote	Catégorie	Critères : estimation, engagement et disponibilité des ress. nécessaires
0	Absence	<ul style="list-style-type: none"> -Pas de réponse -Inaptitude à estimer les ressources et absence d'engagement.
1	Faible	<ul style="list-style-type: none"> -Conscience des ressources matérielles et humaines nécessaires et celles qui sont disponibles -Estimation du temps pour la réalisation -Absence d'actions concrètes montrant l'engagement dans la réalisation de la vision
2	Forte	<ul style="list-style-type: none"> -Conscience des ressources nécessaires et disponibles -Estimation claire du temps nécessaire -Exemple d'actions accomplies ou prévues à court terme dans le sens d'un engagement ferme

TABLEAU 3.4 Grille de classification de la manifestation de la vision

Catégories globales	Catégories par moment	Observations (exceptions) à inclure
0 (nulle)	Expression = 0 Diffusion = 0 Concrétisation = 0	
1 (très faible)	Expression = 1 Diffusion = 0 Concrétisation = 0	
2 (faible)	Expression = 2 Diffusion = 0 Concrétisation = 0	EX=1, DIF=0, CON = 1 EX=1, DIF=1, CON = 0
3 (moyenne)	Expression = 2 Diffusion = 1 Concrétisation = 0	EX=2, DIF=0, CON = 1 EX=1, DIF=1, CON = 1 EX=1, DIF=2, CON = 0
4 (assez forte)	Expression = 2 Diffusion = 2 Concrétisation = 0	EX=2, DIF=1, CON = 1 EX=1, DIF=1, CON = 2 EX=1, DIF=2, CON = 1 EX=2, DIF=0, CON = 2
5 (forte)	Expression = 2 Diffusion = 2 Concrétisation = 1	EX=1, DIF=2, CON = 2 EX=2, DIF=1, CON = 2
6 (très forte)	Expression = 2 Diffusion = 2 Concrétisation = 2	

L'étude de Nkongolo-Bakenda et d'Amboise (1993) intitulée « La vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME : un essai d'identification et de mesure empirique » démontre les résultats de l'analyse qualitative des résultats aux questions de l'enquête ayant mené à l'établissement des trois rubriques de l'analyse de la manifestation de la vision stratégique des dirigeants, soient l'expression, la diffusion et la concrétisation. À l'intérieur de chacune de ces rubriques, les informations provenant du discours des dirigeants rencontrés sont codifiées selon une codification plus fine. En effet, l'expression peut être codée selon la vision de grandeur, la vision de bien-être organisationnel et individuel et selon la vision d'un rôle social. La diffusion est codée en fonction des personnes associées à la vision et selon les canaux de diffusion utilisés. Pour sa part, la concrétisation est codée en fonction du réalisme de la vision et selon les actions concrètement amorcées dans la réalisation de la vision. Ces informations sont contenues dans le manuel de codage. Nous vous référons à la section 5.2 et à l'appendice J pour avoir plus d'informations sur le manuel de codage.

En conclusion, les chercheurs ayant dans un premier temps catégorisé le degré de manifestation stratégique des propriétaires-dirigeants, il s'agissait ensuite de vérifier si la catégorie de manifestation du dirigeant avait une influence sur les performances de son entreprise. En fait, *les conclusions de cette recherche sont que la corrélation entre la performance et la manifestation de la vision stratégique n'est pas aussi forte que le prétend l'ensemble de la littérature.* Comme toute recherche scientifique, cette recherche n'est pas une panacée et elle comporte ses limites. Néanmoins, elle réussit à tenter de montrer empiriquement que les associations déductives entre performance et vision stratégique ne sont pas toujours vraies et qu'elles nécessitent d'autres réflexions et d'autres

analyses afin de mieux comprendre le rôle de la vision stratégique dans la gestion d'une PME.

De plus, une des contributions de cette étude est d'admettre qu'une

« [...] certaine vision est nécessaire pour une meilleure performance, mais qu'une très forte vision grandement diffusée dans l'entreprise ne facilite pas toujours l'adaptation (à l'environnement) en plus de toujours renfermer quelque chose d'illusoire » (Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier, 1994).

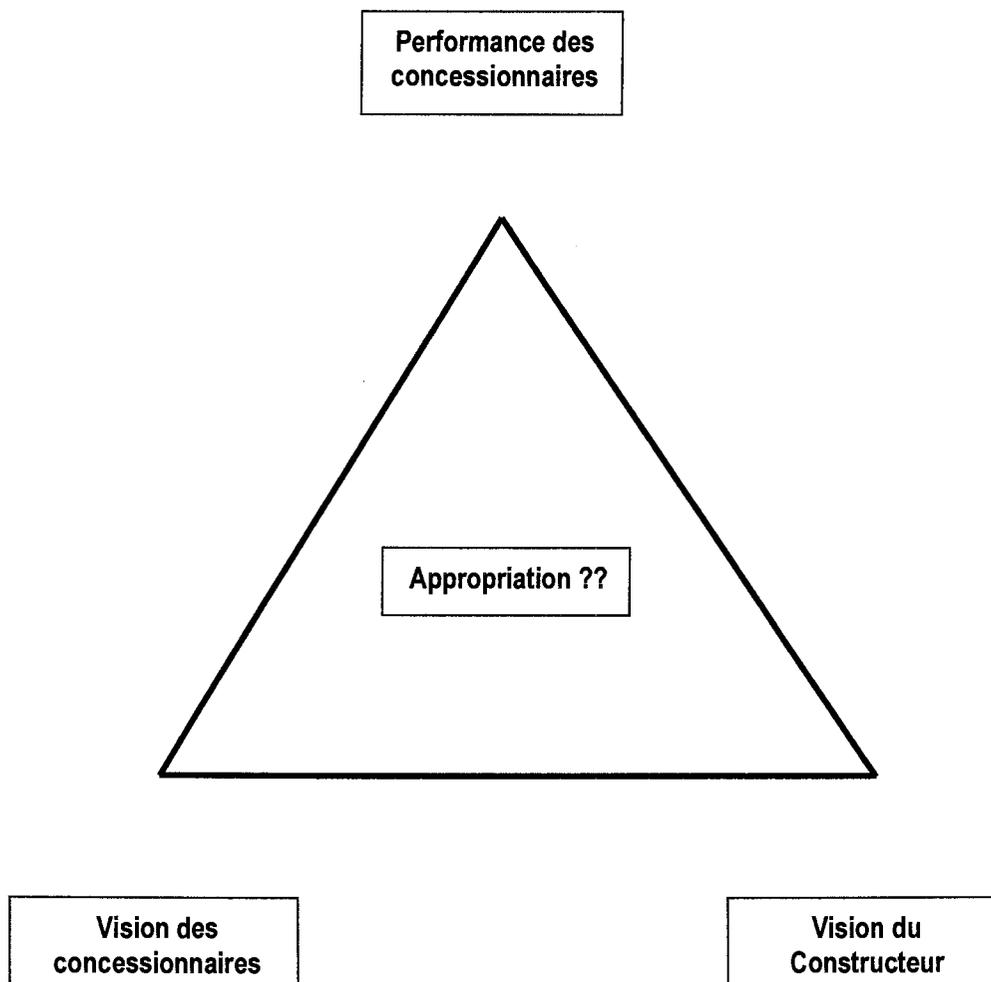
Par surcroît, cette affirmation est d'autant plus vraie en ce qui concerne les PME évoluant dans les secteurs de la nouvelle économie. Dans ce cas, la vision du dirigeant se manifeste autrement car elle « semble plutôt mener à la satisfaction d'avoir atteint des cibles plus personnelles et de réaliser des objectifs plus généraux pour l'entreprise » (d'Amboise et Gasse, 2000). Néanmoins, Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994) dégagent de leur recherche que les propriétaires-dirigeants ayant une vision stratégique de très grande intensité et rayonnant dans toute l'entreprise ne sont pas ceux qui performant le mieux dans le monde des PME.

Donc, une étude comme celle-ci peut nous servir de base afin de vérifier si la performance des concessionnaires *DaimlerChrysler* de la région est associée à la manifestation de leur vision stratégique au sein des concessions. Dans cet ordre d'idée, il sera question de démontrer que les concessionnaires *DaimlerChrysler* les plus performants dans la région sont ceux qui manifestent le plus la vision du constructeur en se l'appropriant ou non. Autrement dit, l'étude de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et de Garnier (1994) sera, en quelque sorte, confirmée ou infirmée dans un contexte de PME franchisée dans le domaine de l'automobile car la relation

entre la performance et la vision sera vérifiée. La valeur ajoutée de ce mémoire à l'étude de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et de Garnier (1994) est qu'il prend en considération la vision du constructeur dans la relation entre manifestation de la vision du dirigeant et performance des entreprises. Le contenu des questionnaires utilisés dans la recherche de ces auteurs a été très utile pour nos recherches.

Cependant, l'étude de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994) se concentre sur la relation entre la manifestation de la vision et la performance d'une entreprise. Dans notre recherche, la vision et les processus d'affaires provenant du constructeur s'ajoutent comme troisième variable ayant un lien sur la performance de la concession. L'ajout de cette variable représente l'apport de notre recherche. Autrement dit, l'interaction entre la vision du constructeur et des concessionnaires sera étudiée. L'impact de cette interaction sur la performance représente le concept d'appropriation se situant au centre du modèle. Le concept d'appropriation représente la valeur ajoutée de ce mémoire. En fait, nous avons représenté la relation entre les variables tel que présenté à la figure 3.2 de la suivante. Il est à noter que ce modèle n'est pas tiré d'aucune source car il est le fruit de notre initiative et de notre compréhension de la problématique à l'étude.

FIGURE 3.2 Relation entre les deux sources de vision qui affectent la performance des concessions.



CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE

Dans ce présent chapitre, la méthodologie sur laquelle est basée notre quête de découvertes et de solutions par rapport à la problématique de ce mémoire est présentée. Dans un premier temps, il convient de déterminer dans quel courant de pensée méthodologique s'inscrit notre cheminement d'analyse. Dans un deuxième temps, une description des données qui seront nécessaires afin de répondre pertinemment à la question de recherche sera présentée. Dans un troisième temps, une section sera consacrée afin de faire état des méthodes de collecte de données qui seront utilisées sur le terrain, et ce, pour chacun des types de données nécessaires. Dans un quatrième dernier et temps, il sera à propos de présenter les principales hypothèses de recherche. Finalement, nous déterminerons la méthode qui sera utilisée afin d'analyser les données.

4.1- Courant méthodologique :

La nature de la question de recherche, qui consiste à déterminer si le niveau d'appropriation du concessionnaire de la vision stratégique du constructeur a un impact sur la performance, affecte grandement le choix de l'approche à privilégier. En définitive, ce mémoire de recherche va inévitablement s'appuyer sur une approche dite qualitative. Plus précisément, cette recherche emprunte une approche interprétative, car son objectif est d'interpréter les commentaires des dirigeants de concession à propos de leur vision stratégique. De cette façon, il est possible de déterminer l'influence du constructeur sur la vision du dirigeant

ainsi que l'influence de l'interaction de ces deux visions sur les performances de l'entreprise. Il y a principalement quatre raisons qui nous permettent de déclarer que cette recherche doit être axée sur des bases qualitatives-interprétatives.

Premièrement, une recherche dite qualitative tente d'établir des interrelations entre plusieurs catégories de concept contrairement aux recherches dites quantitatives qui se concentrent sur un nombre précis et limité d'interrelations. Dans la majorité des cas, les catégories ne sont pas clairement explicites au début d'une recherche qualitative et elles se précisent seulement en cours d'analyse. Même si elles sont explicites, il arrive fréquemment que d'autres catégories soient rajoutées pour plus de rigueur et pour éviter le croisement de certaines catégories.

Deuxièmement, une recherche dite qualitative utilise généralement très peu d'hypothèses de départ contrairement à l'approche quantitative. Les chercheurs de type qualitatif n'utilisent que quelques « hypothèses repères » afin d'orienter le sens de leur recherche (Filion, 1991). Autrement dit, les hypothèses n'ont pas le même rôle dans une recherche de type qualitative que dans une recherche de type quantitative; elles ont un rôle beaucoup plus central dans le premier type et plus accessoire dans le second.

Troisièmement, au lieu de rechercher un échantillon statistiquement représentatif de la population (par convention $n > 30$)¹¹, comme le font les chercheurs quantitatifs, les chercheurs qualitatifs mettent l'accent sur moins d'unités statistiques. Cependant, chacune des unités statistiques est étudiée beaucoup plus en profondeur. Comme dans le cas de notre

¹¹ Gérard Baillargeon, *Probabilités statistiques et techniques de régression*, Trois-Rivières, Éditions SMG, 1989, p.224

recherche, l'échantillon sera en fonction de six concessionnaires de l'Abitibi-Témiscamingue, ce qui représente la population totale des concessions *DaimlerChrysler* en région.

Quatrièmement, les principaux résultats d'une étude quantitative sont généralement sous forme numérique. C'est à partir de ces chiffres et de ces valeurs que les chercheurs sont en mesure d'interpréter statistiquement les phénomènes observés. Du point de vue qualitatif, les principaux résultats de la collecte de données sont sous forme de mots et de textes. Donc, l'analyse des résultats de recherche est très différente si le chercheur opte pour l'une ou l'autre de ces deux approches. Dans notre cas, l'analyse devra se faire à partir de verbatim des entrevues faites avec chacun des concessionnaires et avec M. Richard Whalen du bureau régional de *DaimlerChrysler Canada* à Montréal.

4.1.1- Avantages et inconvénients de l'approche qualitative

Les principaux avantages de ce courant méthodologique sont la flexibilité et l'adaptation à la recherche en science sociale. De plus, ce courant considère la réalité comme un construit qui évolue dans le temps contrairement à l'approche purement quantitative, qui pour sa part, la considère beaucoup plus statique (Grawitz, 1993). En fait, le poste d'observation, ou la vision que se donne le chercheur dans cette approche, se greffe à l'action sur l'environnement social du phénomène observé (Huberman, 1981). L'approche qualitative est aussi considérée comme étant plus holistique que l'approche quantitative, car elle n'implique pas la réduction des données dans des structures d'analyse statistique sclérosante comme l'approche quantitative. En effet, le peu d'instrumentation préalable limite les carcans méthodologiques et rend plus accessible la découverte de phénomènes nouveaux.

En ce qui concerne ses inconvénients, ce courant amène souvent le chercheur à traiter une masse importante et difforme de données. De plus, les conclusions sont difficilement généralisables et vulnérables aux biais, car elles émergent d'une intervention très locale. Cependant, un des inconvénients majeurs de ce type d'approche est, sans aucun doute, la subjectivité qui découle des méthodes d'interprétations des données. De plus, le contact personnel entre le chercheur et le cherché n'est pas non plus une source d'objectivité dans le cadre de recherche scientifique. En fait, le volet cognitif et affectif d'un tel contact peut nuire grandement à la validité des résultats obtenus.

Par conséquent, la fidélité et la validité interne de la démarche dans son entièreté sont plus difficiles à évaluer, car il existe peu de moyens de vérification de l'exactitude des résultats. L'exactitude, la fidélité et la validité sont plus faciles à déterminer en ce qui concerne chaque méthode utilisée dans la recherche, mais ces critères d'évaluation demeurent complexes pour l'ensemble de la démarche qualitative. Malgré tout, c'est une méthode qui gagne en popularité. D'ailleurs, plusieurs auteurs, dont Huberman (1981), ont tentés de définir les canons méthodologiques généraux de cette méthode.

Pour terminer, il est important de remarquer que l'approche qualitative et quantitative ne poursuivent pas nécessairement les mêmes buts et ne représentent pas des substituts parfaits. Elles sont plutôt complémentaires. Par conséquent, il est raisonnable de croire qu'elles n'atteignent pas les mêmes conclusions (Filion, 1991). Autrement dit, ces approches représentent des postes d'observation qui nous permettent d'avoir différents points de vue sur une seule et même problématique. Par ailleurs, il est relativement rare de voir des recherches qui soient purement qualitatives ou purement quantitatives. Les deux approches interagissent

ensemble bien que chaque recherche soit appuyée, d'une façon relativement univoque, sur l'une ou l'autre des approches.

4.2-Types de données nécessaires

Afin de pouvoir trouver des éléments de réponses à la problématique, il y a vraisemblablement quatre sortes de données qui devront être recueillies. C'est la mise en relation future de ces quatre types de données spécifiques (manifestation de la vision du concessionnaire/ opinion du concessionnaire envers le constructeur/ vision du constructeur/ performance de la concession) qui nous permettront de tirer des conclusions à propos de la question de recherche qui est proposée. Ces types de données peuvent être regroupés à l'intérieur de trois sources soient les rapports annuels de la compagnie, les entrevues avec les concessionnaires ainsi que l'entrevue avec M. Richard Whalen du bureau régional de Montréal. Ces trois sources permettent une triangulation des données.

Pourquoi ces trois sources? Premièrement, les rapports annuels sont parmi les rares écrits, accessibles au public, concernant la vision stratégique et l'orientation de *DaimlerChrysler* dans l'avenir. Deuxièmement, une vision stratégique n'est pas quelque chose de tangible, c'est une force motrice qui oriente les décisions. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire de discuter et d'échanger avec les gens qui sont influencés par la vision stratégique d'une compagnie. En effet, les entrevues avec les concessionnaires et M. Whalen permettent de voir comment les principaux intervenants, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur du constructeur, appréhendent et vivent avec la vision stratégique de la compagnie. Donc, c'est pour ces raisons que ces trois sources furent

sélectionnées bien que dans le cas d'une réflexion à propos de la vision stratégique, bien peu d'autres sources s'avèrent efficaces. Dans les prochains paragraphes, une description sommaire est présentée pour chaque type d'informations qui sont recueillies sur le terrain.

4.2.1- Établir le degré de manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants

Premièrement, des données concernant le degré de manifestation de la vision stratégique des dirigeants. Cette manifestation sera déterminée de la même manière que dans l'étude de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et de Garnier (1994) par les paramètres concernant l'expression, la diffusion et la concrétisation de leur vision. Dans ce premier temps, l'objectif poursuivi est de pouvoir mettre en relation le degré de manifestation de la vision des dirigeants avec le niveau de performance des concessions afin de savoir s'il existe une corrélation à ce niveau. De plus, les réponses ainsi données aux questions concernant la manifestation sont très révélatrices du contenu réel et de l'orientation de la vision de chacun.

4.2.2- Établir la vision stratégique de DaimlerChrysler

Afin de pouvoir déterminer dans quelle proportion les concessionnaires s'approprient la vision du constructeur dans la gestion courante de leur commerce, une description relativement précise de la vision stratégique du constructeur, de ses marchés, ainsi que de ses produits devra être faite. L'objectif de cette description est de permettre une mise en relation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants déterminée précédemment avec la vision émanant du constructeur. De plus, une description concise de la vision du constructeur rendra possible le parallèle avec les concessionnaires qui ont, malgré le contexte régional, à adapter cette vision afin de mettre en œuvre des stratégies cohérentes et performantes sur leurs marchés respectifs.

4.2.3- Établir le niveau de performance de chaque concession

La performance de chaque concessionnaire sera établie selon quatre principaux critères, soit : la croissance des profits, la croissance du chiffre d'affaires, la croissance des parts de marché ainsi que la variation du nombre d'employé au cours des trois dernières années. Ce sont aussi ces quatre critères qui ont été utilisés dans la recherche de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994). Dans le cas des concessionnaires, le critère concernant le nombre de véhicules vendus en 2001 sera ajouté à la précédente liste. Les données concernant le nombre de véhicules vendus en 2001 par chacun des concessionnaires de la région sont tirées du relevé annuel de *DaimlerChrysler*. Une copie de ce relevé est présentée en appendice K. L'objectif de la cueillette de ces données est de permettre la mise en relation de la vision stratégique des dirigeants et leur appropriation de la vision du constructeur par rapport à la performance de chaque concession.

4.2.4- Établir l'opinion des concessionnaires envers le constructeur

Bien que le sondage de la CADA mentionne que la plupart des concessionnaires *DaimlerChrysler* du Québec ont une mauvaise opinion en générale de leur constructeur, nous voulions vérifier si cette tendance est observable chez les concessionnaires de la région. Donc, nous avons demandé l'opinion des concessionnaires sur plusieurs points faisant référence au constructeur. L'objectif de la collecte de l'opinion des concessionnaires envers leur constructeur est de permettre une mise en relation avec la manifestation de la vision du concessionnaire ainsi qu'avec la performance de la concession. Par ailleurs, l'opinion des concessionnaires permet d'en apprendre davantage sur leurs relations avec le constructeur.

4.3- Méthode de collecte de données

4.3.1- L'entretien semi-dirigé

Une méthode de cueillette de données retenue dans le cadre de cette recherche est celle de l'entretien semi-dirigé. Il est caractérisé de « semi-directif » principalement parce qu'il est composé d'une série de questions-guides ouvertes et centrées sur une problématique de recherche. L'entretien semi-directif permet de dialoguer avec les gens de façon très ouverte, spontanée et profonde. Cette méthode a pour avantage de réduire l'influence du chercheur sur le contenu de la vision du dirigeant, par exemple, en évitant de lui donner des choix de réponses. Il devient impératif, dans l'utilisation de cette méthode, de garder les entretiens orientés sur les objectifs, dans le but de ne pas s'écarter. Cette méthode se caractérise par un contact direct entre le chercheur et les interlocuteurs. Elle permet entre autre de recueillir des éléments de réflexion très riches et nuancés sur les interprétations, les perceptions et les expériences des gens (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Par ailleurs, ce sera le même chercheur qui s'occupera de recueillir les informations auprès de chacun des répondants. De plus, ce sera aussi le même chercheur qui interprétera les données dans le but d'éviter de biaiser la collecte de données ainsi que l'interprétation des résultats.

Néanmoins, l'utilisation de cette méthode comporte quelques limites et écueils à éviter. Premièrement, la souplesse peut devenir la principale difficulté dans l'analyse des données. En effet, les personnes interrogées répondent aux questions de la grille d'entretien avec leur langage propre et avec leur cadre de référence. De plus, leurs réponses sont aussi influencées par leur interprétation propre qu'elles font de la question, ce qui peut rendre le format des réponses très disparate et difficile à analyser.

Deuxièmement, le cadre de l'entretien et la relation entre le chercheur et les interviewés peuvent avoir de grandes conséquences sur les résultats de l'entretien. Une relation de confiance, de confidentialité et de sécurité doit régner afin d'amener les gens à exprimer, de la façon la plus fiable et valide possible, leur point de vue et leurs opinions. Il est à noter que le critère de « fidélité » est moins approprié pour qualifier les entretiens semi-dirigés. Compte tenu que les entretiens sont faits sur des thèmes et non sur des questions très précises, le format des résultats obtenus ne se répète pas nécessairement d'une entrevue à l'autre, dépendamment de l'interprétation et des opinions de l'interlocuteur (Angot et Milano, 1999). Dans ce cas, la fiabilité, qui signifie qu'il existe une cohérence entre les résultats et le déroulement de la recherche, est un terme plus approprié en ce qui concerne cette méthode. Pour ce qui est de la validité, elle signifie que les résultats de la recherche correspondent à la réalité qui est observée, ce qui ne pose pas de problèmes particuliers dans le cas de cette approche dite qualitative.

Par ailleurs, le contexte et les caractéristiques du chercheur ont une grande influence sur le déroulement et la validité d'un tel entretien. Il devient très important de donner une bonne première impression aux interlocuteurs et de bien préparer ces derniers à l'entrevue en leur donnant préalablement les informations et les règles du jeu nécessaires. En définitive, le contenu de l'entretien sera retranscrit intégralement sur papier (verbatim) dans le but de faire l'objet d'une analyse de contenu systématique. En effet, nous reviendrons plus tard sur la méthode d'analyse des données nommée « analyse de contenu » dans la section à cet effet. L'objectif est d'en arriver à vérifier les « hypothèses-repères », par l'entremise de la codification et de la catégorisation, afin de conclure sur des éléments de réponses concernant la question de recherche. Cette méthode est très populaire dans le domaine des sciences

sociales grâce à sa souplesse et au degré de profondeur qu'elle permet d'avoir dans la collecte des données.

4.3.2- Recherche documentaire et livresque

Une autre méthode, qui sera utilisée afin de colliger les informations nécessaires à l'élucidation de la question de recherche, est la recherche documentaire. L'utilité de cette méthode est de pouvoir amasser des informations d'actualité sur le monde de l'automobile afin d'être à l'affût des nouvelles tendances. L'utilisation de cette méthode est importante dans le but de contextualiser l'intervention qui est faite dans les concessions *DaimlerChrysler* de la région.

Par ailleurs, c'est une méthode relativement économique ayant des caractéristiques de non-réactivité. De plus, les magazines spécialisés et les rapports annuels de *DaimlerChrysler* sont des sources de données secondaires pertinentes à consulter dans le cadre de ce mémoire. Il est à noter qu'il ne faut pas confondre cette recherche documentaire avec la recherche qui a été faite dans les sections précédentes intitulées « Domaine substantif » et « Cadre théorique ». La recherche documentaire, en question ici, concerne la recherche d'informations ayant pour but l'élucidation de la question de recherche.

Néanmoins, cette méthode comporte des limites et des problèmes qui méritent une attention particulière. Premièrement, l'accès aux documents pertinents pour les besoins de la recherche est parfois limité. Dans cet ordre d'idées, les problèmes de fidélité et de validité sont présents même dans le cas des données secondaires. Les auteurs et leur méthodologie ainsi que les principaux lecteurs auxquels sont destinés les documents à l'étude sont des facteurs pouvant affecter la validité et la fidélité des sources documentaires.

Deuxièmement, la forme des données n'est pas toujours sous la configuration que voudrait le chercheur. Les manipulations nécessaires, afin de rendre les données digestibles par le cerveau du chercheur et comparables aux autres données de ce dernier, ont parfois des conséquences négatives sur la validité et la fidélité des données. De plus, il faut aussi savoir interpréter les données secondaires, car la contribution de ces données pour la recherche n'est pas toujours écrite de façon explicite dans le texte. Il convient donc d'être extrêmement prudent dans la manipulation et la conversion des données secondaires.

Dépendamment des types de données dans ce présent mémoire, différentes méthodes peuvent être utilisées. Dans les prochaines sections, les méthodes utilisées en fonction de chaque type de données seront explicitées de façon sommaire et succincte.

4.4- Méthode retenue pour chaque type de données

4.4.1- Manifestation de la vision stratégique des dirigeants

Pour ce faire, nous reprendrons intégralement l'étude Nkongolo-Bakenda et d'Amboise (1993), afin de mesurer la manifestation de la vision stratégique de chaque dirigeant. Comme nous l'avons expliqué dans la section intitulée cadre théorique, ces chercheurs ont réussi à quantifier la manifestation de chaque propriétaire-dirigeant selon le degré d'expression, de diffusion et de concrétisation de leur vision. À partir de mesures partielles, ils sont arrivés à dégager une mesure globale de la manifestation de la vision. Dans le cadre de notre recherche, nous reprendrons la méthodologie de ces chercheurs afin d'évaluer le degré de manifestation stratégique de nos dirigeants de concessions. De plus, les réponses à ces questions permettent d'en apprendre plus à propos du

contenu de la vision stratégique de chacun des concessionnaires. Cette étude va grandement faciliter la mise en forme du manuel de codage, et par le fait même, cela va faciliter la catégorisation et la quantification des visions stratégiques de chaque dirigeant.

Avec ce type de données, la méthode de cueillette utilisée est l'entretien semi-dirigé. En tout, une vingtaine de questions, divisées en trois rubriques (expression, diffusion et concrétisation), sont nécessaires afin de catégoriser le degré de manifestation de la vision stratégique du dirigeant. Les questions retenues sont, en grande partie, inspirées de celles utilisées dans l'étude de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994) et de Nkongolo-Bakenda et d'Amboise (1993) et de Filion (1991). Ces questions sont incluses dans le même guide d'entrevue que les autres questions.

4.4.2- Vision stratégique du constructeur

Dans le but de déterminer la vision stratégique du constructeur, il sera nécessaire de vérifier plusieurs sources documentaires. Premièrement, les rapports annuels de 1998, 1999, 2000 et de 2001 peuvent donner un aperçu formel des tendances et de la direction que veut prendre *DaimlerChrysler* au cours des prochaines années. Les rapports annuels seront analysés selon la même grille d'analyse que les concessionnaires. Nous allons mettre l'emphase sur l'expression, la diffusion et la concrétisation de la vision ainsi que sur l'évolution financière de la compagnie, et ce, selon les mêmes indicateurs utilisés pour les concessionnaires. Il est à noter que le projet de fusion entre *Daimler-Benz* et *Chrysler* a été entrepris en 1998, donc cette année est incluse dans l'analyse afin de bien cerner les changements qui se sont opérés depuis le début de ce projet jusqu'à aujourd'hui. Les marchés et les créneaux visés par la gamme de produits actuels ainsi que ceux visés par les « véhicules-

concepts » (prototypes) qui seront mis en marché dans les prochaines années, sont des exemples d'indicateurs indirects qui permettent de décoder cette vision d'avenir.

Deuxièmement, les différents programmes réalisés à l'attention des concessionnaires et mis en branle par *DaimlerChrysler Canada* sont aussi des indicateurs sur la vision qu'entend suivre la compagnie. Les programmes de publicité et de promotion représentent aussi des exemples d'indicateurs. De plus, le programme de qualité totale « *Cinq Étoiles* » est un excellent exemple de la vision que veut implanter *DaimlerChrysler* dans son réseau de concession. Donc, l'emphase sera mise sur ce programme de gestion tout au long de cette recherche.

Troisièmement, une entrevue avec le directeur du district de l'Abitibi-Témiscamingue, M. Richard Whalen, a aussi été prévue. En fait, la grille d'entrevue est exactement la même bien que certains termes aient été changés afin d'adapter les questions à la position de l'interlocuteur. La position qu'occupe M. Whalen est d'une importance toute particulière pour notre étude car c'est lui qui est chargé de faire le pont entre les directives et la vision de *DaimlerChrysler* et les concessionnaires en région. Par contre, il ne sera pas nécessaire de déterminer la catégorie globale de manifestation de la vision stratégique de M. Richard Whalen car elle ne sera pas comparée aux concessionnaires. En fait, son statut est très différent de celui des concessionnaires. De plus, son degré de manifestation de la vision stratégique n'a aucune importance sur la performance du constructeur contrairement aux concessionnaires dont la vision peut avoir une influence sur la performance de leur concession. L'analyse de l'entrevue avec M. Whalen a pour objectif de se concentrer sur le contenu de la vision stratégique du constructeur et non d'en évaluer le degré de manifestation. Donc, l'entrevue avec M. Whalen a pour objectif

de corroborer et de mettre à jour les informations et les faits ressortis de l'analyse des rapports annuels de 1998 à 2001.

Quatrièmement, les nouveautés et les tendances dans le secteur automobile, qui ont un impact sur la vision et la position du constructeur, devront être déterminées. La multiplication des marques sur le marché, l'essor des voitures « vertes » ou hybrides, les nouvelles tendances dans la gestion de la clientèle, l'accent mis par les constructeurs sur le service après-vente, l'évolution des parts de marchés de *DaimlerChrysler* et des autres constructeurs sont tous des indicateurs ayant un impact sur les affaires du constructeur et de ses concessionnaires d'aujourd'hui.

Par exemple, la politique de prix unique « Accès Toyota » de Toyota est un phénomène très marquant dans l'industrie qui est survenu récemment. En effet, la politique de prix unique est en train de révolutionner la façon de négocier et d'acheter un véhicule neuf. Le prix des véhicules neufs Toyota étant le même à la grandeur de son réseau de concessionnaires, le prix « clés en main » (Arbour, 2002). Cela élimine toutes les négociations et les intimidations associées à l'achat d'un véhicule neuf. Compte tenu de la diminution des marges bénéficiaires sur les véhicules neufs, le programme « Accès Toyota » met l'accent sur d'autres centres de profits comme le service de financement et le service après-vente. Selon Arbour (2002), le rôle des concessionnaires est loin d'être révolu mais leur rôle dans le processus de distribution des produits vers la clientèle va profondément changer. Selon lui, les traditionnels « vendeurs de char » n'ont plus de raison d'être, il est maintenant temps de faire place à des « conseillers en vente ».

Par ailleurs, la grille d'entrevue est construite en fonction de pouvoir décrire la façon de percevoir la vision stratégique de *DaimlerChrysler* et des

propriétaires-dirigeants de concession, et ce, autant d'un point de vue actuel que futur. Dans cette optique, les concessionnaires doivent statuer à propos du positionnement actuel et futur de *DaimlerChrysler* au sein de son industrie dans la section concernant l'opinion des concessionnaires envers le constructeur.

4.4.3- Niveau de performance des concessions et du constructeur

Le niveau de performance est déterminé en fonction de la croissance des ventes, des profits, du nombre d'employés et des parts de marché de la concession depuis 1998. De plus, l'évolution du nombre d'employés peut donner aussi une très bonne indication de la variation du chiffre d'affaires de la concession. Ces quatre indicateurs feront chacun l'objet d'une question à la fin de l'entrevue. Ils ne feront pas l'objet d'un questionnaire à part et ils seront traités en même temps que les autres questions de la grille d'entrevue. Des ententes de confidentialité devront être prises afin d'amener les concessionnaires à livrer ces renseignements en toute honnêteté et en toute confiance. De plus, la performance du constructeur sera aussi analysée selon les rapports annuels en fonction des mêmes critères. Cependant, compte tenu de l'impossibilité d'évaluer les parts de marchés du constructeur dans son ensemble, ce critère sera laissé de côté. En effet, les seules données disponibles à propos des parts de marchés du constructeur concernent des secteurs très précis (région, ville, province, état) et ne peuvent être déterminées à un niveau plus général.

4.4.4- Opinion des concessionnaires envers le constructeur

L'opinion des concessionnaires envers le constructeur sera mesurée dans la même grille d'entrevue. Ces questions se retrouvent à la fin de la grille d'entrevue et concernent principalement cinq aspects importants, soient l'appréciation de la gamme de produits et les véhicules concepts, l'appréciation des politiques, des programmes et des procédures du

constructeur, l'élaboration de programmes de gestion de la clientèle parallèles à ceux du constructeur, l'appréciation des relations avec le constructeur ainsi que l'appréciation du positionnement futur de la compagnie. Ces aspects seront évalués selon une cote représentant leur niveau d'appréciation.

En résumé, la principale méthode de collecte de données utilisée sur le terrain est l'entretien semi-dirigé. Les grilles d'entrevue, qui ont servi aux entrevues avec les concessionnaires et avec M. Whalen, sont présentés à l'appendice L. Il est à noter qu'une section concernant les résultats du sondage de l'ISC de la CADA a été rajoutée à l'entrevue de M. Whalen afin de connaître son point de vue sur la situation de *DaimlerChrysler* dans ce sondage. De plus, la recherche documentaire faite dans les rapports annuels et les magazines spécialisés tente de répondre essentiellement aux mêmes questions posées dans les deux types d'entrevues, soit celles avec les concessionnaires et celle avec M. Whalen. En fait, les trois sources sont évaluées avec la même grille d'entrevue. Autrement dit, les trois sources tentent de répondre aux mêmes questions. Ces questions sont adaptées à la position de l'interviewé, que cet interviewé soit un concessionnaire, M. Whalen ou les rapports annuels.

Donc, il y a trois principales sources de données dans cette recherche soient les données tirées des rapports annuels, les données tirées de l'entrevue avec M. Richard Whalen du bureau régional de *DaimlerChrysler Canada* de Montréal ainsi que les entrevues avec les six concessionnaires en région. À partir de ces trois sources, il sera possible de déterminer quatre types de données à savoir la vision stratégique du constructeur *DaimlerChrysler*, le degré de manifestation de la vision stratégique des dirigeants de concessions, l'opinion des concessionnaires envers le constructeur, la performance des concessionnaires ainsi que

l'opinion. C'est la triangulation entre ces trois sources de données qui permettra d'établir les conclusions de cette recherche.

4.5- Hypothèses-repères de recherche

En fait, cette recherche est basée sur cinq hypothèses principales. La première découle du cadre théorique et de l'analyse du concept de vision stratégique qui est proposé par Fillion (1991). Pour sa part, la deuxième est tirée de l'étude de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994) intitulée « L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise ». La troisième hypothèse est reliée directement à l'ajout d'une troisième variable à l'étude de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier, soit la vision du constructeur ou du franchiseur *DaimlerChrysler*. Finalement, la quatrième et la cinquième hypothèses sont fruits d'expérience sur le terrain en tant que gestionnaire dans une concession. Donc, de façon formelle et claire, les cinq hypothèses sont les suivantes :

H₁- Les concessions dont le propriétaire-dirigeant a une vision stratégique relativement claire et précise de son entreprise et de son environnement ont plus de chance d'être performantes.

H₂- Les concessions dont le niveau de manifestation de la vision stratégique des dirigeants est élevée réalisent de meilleures performances que celles dont le niveau de manifestation est faible.

H₃- Les concessions dont les dirigeants démontrent le plus de signes d'appropriation et qui sont le plus convaincus du bien-fondé de la vision stratégique du constructeur (programme, publicité, gamme de produits)

ont plus de chances à réaliser de meilleures performances que celles dont les niveaux d'appropriation et d'accord sont faibles.

H4- Les dirigeants de concession sont à la fois des stratèges et des gestionnaires.

H5- Les dirigeants de concession font preuve d'un certain entrepreneurship car ceux-ci bénéficient d'une marge de manœuvre dans la conduite de leur concession.

Dans la prochaine section, nous allons vous décrire l'application de notre méthode d'analyse que nous avons retenue, soit l'analyse de contenu. Nous allons expliquer clairement les étapes que nous avons traversées lors de l'analyse des entrevues et des rapports annuels.

CHAPITRE V

MÉTHODES D'ANALYSE

5.1- L'analyse de contenu

D'emblée, nous allons déterminer la définition que nous retenons en ce qui concerne l'analyse de contenu. Selon Grawitz (1993),

« l'analyse de contenu est la réduction de la multitude des mots d'un texte à quelques catégories analytiques. Cette analyse doit porter tant sur le contenu manifeste (quantitatif) que latent (interprétations qualitatives). »

De plus, Grawitz (1993) énonce qu'une analyse de contenu vaut ce que valent ses catégories, ce qui veut dire que toute la qualité et la validité d'une analyse de contenu repose sur le choix des catégories.

L'analyse de contenu se fait par la codification des éléments d'un texte dans des catégories. Il convient à ce stade de définir ces deux termes. En fait, la codification représente « le processus par lequel les données brutes sont transformées systématiquement et agrégées dans des unités qui permettent une description précise des caractéristiques pertinentes du contenu » (Bardin, 1996). Pour sa part, la catégorisation signifie :

« la classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre d'après des critères préalablement définis. Catégoriser impose de rechercher ce que chacun des codes a de commun avec les autres. Chacun des éléments codifiés doit pouvoir être catégorisés. » (Bardin, 1996)

Donc, la codification est l'étape précédant la catégorisation. Autrement dit, la catégorisation regroupe les codes ayant des caractéristiques similaires.

5.2- Analyse des données

Le travail d'analyse de cette recherche est grandement inspiré des travaux de Nkongolo-Bakenda et d'Amboise et Garnier (1994). Il s'est réalisé en deux parties. Premièrement, le travail d'analyse propose de décortiquer la vision stratégique des dirigeants en se basant sur l'état présent et anticipé de leur entreprise sans leur faire certaines suggestions de réponses au préalable. Le fait de poser des questions ouvertes plutôt que de leur suggérer des choix de réponses permet de savoir réellement ce que les concessionnaires pensent et vivent en entreprise sans aucune orientation provenant du chercheur. Le but de l'analyse est d'interpréter le contenu de la vision stratégique des dirigeants afin de déterminer le niveau de manifestation à partir des réponses obtenues de l'interview. À partir des questions ouvertes, elle a comme objectif de recueillir la façon dont la vision stratégique s'exprime, se diffuse et se concrétise en entreprise. L'analyse de la vision stratégique est d'autant plus importante compte tenu de l'absence de planification formelle dans les PME, ce qui fait que le futur de l'entreprise est souvent révélé sous forme de vision stratégique. Deuxièmement, le travail d'analyse consiste à analyser les rapports annuels en tentant de répondre aux mêmes questions contenues dans les grilles d'entrevue.

Afin d'illustrer l'adaptation de la grille d'entrevue à l'analyse des rapports annuels, prenons l'exemple suivant. À la question 2.1.2 de la grille d'entrevue des concessionnaires à savoir : « Quelle image vous faites-vous

du marché de l'automobile dans lequel évoluera votre concession dans cinq ans? » a été adaptée aux rapports annuels de la façon suivante : « Quelle image vous faites-vous du marché de l'automobile dans lequel évoluera votre constructeur dans cinq ans? ». Dans l'ensemble, la majorité des questions posées à M. Whalen et aux concessionnaires ont été répondues dans les rapports annuels. Cependant, certaines questions n'étaient pas adaptables au contexte des rapports annuels, notamment celles concernant la diffusion de la vision stratégique ainsi que quelques autres dans la section sur l'opinion du constructeur.

L'analyse de contenu est la méthode convenant le mieux aux types de données amassées ainsi qu'aux objectifs de cette présente recherche. En fait, le contenu des entretiens et des rapports annuels est codé et catégorisé selon un manuel de codage défini préalablement (Baumard, 1999). Ce manuel de codage est présenté en appendice J. Pour chacun des trois moments menant à l'évaluation du degré de manifestation de la vision (expression, diffusion et concrétisation), les chercheurs ont aussi défini des sous-catégories permettant de faciliter le codage et le repérage dans les textes. Par exemple, l'expression de la vision peut être codée dans les sous-catégories « vision de grandeur », « vision de bien-être organisationnel et individuel » et « vision d'un rôle social ». Pour sa part, la diffusion peut être codée dans les sous-catégories « personnes associées directement à la vision » et dans « canaux de diffusion ». Finalement, la concrétisation peut être codée dans les sous-catégories « réalisme de la vision » et dans « actions amorcées ».

En ce qui concerne l'opinion du constructeur, les réponses des interviewés ont été codifiées et classées selon les catégories « gamme de produits et concepts », « programmes, politiques et procédures », « programmes parallèles », « relations avec le constructeur » et

positionnement futur du constructeur ». Les rapports annuels ont été codifiés de la même façon mais en adaptant les catégories à la position du constructeur. De plus, la codification des rapports annuels s'est fait de façon manuelle car les documents n'ont pu être importés dans le logiciel N/VIVO comme les entrevues avec les concessionnaires et avec M. Richard Whalen.

En résumé, les données sont codées selon le type de codage « fermé » (Angot et Milano, 1999). Le codage fermé est un type de codage dans lequel les catégories sont prédéterminées à l'avance. Le codage est fermé parce que les données recueillies sur le terrain sont analysées en fonction des concepts et des études qui ont déjà été faites dans le domaine, comme l'étude de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994). Le principe consiste à regrouper et à comparer les données dans des ensembles et des sous-ensembles selon leur degré de similarité et les liens entre eux.

La façon d'établir les liens, entre les concepts et les données utilisées dans le cadre de cette recherche, est de nature déductive. Autrement dit, c'est à partir des théories et des concepts qui ont servi à l'élaboration des hypothèses-repères que seront analysés les résultats des entretiens. Donc, l'approche déductive nous amène, en tant que chercheurs, à définir les mesures qui seront utilisées dans l'analyse. Les mesures font référence « aux procédures par lesquelles les observations empiriques sont ordonnées pour représenter la conceptualisation qui doit être expliquée » (Di Renzo, 1966). C'est dans cette optique que le manuel de codage utilisé dans cette recherche est présenté en appendice J.

5.3- Étapes de l'analyse de contenu

Les six différentes étapes de l'analyse de contenu sont inspirées de travaux du professeur de l'Université de Sherbrooke, M. René L'Écuyer (1988). Elles seront expliquées dans les prochains paragraphes en mettant aussi l'emphase sur la façon dont elles ont été concrètement utilisées par le chercheur dans la présente recherche.

5.3.1- Étape 1 : Lectures préliminaires

Lorsque les entrevues ont été retranscrites sur papier, la première étape consiste à les lire à quelques reprises afin de se familiariser avec le contenu de chacune. L'objectif de ces lectures préliminaires est de se procurer une vue d'ensemble du matériel à analyser ainsi que d'appréhender les principales caractéristiques significatives du matériel. Cette préanalyse sert en fait à dégager le sens général qui permet d'orienter l'analyse en tant que telle. Dans notre recherche, les verbatim ont été lus en totalité à deux reprises et ils ont été importés dans le logiciel d'analyse qualitative N/VIVO. Nous reparlerons plus en détail de ce logiciel subséquemment. Tel que mentionné précédemment, les rapports annuels n'ont pas été importés dans le logiciel N/VIVO mais ils ont fait l'objet de deux lectures aussi.

5.3.2- Étape 2 : Choix et définitions des unités de classification

Suite aux lectures préliminaires, il s'agit de décortiquer les textes en unités plus restreintes possédant néanmoins un sens complet en eux-mêmes et qui serviront plus tard à la catégorisation. Ces unités peuvent être représentées par des mots, des phrases et même des thèmes. Ces unités sont appelées « unités de contexte » par Bardin (1996). Ces unités doivent être placées dans un contexte global qui n'est pas nécessairement le même pour tous les cas, c'est ce qui lui confère sa signification

spécifique. Dans notre recherche, les unités de classification ont été reprises des travaux de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994) et de Nkongolo-Bakenda et d'Amboise (1993) et elles n'ont pas fait l'objet de modification de la part de chercheur. De plus, les catégories provenant de l'étude de l'opinion des concessionnaires envers le constructeur (et de l'opinion de M. Whalen envers le constructeur, le cas échéant) ont aussi été ajoutées. En guise de rappel, les éléments des entrevues (Whalen et concessionnaires) ont été codés selon les catégories expression, diffusion et concrétisation en ce qui concerne la manifestation de la vision stratégique. En ce qui concerne l'opinion envers le constructeur, les éléments ont été codés selon la gamme de produits et concepts; les programmes, les procédures et les politiques du constructeur; les programmes parallèles; les relations avec le constructeur et le positionnement futur. Les éléments concernant la performance ont été codés selon la croissance des profits, du chiffre d'affaires, du nombre d'employés et des parts de marchés (voir appendice J).

5.3.3- Étape 3 : Processus de catégorisation et de classification

Il s'agit de l'étape de réorganisation du matériel à l'étude. C'est la phase où le chercheur regroupe les unités de contexte sous des catégories plus larges afin de mettre en évidence les caractéristiques et le sens de phénomène à l'étude. En fait, chaque catégorie « est une sorte de dénominateur commun auquel peut être ramené tout naturellement un ensemble d'énoncés sans en forcer le sens » (L'Écuyer, 1988). Dans notre recherche, les catégories ont été définies par Nkongolo-Bakenda et d'Amboise et Garnier (1994) et de Nkongolo-Bankenda et d'Amboise (1993) et elles ont été reprises systématiquement par le chercheur. Donc, le fait de reprendre ces catégories caractérise le système de catégorisation de « fermé ». Donc, il s'agit pour le chercheur de vérifier le degré avec lequel ces catégories sont présentes ou absentes dans le matériel analysé.

La grille d'analyse était déjà construite au départ en ce qui concerne la manifestation de la vision stratégique. La grille d'analyse concernant l'opinion envers le constructeur a été construite par le chercheur mais elle était quand même déterminée dès le départ, et ce, avant même que débute l'analyse. Ces catégories sont demeurées inchangées tout au long de la présente recherche. Lors de l'analyse de Whalen, la catégorie concernant l'environnement de l'Abitibi-Témiscamingue a été rajoutée afin de distinguer les informations importantes relatives à la région.

Dans cette étape de l'analyse, nous avons fait une première codification du matériel. Nous avons procédé un concessionnaire à la fois. Cette première codification a servi à repérer les éléments pouvant être classés dans les catégories prédéterminées, et ce, autant pour la section traitant manifestation de la vision que pour la section concernant l'opinion du concessionnaire envers le constructeur. Donc, au terme de cette étape, nous avons une première évaluation du degré de manifestation de la vision du concessionnaire ainsi qu'un premier aperçu de son opinion du constructeur. De plus, il est aussi important que les éléments codifiés ne soient classés que dans une seule catégorie.

5.3.4- Étape 4 : Quantification et traitement statistique

Cette étape ne fut pas entreprise car nous jugeons plus pertinent de se pencher sur l'analyse qualitative en tant que telle. En effet, compte tenu que notre échantillon est plus petit que 30 ($n < 30$), il n'est pas pertinent, dans ce cas, de procéder à une analyse quantitative.

5.3.5- Étape 5 : Description scientifique

Suite à la première codification, une deuxième lecture du matériel a été faite afin de s'assurer de la pertinence, de l'homogénéité ainsi que de l'exclusivité des éléments catégorisés. Ensuite, à l'aide du contenu des

catégories, nous avons pu expliquer et soutenir les cotes que nous avons attribuées à chacun des concessionnaires en ce qui concerne leur degré de manifestation ainsi que leur opinion du constructeur. Par exemple, si nous avons donné une cote 2 à un concessionnaire en ce qui concerne la diffusion de sa vision stratégique, le contenu de la catégorie « Diffusion », ce qui comprend les sous-catégories « personnes associées » et « canaux de diffusion », nous permet d'appuyer notre décision. Donc, à la fin de cette étape, chaque concessionnaire s'est vu attribué une cote globale pour son niveau de manifestation stratégique ainsi qu'une cote finale en ce qui concerne son opinion face au constructeur. Lorsque tous les concessionnaires ont été analysés au complet, nous avons pu comparer les concessionnaires entre eux afin de vérifier si nos cotes et notre évaluation tenaient la route.

5.3.6- Étape 6 : Interprétation des résultats

Après avoir évalué le niveau de manifestation de la vision ainsi que l'opinion des concessionnaires envers le constructeur, nous étions prêts à entamer l'interprétation de ses résultats. En effet, l'interprétation des résultats représente la mise en relation du niveau de manifestation de la vision / l'opinion des concessionnaires / la performance des concessions / vision du constructeur afin de vérifier si des corrélations entre ces variables étaient présentes. La mise en perspective de ces quatre résultats intérimaires va nous mener à la conclusion de cette recherche. En fait, centre de la figure 3.2 présentée à la page 87, soit l'appropriation de la vision du constructeur par le concessionnaire ainsi que son potentiel effet sur la performance des concessions représente la valeur ajoutée de notre recherche. L'interprétation des résultats en tant que tel est présentée subséquemment dans cette présente recherche dans le chapitre «Interprétation des résultats».

5.3.7- Logiciel NVIVO

Le logiciel d'analyse de données qualitatives qui est utilisé est NVIVO. C'est un logiciel qui facilite le codage, la catégorisation, le regroupement et la rédaction de mémos durant l'analyse des verbatim. La principale méthode de regroupement des informations utilisée est la condensation horizontale. La condensation horizontale consiste à comparer les données des entretiens selon des dimensions ou des catégories définies *a priori* (Angers, 2000). En fait, la condensation horizontale est possible dans le cas d'un codage fermé.

CHAPITRE VI

ANALYSE

6.1- Vision du constructeur : analyse des rapports annuels

La manifestation de la vision du constructeur se base sur l'analyse de deux principales sources de données, soit l'analyse des rapports annuels de la compagnie et l'analyse de l'entrevue avec M. Richard Whalen du bureau régional de *DaimlerChrysler* à Montréal.

6.1.1- Analyse des rapports annuels

Nous allons maintenant tenter de brosser un tableau détaillé de l'évolution de la vision stratégique du méga-constructeur *DaimlerChrysler* depuis la fusion en 1998 jusqu'en 2001. Ainsi, ces quatre années peuvent être définies comme étant :

1. L'année de la fusion : 1998
2. L'année de la performance financière : 1999
3. Le point d'inflexion : 2000
4. Le creux de la vague : 2001

Nous allons aussi traiter plus particulièrement du Groupe *Chrysler*. Cela a été rendu possible grâce à une démarche d'analyse avec les rapports annuels de la compagnie pour les années de 1998 à 2001.

6.1.1.1- L'année de la fusion : 1998

En 1998, tous les efforts étaient dirigés sur le défi que représentait la fusion des deux constructeurs. Le défi était de taille; cette fusion représentait la plus grande fusion industrielle transatlantique jamais réalisée auparavant à cette époque. Les dirigeants devaient surmonter les barrières culturelles et s'assurer de créer une certaine synergie au sein de la nouvelle méga-compagnie. Donc, l'accent fut mis sur l'intégration des travailleurs et des travailleuses du monde entier afin de les amener à performer ensemble.

Comme le mentionne honnêtement le rapport annuel de *DaimlerChrysler* en 1998, des conflits étaient à prévoir dans les idées et dans la direction à donner à cette toute nouvelle entité. En fait, créer une vision stratégique unique avec ces deux compagnies aux cultures différentes représentait le plus grand défi de cette fusion. Les dirigeants des deux compagnies, M. Schrempp de *Daimler-Benz* ainsi que M. Eaton de *Chrysler*, se devaient de créer une nouvelle culture globale, comme ils le mentionnent dans le rapport annuel de 1998, « a new *DaimlerChrysler* ways of doing things ». La mission de la compagnie en 1998 était très claire à ce sujet : « *Our mission is to integrate two great companies to become a world enterprise that by 2001 is the most successful and respected automotive and transportation product and services provider* ». Selon les dirigeants, les meilleures idées germent souvent dans une ambiance de conflit constructif et de débat. L'idée de la fusion demeure très claire, la complémentarité des produits des deux partenaires était la plus grande source de synergie.

Cependant, il convient à ce point de se questionner à propos de la création d'une nouvelle **vision commune** à ces deux constructeurs. À la lumière des informations disponibles, l'image, les marchés desservis ainsi

que les pratiques de gestion respectives de ces deux constructeurs sont diamétralement opposés. Même avant la fusion, Mercedes-Benz a toujours été reconnu internationalement comme un constructeur de voitures de haut de gamme et de luxe. Pour sa part, Chrysler a toujours été reconnu comme un constructeur de voitures abordables destinées aux ménages nord-américains malgré certaines percées dans le créneau de semi-luxe. Historiquement, le positionnement de ces deux entités est aux antipodes. Le paradoxe de la fusion est maintenant le suivant : comment créer une vision commune avec des constructeurs diamétralement opposés tout en essayant de conserver l'identité de chacune des marques au sein de la nouvelle méga-compagnie? Donc, il convient de garder à l'esprit le contexte entourant la tentative de création d'une vision commune à ces deux constructeurs. Dans cet ordre d'idée, le concept de vision – et plus particulièrement de **vision commune** - prend une grande importance dans cette recherche.

Dans les faits, quelle est cette vision stratégique commune émergente de cette fusion? Toujours selon le rapport annuel de 1998, la passion pour **l'innovation**, la **créativité**, la **qualité** et le **respect de l'environnement** sont les fondements de base de la nouvelle entreprise. Les nouveaux modèles sur les planches à dessin en 1998, comme la *Chrysler Citadel*, le *Jeep Commander*, le *Dodge Charger R/T* au gaz naturel et le *Dodge Power Wagon*, sont empreints de cette vision.

Selon le rapport annuel de 1998, la nouvelle vision s'est forgée sans nécessairement débattre de la question à savoir si le modèle américain ou allemand était le meilleur, mais elle s'est forgée dans un esprit de collaboration afin de déterminer ce qu'il y a de mieux dans chacune des approches. C'était une façon rapide de procéder à la création d'une nouvelle culture. En fait, « *an essential factor in this is « speed », one of*

the new values arising from DaimlerChrysler vision ». L'objectif était d'en arriver rapidement à un accord commun à propos du futur et de l'orientation à donner à *DaimlerChrysler* afin de rentabiliser le projet de fusion. Mais qu'avons-nous véritablement lors de l'année de la fusion? Nous avons deux entités différentes, l'une étant *Chrysler* et l'autre étant *Daimler-Benz*, et non *DaimlerChrysler*. Le partage et la mise en commun de ces deux constructeurs ne sont pas aussi précise et efficace dans la réalité que ne l'indique vraisemblablement le rapport annuel.

En ce qui concerne davantage les produits du Groupe *Chrysler*, *DaimlerChrysler* a établi dans son rapport annuel l'image de chacune des marques de produits. Premièrement, l'image de marque des produits *Chrysler* est basée sur un design raffiné, une maniabilité athlétique et sur des performances intéressantes. Autrement dit, *Chrysler* se définit comme une marque de haut de gamme (« near-luxury »). Deuxièmement, l'image de marque des produits *Dodge* est basée sur la robustesse, la versatilité, la puissance et sur une allure sportive. Troisièmement, la marque *Plymouth*, pour sa part, a une image de marque qui représente le plaisir et l'économie. Ce sont des véhicules abordables destinés à des classes sociales légèrement inférieures comparativement aux autres marques. Quatrièmement, la marque *Jeep* représente le goût pour l'aventure dans la catégorie des sports utilitaires 4X4 et à traction intégrale. L'accent est mis sur les capacités hors-route de ces véhicules. Des rassemblements de propriétaires de produits *Jeep* sont organisés annuellement aux États-Unis, le « *Jeep Jamboree Camp* », où les participants passent trois jours à tester les capacités hors-route de leurs véhicules dans des sentiers aménagés à cet effet.

6.1.1.2- L'année de la performance financière : 1999

L'année 1999 fut caractérisée par une performance financière hors du commun. En effet, les profits nets de la compagnie, de l'ordre de 5,7 milliards de dollars US, a fait de *DaimlerChrysler* la compagnie la plus rentable dans le domaine de l'automobile. La présence de *DaimlerChrysler* dans le marché global des transports, due au fait qu'elle est très diversifiée dans ce large domaine, est une source d'avantages pour la compagnie. Selon le rapport annuel de 1999, le secret du succès de la compagnie réside dans le **leadership de ses marques**, de ses **innovations technologiques**, de **l'excellence dans le design et l'ingénierie** de ses véhicules ainsi que dans **l'esprit entrepreneurial** qui anime ses employés.

En 1999, elle créa aussi un nouveau conseil au sein de l'entreprise afin de s'occuper davantage du secteur automobile, « l'Automotive Council » . Les responsabilités du conseil sont de guider, de coordonner et de standardiser l'échange des technologies, les processus de production et les stratégies de commercialisation entre les deux anciennes compagnies. De plus, ce conseil doit s'assurer de la séparation entre les produits des deux groupes, *Mercedes-Benz* et *Chrysler*, afin qu'ils ne se cannibalisent pas entre eux et que les produits conservent leur identité distincte. La conservation des identités distinctes permet de se poser la question suivante : est-ce alors une véritable fusion ou simplement un achat de *Chrysler* par *Daimler-Benz*?

Leur vision du monde de l'automobile est axée sur le leadership technologique de la compagnie, ce qui est essentiel pour satisfaire les besoins et désirs de la clientèle de demain. « *The power and the fascination that our brands represent in the market, and leveraging to the*

hilt our technological and design superiority ». Selon le rapport annuel de 1999, les caractéristiques de la demande de demain sont imaginées comme suit : « *What they demand now are styling, power, status, lifestyle and personalized products* ». Bref, les clients de demain veulent, selon eux, des produits racés. En 1999, ils sont les leaders dans le segment des voitures de luxe dans le monde avec le Groupe *Smart* et *Mercedes-Benz*. Toujours très actifs dans le domaine de la R&D, leurs recherches ont pour objectif de créer des voitures plus confortables, plus sécuritaires et moins polluantes. Cette année-là, près de 60 modèles sont prévus d'être lancés entre 2000 et 2005. *DaimlerChrysler* met aussi beaucoup d'emphasis sur la nouvelle technologie « fuel-cell technology » en remplacement des moteurs à explosion. Les considérations environnementales de la compagnie sont toujours aussi fortement exprimées dans le rapport annuel de 1999.

La compagnie identifie même ses affaires comme étant beaucoup plus que des produits et services. « It's about an experience ». Les clients ne font pas que des achats auprès de la compagnie, ils en font une expérience de vie. C'est-à-dire que la compagnie désire intégrer verticalement la relation avec ses clients soit par le raffinement de ses services de financement, d'assurance, de location, de prêt et de service après-vente. Elle veut diversifier ses centres de profits ainsi que créer une **chaîne de valeur**. La fidélité de leur clientèle est basée sur cette idée. Un des grandes forces de l'entreprise est qu'elle a appris à gérer les différences culturelles découlant de la fusion de 1998, ce qui lui permet de faire des affaires aussi bien en Europe qu'en Amérique du Nord.

En ce qui concerne plus particulièrement le Groupe *Chrysler*, il a battu son propre record en inscrivant le plus important chiffre d'affaires de son histoire. La stratégie pour la marque *Chrysler* reste la même; elle

demeure axée sur le prestige et l'image de marque. Cependant, *DaimlerChrysler* a décidé de mettre un terme à la marque *Plymouth*. Cette décision est appuyée par le fait que la marque *Plymouth* représente des véhicules de bas de gamme abordables pour la portion moins aisée du marché, ce qui ne cadrerait plus avec l'image que les dirigeants de *DaimlerChrysler* voulaient créer. En fait, un seul modèle est encore commercialisé sous le nom de *Plymouth*. Il s'agit du « roadster » *Plymouth Prowler*. Il est à noter que le *Plymouth Prowler* se différencie des autres modèles *Plymouth* car il s'agit d'une voiture sport hors du commun, voire même un véhicule de collection.

Pour leurs parts, les marques *Jeep* et *Dodge* se portent toujours aussi bien. Plus de 50 000 personnes participèrent à l'édition 1999 du « *Jeep Jamboree Camp* » et la *Dodge Caravan* récolta près de 40% du marché en Amérique du Nord, un sommet inégalé. Afin de soutenir l'image sportive de la marque *Dodge*, la compagnie devient un commanditaire de la course « *NASCAR Winston Cup* » aux États-Unis. Du côté de ses véhicules-concepts, le Groupe *Chrysler* présenta quatre de ses principaux véhicules-concepts de 1999 au Salon International de l'Auto de Détroit, soit le *Chrysler 300 Hemi C*, le *Dodge MAXXcab*, le *Jeep Varsity* ainsi que le nouveau modèle de la *Dodge Viper GTS/R*.

De plus, *Chrysler* met l'accent en 1999 sur le développement d'un programme de gestion de la clientèle; le programme *Cinq Étoiles*. Ce programme vise à uniformiser les pratiques et l'excellence du service dans les concessions *Chrysler-Dodge-Jeep* et ainsi qu'à propager l'image de marque et de prestige du constructeur *DaimlerChrysler*. La certification *Cinq Étoiles* assure à la clientèle que le concessionnaire a une main d'œuvre bien formée, des processus de traitement de la clientèle constant et efficace ainsi qu'un environnement physique agréable.

6.1.1.3- Le point d'inflexion : 2000

L'année 2000 marque un tournant dans l'évolution de la nouvelle compagnie *DaimlerChrysler*. Durant le deuxième trimestre de 2000, il y a eu une baisse inquiétante dans les profits du Groupe *Chrysler* causée par une grande diminution du niveau des ventes. En fait, les pertes réalisées nécessitaient un revirement de situation rapide afin d'éviter le pire. La situation est devenue à un point tel que la compagnie n'envisageait même pas d'atteindre l'équilibre budgétaire avant 2002. L'année 2000 a été alors caractérisée par la recherche de solutions aux problèmes financiers de *DaimlerChrysler*, et ce, dans un contexte extrêmement compétitif sur le territoire nord-américain. Ce contexte d'intense compétition est défini par une offre qui est supérieure à la demande sur les marchés, par la hausse du prix de l'essence ainsi que par une hausse des taux d'intérêts des institutions financières.

Par conséquent, le rapport annuel de 1999 est fortement axé sur le redressement du Groupe *Chrysler*. Concrètement, le plan de redressement prévu en 1999 estimait abolir plus de 26 000 postes au sein du groupe jusqu'en 2000, dont environ 19 500 dans les usines de production ainsi que 5 000 autres dans les centres administratifs et dans les comités de R&D. Il prévoit aussi la fermeture complète de six usines de production, l'abolition des équipes de travail de nuit dans quatre usines et le ralentissement de la cadence de la chaîne de montage dans huit autres usines. La compagnie a aussi dû vendre certains de ses actifs non-reliés au secteur de l'automobile. De plus, le Groupe *Chrysler* se devait aussi de revitaliser la stratégie de commercialisation de ses produits en accélérant le transfert des technologies et du savoir-faire de *Mercedes-Benz*, notamment en ce qui concerne les transmissions, les systèmes de conduites ainsi que les moteurs diesels.

Néanmoins, les dépenses du constructeur dans la R&D n'ont pas été sérieusement touchées par la campagne de réduction des coûts. En effet, selon le rapport annuel, la R&D n'est pas une cause mais bien une solution aux problèmes financiers. Le maintien de la recherche et du développement, à plus de six milliards de dollars US, a pour effet de soutenir la philosophie du constructeur s'appuyant sur l'aspect innovation ainsi que sur la qualité des produits. Selon les prévisions, près de 80% des modèles seront remplacés entre 2000 et 2005. Par ailleurs, les objectifs du constructeur sont aussi axés sur la réduction de la moitié du nombre de plates-formes ainsi que sur la standardisation des composantes électroniques des véhicules afin de pouvoir bénéficier d'économie d'échelle entre les nombreuses marques.

Le travail réalisé par la division de R&D en 2000 a porté sur le développement d'un assistant pour la conduite qui réduirait grandement les risques d'accident. De plus, la compagnie a travaillé aussi sur le développement d'un nouveau système de freinage automatique qui réagit à l'approche d'obstacles sur la route, comme des piétons, un autre véhicule, etc. Finalement, la compagnie a continué de travailler sur le développement de solutions alternatives aux moteurs à explosion, entre autre avec la technologie de « fuel-cell ». La technologie « fuel-cell » consiste à fabriquer de l'énergie électrique à partir du méthanol liquide, ce qui est beaucoup moins polluant que les voitures à explosion traditionnelles.

En ce qui concerne les produits, le Groupe *Chrysler* procéda au lancement de la nouvelle *PT Cruiser*. L'acronyme PT signifie « Personal Transportation ». Ce produit connut une grande popularité dès son lancement. Le look « rétro » inspiré des années 1945-1950 et son incroyable versatilité permettent de renforcer l'image de marque classique

des produits *Chrysler*. En plus des véhicules-concepts sur les planches à dessin, on peut dénoter que les considérations écologiques de la compagnie sont toujours aussi présentes. En effet, le véhicule hybride *Dodge Power Box*, le *Chrysler Crossfire* et le *Jeep Willy's* sont tous empreints de cette philosophie concernant le respect de l'environnement. De plus, à l'été 2000, la compagnie *DaimlerChrysler* a remporté la prestigieuse reconnaissance de « l'European Environmental Reporting Awards » pour son engagement envers le respect de l'environnement.

L'image de *Dodge* demeure toujours axée sur la robustesse, l'allure sport et sur la performance des moteurs. En fait, les nouveaux modèles de *Viper* 2002 et du *Ram* 2002 complètement redessinés sont des exemples de cette image. La campagne publicitaire « *Dodge – Différent* » vient appuyer l'image de marque. La marque *Jeep* continue d'innover en s'appuyant toujours sur les caractéristiques ayant fait la renommée de la marque : goût de l'aventure et capacité hors-route. Le lancement du nouveau *Jeep Liberty*, prévu pour 2001, a été conçu dans cette optique.

Afin d'augmenter la demande de ses produits, la compagnie a décidé de s'attaquer à un marché jusque-là quasiment inexploité : l'Asie. Pour ce faire, *DaimlerChrysler* a acquis des actions dans deux compagnies ayant du succès sur ces marchés, soit un total de 34 % des parts de *Mitsubishi Motors Corp.* et de 9% des parts de *Hyundai*. Leur expertise dans le marché des « micro-voitures » a été utilisée dans le développement de nouveaux modèles destinés au marché européen. De plus, la présence de *DaimlerChrysler* sur le marché asiatique, avec leurs alliances avec *Mitsubishi Motors* et *Hyundai*, permet de rendre la compagnie moins susceptible aux variations cycliques, régionales et segmentales de la demande.

En résumé, le redressement stratégique de la compagnie *DaimlerChrysler* repose essentiellement sur trois points. Premièrement, la compagnie désire s'installer sur les marchés asiatiques avec Mitsubishi Motors et Hyundai comme partenaires. Deuxièmement, la compagnie désire avoir un port-folio plus complet de marque. En fait, la compagnie veut s'axer sur un « multi-brand management », avec des marques « *de volume* » et des marques « *de créneau* », et ce, tout en respectant scrupuleusement le positionnement des marques actuelles. Troisièmement, *DaimlerChrysler* veut continuer de jouer son rôle de leader dans les innovations technologiques en s'assurant un meilleur transfert des technologies, des savoir-faire ainsi que des expertises entre les marques. Avec ces changements, **le Groupe Chrysler prévoyait faire une perte variant entre 2,0 et 2,5 milliards de dollars US en 2001, atteindre le seuil de rentabilité en 2002 et le retour des profits pour l'année 2003.**

6.1.1.4- *Le creux de la vague : 2001*

La détérioration de l'économie mondiale en 2001, amplifiée en partie par les événements du 11 septembre, a entraîné des pertes historiques chez *DaimlerChrysler* de l'ordre de 1,173 milliards de dollars US. La situation d'extrême compétition sur le marché nord-américain en ce qui concerne le segment des voitures ainsi que la forte contraction de la demande pour les camions lourds sont à l'origine des déboires financiers de la compagnie. La compétition a amené les différents constructeurs à multiplier leurs actions afin de stimuler la demande comme des taux de financement avantageux à 0%, des rabais ainsi que des plans de garanties toujours plus attrayants.

Un article dans *L'Auto-Journal* de mars 2001 réalisé par Michel Crépeault renseigne davantage sur les causes reliées à la mauvaise

performance de la compagnie. Cet article est une entrevue avec M. Dieter Zetsche, directeur général de la division *Chrysler* de *DaimlerChrysler*. Selon M. Zetsche, mis à part la baisse de la demande, il existe trois autres causes reliées aux difficultés financières.

La première concerne la surcapacité de production. En effet, il y avait trop d'usines et trop de véhicules assemblés pour la demande sur le marché et les inventaires chez les concessionnaires débordaient. La deuxième concerne les syndicats auxquels la compagnie auraient accordé trop de privilèges durant les années de « vaches grasses ». Notamment, la compagnie avait fait la promesse de ne procéder à aucun congédiement. La troisième cause est les usines non polyvalentes de la compagnie. Comme la majorité des autres usines nord-américaines (ex : usine *GM* de Boisbriand), les usines ne construisent qu'un seul modèle et lorsque ce modèle se vend moins bien, l'usine devient un investissement qui ne rapporte plus. Afin de résoudre ce problème, il faudrait que les usines adoptent un mode de conception « à architecture modulaire » comme les usines de production allemandes.

Néanmoins, les changements amorcés en 2000 se sont poursuivis en 2001. En effet, la haute direction de l'entreprise est désormais quasi-exclusivement allemande contrairement à 1998, où les postes de la haute direction étaient occupés dans des proportions égales d'Américains et d'Allemands. Manifestement, on peut croire que les Américains ont été graduellement mis à l'écart des postes de la haute direction et que ce sont les Allemands qui ont pris graduellement le contrôle de la compagnie. Par ailleurs, la compagnie est maintenant détenue à 75% par des investisseurs européens. Sommes-nous en présence d'une fusion ou d'un achat de *Chrysler* par *Daimler-Benz*?

L'objectif demeure le même en 2001; la compagnie doit trouver des solutions afin d'améliorer significativement sa rentabilité. D'autres postes ont encore été coupés pour se situer à 372 470 employés, ce qui représente en tout l'abolition de près de 44 000 postes depuis 2000. Cependant, la réduction de ses effectifs comprend aussi la diminution de la force de travail impliquée par la vente du Groupe *Adtranz* et de *TEMIC*. Malgré tout, la compagnie a quand même atteint ses objectifs de redressement fixés en 2000 mais elle est consciente que la situation demeure inacceptable.

La stratégie de *DaimlerChrysler* demeure essentiellement orientée sur les mêmes quatre piliers soient, une présence globale sur le marché des transports, des marques fortes et positionnées, une large gamme de produits et du leadership en innovation et en R&D. Le but ultime est d'offrir aux clients des produits de qualité, sécuritaires et innovateurs. Selon les dirigeants de la firme, la valeur que propose les véhicules à ses clients est un des meilleurs indicateurs lui permettant de se positionner avec succès dans le secteur de l'automobile.

En 2001, *DaimlerChrysler* a formé un comité ayant pour objectif de coordonner et d'assurer le leadership dans la division automobile, le « Executive Automotive Committee (EAC) ». Leurs activités touchent sensiblement les mêmes que « l'Automotive Council » mais en insistant davantage sur les échanges technologiques et la standardisation des matériaux et des composantes entre les marques. Il doit aussi s'assurer de l'unicité et de l'identité de chacune des marques. La standardisation des composantes est une réelle source d'économie d'échelle au sein de la compagnie. Ce comité contrôle aussi la production et supervise le comité de R&D. De plus, ce comité a aussi la responsabilité d'entretenir les

relations avec les partenaires stratégiques dont *Mitsubishi Motors* et *Hyundai*, et de veiller au déroulement des projets communs.

À propos de la R&D, *DaimlerChrysler* continue d'investir des sommes importantes dans le développement d'un assistant électronique à la conduite dans le but de réduire le nombre d'accidents causés par l'erreur humaine. Le slogan de cette campagne de recherche est « *Vision of accident-free driving : the car of tomorrow will think with you* » exprime bien l'objectif du constructeur dans ses recherches. Différents systèmes électroniques ont été conçus dans cette optique. Entre autre, le ESP (Electronic Stability Program) permet d'éviter et de contrôler les dérapages. Il y a aussi le SBC (Sensitronic Brake System) qui permet de stabiliser et de réduire de beaucoup les distances de freinage. De plus, le PASS (Position Aware Safety System) qui aide automatiquement le conducteur à éviter certains obstacles sur la route en freinant ou en changeant la direction du véhicule. Bref, de nombreux autres systèmes électroniques sont développés afin de rendre la conduite sécuritaire sur les routes de demain. De plus, la conception d'un moteur hybride, fonctionnant aussi bien à l'essence conventionnelle et à l'électricité, continue de progresser. *DaimlerChrysler* a aussi été honoré par un autre organisme environnemental en 2001 pour son implication dans la recherche de moteur plus écologique et moins énergivore. En effet, la compagnie a reçu le « International Environmental Communication Awards » décerné par l'UNEP (United Nation Environmental programm).

En ce qui concerne plus particulièrement le Groupe *Chrysler*, le lancement officiel de la nouvelle génération de camions *Dodge Ram* 2002 et du nouveau *Jeep Liberty* a connu du succès. Le magazine « *The Four Wheeler magazine's* » a accordé au nouveau *Dodge Ram* le titre de « *Pick-up Truck Of The Year* ». De plus, la mise en construction de la nouvelle

Chrysler Crossfire s'est aussi fait lors de l'année 2001. Actuellement, la *Crossfire* est le meilleur exemple du potentiel d'échange technologique entre les marques car elle reprend plusieurs composantes de *Mercedes-Benz*. Par ailleurs, le véhicule-concept ayant le plus grand potentiel commercial cette année-là est sans contredit la nouvelle *Chrysler Pacifica*. Ce nouveau modèle à traction intégrale allie le confort spatial d'une mini-fourgonnette, la versatilité d'un utilitaire sport et la conduite douce et agréable d'une berline. La production de ce modèle est prévue pour 2003.

Conclusion et synthèse

Il ressort clairement de l'étude des rapports annuels de 1998 et 2001 que la compagnie a subi de nombreux bouleversements depuis la fusion. Il est intéressant de constater l'évolution des changements qui sont survenus dans les pratiques de gestion de la nouvelle compagnie. De plus, il serait aussi intéressant de faire un parallèle avec les tendances et les courants en management qui étaient à la mode pour chacune de ces années. Des recherches futures en ce sens pourraient s'avérer révélatrices.

En conclusion, la situation financière difficile du constructeur des dernières années et, par conséquent, les actions mises en œuvre pour freiner les pertes de la compagnie a mis beaucoup de pression sur le réseau de concessionnaires. Le mécontentement qui grogne actuellement en 2002 au sein des concessionnaires peut-il être attribuable à la mentalité de réduction des coûts mise de l'avant durant l'année 2000? Le tableau 6.1 de la page suivante synthétise l'essentiel à retenir en ce qui concerne l'évolution de *DaimlerChrysler* de 1998 à 2001.

Tableau 6.1 Synthèse de l'évolution de DaimlerChrysler de 98-01

1998	1999	2000	2001
<ul style="list-style-type: none"> - Fusion de Chrysler et de <i>Daimler-Benz</i>. - Création d'une vision commune et d'une nouvelle culture. - Climat de conflits constructifs sur l'orientation à donner. - Création d'une nouvelle identité commune "A new <i>DaimlerChrysler ways of doing things</i>". - Abandon de la marque <i>Plymouth</i> (exceptée la <i>Plymouth Prowler</i>). - Vision stratégique : <ul style="list-style-type: none"> - Innovation - Créativité - Qualité - Respect de l'env. 	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure performance financière de toute l'industrie - Profit de 5,8 milliards de dollars Us. - La <i>Dodge Caravan</i> s'accapare 40% du marché américain. - Fondation de « <i>l'Automotive Council</i> ». - Début de la standardisation et échanges des technologies. - Naissance du programme <i>Cinq Étoiles</i> (chaîne de valeur) - Restructuration de la gamme de produit - Vision stratégique : <ul style="list-style-type: none"> - Leadership des marques - Innovations - Design et ingénierie - Esprit entrepreneurial 	<ul style="list-style-type: none"> - Baisse inquiétante des profits du Groupe <i>Chrysler</i>. - Contexte d'extrême compétition en Amérique du Nord. - Abolition massive de postes et fermeture d'usines. - Accélération du transfert des technologies et savoir-faire de <i>Mercedes</i>. - Dépenses accrues dans la R&D. - Percée en Asie : acquisition de 34% de <i>Hyundai</i> et de 9% de <i>Mitsubishi Motors</i>. - Retour des profits en 2003. - Honoré pour son implication envers le respect de l'environnement. - Pas de changement de la vision stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte historique de <i>DaimlerChrysler</i> de 1.1 milliards de \$US. - Surcapacité de production. - Ententes syndicales passées trop généreuses. - Usines de montage trop peu polyvalentes. - Haute direction majoritairement allemande. - <i>DaimlerChrysler</i> est détenu à 75% par des investisseurs européens. - Abolition de postes et vente du groupe <i>Adtranz</i> et de <i>Temic</i>. - Redressement stratégique : <ul style="list-style-type: none"> - Présence globale sur le marché des transports. - Marques fortes et positionnées. - Large gamme de produits et services. - Innovations et R&D.

6.1.2- Performance de DaimlerChrysler

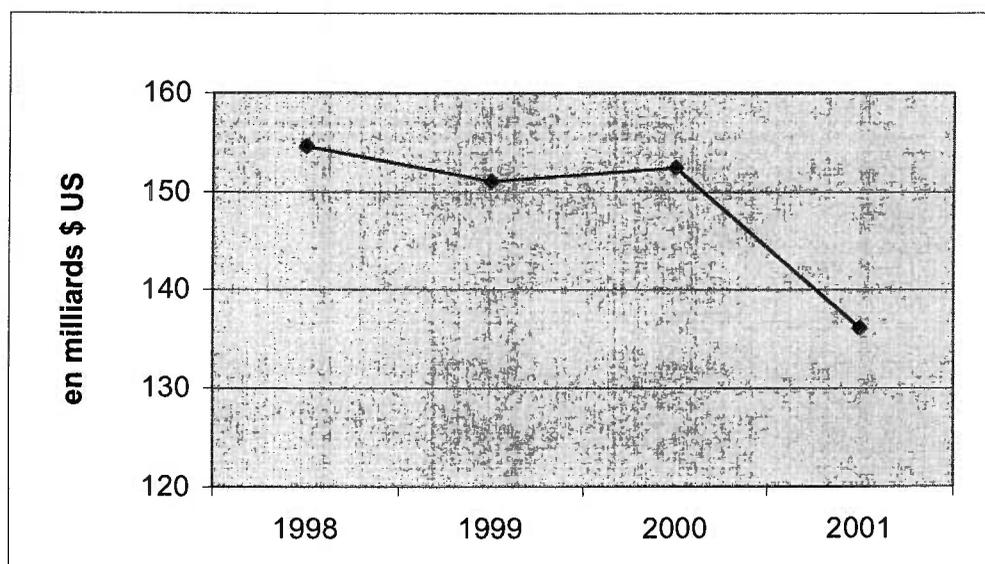
Les données utilisées dans cette section sont tirées des rapports annuels de DaimlerChrysler de 1998 à 2001 inclusivement. Il est à noter que les états financiers sont consolidés en dollars US et en Euro. Pour des raisons pratiques, nous utiliserons le dollar US pour les fins d'explication et de compréhension. À titre de rappel, les quatre indicateurs de performance utilisés dans cette recherche sont l'évolution de chiffre d'affaires, l'évolution des profits d'opérations, l'évolution du nombre d'employés ainsi que l'évolution des parts de marché. Ce sont les mêmes indicateurs qui sont utilisés dans l'évaluation des concessions. Cependant, il est à noter que l'évolution des parts de marchés en ce qui concerne la compagnie *DaimlerChrysler* en son entier et même du Groupe *Chrysler* est quasi-impossible à calculer. En effet, puisque la compagnie est présente dans de nombreux secteurs d'activités et que ses opérations se font à l'échelle de la planète, il devient très difficile de se prononcer de façon précise sur l'évolution des parts de marché. Les seules données disponibles sont pour des secteurs très précis, ce qui ne représente pas l'ensemble de la compagnie.

6.1.2.1- Évolution du chiffre d'affaires

La compagnie qui est née de la fusion de *Daimler-Benz* et de *Chrysler* a connu beaucoup de développement depuis 1998. En fait, en ce qui concerne le chiffre d'affaires global de la compagnie, il est passé de 154,6 milliards de dollars US en 1998 pour se situer à 136,1 milliards de dollar US en 2001. Cette diminution du chiffre d'affaires fut en majeure partie causée par une diminution d'environ 10 milliards de dollars US dans les revenus du Groupe *Chrysler*, qui passèrent de 66,1 milliards de dollars US en 1998 à 56,5 milliards de dollars US en 2001. De plus, la diminution du chiffre d'affaires fut aussi causée par la vente de certaines divisions de la compagnie non-relies au domaine automobile. Néanmoins, la part du

chiffre d'affaires occupée par le Groupe *Mercedes-Benz* n'a cessé de s'accroître, représentant 24% en 1998, elle se situe maintenant à 31% en 2001. Le tableau 6.2 ci-dessous démontre l'évolution du chiffre d'affaires de la compagnie.

TABLEAU 6.2 Évolution du chiffre d'affaires de DaimlerChrysler

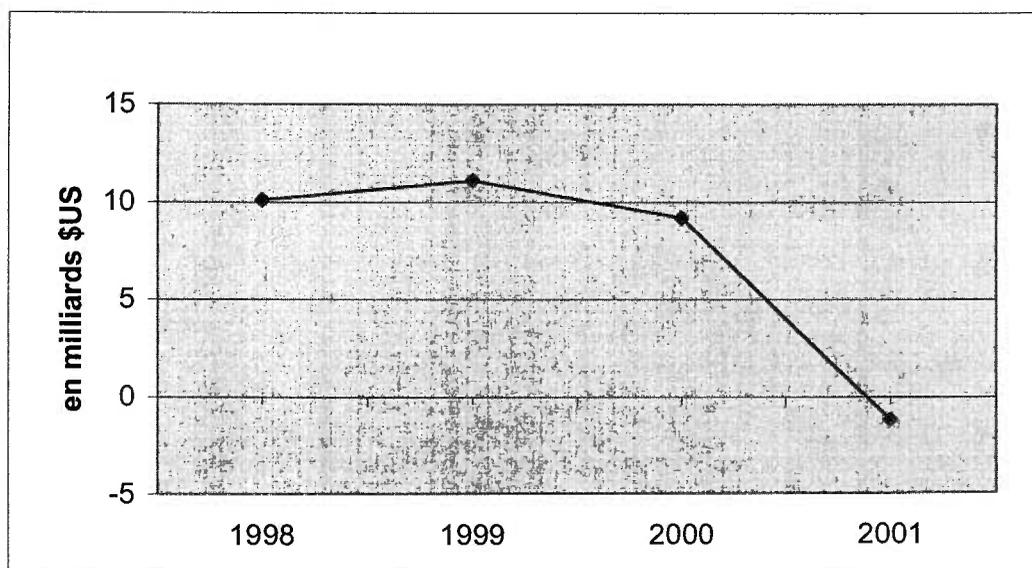


6.1.2.2- Évolution des profits d'opération

De façon beaucoup plus dramatique que le chiffre d'affaires, les profits nets (operating profit) de la compagnie ont aussi fléchi durant la période entre 1998 et 2001. Il est à noter que les profits nets de l'entreprise se sont situés à 11,1 milliards de dollars US en 1999, soit la meilleure performance dans le domaine de l'automobile. Cette performance laissait présager un rendement intéressant pour l'année suivante mais il n'en fut rien. Pour l'année 2001, la compagnie a dû essayer un déficit de 1,1 milliards de dollars US. Comme mentionné précédemment, ces

mauvaises performances sont attribuables en grande partie à la détérioration de l'économie, notamment suite aux événements du 11 septembre 2001, ainsi qu'aux déboires financiers du Groupe *Chrysler* et du Groupe *Freightliner*. Cela entraîna un vaste programme de redressement et de réorientation, notamment en ce qui concerne le Groupe *Chrysler* en 2001. Le tableau 6.3 ci-dessous démontre l'évolution des profits d'opération de la compagnie.

TABLEAU 6.3 Évolution des profits d'opération de DaimlerChrysler

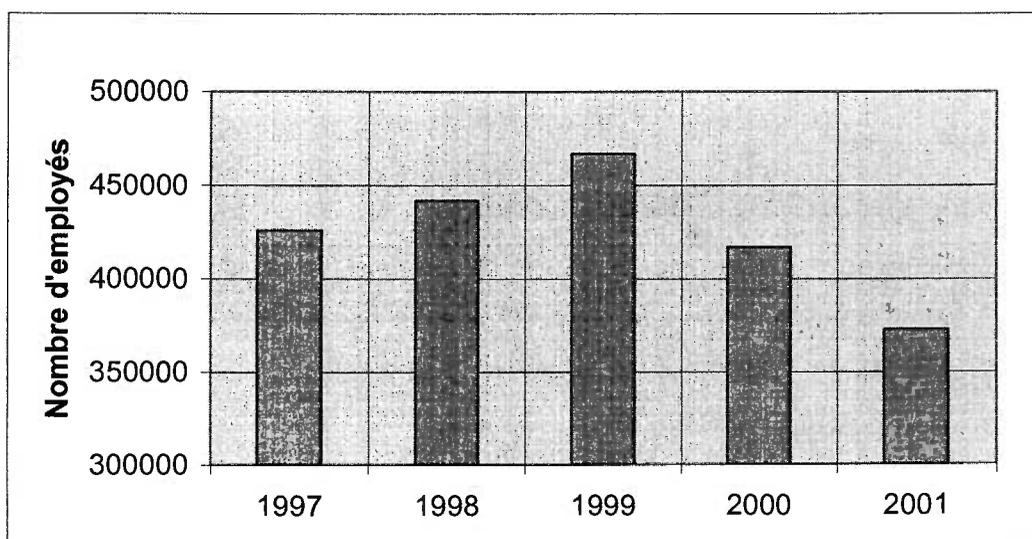


6.1.2.3- Évolution du nombre d'employés

Le nombre d'employés a été en pleine croissance durant les années 1998 et 1999. En fait, il y a eu la création de 19 000 emplois lors de l'année de la fusion et la création de 12 000 autres en 1999. Néanmoins, la compagnie a connu des difficultés à partir du deuxième trimestre de l'année 2000, ce qui l'a obligée à réduire ses coûts de façon drastique. La compagnie a dû ainsi revoir et réévaluer certains de ses futurs

investissements. De plus, pour essayer de freiner les pertes auxquelles faisaient face l'entreprise, elle a aussi dû procéder à l'abolition de plusieurs milliers de postes. En fait, depuis l'année 2000, il y a plus de 94 000 postes d'abolis au sein de la compagnie à travers le monde, ce qui amène le nombre total d'employés à 372 470 en 2001. Le tableau 6.4 ci-dessous démontre l'évolution du nombre d'employés de la compagnie.

TABLEAU 6.4 Évolution du nombre d'employés de DaimlerChrysler



Conclusion

Il ressort clairement que la fusion entre les deux constructeurs n'est pas pleinement achevée et que beaucoup de bouleversements et de développement seront nécessaires afin de stabiliser cette mégacompany. Elle se doit de miser sur sa présence sur de nombreux marchés, notamment dans le domaine des voitures de luxe (*Mercedes-Benz*) et des véhicules commerciaux (*Setra, Sterling, Freightliner, Western Star Trucks*) afin de diminuer les pertes engendrées par le Groupe

Chrysler. La perte de rentabilité qu'a connue la compagnie l'a obligée à entreprendre des actions drastiques de réduction de coûts afin d'arrêter l'hémorragie financière à laquelle elle faisait face en 2001. Il est raisonnable de croire que cette mauvaise situation financière se répercuta inévitablement sur ses relations avec son réseau de concessionnaires *Chrysler*. Évidemment, on ne peut donner tout le blâme à la piètre performance financière en ce qui concerne les relations tumultueuses entre le constructeur et les concessionnaires. Cependant, nous retenons cette source comme ayant joué un rôle majeur dans la dégringolade de la satisfaction des concessionnaires envers leur constructeur comme il l'est démontré dans le sondage ISC de la CADA.

6.1.3- Performance du Groupe Chrysler

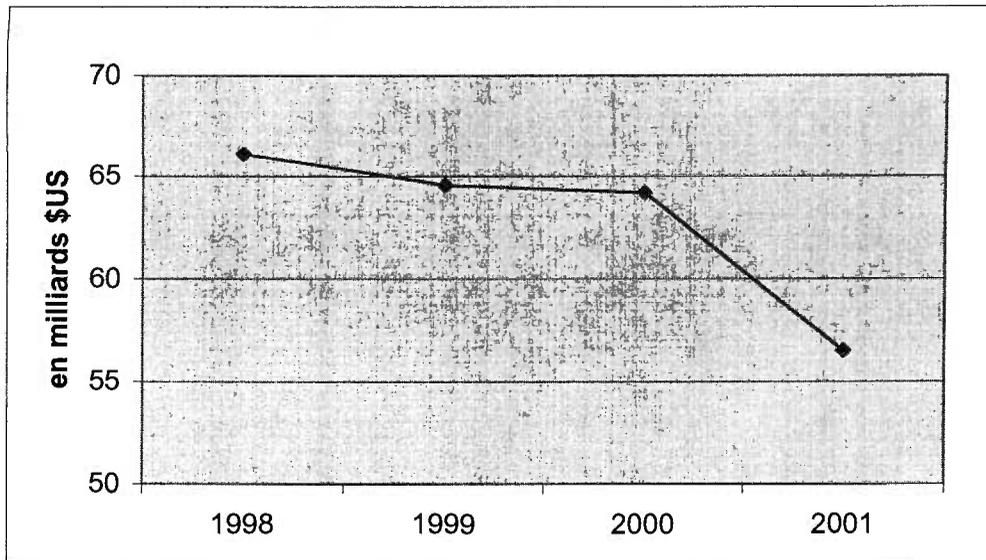
La revue de l'évolution de *DaimlerChrysler* dans son ensemble est très utile afin de contextualiser plus précisément l'évolution ainsi que la vision stratégique du Groupe *Chrysler*. Pour les besoins de cette recherche, nous allons tenir compte plus particulièrement des résultats du Groupe *Chrysler*, comprenant les produits de marques *Chrysler*, *Dodge* et *Jeep*, sans toutefois négliger les résultats globaux de la compagnie *DaimlerChrysler*. *DaimlerChrysler* étant une compagnie internationale active dans plusieurs secteurs d'activités (services financiers, aérospatiale, véhicules commerciaux, transport en commun), nous allons nous attarder, dans cette section, sur les résultats du Groupe *Chrysler* principalement.

Tout comme dans le cas de l'analyse de la compagnie *DaimlerChrysler*, nous ne pouvons pas déterminer l'évolution des parts de marché du Groupe *Chrysler* compte tenu de l'envergure mondiale de ses activités. En effet, il n'existe aucune donnée précise à propos de la part de marché agrégé du Groupe *Chrysler* sur le marché mondial. Les seules

données disponibles concernant les parts de marché représentent des portions du marché très ciblées (ex : provinces, états et régions administratives). Toutes les données utilisées dans cette section sont tirées des rapports annuels de *DaimlerChrysler* de 1998 à 2001 inclusivement.

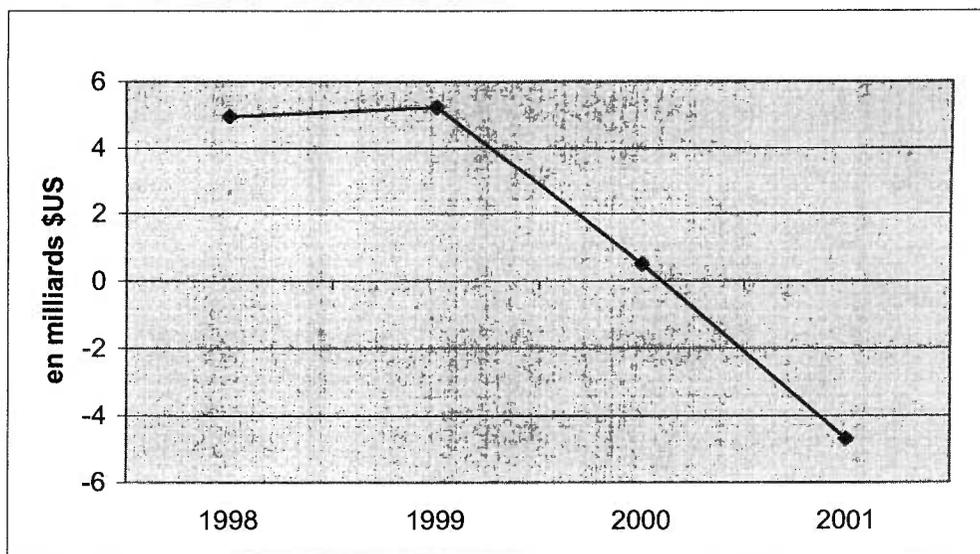
6.1.3.1- Évolution du chiffre d'affaires

Contrairement à *DaimlerChrysler*, le chiffre d'affaires du Groupe *Chrysler*, pris en exergue, est en constante diminution depuis la fusion avec *Daimler-Benz*. La situation s'est aggravée en 2001 et le Groupe *Chrysler* enregistra une diminution de ses revenus d'environ 10 milliards de dollars US comparativement à 1998, ce qui représente une diminution de 15%. De plus, cette forte diminution est la principale cause de la piètre performance de *DaimlerChrysler* cette année-là. Se situant aux alentours de 65 milliards de dollars US durant la période entre 1998 et 2000 inclusivement, elle diminua au niveau de 56,5 milliards en 2001. Le tableau 6.5 de la page suivante démontre l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe *Chrysler*.

TABLEAU 6.5 Évolution du chiffre d'affaires du Groupe Chrysler

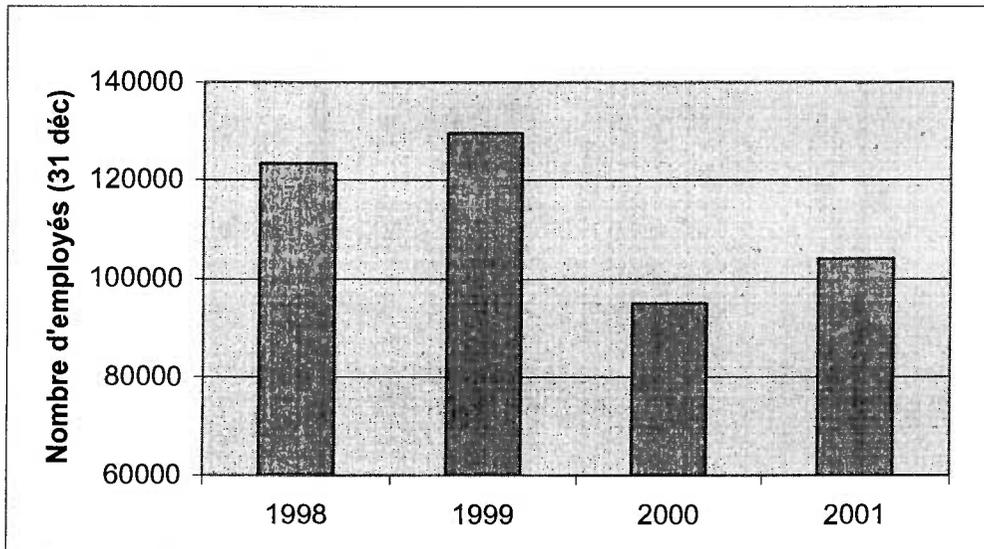
6.1.3.2- Évolution des profits d'opération

L'analyse de l'évolution des profits d'opération permet de conclure, hors de tout doute, que le Groupe *Chrysler* a de sérieux problèmes à rentabiliser ses activités. En 2001, les profits d'opération ont chuté dramatiquement et la compagnie a enregistré des pertes d'opération se situant à plus de quatre milliards de dollars US. Cela s'explique en fait par une diminution de 11% des ventes sur le territoire nord-américain ainsi que par des coûts trop élevés. Le tableau 6.6 de la page suivante démontre l'évolution des profits d'opération du Groupe Chrysler.

TABLEAU 6.6 Évolution des profits d'opération du Groupe Chrysler

6.1.3.3- Évolution du nombre d'employés

L'opération de réduction de coûts entreprise par *DaimlerChrysler* n'a pas durement touché le Groupe *Chrysler*, du moins, en ce qui concerne le nombre d'employés. En fait, le nombre d'employés a varié beaucoup durant la période entre 1998 et 2001, en atteignant un sommet en 1999 avec 129 395 employés et son plus bas niveau en 2000 avec 94 999 employés. En 2001, malgré les difficultés financières du Groupe *Chrysler* et la réduction des coûts, le nombre d'employés a remonté à 104 057 employés. Durant cette période difficile, le Groupe *Chrysler* préfère-t-il mettre les bouchées doubles en engageant des gens pour se sortir de ses difficultés financières plutôt que d'abolir des postes? Le tableau 6.7 de la page suivante démontre l'évolution du nombre d'employés au sein du Groupe Chrysler.

TABLEAU 6.7 Évolution du nombre d'employés du Groupe Chrysler

Conclusion

Depuis 1998, le Groupe *Chrysler* a perdu beaucoup de terrain en Amérique du Nord par rapport à ces concurrents et, par le fait même, beaucoup de sa rentabilité. Maintenant, le Groupe *Chrysler* se doit de retrouver sa traditionnelle rentabilité au sein de *DaimlerChrysler*, et ce, en développant de nouveaux produits dans de nouveaux segments ainsi qu'en réduisant au maximum ses coûts d'opération. La démarche de qualité s'inscrit dans la mentalité de réduction des coûts. Le groupe doit aussi se servir des technologies et du savoir-faire de *Mercedes-Benz* dans la création de nouveaux modèles et dans l'amélioration de la gamme existante. Ces produits doivent aussi être adaptés à la demande nord-américaine. Autrement dit, le Groupe *Chrysler* se doit de se trouver une identité unique provenant de la fusion des deux constructeurs en 1998.

6.2- Vision du constructeur : entrevue avec Richard Whalen

De toute évidence, l'analyse des rapports annuels de la compagnie a été d'une importance capitale dans la définition de la vision du constructeur. Cependant, nous voulions amener une autre perspective à cette recherche en discutant de vive voix avec un représentant du constructeur à propos de cette vision d'avenir. Le but de cette rencontre était de valider et de mettre à jour les informations contenues dans les rapports annuels. Dans le même ordre d'idée, cette discussion a aussi été l'occasion idéale d'actualiser la vision du constructeur avec une personne qui doit agir quotidiennement et concrètement sur le terrain selon les visées stratégiques du constructeur. Cette démarche nous a amenée vers la seule institution représentant le constructeur dans toute la province de Québec, c'est-à-dire le bureau régional de *DaimlerChrysler* de Montréal.

6.2.1- Description de la personne rencontrée

Le représentant du constructeur est M. Richard Whalen du bureau régional de *DaimlerChrysler* de Montréal. Il est le directeur des ventes du territoire de l'Abitibi-Témiscamingue et des Laurentides. Il compte tout près de 20 ans d'expérience chez *DaimlerChrysler*. De plus, il a déjà travaillé dans une concession *General Motors* comme directeur des ventes pendant cinq ans.

M. Whalen s'occupe en tout d'une vingtaine de concessionnaires. Il s'occupe entre autre des inventaires chez les concessionnaires et des ventes en général (des véhicules neufs et du service). Il s'occupe aussi de s'assurer que les promotions de *DaimlerChrysler* sont bien véhiculées par les concessionnaires. De plus, son rôle de direction et de soutien s'étend à l'administration et à la finance des concessions qui sont sous sa responsabilité. Bref, il s'assure de faire le pont entre le constructeur et les concessionnaires de son territoire.

Cette prochaine section présente un résumé des résultats de cette entrevue avec M. Whalen. Afin de ne pas alourdir la présentation de ce mémoire, l'analyse détaillée de l'entrevue est présentée en appendice M.

6.2.2- Manifestation de la vision stratégique

L'orientation donnée à l'entrevue avec M. Whalen, tout comme celles des concessionnaires d'ailleurs, se base sur la méthodologie qu'ont utilisée Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994) dans leur recherche. La structure de la grille d'entrevue est la même dans les deux cas (voir appendice L). En effet, les questions posées à M. Whalen sont les mêmes que celles posées aux concessionnaires, à l'exception qu'elles sont adaptées à la position de M. Whalen au sein du bureau régional. Le premier objectif est d'en arriver à définir le niveau de manifestation de la vision stratégique de cet acteur important au sein du constructeur selon l'expression de la vision (vision de grandeur, vision de bien-être organisationnel et individuel, vision d'un rôle social et vision de l'environnement de l'Abitibi-Témiscamingue) la diffusion de la vision (personnes associées et canaux de diffusion) ainsi que la concrétisation (réalisme de la vision et actions amorcées).

Il est à noter que la sous-section concernant la vision de l'environnement de l'Abitibi-Témiscamingue dans la rubrique de l'expression de la vision a été rajoutée lors du codage et de l'analyse de l'entrevue de M. Whalen afin de mieux regrouper les informations à ce sujet. Ce genre de sous-section est inexistant dans les analyses des concessions. Le deuxième objectif visé est de recueillir son point de vue sur certains thèmes concernant le fonctionnement actuel et futur de la compagnie à savoir les gammes de produits et les véhicules concepts; les programmes, les procédures et les politiques du constructeur; les relations entre les concessionnaires et le constructeur, le positionnement futur ainsi

que ses recommandations pour l'avenir. En guise de rappel, l'analyse de l'entrevue de M. Whalen ne nécessite pas de quantification de la manifestation de la vision stratégique et de l'opinion envers le constructeur car il n'y a pas d'intérêt à le comparer aux concessionnaires. L'objectif de l'analyse est centré sur le contenu de l'entrevue plutôt que sur la quantification.

6.2.2.1- Expression de la vision

➤ *Vision de grandeur :*

La vision de grandeur de M. Whalen repose essentiellement sur deux choses. Premièrement, M. Whalen considère le marché de la vente au détail de voitures neuves comme étant devenu beaucoup plus technique qu'auparavant. Les innovations technologiques rapides font que cette industrie est la plus changeante et la plus avant-gardiste selon l'interviewé. Les concessionnaires et les constructeurs doivent s'ajuster à cela. Deuxièmement, la vision de grandeur de M. Whalen repose sur l'image qui se dégage du constructeur. Cette image repose sur un principe : **la qualité**. En fait, la qualité est devenue le nouveau leitmotiv de la nouvelle compagnie. De plus, la compagnie semble avoir le vent dans les voiles en ayant réussi à stabiliser et à solidifier sa structure interne, qui chancelait depuis la fusion de 1998, et même en dépassant largement les prévisions financières en ce qui concerne l'année 2002.

➤ *Vision de bien-être organisationnel et individuel :*

Selon le discours de M. Whalen, il existe deux principales causes qui peuvent expliquer les malaises organisationnels auxquels faisait face *DaimlerChrysler* depuis 1998. Premièrement, le projet de fusion a impliqué beaucoup de réorganisation et de bouleversements au sein de la compagnie. Le projet de fusion a créé beaucoup d'incertitude au sein de la

compagnie. Deuxièmement, les difficultés financières de la compagnie de 2000 et 2001 ont grandement affecté le fonctionnement de l'entreprise. Par contre, selon M. Whalen, la situation s'est grandement améliorée en 2002.

Par ailleurs, bien que le nombre de concessionnaires ait diminué substantiellement depuis quelques années sur le territoire québécois, M. Whalen rejette l'hypothèse selon laquelle d'autres fermetures de concessions seraient à prévoir. Il écarte même totalement la possibilité qu'il y ait un jour qu'un seul concessionnaire en région car, selon lui, la pénétration du marché et le service après-vente nécessitent une représentation par ville.

➤ *Vision d'un rôle social :*

Ce type de vision n'a pas été clairement exprimé lors de l'entrevue avec M. Whalen du bureau régional.

➤ *Vision de l'environnement de l'Abitibi-Témiscamingue :*

Selon les observations de M. Whalen au cours de sa carrière, il existe des différences très marquantes entre le marché de l'Abitibi-Témiscamingue et le reste du Québec. En résumé, notre région est un marché de quatre roues motrices, comme les camions intermédiaires et pleine grandeur ainsi que les sports-utilitaires tandis que les grands centres sont un marché de sous-compactes. Ces différences permettent de considérer l'Abitibi-Témiscamingue comme un marché distinct. Donc, selon M. Whalen, des décisions gouvernementales, comme le traité de *Kyoto*, peuvent avoir une plus grande influence en région que dans les grands centres. En effet, des taxes sur les gros cylindrés sont susceptibles d'entrer en vigueur avec l'application du traité de *Kyoto*, ce qui aurait un impact plus important en région.

6.2.2.2- Diffusion

➤ *Personnes associées :*

Selon M. Whalen, il est évident que la vision corporative est décidée en haut lieu, par besoin d'uniformité, malgré le fait que les concessionnaires soient consultés pour faire des ajustements *a posteriori*. Selon l'interviewé, la nouvelle vision corporative axée sur la qualité n'est pas comprise à 100%, à l'heure actuelle, par les concessionnaires de la province. Les concessionnaires se trouvent dans une forme de transition. Des séances de formation et d'information devraient être entreprises par le constructeur afin d'inculquer cette nouvelle vision.

➤ *Canaux de diffusion :*

Les moyens de transmettre la vision de qualité aux concessionnaires sont relativement simples. En fait, les canaux utilisés sont la publicité à l'échelle nationale ainsi que des communications écrites et verbales avec les concessionnaires par l'entremise du conseil consultatif. Compte tenu que les concessionnaires ne comprennent pas à 100% la nouvelle vision du constructeur, on peut se questionner sur la validité de ces moyens utilisés.

6.2.2.3- Concrétisation

➤ *Réalisme de la vision :*

Par le passé, le Groupe *Chrysler* n'a pas été considéré comme un constructeur produisant des produits d'une qualité et d'une fiabilité constantes et c'est pour cette raison que les dirigeants actuels de la compagnie désirent changer cette image. Selon M. Whalen, le meilleur constructeur de l'industrie, *Toyota*, réussit mieux que les autres justement à cause de la qualité de ses produits et des coûts de non-qualité qui lui sont évités. Donc, compte tenu de l'importance de cet avantage

concurrentiel, il semble réaliste que la compagnie tente de s'en rapprocher le plus possible en améliorant la qualité de ses produits et services.

➤ *Actions amorcées :*

M. Whalen n'a pas été en mesure de fournir, avec précision, des exemples d'actions amorcées envers la nouvelle vision de la compagnie. Cependant, il est raisonnable de croire que cette nouvelle philosophie prendra un certain temps avant de s'ancrer solidement dans le réseau de concessionnaires. Néanmoins, M. Whalen a mentionné qu'avec une plus grande qualité dans les produits que les montants remboursés en réclamations de garanties aux concessionnaires devraient diminuer. De plus, le constructeur deviendra plus strict et sévère dans le traitement des réclamations de garanties provenant des concessionnaires. Selon lui, les concessionnaires sont très conscients de la diminution potentielle de ce centre de profit. Pour les concessionnaires, les réclamations de garanties représentent une source de revenu importante tandis que pour le constructeur, les réclamations de garanties représentent un poste de dépenses non-négligeable. Donc, l'avenir des ateliers mécaniques des concessionnaires se trouve dans la vente au détail de leur main d'œuvre car ils ne pourront plus se baser autant qu'avant sur les réclamations de garanties pour assurer un volume de travail constant dans ce département.

6.2.3- Opinion du constructeur DaimlerChrysler

➤ *Gamme de produits et concepts*

Selon M. Whalen, la compagnie commence à goûter aux bienfaits de la fusion des deux constructeurs en ce qui concerne les échanges technologiques et d'idées entre les ingénieurs des deux marques. Le leadership dans les innovations technologiques de la compagnie caractérise les nouveaux modèles qui seront commercialisés. Tout comme la technologie, M. Whalen estime que les techniques de ventes utilisées par les représentants des ventes en concession doivent aussi évoluer de concert avec la concurrence et les désirs de la clientèle.

➤ *Programmes, procédures et politiques du constructeur*

M. Whalen estime que le marché québécois en général est un marché très différent des autres sur le continent. Par conséquent, ce dernier nécessite des procédures et des programmes adaptés, en particulier en ce qui concerne les modes de financement. En mettant l'accent sur la qualité, il est à prévoir que le nouveau leitmotiv transparaîtra dans les politiques, les procédures et les programmes futurs du constructeur. De plus, M. Whalen a affirmé, lors de l'entrevue, que les concessions « multi-franchises » ne représentent pas une voie d'avenir au Canada car des lois de *DaimlerChrysler Canada* interdisent à une concession de posséder plus d'une franchise sous un même toit. Le constructeur accorde que des contrats exclusifs aux concessionnaires du Canada. Cependant, rien n'empêche un concessionnaire de posséder plus d'une franchise pourvu qu'elles soient des entités différentes à des endroits différents.

Par ailleurs, M. Whalen a mentionné que le programme *Cinq Étoiles* s'inscrit parfaitement dans la nouvelle vision du constructeur. De plus, il a

rappelé que le but premier du programme *Cinq Étoiles* est d'améliorer la compétitivité et la rentabilité des concessionnaires. Selon lui, le programme *Cinq Étoiles* est un investissement et non une dépense. Il considère aussi que la certification est accessible également aux grosses et aux petites concessions, et ce, sans discrimination. Selon M. Whalen, la certification *Cinq Étoiles* est plus une question de bonne volonté et d'implication de la direction et des employés qu'une question de ressources. Néanmoins, il est conscient qu'il est impossible d'avoir 100% des concessionnaires du Québec accrédités *Cinq Étoiles* car, selon lui, certaines concessions ne pourront jamais rencontrer les normes et les standards établis.

➤ *Relations avec le constructeur*

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les événements post-fusions ont aussi grandement affecté, au même titre que les services rendus aux concessionnaires, les relations entre les concessions et le constructeur. Par contre, M. Whalen considère que l'attitude des concessionnaires est maintenant beaucoup plus positive qu'elle ne l'était auparavant. De plus, cette bonne attitude des concessionnaires aidera à stabiliser le nombre de concessions sur le territoire. Par ailleurs, M. Whalen estime que la communication entre le constructeur et les concessionnaires est plus soutenue et proactive qu'avant. Il voit une différence très positive en ce qui concerne la communication. Donc, les incertitudes reliées à la fusion des deux constructeurs étant dissipées et les difficultés financières étant maintenant choses du passé, les concessionnaires semblent plus sereins voire même rassurés.

➤ *Positionnement futur du constructeur*

Selon le discours de M. Whalen, le positionnement de la compagnie va grandement s'améliorer dans le futur. En effet, il estime que *DaimlerChrysler* représente le no.1 parmi les constructeurs nord-américains

en ce qui concerne la qualité de ses produits. Il la perçoit même comme la meilleure compagnie automobile à l'échelle internationale dans les années à venir. De plus, la R&D permet au constructeur de demeurer un chef de file dans cette industrie avant-gardiste en ce qui concerne les innovations technologiques. Par ailleurs, M. Whalen a insisté, au cours de l'entrevue, sur le fait que la vision ou l'image corporative que projette l'entreprise dans le monde représente un mélange de la culture américaine et européenne. Cependant, il a mis l'accent sur le fait qu'il est très important de protéger l'image commerciale des deux marques, *Chrysler* et *Mercedes-Benz*, en ayant deux divisions complètement différentes au sein de la firme. Selon lui, les consommateurs de *Mercedes* ne veulent pas être associés à *Chrysler* et vice versa.

➤ *Recommandation*

La seule recommandation que pourrait faire M. Whalen au constructeur afin d'aider les concessionnaires est de continuer dans la même ligne directrice sur laquelle s'est engagée la compagnie. En effet, il s'agit d'inculquer la notion de qualité et la notion de service aux concessionnaires. Selon lui, la recette gagnante afin d'être performant et compétitif est d'offrir un produit et un service d'une grande qualité.

Conclusion : Vision du constructeur

Selon l'analyse des rapports annuels et l'entrevue avec M. Whalen, il ressort clairement que la vision de *DaimlerChrysler* du monde de l'automobile est orientée vers une image de qualité, de luxe, de leadership de ses marques et d'innovation technologique. L'analyse des rapports annuels de la compagnie porte à croire que l'entreprise veut devenir beaucoup plus allemande qu'américaine. Par exemple, les gens qui composent la haute direction de l'entreprise en 2001 sont pour la plupart

allemands, contrairement à ce qu'on pouvait observer en 1998. De plus, l'Allemagne étant un pays très avant-gardiste sur le plan environnemental au niveau mondial, on peut déduire que le respect de l'environnement, en tant qu'objectif corporatif, est typiquement allemand. Par surcroît, le Groupe *Chrysler* envisage même de déménager son siège social d'Auburn Hills au Michigan à Stuttgart en Allemagne.

Les échanges technologiques entre *Chrysler* et *Mercedes-Benz* ont beaucoup plus comme objectif d'améliorer les produits de marque *Chrysler*, en y incorporant des composantes de *Mercedes-Benz*, que l'inverse. Chacune des marques a son identité et son image propre, mais **la philosophie de l'entreprise demeure axée sur la qualité, la renommée, le prestige et l'image de marque de *Mercedes-Benz* dans le monde de l'automobile.** Par exemple, l'abolition des véhicules de marque *Plymouth* s'inscrit dans cette philosophie d'image de marque et de prestige. Même si M. Whalen soutient que la séparation de l'image des deux marques est nécessaire, il reste que l'image corporative de la compagnie demeure axée sur les avantages concurrentiels provenant de la culture de *Mercedes-Benz* bien plus que celle provenant de *Chrysler*. Par conséquent, s'agit-il davantage d'un achat de *Chrysler* par *Daimler-Benz* ou d'une réelle fusion entre les deux? Les différences fondamentales entre ces deux compagnies automobiles rendent-elles l'assimilation de *Chrysler* au sein de *Daimler-Benz* plus attrayante que la fusion? Même si l'entreprise désire diversifier sa gamme de produits, en faisant du « multi-brand management », par des alliances stratégiques avec des constructeurs asiatiques comme Hyundai et Mitsubishi Motors, la philosophie reste profondément ancrée dans la richesse culturelle et les succès passés du constructeur allemand *Mercedes-Benz*.

Une entrevue réalisée en 2002 par Gary McCabe du magazine *Strada* avec Dr Wolfgang Bernhard, chef de l'exploitation du Groupe *Chrysler* au siège social d'Auburn Hills au Michigan, est très révélatrice sur la vision d'avenir du constructeur. De plus, cet entretien corrobore les résultats de l'entrevue avec M. Whalen ainsi que les résultats de l'étude des rapports annuels concernant la vision du constructeur. Dr Bernhard est détenteur d'une maîtrise en génie électrique et en économie, d'un MBA de Columbia University et d'un doctorat en science politique. Arrivé au sein de *DaimlerChrysler* au moment même des déboires financiers de l'entreprise en 2001, il affirme que sa priorité était d'arrêter l'hémorragie avec un meilleur contrôle des coûts et de la qualité ainsi que par la création de nouveaux modèles. Ayant travaillé pour *Mercedes-Benz* auparavant, la qualité revêt pour lui une importance capitale dans la stratégie du Groupe *Chrysler*, que ce soit au niveau de la prévention lors de la conception, du règlement des problèmes après le lancement ainsi qu'au niveau du service après-vente chez les concessionnaires. Selon lui, le Groupe *Chrysler* n'est pas encore reconnu comme un constructeur de haute qualité et les efforts en ce sens seront significatifs dans l'avenir. La nouvelle garantie sept ans ou 115 000Km sur le groupe motopropulseur représente le premier engagement concret du groupe dans la qualité des produits.

Dr Bernhard mentionne clairement lors de l'entrevue « [...] notre véritable avantage concurrentiel réside dans notre créativité, notre leadership. *Chrysler* a déjà été réputé en matière d'innovation [...] » (McCabe, 2002). De plus, il mentionne que la technologie de *Mercedes-Benz* étant à leur disposition, cela leur permet d'avancer plus rapidement. De plus, l'image de marque de *Dodge*, basée sur les performances et l'allure sportive, sera renforcée en 2003 par le lancement de la *Dodge SRT-4*, du *Dodge Ram SRT* et de la nouvelle *Viper SRT*. Ces voitures et camions sont parmi les plus performants de leurs catégories respectives. Par

ailleurs, Dr Bernhard considère aussi que le positionnement de la compagnie doit davantage se rapprocher des jeunes car, selon lui, « Aujourd'hui, les constructeurs qui réussiront à « se brancher » à la génération du millénaire en sortiront gagnants » (McCabe, 2002) . Bref, le discours de Dr Bernhard à propos de la vision d'avenir du constructeur repose sur quatre éléments principaux : la qualité, l'innovation et la performance des véhicules et le rapprochement des jeunes.

Néanmoins, la mentalité de réduction des coûts au sein de la compagnie a entraîné une stratégie de redressement trop axée sur l'amélioration des profits à court terme plutôt que de protéger ses parts de marché sur les marchés mondiaux, et ce, surtout en Amérique du Nord. De plus, les coupures dans les budgets ont probablement amené beaucoup de mécontentement chez les concessionnaires. Parmi les pressions exercées sur les concessionnaires, la diminution du nombre de jours sans intérêt sur les stocks de véhicules neufs, qui est maintenant de 15 jours, est vraiment en deçà de la moyenne du secteur. Pour des fins de comparaison, les concessionnaires *GMC* bénéficient de quatre mois sans intérêt sur leurs stocks de véhicules neufs. De plus, la réduction de la production a aussi causé un allongement dans les délais de commande créant ainsi un manque à gagner dans les stocks de véhicules neufs. Ce ne sont que quelques exemples pour démontrer les pressions mises par le constructeur sur les concessionnaires afin d'augmenter les revenus à court terme et de diminuer les coûts de la compagnie. Ces pressions ne peuvent qu'avoir un impact négatif sur les concessionnaires. En effet, le fait que les concessionnaires *DaimlerChrysler* soient parmi les moins satisfaits de leur constructeur dans toute l'industrie de l'automobile, selon le sondage de l'ISC de la CADA, ne démontre-t-il pas les conséquences de telles pressions?

La manifestation la plus évidente de cette philosophie de qualité et d'image de marque envers les concessionnaires est le programme *Cinq Étoiles*. En fait, ce programme de qualité totale est une façon pour le constructeur de s'assurer que ses concessionnaires dégagent une image uniforme de marque. Les avantages liés à la certification *Cinq Étoiles* sont, pour les concessionnaires, très intéressants et permettent même aux concessionnaires de rentabiliser davantage leur concession. Toutefois, est-ce que les concessionnaires en région ont avantage à devenir *Cinq Étoiles*? Sont-ils capables de mettre en branle les ressources nécessaires à la certification? Peuvent-ils réussir autrement?

6.3- Vision des concessionnaires

D'emblée, il y a quelques nuances à apporter à ce stade-ci en ce qui concerne le profil des personnes qui ont effectivement été rencontrées sur le terrain. Tout au long du texte, l'étude des résultats fait référence aux « propriétaires-dirigeants », ce qui implique que ces personnes sont actionnaires majoritaires de leur entreprise. Cependant, les personnes rencontrées ne rencontraient pas nécessairement ce critère concernant la propriété de l'entreprise. En fait, seulement deux concessionnaires rencontrés pouvaient être définis comme tel, soit la concession #5 (100%) et la concession #4 (60%). Néanmoins, toutes les personnes rencontrées ont un rôle actif et important dans la direction et la gestion des concessions visées par cette recherche et dans le développement futur de ces concessions. Il est essentiel de garder à l'esprit que le fait que les personnes rencontrées aient un impact, voire même un contrôle, sur la destinée stratégique des concessions valide les résultats de cette recherche et s'arriment à la grille de départ proposée par Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994) . Une description des personnes rencontrées est présentée dans le tableau 6.8 de la page suivante.

Tableau 6.8- Description des concessionnaires rencontrés

Description	Conc. # 1	Conc. # 2	Conc. # 3	Conc. # 4	Conc. # 5	Conc. # 6
Fondation	1940 et autre point de vente en 1985	1974	1972	1976	1936	1980
Formation	Diplômé du Georgian College.	DEC en informatique	DEC en administration des affaires	DEC en administration des affaires	SEC V et abandon du CEGEP	5 ans d'études à l'école des Arts et Métiers
Expérience	12 ans	18 ans	7 ans	22 ans	18 ans	48 ans
% Propriété	0% mais la concession est détenue par des membres de sa famille directe.	0%. La concession est détenue par un acteur à l'extérieur de la concession.	0% mais la concession est détenue par des membres de sa famille directe.	60%. Il s'agit d'une entreprise familiale.	100%. Il s'agit d'une entreprise familiale.	27,61%. Il y a aussi un autre actionnaire majoritaire à 53%.
CA en 2001	N/d	10 M\$	N/d	14 M\$	7 M\$	13 M\$
Nbre employés en 2001	30 employés	22 employés	24 employés	35 employés	16 employés	Entre 49 et 53 employés
Rôle au sein de la concession	Représentant des ventes et responsable du système DIAL. Implantation de Cinq Étoiles.	Poste de directeur général. Il doit veiller au bon fonctionnement de la concession.	Représentant des ventes. Il travaille aussi au sein des autres départements lors des vacances.	Poste de PDG. Il s'implique dans tous les départements, en particulier celui des ventes.	Poste PDG. Il s'occupe davantage du département des ventes.	Poste PDG. Il s'occupait des comptes recevables et de la location des usagés.
Caractéristiques distinctives	Entreprise très familiale. En probation Cinq Étoiles jusqu'en septembre 2002.	L'actionnaire majoritaire n'est pas impliqué dans la gestion de la concession et possède une autre franchise automobile dans la même localité.	L'interviewé est dans une position avantageuse pour assurer la relève de la concession. La concession possède aussi un atelier de réparation pour véhicules lourds.	Au moment de l'entrevue, c'est la seule concession certifiée Cinq Étoiles en région.	Le PDG est membre de l'APC. La concession a le plus grand territoire de vente au Québec en desservant tout le Nord-du-Québec et les réserves criées (Waskaganish, Eastmain, Némaska, Wemindji et Chisasibi).	La personne rencontrée a pris sa retraite en octobre 2001. La personne en titre lors de l'étude a refusé de façon paranoïaque de participer à l'étude. Reconnue ISO 9002 mais récemment décertifiée Cinq Étoiles.

Au premier coup d'œil, on peut remarquer une certaine homogénéité à travers les caractéristiques des six concessionnaires *DaimlerChrysler* de l'Abitibi-Témiscamingue. En effet, la majorité des personnes rencontrées ont un diplôme de niveau collégial et ne sont pas actionnaires majoritaires dans leur entreprise respective. Cependant, ils ont tous des responsabilités au niveau de la gestion de leur organisation. La majorité des concessions sont des entreprises familiales. Ils ont en moyenne 21 ans d'expérience dans le monde de l'automobile, ce qui n'est pas négligeable. Cependant, on ne peut passer sous silence l'influence de l'expérience du concessionnaire #6 sur la valeur donnée à cette moyenne compte tenu de sa valeur extrême. En excluant ce concessionnaire du calcul de la moyenne, on obtient une valeur plus représentative de 15 ans d'expérience.

De plus, la majorité des concessionnaires rencontrés occupent des postes de niveau hiérarchique élevé (président-directeur général) et s'impliquent davantage dans le département des ventes de leur concession respective. La plupart des concessions ont vu le jour entre 1970 et 1980 et, selon les données dont nous disposons, leur chiffre d'affaires se situe en moyenne aux alentours de 11 millions de dollars par année. Le nombre moyen d'employés par concession s'élève à 29 employés malgré la présence de valeurs extrêmes comme la concession #5 (16 employés) et la concession #6 (50 employés).

Seulement la concession #4 était certifiée Cinq Étoiles lors de cette présente recherche. Deux autres concessions, soit la concession #1 et #6, sont néanmoins impliquées dans le processus en étant respectivement en probation et temporairement décertifiée. Étonnamment, la concession temporairement décertifiée demeure toujours accréditée ISO 9002. Par ailleurs, le réseau de concessionnaires *DaimlerChrysler* de l'Abitibi-

Témiscamingue possède une concession qui se démarque de toutes les autres de la province en ce qui concerne l'étendue de son territoire de vente. En effet, la concession #5 possède le plus grand territoire de vente au Québec en ce qui concerne la distribution des produits et services *Dodge, Chrysler* et *Jeep*. Cette concession dessert les réserves criées du Nord-du-Québec, ce qui lui donne une structure d'opérations légèrement différentes des autres, notamment en ayant des équipes de vendeurs sur la route.

Cette section comporte l'analyse de chaque concession prise individuellement. L'analyse comporte l'évaluation du niveau de manifestation de la vision stratégique selon la méthodologie et les termes utilisés par Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994). Chaque rubrique de la manifestation de la vision, à savoir l'expression, la diffusion et la concrétisation est cotée de 0 à 2 selon qu'elle est absente, faible ou forte. Ensuite, une catégorie globale est déterminée par le couple formé des trois cotes attribuées à chacune des rubriques. La catégorie globale varie de nulle (catégorie globale 0) à très forte (catégorie globale 6). La catégorie globale représente, en fait, le niveau de manifestation de la vision stratégique du propriétaire-dirigeant, et ce, conformément au manuel de codage présenté en appendice J.

De plus, chaque analyse de concessionnaire comporte l'évaluation de l'opinion de chacun des concessionnaires envers le constructeur. L'opinion envers le constructeur comporte cinq rubriques à savoir la gamme de produits et concepts; les programmes, les politiques et les procédures du constructeur; la présence de programmes parallèles de gestion de la clientèle; les relations avec le constructeur ainsi que le positionnement futur du constructeur. Chacune des rubriques est évaluée selon l'opinion du concessionnaire par une cote variant de 0 à 3 (à

l'exception de la rubrique à propos de la présence de programmes parallèles de gestion de la clientèle qui varie de 0 à 2). Généralement, la cote 0 signifie que le concessionnaire « n'apprécie pas » et la cote 3 qu'il « apprécie grandement ». Pour savoir plus précisément la signification des cotes pour chaque rubrique, consulter le manuel de codage à l'appendice J. Ensuite, une moyenne est calculée à partir des cotes données à chacune des rubriques. Une moyenne de 0 à 1,25 représente une opinion défavorable, une moyenne de 1,26 à 1,8 représente une opinion neutre et une moyenne de 1,81 à 2,8 représente une opinion favorable, et ce, conformément au manuel de codage présenté à l'appendice J.

En bref, chacun des concessionnaires sera évalué en fonction des deux tableaux suivants :

VISION	0	1	2
Expression			
Diffusion			
Concrétisation			

OPINION	0	1	2	3
Produits				
P.P.P				
Prog. Parallèles				
Relations				
Positionnement				

Cependant, seulement les résultats de l'analyse seront présentés dans les paragraphes qui suivent. Pour plus de précision, les détails de l'analyse de chaque concessionnaire sont présentés en appendice N. Veuillez prendre note qu'aucun nom de personne ni d'entreprise ne sont dévoilés afin de conserver la confidentialité des informations recueillies. De plus, les verbatim ne sont pas inclus en appendice de cette recherche car leur contenu pourrait permettre aux lecteurs de reconnaître les interviewés.

6.3.1- Concession #1 :

6.3.1.1- Manifestation de la vision stratégique

VISION	0	1	2
Expression		X	
Diffusion			X
Concrétisation			X

Concession #1 : Couple (1,2,2) = Catégorie globale = 5 (forte)

➤ *Expression : Cote 1 = faible*

De façon générale, la vision de la personne rencontrée porte surtout sur l'accréditation prochaine de la norme *Cinq Étoiles* pour la concession. Cependant, la vision du concessionnaire nous est apparue être trop à court terme. De plus, le développement de l'entreprise semble axé sur le développement futur du constructeur, notamment en ce qui concerne de nouveaux produits, ce qui lui semble hors de son contrôle.

➤ *Diffusion : Cote 2 = Forte*

La vision du concessionnaire est bien diffusée au sein de l'entreprise. Bien que le cercle de consultation à l'interne semble relativement étroit, la concession jouit d'un système de réunions régulières avec ses employés-clés, ce qui confère un bon degré de formalisme à la diffusion de la vision. Il est intéressant de noter que le système de réunions, par lequel est diffusée la vision, est issu du programme *Cinq Étoiles*.

➤ *Concrétisation : Cote 2 = Forte*

La concrétisation de la vision chez ce concessionnaire est forte car, au moment de l'entrevue, la vision était sur le point de se réaliser. En effet, la concession était en train d'achever sa période de probation la menant à l'accréditation *Cinq Étoiles*.

6.3.1.2- Opinion du concessionnaire envers le constructeur

OPINION	0	1	2	3
Produits			X	
P.P.P				X
Prog. Parallèles			X	
Relations	X			
Positionnement				X

Concession #1 : Moyenne = 2 ⇒ Opinion Favorable

➤ *Gamme de produits et concepts = Cote 2*

Le concessionnaire apprécie la gamme de produit en général. Entre autre, le fait que le constructeur soit le concepteur du véhicule le plus vendu au pays, la *Dodge Caravan*, est pour lui une source de fierté. Cependant, il reproche au constructeur de ne pas aller suffisamment accrocher les jeunes avec des publicités et des modèles adaptés à leurs besoins. Notamment, ces besoins sont les bas prix, les petites mensualités ainsi que l'économie d'essence. Néanmoins, le concessionnaire a vu une amélioration depuis une dizaine d'année en ce sens.

➤ *Programmes, politiques et procédures du constructeur = Cote 3*

Le concessionnaire est satisfait en général des programmes, des politiques et des procédures du constructeur. Cependant, il déplore le fait que les allocations de véhicules neufs soient insuffisantes. Malgré tout, le fait que le constructeur soit avant-gardiste dans la sortie de ses nouveaux modèles est une source d'avantages pour les concessionnaires.

➤ *Programmes parallèles de gestion de la clientèle = Cote 2*

La concession n'éprouve pas le besoin de créer ses propres programmes de gestion de la clientèle parallèles à ceux du constructeur. En fait, le concessionnaire s'appuie entièrement sur le programme *Cinq Étoiles*.

➤ *Relations entre les concessionnaires et le constructeur : Cote 0*

Selon l'interviewé, la fusion de *Chrysler* avec *Mercedes-Benz* va écarter les Américains et les Canadiens dans la prise de décision au sein de la compagnie parce que ce sont les Allemands qui sont en train de prendre le contrôle. De plus, le fait que les concessionnaires au Canada représentent qu'une infime portion des ventes totales du constructeur, les relations entre ce dernier et les concessionnaires ne s'amélioreront pas.

➤ *Positionnement futur du constructeur : Cote 3*

Selon lui, la fusion avec *Mercedes-Benz* va grandement améliorer le positionnement des produits et de la compagnie en générale. Ce positionnement sera axé sur une image de prestige et de fiabilité. De plus, la mise en marché prochaine de plusieurs nouveaux modèles est un facteur non-négligeable en ce qui concerne le positionnement futur.

6.3.2- Concession #2

6.3.2.1- Manifestation de la vision stratégique

VISION	0	1	2
Expression		X	
Diffusion		X	
Concrétisation	X		

Concession #2 : Couple (1,1,0) = Catégorie globale = 2 (faible)

➤ *Expression : Cote 1 = faible*

L'expression de la vision par la personne rencontrée nous est apparue relativement floue. En effet, le discours de l'interviewé ne semblait pas avoir de vision centrale et de filon conducteur clairement définis en ce qui concerne l'avenir de l'entreprise. De plus, sa vision stratégique était trop axée sur le présent.

➤ *Diffusion : Cote 1 = Faible*

Le concessionnaire ne semble pas diffuser sa vision stratégique de façon systématique dans l'entreprise. Il semble en parler un peu à tout le monde à l'intérieur de l'entreprise. Il ne semble pas avoir de personnes directement impliquées dans le processus stratégique. De plus, la concession ne possède aucun canal de diffusion.

➤ *Concrétisation : Cote 0 = absente*

Compte tenu du fait que le concessionnaire n'a pas de vision centrale du développement de son entreprise, il est impossible d'en évaluer la concrétisation. Autrement dit, il y a une absence d'estimation des ressources nécessaires et aucune preuve d'engagement concret.

6.3.2.2- Opinion du concessionnaire envers le constructeur

OPINION	0	1	2	3
Produits		X		
P.P.P		X		
Prog. Parallèles			X	
Relations	X			
Positionnement			X	

Concession #2 : moyenne = 1.2 Opinion neutre

➤ *Gamme de produits et concepts : Cote 1*

Selon lui, tous les constructeurs américains ont du rattrapage à faire en ce qui concerne leurs produits, plus particulièrement si on les compare aux produits plus fiables et de meilleure qualité des concurrents japonais. Bien qu'il ne soit pas totalement satisfait de la gamme actuelle, il croit à la nature cyclique du monde de l'automobile et il estime que des jours meilleurs s'en viennent pour le constructeur. Il voit aussi d'un bon œil le repositionnement dans la catégorie des sous-compactes avec l'arrivée de la nouvelle *Dodge SX 2.0*.

➤ *Programmes, politiques et procédures : Cote 1*

Le concessionnaire rencontré affirme qu'il devient très difficile de suivre les exigences du constructeur. Les très hauts critères de qualité que le constructeur exige pour l'accréditation *Cinq Étoiles* ne semblent pas soutenables selon le concessionnaire rencontré. Néanmoins, il ne nie pas la valeur que ce programme peut amener à la gestion de l'entreprise. De plus, il estime que les allocations de véhicules neufs ne sont pas suffisantes.

➤ *Programmes parallèles de gestion de la clientèle : Cote 2*

Il n'existe pas de programmes de gestion de la clientèle parallèle à ceux du constructeur en tant que tels dans l'entreprise. Néanmoins, il mentionne que des actions, qui proviennent de son initiative, sont entreprises afin d'accommoder sa clientèle locale. Par ailleurs, le concessionnaire a une vision relativement intéressante en ce qui concerne les ateliers de carrosserie. En fait, compte tenu de l'augmentation des coûts, il est d'avis qu'on verra émerger des ateliers de carrosserie « multi-concessions ».

➤ *Relations entre les concessionnaires et le constructeur : Cote 0*

Il déplore que les relations entre les concessionnaires et le constructeur soient beaucoup plus tumultueuses qu'auparavant. Il croit que le constructeur met trop de pressions sur son réseau de concessionnaires. De plus, il considère qu'il y a un manque d'écoute de la part de la compagnie.

➤ *Positionnement futur du concessionnaire : Cote 2*

Selon lui, le positionnement de la compagnie est en pleine restructuration. Il croit aussi que la fusion va grandement améliorer le positionnement de la compagnie ainsi que la qualité des produits, car *DaimlerChrysler* sera une compagnie beaucoup plus allemande qu'américaine.

6.3.3- Concession #3

6.3.3.1- Manifestation de la vision stratégique

VISION	0	1	2
Expression		X	
Diffusion		X	
Concrétisation		X	

Concession #3 : Couple (1,1,1) = Catégorie globale = 3 (moyenne)

➤ *Expression : Cote 1 = faible*

L'expression de la vision est grandement axée sur les caractéristiques de sa localité ainsi que sur le potentiel de croissance relativement faible qu'elle lui offre. Dans le discours du concessionnaire rencontré, on sent la présence de visions secondaires définies mais sans vision centrale clairement définie.

➤ *Diffusion : Cote 1 = Faible*

La diffusion de la vision stratégique semble plutôt faible au sein de cette entreprise. En fait, le cercle de consultation semble relativement étroit et limité à la haute direction et à quelques employés clés. De plus, il n'existe aucun canal de diffusion formel au sein de l'entreprise.

➤ *Concrétisation : Cote 1 = Faible*

Bien que l'expression de sa vision ne semble pas posséder de filon central, le concessionnaire a été quand même en mesure d'estimer les ressources qui lui seront nécessaires afin de développer son entreprise.

Malgré ces estimations, il en demeure pas moins qu'il n'y a presque aucun signe d'engagement concret et d'exemple d'actions réellement amorcées.

6.3.3.2- Opinion du concessionnaire envers le constructeur

OPINION	0	1	2	3
Produits		X		
P.P.P		X		
Prog. Parallèles		X		
Relations	X			
Positionnement	X			

Concession #3 : moyenne = 0.6 ⇒ Opinion défavorable

➤ *Gamme de produits et concepts : Cote 1*

Le concessionnaire estime que le constructeur met l'emphase sur des véhicules de haut de gamme et de luxe et ne se concentre presque plus sur le segment des véhicules abordables et économiques. Donc, l'interviewé apprécie la qualité des produits en tant que tels mais il n'est pas d'accord avec la philosophie de luxe et de haut de gamme du constructeur car ces produits ne correspondent pas véritablement aux besoins de sa clientèle locale.

➤ *Programmes, politiques et procédures : Cote 1*

Le concessionnaire n'est pas totalement d'accord avec la politique de prix du constructeur, car cela ne lui permet pas d'être concurrentiel face aux compétiteurs. En effet, la politique de prix est trop rigide et ne laisse pas suffisamment de marge de manœuvre aux concessionnaires. De plus,

comme certains autres concessionnaires rencontrés, il se plaint du manque d'allocations de véhicules neufs.

➤ *Programmes parallèles de gestion de la clientèle : Cote 1*

L'interviewé a mentionné avoir déjà utilisé certains petits programmes parallèles à ceux du constructeur. En fait, le concessionnaire a déjà utilisé un programme de cartes d'anniversaire pour ses clients mais il l'a abandonné. À part ce programme, aucun autre programme de gestion de la clientèle parallèle à ceux de *DaimlerChrysler* n'est en vigueur dans la concession.

➤ *Relations entre les concessionnaires et le constructeur : Cote 0*

Selon lui, les coupures et les remaniements budgétaires que le constructeur a entrepris afin de freiner les déboires financiers ont grandement nuit aux relations avec les concessionnaires. En effet, le constructeur surtaxe quelque peu ses concessionnaires afin d'aller chercher plus d'argent, ce qui nuit considérablement aux relations.

➤ *Positionnement futur du concessionnaire : Cote 0*

DaimlerChrysler est une compagnie qui s'europanise avec les années, ce qui n'est pas nécessairement une bonne chose pour le positionnement de la compagnie. En effet, ce concessionnaire est d'avis que *DaimlerChrysler* ne tient pas assez compte de la culture américaine dans le développement de ses nouveaux produits. L'image de luxe et de prestige qui caractérise le positionnement de *Mercedes-Benz* ne correspond pas aux besoins de la clientèle locale du concessionnaire.

6.3.4- Concession #4

6.3.4.1- Manifestation de la vision stratégique

VISION	0	1	2
Expression			X
Diffusion			X
Concrétisation			X

Concession #4 : Couple (2,2,2) = Catégorie globale = 6 (très forte)

➤ *Expression : Cote 2 = Forte*

L'expression de la vision de ce concessionnaire est très avant-gardiste. En fait, il estime qu'un jour, il n'y aura plus qu'un ou deux concessionnaires en région avec des points de vente un peu partout dans les villes avoisinantes. De plus, il est aussi conscient des tendances actuelles et futures qui marquent le monde de l'automobile comme les concessions « multi-franchises », ainsi que l'avènement de « méga-concessionnaires ». Il est aussi très conscient du potentiel de croissance de son entreprise ainsi que du rôle de celle-ci au niveau social et du bien-être des employés.

➤ *Diffusion : Cote 2 = forte*

La diffusion de sa vision est bien organisée à l'intérieur de l'entreprise. Ce concessionnaire possède un système formel de réunion mensuelle avec les employés qui lui permet de diffuser les objectifs ainsi que sa vision d'avenir. De plus, d'autres réunions sont aussi organisées dans le cadre du programme *Cinq Étoiles*. De plus, il possédait aussi un cercle élargi de collaborateurs à l'extérieur avec ce qu'il appelle les

« groupes de performance » qui servent à échanger avec les autres concessionnaires de la région (pas seulement les concessionnaires *DaimlerChrysler*) sur toutes sortes de sujets liés à la gestion d'une concession. Il demeure intéressé à participer à de tels groupes s'il venait en avoir d'autres en région.

➤ *Concrétisation : Cote 2 = forte*

La vision du concessionnaire de l'avènement de « méga-concessionnaire » dans les grands centres et de la réduction des concessionnaires sont des tendances qui sont déjà enclenchées en région. De plus, il est aussi en mesure d'estimer les ressources nécessaires et même d'augmenter sa capacité de production à court terme si le besoin se fait sentir, ce qui fait de lui un gestionnaire très pratique. Le meilleur exemple de son engagement envers sa vision de concession « multi-franchises » est l'achat de la concession Hyundai de sa localité.

6.3.4.2- Opinion du concessionnaire envers le constructeur

OPINION	0	1	2	3
Produits			X	
P.P.P				X
Prog. Parallèles		X		
Relations		X		
Positionnement			X	

Concession #4 : moyenne = 1.8 opinion neutre

➤ *Gamme de produits et concepts : Cote 2*

Le concessionnaire n'est pas pleinement satisfait de la gamme de produits actuels, notamment en ce qui concerne la catégorie des sous-

compactes. Bien qu'il apprécie les nouveaux concepts, il considère que le constructeur s'est beaucoup relâché dans la mise en marché de nouveaux modèles au cours des dernières années. Malgré tout, il semble bien apprécier la gamme de produits que lui offre le constructeur.

➤ *Programmes, politiques et procédures : Cote 3*

Le concessionnaire rencontré est très fidèle aux recommandations du constructeur. Au moment de l'entrevue, il était le seul concessionnaire officiellement accrédité *Cinq Étoiles* en région. Il essaie aussi de se tenir à date en ce qui concerne les nouvelles exigences du constructeur. Cependant, le concessionnaire mentionne que le constructeur met des pressions sur ses concessionnaires afin qu'ils soient *Cinq Étoiles* tandis que ses propres politiques et procédures à l'interne dans les bureaux régionaux de *DaimlerChrysler* ne le sont pas nécessairement. De plus, le concessionnaire apprécierait si le constructeur pouvait faire plus de publicité à grande échelle.

➤ *Programmes parallèles de gestion de la clientèle : Cote 1*

Bien avant que *DaimlerChrysler* crée le programme *Cinq Étoiles*, le concessionnaire était très impliqué dans le développement de ses propres programmes ainsi que dans l'application de programme de gestion provenant de compagnies d'informatiques indépendantes. Depuis son accréditation, il s'appuie uniquement sur le programme *Cinq Étoiles*. Néanmoins, il a quand même conservé certaines petites politiques à l'interne qui le différencient des autres.

➤ *Relations entre les concessionnaires et le constructeur : Cote 1*

Selon l'interviewé, certains accrochages surviennent parfois entre le constructeur et les concessionnaires en ce qui concerne les réparations que le constructeur défraie en dépit de l'expiration de la garantie d'un

véhicule appelé « goodwill ». De plus, le concessionnaire mentionne que des problèmes dans les relations surviennent aussi parce que les concessionnaires du Québec représentent un petit marché qui est négligeable à côté de nos voisins du sud. Cela amène le constructeur à négliger son niveau d'écoute envers les concessionnaires de la région et même du Canada.

➤ *Positionnement futur du concessionnaire : Cote 2*

Le concessionnaire reconnaît l'initiative du constructeur de se rapprocher du créneau des sous-compactes au cours des prochaines années, notamment avec le lancement de nouvelle *Dodge SX 2.0*. Mis à part ce commentaire, le concessionnaire rencontré a été très discret en ce qui concerne le positionnement futur du constructeur.

6.3.5- Concession #5

6.3.5.1- Manifestation de la vision stratégique

VISION	0	1	2
Expression			X
Diffusion	X		
Concrétisation			X

Concession #5: Couple (2,0,2) = Catégorie globale = 4 (assez forte)

➤ *Expression : Cote 2 = forte*

La vision centrale de développement de la concession est très clairement définie dans son discours. En effet, l'expansion de son territoire de vente aux cinq réserves crie de la Baie James représente l'occasion rêvée pour le concessionnaire d'augmenter son chiffre d'affaires et de sortir définitivement son entreprise d'une situation financière précaire. De plus, il est pleinement conscient des problèmes organisationnels à l'interne qu'il a à régler afin d'augmenter réellement la performance de son entreprise.

➤ *Diffusion : Cote 0 = absente*

Le concessionnaire rencontré refuse de diffuser sa vision à l'interne ainsi qu'à l'externe de l'entreprise. Par conséquent, il y a une absence totale de canaux de diffusion de la vision stratégique.

➤ *Concrétisation : Cote 2 = Forte*

Visiblement, le concessionnaire a procédé à une bonne estimation des ressources qui lui sont nécessaires afin de percer sur les nouveaux

marchés que représentent les réserves crie de la Baie-James. Nous pouvons aussi caractériser la concrétisation de sa vision de « forte » car il a su donner des exemples concrets d'actions amorcées sur le terrain durant l'été 2001. Donc, le concessionnaire a un engagement réel dans le développement de sa vision stratégique, soit dans le développement des réserves crie de la Baie James.

6.3.5.2- Opinion du concessionnaire envers le constructeur

OPINION	0	1	2	3
Produits		X		
P.P.P	X			
Prog. Parallèles			X	
Relations	X			
Positionnement	X			

Concession #5 : Moyenne = 0.6 ⇒ Opinion défavorable

➤ *Gamme de produits et concepts : Cote 1*

Les modèles dans lesquels le concessionnaire juge qu'il a des avantages concurrentiels par rapport aux compétiteurs sont les véhicules du groupe « camions », soit les mini-fourgonnettes, les utilitaires sports et les camions légers et rien d'autre. Il a aussi avoué ne pas tenir la gamme complète de véhicules en inventaire, notamment en ce qui concerne le groupe « voitures » car il estime que la compagnie n'a pas d'avantage face à la concurrence. Par surcroît, il estime que les nouveaux concepts de voitures devant être mis en marché au cours des prochaines années ne répondront pas aux besoins de sa clientèle locale.

➤ *Programmes, politiques et procédures : Cote 0*

Selon le concessionnaire rencontré, sa concession est trop petite et manque de ressources pour suivre les exigences du constructeur, notamment à propos du programme *Cinq Étoiles*. C'est aussi pour cette raison que le concessionnaire ne s'engage pas dans le processus d'accréditation. De plus, le concessionnaire est tellement las des exigences de la *Société de Financement DaimlerChrysler* qu'il veut changer d'institution pour le financement au gros de ses véhicules neufs. Par ailleurs, il n'est pas satisfait des allocations de véhicules neufs pour la province, et plus particulièrement en ce qui concerne les camions.

➤ *Programmes parallèles de gestion de la clientèle : Cote 2*

Le concessionnaire s'en est toujours remis aux politiques et procédures essentielles exigées par le constructeur dans l'opération de sa concession au quotidien. Il n'a pas non plus mis sur pied ses propres programmes de gestion de la clientèle parallèles à ceux du constructeur. Bien que plusieurs compagnies indépendantes lui offrent régulièrement de tels programmes, il refuse de s'embarquer dans ses programmes pour les mêmes raisons qui justifient son refus de s'engager dans le processus *Cinq Étoiles*, c'est-à-dire le manque de ressources.

➤ *Relations entre les concessionnaires et le constructeur : Cote 0*

Selon lui, le constructeur se fout des concessionnaires en profitant du pouvoir qu'il a sur son réseau de concessionnaires pour faire plus de profits, notamment en ce qui concerne l'équipement et le matériel obligatoire que le constructeur vend aux concessionnaires. Il déplore aussi le fait que le maintien de bonnes relations avec les concessionnaires des États-Unis se fait au détriment de celles entretenues avec les concessionnaires canadiens. De plus, il croît que les moyens mis de l'avant

pour recueillir les commentaires et les opinions de concessionnaires sont inefficaces.

➤ *Positionnement futur du constructeur : Cote 0*

Selon le concessionnaire rencontré, le positionnement futur de l'entreprise ne s'améliorera pas compte tenu que la compagnie mise sur une stratégie axée sur l'image de marque et le prestige. Cette stratégie ne correspond pas aux besoins de la clientèle locale de l'interviewé. Donc, le positionnement de l'entreprise s'est dégradé depuis la fusion et s'éloigne du temps où *Chrysler Canada* avait une stratégie orientée sur la production à fort volume de véhicules à des prix plus concurrentiels.

6.3.6- Concession #6

6.3.6.1- Manifestation de la vision stratégique

VISION	0	1	2
Expression			X
Diffusion		X	
Concrétisation		X	

Concession #6 : Catégorie globale 4 (assez forte)

➤ *Expression : Cote 2 = forte*

L'expression de la vision du concessionnaire est relativement claire en ce qui concerne les éléments qui mènent au succès dans une concession automobile. Il a réuni ces éléments selon « cinq péchés capitaux ». De plus, il a une image très précise du développement de l'entreprise ainsi que des objectifs futurs à atteindre.

➤ *Diffusion : Cote 1 = faible*

Compte tenu que l'entreprise est reconnue ISO 9002, il existe un très bon système de réunions régulières afin de faire le suivi des processus. Néanmoins, ces canaux ne semblent pas pleinement utilisés à des fins stratégiques. De plus, le cercle de consultation de l'interviewé est plutôt flou. En effet, le concessionnaire préfère glaner ses informations au hasard des gens qu'ils rencontrent plutôt que d'en faire une recherche plus systématique.

➤ *Concrétisation : Cote 1 = faible*

Le concessionnaire rencontré a été capable d'estimer sommairement les ressources qui seront nécessaires à l'entreprise pour lui permettre de se

développer. Cependant, compte tenu que l'interviewé est à la retraite depuis quelques années, il n'y a aucun exemple d'engagement ni d'actions d'amorcés.

6.3.6.2- *Opinion du concessionnaire envers le constructeur*

OPINION	0	1	2	3
Produits				X
P.P.P				X
Prog. Parallèles	X			
Relations				X
Positionnement				X

Concession #6 : moyenne = 2.4 ⇒ Opinion favorable

➤ *Gamme de produits et concepts : Cote 3*

Le concessionnaire rencontré apprécie grandement la gamme de produits et voue beaucoup d'admiration pour les nouveaux concepts de la compagnie. Il est aussi d'avis que la fusion de *Chrysler* et de *Mercedes-Benz* est une excellente chose sur le plan mécanique pour les futurs produits de la nouvelle méga-compagnie.

➤ *Programmes, politiques et procédures : Cote 3*

La ligne directrice de l'entreprise repose sur l'application du processus *Cinq Étoiles* ainsi que les processus ISO 9002. Bien qu'il soit actuellement décertifié *Cinq Étoiles*, le concessionnaire tente de se réaligner le plus possible sur les programmes, les politiques et les procédures du constructeur. Il est aussi convaincu que les programmes, les politiques et les procédures ont toujours aidé les concessionnaires dans l'exploitation de leur commerce et dans l'amélioration de la rentabilité.

➤ *Programmes parallèles de gestion de la clientèle : Cote 0*

Le concessionnaire rencontré a élaboré un programme de gestion de la clientèle qui lui est propre. En fait, il a entièrement développé son propre programme de location des véhicules usagés. De plus, l'accréditation ISO 9002, bien qu'elle ait eu lieu avant même que *DaimlerChrysler* lance le programme *Cinq Étoiles*, représente un programme de gestion qui découle de l'initiative du concessionnaire et non du constructeur.

➤ *Relations entre les concessionnaires et le constructeur : Cote 3*

L'interviewé est convaincu qu'il existe de saines et bonnes relations entre les concessionnaires et le constructeur. Par surcroît, il estime que les exemples de mésententes entre les concessionnaires et le constructeur sont essentiellement causés par le facteur humain. Ayant déjà siégé sur le Comité provincial des relations entre les concessionnaires et *Chrysler Crédit*, il affirme que le niveau d'écoute de la part du constructeur est très bon et que cela est demeuré inchangé depuis la fusion en 1998.

➤ *Positionnement futur du constructeur : Cote 3*

Le concessionnaire rencontré est d'avis que la fusion avec *Mercedes-Benz* est une excellente chose pour le positionnement futur de la compagnie. Selon lui, cette fusion va améliorer l'image racée des produits que *Chrysler* conçoit et met en marché.

6.3.7- Performance des concessionnaires

6.3.7.1- Concession #1

➤ *Évolution des parts de marchés sur marché local:*

Les parts de marchés sont relativement stables, aux alentours de 25% dans le groupe camions et environ 10% dans le marché de l'automobile.

➤ *Évolution du chiffre d'affaires :*

Données non-disponibles par l'interviewé.

➤ *Évolution des profits nets :*

Données non-disponibles par l'interviewé.

➤ *Évolution du nombre d'employés :*

Il y a eu une augmentation de deux employés au service pour se situer à 30 employés.

➤ *Nombre de véhicules vendus et livrés en 2001 : 162*

6.3.7.2- Concession #2

➤ *Évolution des parts de marchés sur marché local:*

La part de marché est stable depuis 1998. La part de marché combiné se situe à environ 15%. Cependant, l'interviewé a dénoté une forte baisse dans les parts de marchés depuis 1990 jusqu'en 1995, où la situation s'est stabilisée.

➤ *Évolution du chiffre d'affaires :*

Le chiffre d'affaires est stable à environ 10 millions par année depuis 1998.

➤ *Évolution des profits nets :*

Les marges de manœuvres sont moindres et les profits par véhicule aussi. Il réussit à maintenir les mêmes profits annuels avec beaucoup plus de difficultés.

➤ *Évolution du nombre d'employés :*

L'entreprise a déjà compté jusqu'à 35 employés en 1990. Depuis 1998, le nombre d'employés est stable à 22 employés.

➤ *Nombre de véhicules vendus et livrés en 2001 : 120*

6.3.7.3- Concession #3

➤ *Évolution des parts de marchés sur marché local:*

Il y a eu une légère diminution compte tenu de la forte compétition provenant des véhicules japonais. La part de marché combiné se situe aux environs de 35%, catégories camions et autos confondues.

➤ *Évolution du chiffre d'affaires :*

Données non-disponibles par l'interviewé. Malgré qu'il ne pouvait donner de chiffres exacts, il a quand même mentionné que son niveau d'activité se maintient grâce à son département de réparation et d'inspection de véhicules lourds dont l'achalandage se maintient à l'année longue.

➤ *Évolution des profits nets :*

Données non-disponibles par l'interviewé. Malgré tout, il ne pense vraiment pas que les profits nets soient meilleurs. Ils sont relativement constants dans le temps. Parfois il réalise de bonnes ventes mais c'est beaucoup moins commun car le pourcentage de profit sur chaque véhicule a diminué quelque peu.

➤ *Évolution du nombre d'employés :*

La concession compte 24 employés et ce nombre est relativement constant depuis 1998.

➤ *Nombre de véhicules vendus et livrés en 2001 : 108*

6.3.7.4- Concession #4

➤ *Évolution des parts de marchés sur marché local:*

Les parts de marchés sont relativement stables depuis 1998. La part de marché combiné (camion et voiture) se situe aux alentours de 18%.

➤ *Évolution du chiffre d'affaires :*

Le chiffre d'affaires est stable autour de 14 millions. Depuis l'acquisition d'une concession *Hyundai*, le chiffre d'affaires combiné se situe à environ 18 millions.

➤ *Évolution des profits nets :*

Il y a eu une diminution des profits nets, notamment comparativement à l'année 2000. En 2001, la Mine Mc Watters a fermé ses portes, ce qui causa la détérioration de la rentabilité de la concession.

➤ *Évolution du nombre d'employés :*

Le nombre d'employés est relativement stable. Il varie entre 31 et 35 employés.

➤ *Nombre de véhicules vendus et livrés : 164*

6.3.7.5- Concession #5

➤ *Évolution des parts de marchés sur marché local :*

Les parts de marchés combinés (camions et voitures ensemble) sont en régression depuis 1998. Ses parts se situaient à près de 20% en 1995 et elles sont maintenant à 11%. Malgré cela, ses parts de marchés dans le groupe « camions » ont augmenté un peu, ce qui laisse présumer une diminution importante dans le groupe « voitures ».

➤ *Évolution du chiffre d'affaires :*

Le chiffre d'affaires est relativement stable entre 7,5 et 8 millions par année.

➤ *Évolution des profits nets :*

Les profits nets de l'entreprise ont diminué graduellement depuis 1998. En 2001, les profits nets se situent à 0,7% du chiffre d'affaires.

➤ *Évolution du nombre d'employés :*

Le concessionnaire a fait des coupures dans le personnel depuis 1998. En fait, il a réduit son personnel de près de 20% afin d'amener le nombre d'employés à 16.

➤ *Nombre de véhicules vendus et livrés en 2001 : 121*

6.3.7.6- Concession #6

➤ *Évolution des parts de marchés sur marché local:*

Ses parts de marchés sont de 20% dans le regroupement des camions et environ 15% dans le secteur de l'automobile. Il a déjà eu jusqu'à 28% dans le camion. Il envisage que les parts de marchés augmentent au cours des trois prochaines années compte tenu des objectifs de croissance de l'entreprise.

➤ *Évolution du chiffre d'affaires :*

Depuis 1997, le chiffre d'affaires est stable entre 12,5 et 13 millions.

➤ *Évolution des profits nets :*

Au cours des dix dernières années, les profits nets de l'entreprise ont varié entre 1,6% et -0,5%. Selon le concessionnaire rencontré, les profits nets devraient augmenter à environ 2% d'ici 3 ans.

➤ *Évolution du nombre d'employés :*

La concession compte environ une cinquantaine d'employés, soit entre 49 et 53 employés à temps plein.

➤ *Nombre de véhicules vendus et livrés en 2001 : 296*

L'ensemble des données concernant la performance des concessionnaires est synthétisé dans le tableau 7.1 de la page suivante

TABLEAU 7.1 Tableau synthèse : performance des concessions**Performance des concessionnaires**

	Conc. #1	Conc. #2	Conc. #3	Conc. #4	Conc. #5	Conc. #6
C.A.	12M	10 M	10M	14M	7M	13M
Var. C.A.	=	=	=	=	=	=
Profit net	n/d	n/d	n/d	n/d	0,70%	1,60%
Var. profit	n/d	=	=	-	-	-
Parts marchés	17,5%	15,0%	35,0%	18,0%	11,0%	17,5%
Var. part	=	=	-	=	-	-
Nbre employés	28	22	24	33	16	50
Var. employés	+2	=	=	=	-4	=
Nbre livraison	162	120	108	164	121	296

Légende : = : stable - : diminution +: augmentation

Compte tenu que les concessionnaires rencontrés à la concession #1 et à la concession #3 ont été dans l'impossibilité de nous renseigner sur le chiffre d'affaires de leur concession en 2001, nous avons pu quand même en estimer la valeur (en caractère gras dans le tableau). En effet, selon nos calculs, le ratio employé/million de chiffre d'affaires est d'environ 2,35. Autrement dit, la concession génère un million de chiffre d'affaires pour chaque tranche de 2,35 employés. Nous sommes arrivés à dégager ce ratio en faisant deux règles de trois avec les données que nous possédions, en particulier avec les données de la concession #2 et #5. Cependant, ce ratio n'est pas sans limite. En fait, il s'agit que d'une approximation sommaire, notamment en ce qui concerne la concession #4 et #6. Néanmoins, cela permet de donner une valeur repère du chiffre d'affaires de ces deux concessions.

Conclusion : vision des concessionnaires

Il est important de retenir, à ce stade, que la vision stratégique se manifeste de façon très différente d'une concession à l'autre. En effet, les propriétaires-dirigeants expriment, diffusent et concrétisent leur vision à des rythmes et à une envergure qui sont très différentes. Premièrement, les éléments importants concernant chacun des moments de la manifestation de la vision stratégique seront synthétisés selon Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994) à savoir, l'expression, la diffusion et la concrétisation. Deuxièmement, seront synthétisés les principaux éléments qui composent la vision de l'ensemble des concessionnaires de la région ainsi que leur opinion face aux actions et décisions.

Manifestation de la vision stratégique

L'expression de la vision stratégique des concessionnaires se fonde sur l'interprétation de leur environnement local, sur l'anticipation des opportunités et des menaces émanant du marché et/ou du constructeur ainsi que sur leur expérience dans le domaine. L'expression dépend grandement des caractéristiques et du type de gestion de chacun des propriétaires-dirigeants rencontrés. L'expression prend des formes très diverses par exemple en ce qui concerne la notion de concession multi-franchises, la notion de « méga-concessionnaire », la notion de développement de marché, la notion de *Cinq Étoiles* ainsi que la notion concernant les éléments de succès pour une concession. Hormis quelques exceptions, la plupart des concessionnaires ont su déterminer les éléments-clés du développement futur de leur entreprise.

La **diffusion** de la vision stratégique dépend beaucoup du style de gestion de la personne rencontrée, de l'organisation du travail ainsi que de la structure organisationnelle au sein de la concession. Les propriétaires-

dirigeants plus autocrates ont tendance à ne pas diffuser leur vision comparativement à ceux plus consultatifs. De façon générale, les concessionnaires impliqués dans le programme *Cinq Étoiles* ont semblé avoir de meilleurs canaux de diffusion que les concessionnaires non-certifiés. Cependant, même s'il existe des canaux de diffusion formels dans une concession, cela ne signifie pas nécessairement que ceux-ci sont utilisés systématiquement à des fins stratégiques. Néanmoins, la communication à l'interne s'en trouve beaucoup améliorée. Par ailleurs, les concessionnaires semblent généralement diffuser leur vision à un ensemble restreint de collaborateurs à l'interne. Malgré le fait que certains concessionnaires demandent souvent l'avis de la clientèle à propos des opérations et des politiques de leur concession, la diffusion à l'extérieur de la vision stratégique est pratiquement nulle.

La **concrétisation** de la vision stratégique est très variable d'une concession à l'autre. Cela dépend aussi beaucoup du réalisme et de la nécessité, pour la concession, de mettre en œuvre la vision stratégique. Pour d'autres, la réalisation de la vision est une question de survie (concession #5). Pour certains, elle représente la façon de développer et d'amener la gestion de la concession à un niveau supérieur en terme de qualité et de rentabilité (concessions #1, #4 et #6). Enfin, le *statu quo* représente la façon optimale de gérer la concession (concessions #2 et #3).

Éléments composant la vision stratégique des concessionnaires

De toute évidence, les concessionnaires travaillent ardemment afin de s'adapter aux défis et aux opportunités que leur offre leur marché local respectif. Dans certains cas, les concessionnaires modifient leur gestion d'inventaire afin de répondre aux besoins de leur clientèle locale, notamment en se concentrant sur les camions (*Dodge Ram, Dodge*

Dakota, et Dodge Caravan) et sur les utilitaires sports (*Jeep Liberty et Jeep Grand Cherokee*). De plus, ces concessionnaires gardent aussi des inventaires plus réduits en ce qui concerne le groupe « voitures » : « On est dans un marché de camions et d'utilitaires sports, il faut prendre le meilleur de notre gamme » (concession #5).

De plus, cinq concessionnaires sur six (soit 83% des concessionnaires) déplorent le fait que DaimlerChrysler n'est pas concurrentiel dans le segment des voitures sous-compactes. Les concessionnaires déplorent ce fait car ce segment, selon eux, amène beaucoup de volume et d'achalandage dans une concession. Notamment, ce segment permet d'attirer les jeunes à la concession lors de leur premier achat d'un véhicule neuf, ce qui permet aux concessionnaires de fidéliser cette jeune clientèle dès le début : « Il nous manque un petit « char économique » (concession #3); « Aller capter les jeunes avec un véhicule pas cher, 12 000, 13 000 \$ Les Japonais, les « Hyundai », ils les captent tous les jeunes. Pourquoi ? Parce que c'est pas cher » (concession #1).

De plus, les concessionnaires de la région, qu'ils soient certifiés *Cinq Étoiles* ou non, tentent aussi de s'adapter à leur réalité locale en ayant un fonctionnement interne et des pratiques qui leur sont propres. En effet, les concessions #2 et #4 ont admis mettre en œuvre certaines pratiques afin de répondre aux besoins de leur clientèle et de les fidéliser. Notamment, des heures d'ouverture prolongées, des arrangements hors garanties avec les clients, des promotions à l'interne sont utilisées par ces concessionnaires à cette fin. Le concessionnaire #6 a même mis au point un système de location de ses véhicules usagés afin de répondre à des besoins très précis d'un segment de la clientèle fréquentant sa concession.

Par ailleurs, la majorité des concessionnaires rencontrés ont constaté des changements très importants au sein de la compagnie depuis la fusion avec *DaimlerChrysler*. De façon générale, ceux-ci remarquent une européanisation de la compagnie. En effet, les hauts postes de direction au sein de la compagnie sont, en 2001, en grande majorité occupés par des allemands. De plus, il est même question que le siège social du Groupe *Chrysler* soit déménagé à Stuttgart, en Allemagne : « On est *Chrysler* mais en s'en va vers *Daimler* » (concession #2); « *Chrysler* a été acheté par *Mercedes-Benz* » (concession #1). Dans ce cadre, les concessionnaires perdent, selon eux, beaucoup de poids au sein de la compagnie. En effet, ceux-ci occupent un territoire qui ne représente qu'une infime partie du marché total comparativement au marché américain, ce qui se répercute sur le niveau d'écoute. En ce qui concerne les nouveaux produits, les concessionnaires ont remarqué que ces derniers s'alignent davantage sur l'image de marque et de prestige de *Mercedes-Benz*. Cela comporte des éléments positifs et négatifs. Selon certains, cette philosophie va améliorer le positionnement de *Chrysler* tandis que certains prétendent que cela va nuire au positionnement des concessions au niveau régional.

Les éléments positifs concernent surtout l'amélioration de la qualité des produits ainsi que l'apport technologique de *Mercedes-Benz* dans certaines composantes mécaniques et électroniques, notamment dans les transmissions et les moteurs diesels. Pour sa part, le seul élément négatif qui fait presque l'unanimité chez les concessionnaires de la région est que la nouvelle philosophie de la compagnie axée sur l'image de marque et de prestige ne correspond pas nécessairement aux besoins de leur clientèle locale respective. Notamment, en 2000, certains concessionnaires ont souligné les ratés de la commercialisation d'un véhicule empreint de cette philosophie dans le segment de la sous-compactes, la *Chrysler Néon*. Les gens optant pour une voiture dans le segment des sous-compactes

recherchent un véhicule avec peu d'équipement, à bas prix et ayant une faible consommation d'essence. Or, la *Chrysler Néon* (à ne pas confondre avec la première génération de *Dodge Néon*) était vendue avec un équipement de série le plus complet de sa catégorie, une garantie plus longue et complète et à un prix beaucoup plus élevé. Résultat : un échec commercial selon plusieurs car le fait d'inculquer une image de luxe et de prestige dans ce segment était une erreur. Donc, certains concessionnaires caractérisent *DaimlerChrysler* comme étant un constructeur « de créneau » et non « de volume » : « Ce sont des autos qui n'ont pas beaucoup de volume mais elles ont beaucoup d'équipement de luxe » (concession #3); « *Daimler* ne vise plus le volume comme *Chrysler* avant la fusion » (concession #5).

Par ailleurs, la majorité des concessionnaires de la région déplorent les pressions mises sur le réseau de concessions au cours des dernières années. En effet, les pertes historiques de *DaimlerChrysler* en 2000 et 2001 ont amené la compagnie à mettre en œuvre d'importantes coupures budgétaires. Ces coupures se répercutèrent inévitablement sur le réseau. Entre autre, la diminution de la production a beaucoup restreint les allocations de véhicules neufs disponibles pour les concessionnaires de la province, ce qui a eu pour effet de diminuer les stocks chez les concessionnaires. Ce manque d'inventaire s'est traduit par une diminution des ventes. De plus, selon les intervenants consultés, le constructeur a aussi augmenté déraisonnablement le prix de ses équipements obligatoires et de son matériel promotionnel destinés à ses concessions.

Dans le même ordre d'idée, certains concessionnaires ont aussi mis beaucoup d'emphasis sur l'augmentation de la structure de coûts des concessions d'aujourd'hui. En effet, les coûts fixes que doivent payer les concessionnaires sont beaucoup plus importants qu'auparavant. Les

équipements, les investissements nécessaires en système informatique, les infrastructures, les intérêts sur les stocks de véhicules neufs et plusieurs autres représentent des barrières à l'entrée et même au fonctionnement de certaines concessions. C'est dans cette optique que certains concessionnaires ont mentionné la venue potentielle de « méga-concessionnaire » et d'atelier de carrosserie « inter-concessions » comme solutions afin de diminuer les coûts fixes d'exploitation. De plus, ces concessionnaires sont relativement inquiets quant à la survie à long terme de leurs concessions. Selon les concessions #2 et #3, il est peu probable qu'elles soient éventuellement remplacées par d'autres, advenant leur fermeture, compte tenu du contexte régional.

À propos du programme Cinq Étoiles, les opinions des concessionnaires sont très divergentes. En effet, les concessions non-certifiées Cinq Étoiles semblent avoir une opinion plutôt défavorable en ce qui concerne le programme, contrairement aux concessionnaires impliqués dans le processus (ce qui comprend les concessions en probation, certifiées ou temporairement décertifiées). Par conséquent, puisque le programme *Cinq Étoiles* fait partie intégrante des visées stratégiques du constructeur, il n'est pas étonnant que l'opinion des concessions non-certifiées envers le constructeur, de façon générale, soit moins bonne. Toujours en ce qui concerne les trois concessions non-certifiées, leurs propriétaires-dirigeants mentionnent qu'ils n'ont pas les ressources nécessaires afin de s'engager, d'obtenir et de maintenir la certification.

Selon eux, les exigences du constructeur sont trop élevées pour l'envergure de leur affaires dans leur marché respectif. Cependant, tous s'entendent pour dire que le programme *Cinq Étoiles* peut les aider à améliorer les opérations et la rentabilité de leur entreprise. Les concessionnaires non-certifiés ne rejettent pas entièrement, du revers de la

main, ce programme mais ils préfèrent opter pour une démarche d'implantation de la certification plus graduelle et personnalisée en fonction des ressources dont ils disposent. Par conséquent, les concessionnaires non-certifiés remarquent quand même la nécessité à moyen terme de s'impliquer dans ce programme : « S'impliquer dans le *Cinq Étoiles*, on aura pas le choix... tu embarques ou tu débarques »; (concession #2). **Selon certains, les investissements et les ressources nécessaires à l'accréditation Cinq Étoiles, couplés à la hausse des coûts fixes, ont pour objectif d'éliminer naturellement les concessions moins performantes.** Ceux qui n'auront pas été assez proactifs risquent de se faire exclure par défaut.

Donc, ce sont ces conclusions qui peuvent être tirées de l'analyse de la manifestation de la vision des concessionnaires. Dans le prochain chapitre, seront présentés de l'interprétation de l'analyse de la vision et des performances respectives des concessionnaires. La même gymnastique d'interprétation sera reprise en ce qui concerne le constructeur. Ainsi, des liens entre la performance et la vision stratégique pourront être mis en évidence. Ces liens permettront de mieux saisir l'importance du concept d'appropriation de la vision du constructeur de la part des concessionnaires ainsi que l'impact que ce concept peut avoir sur les résultats ces derniers.

CHAPITRE VII

INTERPRÉTATIONS DES RÉSULTATS

7.1- Relation avec le domaine substantif et le cadre théorique

Plusieurs liens peuvent être établis entre la recherche réalisée ainsi que la littérature sur la vision stratégique en général. Ces observations appuient ou désapprouvent certains postulats et théories des auteurs composant le domaine substantif et le cadre théorique de cette recherche. Dans cette section, seront présentés ces liens ainsi que l'apport de cette recherche aux connaissances générales dans le monde de la gestion des organisations. Seront présentés succinctement certains éléments du cadre conceptuel en rapport avec les résultats de la recherche sur le terrain, à savoir la vision stratégique comme cadre de référence dans les concessions, la « destruction créative » et la vision commune post-fusion de *DaimlerChrysler*, le pilotage à court terme, le champ visuel des concessionnaires, l'anticipation stratégique, la personnalisation dans la gestion des concessions, la centralisation dans la gestion des concessions et l'entrepreneurs des concessionnaires. Cependant, avant d'établir ces liens, il convient de définir, à la lumière de cette recherche, la notion de « vision du constructeur » et de « vision du concessionnaire ».

7.1.1- Vision du constructeur

La vision du constructeur se situe à un niveau beaucoup plus macro et global que la vision des concessionnaires. En effet, le constructeur encadre les concessionnaires en imposant certains aspects concernant

l'opération des concessions. Par exemple, l'image et les caractéristiques de la gamme de produits offerts, les politiques de prix, les programmes de financement, les garanties de base offertes sont en quelque sorte imposés aux concessionnaires. Ces aspects sont imposés car ils répondent, selon eux, à des besoins génériques de la clientèle. Cependant, la prestation de service et la relation humaine avec le client est du ressort du concessionnaire. Étant le seul aspect qui est véritablement du ressort des concessions, le constructeur tente maintenant d'encadrer cet aspect très important en élaborant son programme de gestion de la qualité nommément: le programme *Cinq Étoiles*. Dans cette optique, le constructeur considère important d'uniformiser l'image de la compagnie auprès des clients.

7.1.2- Vision du concessionnaire

Pour sa part, la vision du concessionnaire se situe à un niveau beaucoup plus micro et local que la vision du constructeur. En effet, la vision des concessionnaires transparait dans les actions entreprises au niveau local et à l'intérieur même de leur concession. Par exemple, la gestion d'un inventaire adapté aux besoins locaux, l'organisation du travail à l'interne, les politiques de ressources humaines, les politiques de rémunération du personnel à l'interne, la publicité locale ainsi que les principales relations avec la clientèle sont du ressort du concessionnaire. En plus des besoins locaux, la vision et les actions entreprises dépendent aussi de la personnalité du dirigeant. En fait, la vision du concessionnaire a pour but d'adapter la vision du constructeur à l'environnement local. Par exemple, des concessions à Val d'Or, La Sarre et Toronto doivent vivre avec la même vision stratégique du constructeur soit la même image issue d'une gamme de produits uniformes et aussi les mêmes politiques du constructeur. Cependant, par des initiatives au niveau local, ils peuvent l'adapter à leur environnement local respectif. Bref, la vision des

concessionnaires leur permet d'entreprendre des actions au niveau local, et ce, tant au niveau du fonctionnement de leur entreprise qu'au niveau de leur marché local.

7.1.3- Vision stratégique comme cadre de référence

Comme le mentionne Durieux, Girod-Séville, Perret (2000), un cadre de référence est essentiel aux individus afin d'orienter leurs décisions et leurs actions quotidiennes au sein d'une entreprise. Dans le cas de *DaimlerChrysler*, il est évident que le constructeur veut s'assurer que les relations qu'entretiennent les concessionnaires avec la clientèle sont à l'image de la compagnie. Dans cet ordre d'idée, il doit inculquer sa vision stratégique à l'intérieur même des concessionnaires. Évidemment, plusieurs facteurs imposent une certaine image aux concessionnaires comme l'image de la gamme de produits, les politiques de prix, les politiques de financement, etc. Par conséquent, ces facteurs encadrent les opérations des concessionnaires mais elles encadrent moins les relations qu'ont les concessionnaires avec la clientèle et les politiques de gestion à l'interne, d'où l'utilité du programme *Cinq Étoiles*. Cette reconnaissance requiert un engagement de la part du concessionnaire, ce qui démontre qu'une certaine appropriation de cette image de qualité est nécessaire.

Donc, la vision des concessionnaires est nécessairement empreinte de celle du constructeur. Selon Thurston (1983), Bygrave (1989) et Sauvé (1995), la vision d'un dirigeant de PME est interne, implicite et intuitive. Cependant, ces caractéristiques sont moins présentes dans une PME franchisée que dans d'autres types de PME. En effet, les grandes lignes directrices qui orientent tous les concessionnaires sont dictées par le constructeur, ce qui limite sensiblement la portée des actions stratégiques que les dirigeants peuvent entreprendre. Néanmoins, on retrouve quand même ces caractéristiques lorsque les concessionnaires élaborent leurs

visions et adaptent celle du constructeur, ce qui leur permet d'entreprendre des actions sur leur marché local et au sein même de la gestion de leur entreprise.

7.1.4- « Destruction créative » et vision commune post-fusion

La fusion de *Chrysler* et de *Daimler-Benz* a impliqué une refonte de la vision stratégique du nouveau méga-constructeur ainsi créée. Dans le rapport annuel de 1998, les dirigeants des deux compagnies, M. Schrempp de *Daimler-Benz* et M. Eaton de *Chrysler*, mentionnent qu'ils se devaient de créer une nouvelle culture globale propre à la nouvelle méga-compagnie. La création d'une nouvelle culture et d'une vision commune impliquait le renversement de ce qui existait chez les deux constructeurs avant la fusion, ce que Shumpeter (1950) appelle la « destruction créative ». C'est exactement ce que les dirigeants de l'époque préconisaient dans le rapport annuel de 1998. La vision et la culture de ces deux entreprises avant la fusion étaient tellement différentes que ce processus de destruction semblait inévitable.

Mais qu'en est-il vraiment? Ce que l'on observe dans la réalité est tout autre. Cependant, le processus de destruction créative a été caractérisé par la présence d'une culture et d'une vision dominante, soit celle émanant du constructeur *Daimler-Benz*. En effet, la culture et la vision stratégique qui émergent de la fusion est empreinte de la culture européenne, et plus particulièrement allemande. Même la direction et la propriété de *DaimlerChrysler* sont maintenant, en 2003, quasi-exclusivement européennes. Connaissant la suite des événements, il y a une conclusion à tirer : **la formation de la nouvelle entité *DaimlerChrysler* ressemble beaucoup plus à un achat de *Chrysler* par *Daimler-Benz* qu'à une fusion entre les deux constructeurs.**

7.1.5- Pilotage à court terme

Le concept de pilotage était palpable à travers le discours des concessionnaires. À quelques exceptions près, les concessionnaires ont une vision relativement à court terme souvent en deçà de six mois. En effet, l'absence de vision stratégique à long terme peut être expliquée par le fait que la destinée des concessions dépend majoritairement des décisions du constructeur. Par exemple, le positionnement futur des concessionnaires dépend des modèles de véhicules que le constructeur mettra en marché au cours des prochaines années. Dans un tel cadre, les concessionnaires se contentent de piloter à court terme leur entreprise en se fiant sur le constructeur afin d'améliorer la rentabilité de leur concession. En effet, le constructeur peut améliorer la rentabilité de son réseau de concessionnaires en créant des modèles de véhicules, des programmes de financement et une image qui seront concurrentiels face aux concurrents. Il ne faut pas oublier que ce qui est bon pour les concessionnaires sur le plan commercial donne des dividendes au constructeur. Par exemple, lorsque le constructeur conçoit et met en construction un modèle de véhicule qui devient très populaire auprès des consommateurs, ce sont les concessionnaires autant que le constructeur qui en bénéficient.

Cette vision à court terme peut aussi être expliquée par l'instabilité du secteur de l'automobile ainsi que par la relative instabilité du constructeur à la suite de ses déboires financiers de 2001. En effet, étant à la merci des décisions du constructeur, les concessionnaires préfèrent s'en remettre à une vision à plus court terme et se laisser une marge de manœuvre advenant des changements de politiques ou de procédures chez le constructeur. En effet, les pressions mises sur le réseau de concessionnaires suite aux difficultés financières de la compagnie a créé une certaine méfiance des concessionnaires face au constructeur. Cette

dernière affirmation est aussi appuyée par les résultats de l'édition 2001 du sondage de l'ISC de la CADA.

7.1.6- Champ visuel des concessionnaires

Comme la section précédente en fait foi, les concessionnaires se concentrent davantage sur la vision à court terme tandis que le constructeur oriente ses décisions sur un horizon de moyen et long terme. Par surcroît, selon Julien et Marchesnay (1987), les dirigeants de PME préfèrent la vision interne à la vision externe en ce qui concerne le développement de leur entreprise. Il est évident que la concession en tant que telle représente la seule entité sur laquelle les propriétaires-dirigeants exercent un certain contrôle. Cependant, contrairement à Julien Marchesnay (1987), la moitié des concessionnaires, soient ceux des concessions #2, #3, et #5 ont paru très préoccupés par les caractéristiques démographiques et économiques de leur territoire de vente respectif ainsi que des effets que cela peut avoir sur le développement de leur entreprise respective. Par conséquent, ils ont paru préoccupé davantage par l'extérieur de leur entreprise que du fonctionnement interne. Cependant, cette préoccupation a semblé moins importante pour les trois autres concessionnaires.

Mais il y a une nuance à apporter à la théorie de Julien et Marchesnay (1987). Une chose est sûre, c'est que les concessionnaires se préoccupent **autant** de leur environnement extérieur que les PME indépendantes. Tous les deux doivent évoluer dans un environnement donné et faire face aux opportunités et aux menaces s'y présentant. Somme toute, les concessionnaires démontrent un intérêt certain pour leur propre environnement immédiat car ils doivent s'y adapter. Puisque plusieurs éléments concernant les opérations des concessions sont imposés par le constructeur, les concessionnaires semblent axer davantage leur

champ visuel vers l'extérieur de l'entreprise. En effet, comme le modèle de Smida et Condor (2002) représenté à la figure 1.3¹², l'entreprise est le centre visuel de la plupart des dirigeants de PME non-franchisées. Cependant, dans le cas des concessionnaires, l'environnement semble avoir une importance différente dans le champ visuel que dans les PME indépendantes dont il est question dans ce modèle. Non pas que les PME indépendantes considèrent l'environnement de façon différente des concessions, mais elles peuvent s'y adapter différemment.

En effet, les PME indépendantes ont un contrôle complet sur les caractéristiques des produits et services qu'elles offrent à leur marché cible. Elles peuvent même sélectionner les marchés à desservir. Donc, afin de survivre et d'être viables sur le plan commercial, les PME indépendantes peuvent **choisir** leur marché cible et les produits et services qu'elles désirent offrir. Autrement dit, elles peuvent choisir le fonctionnement interne et choisir, jusqu'à un certain niveau, l'environnement dans lequel elles désirent évoluer afin de s'assurer un certain volume de vente et, conséquemment, une certaine rentabilité. Les PME indépendantes ne sont pas aussi encadrées que les concessions. À l'instar des PME indépendantes, les concessionnaires doivent s'adapter à l'environnement car le constructeur impose la gamme de produits, et par le fait même, la clientèle-cible.

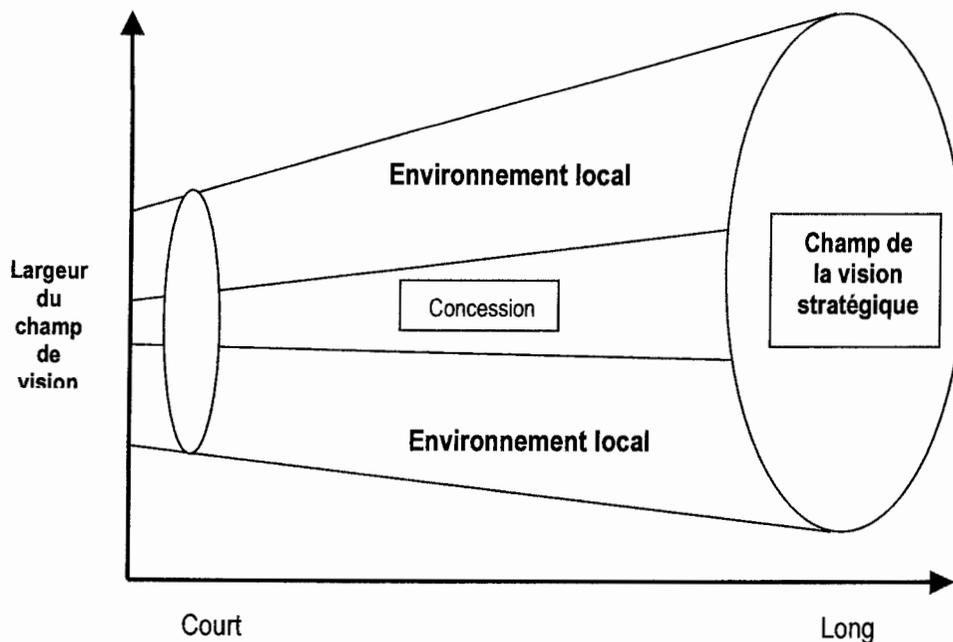
En fait, puisque les concessionnaires adaptent leurs concessions à leur environnement local et immédiat, il est donc plus facilement compréhensible que le modèle accorde plus de place à l'environnement dans le champ visuel. C'est l'interprétation de l'environnement local qui permet l'adaptation de la vision du constructeur. En définitive, ce qui peut

¹² Voir page 38 du présent mémoire.

différencier une concession *DaimlerChrysler* d'une autre peut dépendre de la lecture que fait le propriétaire-dirigeant de son environnement local, et ce, qu'il y ait une ou plusieurs concessions dans la même localité ou non. Compte tenu que les concessions *DaimlerChrysler* doivent faire leurs affaires et se développer, comme dans toute relation franchiseur-franchisé d'ailleurs, avec des produits, des politiques, des programmes et des procédures en grande partie imposés, une des choses différenciant la gestion des concessions est l'interprétation de l'environnement local. Évidemment, la personnalité du propriétaire-dirigeant a un rôle important dans l'interprétation de l'environnement local. Malgré tout, l'entreprise demeure quand même au centre du champ.

Il convient de faire attention à la portée de ces propos. Cette sous-section ne soutient pas que l'environnement local n'influence pas les PME indépendantes et que les concessions ne sont pas au centre des préoccupations des propriétaires-dirigeants, rejetant du revers de la main le modèle de Julien et Marchesnay (1987). Ce qui est défendu dans cette sous-section est que le champ visuel des concessions est différent des PME indépendantes. Les PME indépendantes ont plus de contrôle interne car elles peuvent se permettre de choisir. Pour leur part, les concessionnaires doivent subir et s'adapter. Cette différence provient fondamentalement du fonctionnement interne de chacun des types de PME. Donc, le champ visuel des concessionnaires est imposé tandis que pour les PME indépendantes, il est choisi. La figure 7.1 de la page suivante reprend la figure 1.3 de mais en l'ajustant à la réalité des concessions.

FIGURE 7.1 Champ visuel stratégique des concessionnaires



7.1.7- Anticipation stratégique

L'anticipation du futur joue aussi un très grand rôle dans l'élaboration de la vision stratégique comme dans le modèle de Smida et Condor (2002) présenté à la figure 1.4¹³. En effet, l'anticipation ainsi que son effet sur la vision stratégique fut facilement observable sur un concessionnaire en particulier : la concession #4. En effet, ce dernier anticipe que dans l'avenir il n'y aura qu'un seul concessionnaire *DaimlerChrysler* en région avec des points de vente dans les autres villes. Tout au moins, il anticipe une baisse du nombre de concessions en région. Cette anticipation le pousse en partie à respecter les programmes du

¹³ Voir page 41 du présent mémoire.

constructeur, en particulier le programme *Cinq Étoiles*. En fait, il est le seul concessionnaire en région à être accrédité *Cinq Étoiles*. Donc, devant cette anticipation d'un changement dans la structure future du réseau de concession, le concessionnaire met de l'avant les ressources nécessaires afin d'avoir une gestion d'une qualité exemplaire dans le but de s'éviter les défaveurs du constructeur advenant la fermeture de concessions en région. Dans ce cas, l'anticipation a un impact important sur la vision stratégique du concessionnaire ainsi que sur les actions concrètement posées en entreprise.

7.1.8- Personnalisation de la gestion dans les concessions

Selon plusieurs auteurs, notamment Welsh et White (1981) ainsi que d'Amboise et Muldowney (1989), la gestion d'une PME est teintée de la personnalité de son dirigeant. Ce postulat est en plein accord avec les observations sur le terrain. En effet, les dirigeants rencontrés lors des entrevues ont tous des valeurs différentes, des objectifs différents, des formations académiques différentes et des façons différentes de percevoir leur environnement, ce qui a un impact direct sur la gestion de leur entreprise respective.

Selon Noël (1992), puisque la gestion d'une PME dépend des caractéristiques de son dirigeant, il est réaliste de croire qu'aucune concession n'est gérée de la même façon même si elles ont comme dénominateur commun le même constructeur. Il est donc à l'avantage du constructeur de tenter d'amenuiser ces différences afin que son réseau de concessionnaires donne un service et un accueil de même qualité dans tous ces établissements. Nous croyons que c'est principalement un des objectifs du programme *Cinq Étoiles* d'uniformiser les pratiques et les valeurs de la compagnie. Il est évident qu'un tel programme ne peut à lui seul arrêter la personnalisation de la gestion que font les dirigeants dans

leur propre concession, mais cela permet au moins d'en normer les pratiques ainsi que l'image qui se dégage de la concession.

7.1.9- Centralisation de la gestion dans les concessions

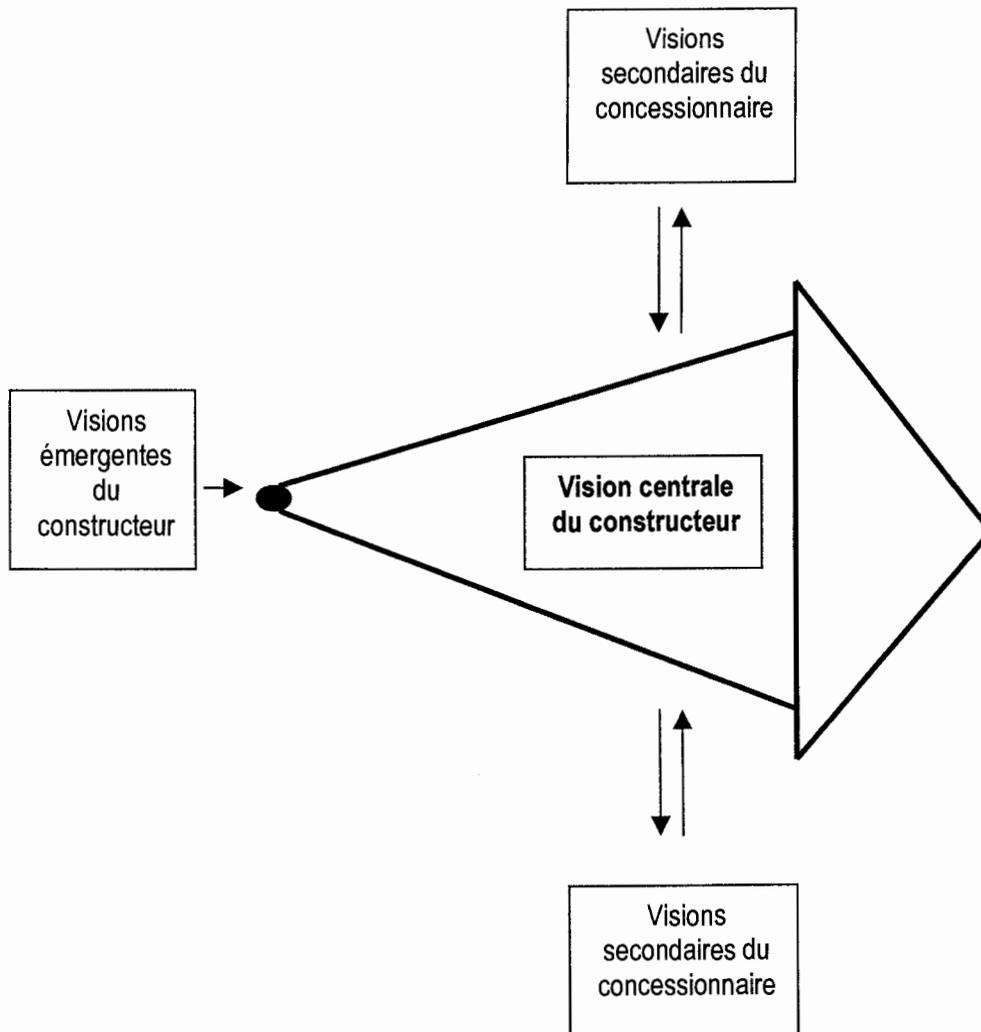
Toujours selon Welsh et White (1981) et d'Amboise et Muldowney (1989), la gestion d'une PME est centralisée autour du dirigeant. Les entrevues réalisées lors de cette recherche permettent de corroborer ce postulat. En effet, il ressort clairement que la prise de décision est, dans la plupart des cas, centralisée autour du dirigeant. De façon générale, les propriétaires-dirigeants forment, consciemment ou non, des cercles de consultation *ad hoc* et informels, composés de quelques employés-clés au sein de leur entreprise, qu'ils consultent lors de la prise de décision quotidienne et stratégique.

Par ailleurs, il ressort clairement de cette présente recherche que les dirigeants sont très impliqués dans la gestion quotidienne de leur concession. En dépit de la division départementale du travail dans une concession, les concessionnaires demeurent près du terrain et impliqués dans une grande proportion des décisions concernant les opérations de l'entreprise. Cette centralisation amène souvent les concessionnaires à diriger sans avoir de plan formel de développement, ce qui est aussi en accord avec la théorie que propose Noël (1992). En fait, Noël (1992) propose que le processus stratégique dans les PME soit non-systématique et idiosyncratique. Par surcroît, Acklesberg et Arlow (1985) mentionnent même « qu'une planification formalisée peut être de peu d'utilité pour les petites entreprises et peut même entraver leur fonctionnement ». Cependant, l'absence de formalisation ne signifie pas automatiquement l'absence de vision stratégique.

7.1.10- L'entrepreneurship des concessionnaires

L'entrepreneurship, au sens que l'entend Bygrave (1989), est beaucoup plus rigide dans les PME franchisées comme les concessions automobiles que dans les PME indépendantes. En effet, Bygrave (1989) définit l'entrepreneurship, entre autre, comme étant un processus de création qui n'a pratiquement rien de rationnel. Par conséquent, le processus de création ainsi que la liberté d'action dont bénéficient les dirigeants de concessions sont beaucoup plus encadrés et restreints que dans les PME indépendantes. Pour reprendre la classification de Filion (1988), la vision centrale et émergente des concessions provient du constructeur tandis que les visions secondaires proviennent de l'initiative et de la vision des concessionnaires. Ces visions secondaires prennent souvent la forme d'activités de gestion (marketing, gestion des ressources humaines, finance, etc.) et servent principalement à adapter la vision centrale du constructeur à l'environnement immédiat des concessions. La figure 7.2 suivante représente une adaptation de la figure 3.1 du présent mémoire tirée de Filion (1991)¹⁴.

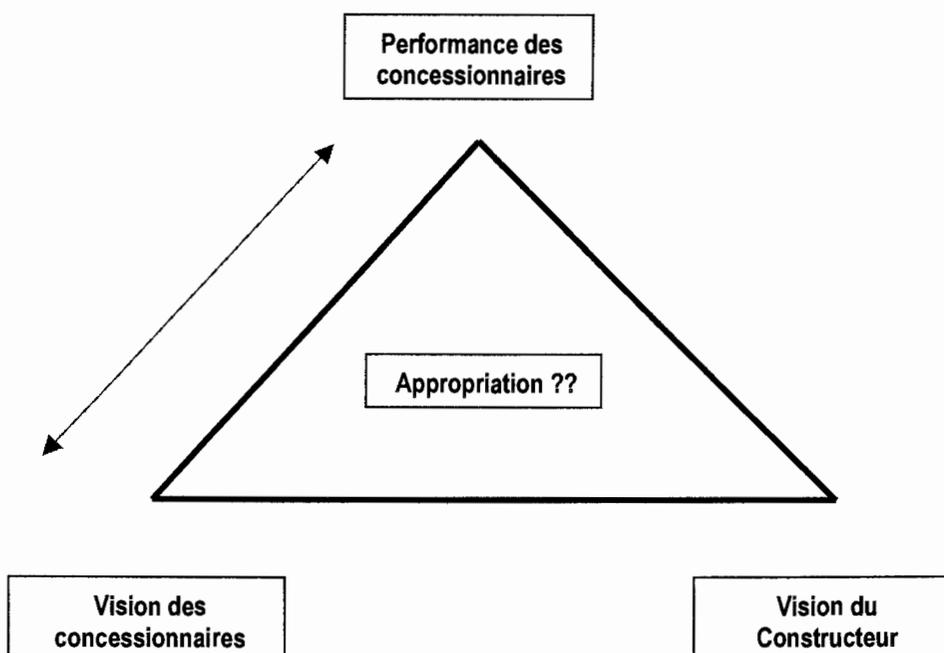
¹⁴ Voir page 76 du présent mémoire.

FIGURE 7.2 Trois catégories de visions au sein des concessions

7.2- Relation entre performance et manifestation de la vision

Cette relation fut expliquée dans la recherche de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994). Sur le modèle proposé, cette relation est représentée par la flèche dans la figure 7.3.

FIGURE 7.3 Relation entre performance et vision des concessionnaires



Essentiellement, les résultats obtenus pour cette recherche sont les mêmes que pour la recherche Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994). *C'est-à-dire qu'il existe une certaine corrélation entre le degré de manifestation de la vision stratégique et la performance de l'entreprise. Néanmoins, cette corrélation n'est pas parfaite.* De façon générale, on peut remarquer que les trois concessions les plus performantes (selon les

critères du chiffre d'affaires, des parts du marché, du nombre d'employés et du nombre de véhicules vendus en 2001) ont des niveaux de manifestation de la vision se situant entre « assez forte » et « très forte ». En ce qui concerne les concessionnaires les moins performants, ces derniers ont des niveaux de manifestation de la vision stratégique variant de « faible » à « moyenne ». Le tableau synthèse 7.2 suivant explique la mise en relation de la performance des concessions avec le niveau de manifestation des dirigeants. De plus, ce tableau permet aussi une mise en relation avec l'opinion des concessionnaires envers le constructeur ainsi qu'avec le fait qu'il soit accrédité *Cinq Étoiles* ou non. Le rang attribué à la performance est calculé à partir d'une moyenne accordant le même poids à chacun des critères. Contrairement à l'étude de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994), le critère concernant la croissance des profits ne sera pas considéré compte tenu de sa valeur non-discriminante dans ce cas précis et de l'impossibilité de certains concessionnaires à en déterminer la valeur précise.

TABLEAU 7.2 Tableau synthèse : Mise en relation

	Conc. #1	Conc. #2	Conc. #3	Conc. #4	Conc. #5	Conc. #6
CA	3	4	4	1	5	2
Part de marché	3	4	1	2	5	3
Nbre employés	3	5	4	2	4	1
Véh. Vendus	3	5	6	2	6	1
Moyenne pondérée	3	4,5	3,75	1,75	5	1,75
Manifestation	5	2	3	6	4	4
	Forte	Faible	Moyenne	Très forte	Assez forte	Assez forte
Opinion	2	1,2	0,6	1,8	0,6	2,4
	Favorable	Neutre	Défavorable	Neutre	Défavorable	Favorable
Cinq Étoiles	En probation	Non	Non	Oui	Non	Décertifié
Rang (performance)	2 ^{ème}	4 ^{ème}	3 ^{ème}	1 ^{er}	5 ^{ème}	1 ^{er}

Il existe parmi les concessionnaires étudiés un cas particulier, celui du concessionnaire #5, qui nous permet de dire que la corrélation est imparfaite. En effet, ce concessionnaire est, selon notre classification, le moins performant de tous les concessionnaires de la région en se classant 5^{ème}. Néanmoins, sa manifestation de sa vision stratégique se situe au niveau « assez forte ». Ce cas viendrait contredire le fait qu'une vision stratégique fortement manifestée amène nécessairement la concession à être performante et vice versa. En fait, ce concessionnaire a vécu plusieurs années de difficultés financières et il a maintenant trouvé une façon de développer de nouveaux marchés très prometteurs, ce qui expliquerait sa piètre performance passée et sa vision de l'avenir très développée.

Les tendances exprimées par cette recherche rallient la conclusion de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994), à savoir qu'une certaine vision est nécessaire pour une meilleure performance mais qu'elle n'est pas nécessairement garante du succès. Cette conclusion concorde aussi avec le postulat de Conger (1990), à savoir que la présence de vision ne mène pas systématiquement à la performance. Donc, le résultat affirme qu'il y a présence d'une corrélation mais la déduction faite généralement par le monde des affaires à savoir que la présence pure et systématique de vision aide réellement les entreprises à réussir (Peters et Waterman, 1983 ; Bennis et Nanus, 1985 ; Peters, 1988 ; Morgan, 1988) n'est pas corroboré par les résultats de cette recherche.

7.3- Relation entre performance et accréditation *Cinq Étoiles*

D'après la synthèse présentée au tableau 7.2¹⁵, les concessionnaires qui sont actuellement accrédités *Cinq Étoiles* ou en voie de l'être ont une performance supérieure aux autres. Même le concessionnaire qui a été récemment décertié a, lui aussi, une performance supérieure aux autres. La décertification n'étant que temporaire, elle donne le temps au concessionnaire de faire les efforts nécessaires afin de rencontrer à nouveau les normes du constructeur. Par ailleurs, ce concessionnaire démontre un désir et un engagement évident à suivre les programmes, les politiques et les procédures du constructeur. Fait intéressant à remarquer, ce concessionnaire demeure toujours accrédité ISO 9002, ce qui dénote de la sévérité ou le niveau de difficulté accrue que représente l'accréditation *Cinq Étoiles*.

De plus, on peut remarquer dans le tableau synthèse 7.2 que les concessionnaires accrédités *Cinq Étoiles*, en probation ou récemment

¹⁵ Voir page 206 du présent mémoire.

décertifiés ont une opinion plus favorable envers le constructeur que les concessionnaires qui n'ont jamais été impliqués dans le programme *Cinq Étoiles*. Un des buts du programme *Cinq Étoiles* étant d'uniformiser la qualité du service et du traitement de la clientèle, les concessionnaires accédant à la certification s'inscrivent mieux que les autres dans la vision stratégique du constructeur. De plus, la certification donne aux concessionnaires de nombreux avantages d'ordre financier (auto-autorisation des réclamations de garanties, campagne de marketing direct financé par DaimlerChrysler, etc) et d'ordre commercial (site Internet de la concession gratuit, matériel promotionnel, etc). Donc, il est normal que les concessionnaires certifiés développent plus aisément une opinion favorable envers le constructeur. En effet, cette opinion est conséquente de leur engagement dans le processus *Cinq Étoiles*, processus qui nécessite beaucoup d'investissement de la part du concessionnaire tant en temps et qu'en énergie.

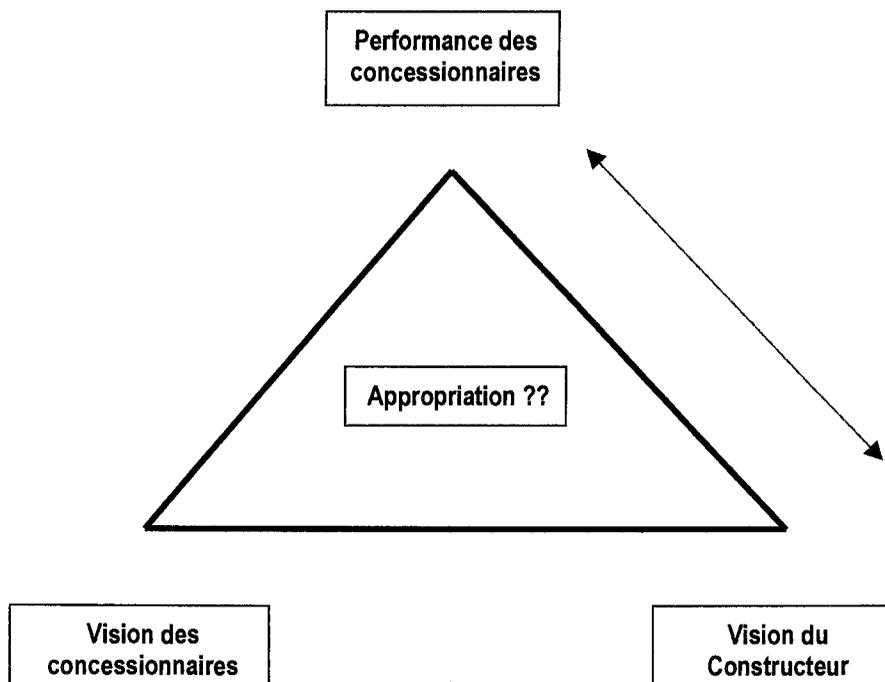
De l'autre côté, les concessionnaires n'étant pas accrédités *Cinq Étoiles* ont une opinion plutôt défavorable envers le constructeur. Selon les concessionnaires rencontrés, le manque de ressource est la principale cause qui explique leur hésitation à s'y engager. Autrement dit, ces concessionnaires estiment que ce programme n'est pas conçu pour répondre aux besoins précis de leur concession. Ces concessionnaires dévient de la vision stratégique du constructeur car ils croient qu'ils n'ont pas les ressources nécessaires pour s'inscrire dans cette vision, ce qui fait d'eux des exclus. Donc, cette exclusion des concessionnaires non-certifiés *Cinq Étoiles*, caractérisée par un refus de ces derniers de s'engager dans le processus d'accréditation, peut expliquer leur mauvaise opinion du constructeur. À un niveau plus élevé d'abstraction, on peut croire que ces concessionnaires non-certifiés tentent de motiver leur choix en développant une mauvaise opinion du constructeur, dans le but d'éviter

l'état psychologique de dissonance cognitive. Néanmoins, il ne s'agit ici que d'une hypothèse qui demeure à ce stade compte tenu qu'elle n'est pas fondée sur une vérification empirique du chercheur.

Ces résultats laissent croire le fait qu'un concessionnaire soit décertifié *Cinq Étoiles* est néanmoins un bon signe d'engagement envers le constructeur. Tout au moins, la décertification n'est pas un signe de désengagement envers le constructeur. En réalité, c'est le manque d'engagement des autres concessionnaires d'adhérer et de mettre en œuvre les ressources nécessaires menant à l'accréditation *Cinq Étoiles* qui est considéré comme un manque d'appropriation des programmes, des politiques et des procédures du constructeur. En conclusion, les trois concessionnaires les plus performants, soient les concessions #1, #4 et #6, tentent de se rapprocher du constructeur en adoptant leurs programmes, leurs politiques et leurs procédures, notamment en mettant en branle les ressources humaines et financières nécessaires à l'accréditation *Cinq Étoiles*. Autrement dit, ces concessionnaires sont engagés formellement dans le respect des standards et des normes de qualité émanant du constructeur.

7.4- Relation entre performance des concessions et vision du constructeur

Suite aux entrevues avec les concessionnaires et à l'analyse des rapports annuels du constructeur, une certaine relation entre la performance des concessions et la vision du constructeur a pu être déterminée. Cette relation est démontrée par la flèche sur la figure 7.4.

FIGURE 7.4 Relations entre performance et vision du constructeur

Le lien entre la vision du constructeur et la performance des concessionnaires est fort. Effectivement, la vision du constructeur de ses marchés détermine les modèles commercialisés, l'approche marketing utilisée, les processus et les politiques de vente et de service après-vente ainsi que tous les aspects de la gestion d'une concession qui doivent être encadrés. L'orientation de la vision stratégique du constructeur et les décisions qui en découlent ont un impact direct sur le réseau de concessionnaires. Le concessionnaire doit s'adapter et intégrer tout cela afin de pouvoir traduire ces éléments de commercialisation du constructeur sur son marché respectif. Forcément, la performance est fonction des décisions et des actions du constructeur. Suite à l'analyse des rapports

annuels et à l'analyse des entrevues avec les concessionnaires et avec M. Whalen, trois éléments de la vision du constructeur ayant eu un impact sur la performance des concessions au cours des dernières années ont été repérés. Ces trois éléments sont la gamme de produits, la mentalité de réduction des coûts ainsi que la philosophie axée sur le prestige de *Mercedes-Benz* et la qualité.

7.4.1- Gamme de produits

En interrogeant les concessionnaires, plusieurs se sont plaints des produits que le constructeur offre à la clientèle, en particulier dans le créneau des voitures sous-compactes. Le seul véhicule de cette catégorie conçu par *Chrysler* est la *Chrysler Néon* nouvelle génération. Ce véhicule a été commercialisé de 2000 à 2002 en remplacement de la première génération de *Dodge Néon*. En effet, à l'exception d'un seul, tous les concessionnaires déplorent le fait que le constructeur n'est pas concurrentiel dans cette catégorie, notamment à cause du prix trop élevé et de l'équipement de base trop complet. En fait, le constructeur tentait, avec la *Chrysler Néon 2000-2002*, de maintenir l'image de marque et de luxe dans un créneau où les caractéristiques concurrentielles sont l'équipement de base minimum et les bas prix. De plus, ce segment est un excellent moyen de fidéliser les jeunes dès leur premier achat de véhicule neuf. N'étant pas compétitif, les jeunes se tournent alors vers des véhicules de d'autres constructeurs, notamment les constructeurs japonais. Cela n'est qu'un exemple pour démontrer le fait que la philosophie de *DaimlerChrysler* axée sur l'image de marque, le prestige et le luxe de sa gamme de produits n'est pas nécessairement bonne pour les concessionnaires en région, et ce, d'autant plus dans la catégorie des sous-compactes.

Le constructeur fait ce que l'on appelle du « multi-brand management » en maintenant des marques ayant une image différente pour produits *Dodge* et *Jeep*. Par exemple, le lancement prochain d'un nouveau véhicule dans la catégorie sous-compacte, la *Dodge SX 2.0*, va possiblement se rapprocher des besoins de la clientèle visée par ce créneau, contrairement à son prédécesseur, le *Chrysler Néon*. De plus, l'ensemble des concessionnaires de la région d'ici semble être d'accord sur le fait que ce sont les produits dans le groupe « camions » (*Dodge Ram*, *Dodge Dakota* et *Dodge Caravan* et *Jeep Liberty*) qui permettent aux concessions d'être concurrentielles par rapport aux compétiteurs. Ce fait a aussi été corroboré par M. Whalen à l'effet que la région de l'Abitibi-Témiscamingue représente un marché très différent des autres régions du Québec.

En effet, les véhicules du groupe « voitures » ne semblent pas jouir de la même popularité auprès de la clientèle, et par le fait même, auprès des concessionnaires. À des fins de comparaisons, il s'est vendu, en mai 2002, sur le territoire de l'Abitibi-Témiscamingue, 29 autos pour 113 camions. Ces données sont tirées du relevé mensuel de *DaimlerChrysler* pour le mois de mai 2002. Une copie de ce relevé est présentée en appendice O. Cela confirme les propos des concessionnaires à l'effet que le succès de leur affaires est principalement dû au groupe « camions ». Par conséquent, cela amène les concessionnaires à gérer leurs inventaires et leurs commandes de façon à répondre aux besoins de leur clientèle locale.

Toujours selon les entrevues avec les propriétaires-dirigeants de concessions, les programmes de financement du constructeur ne leur facilitent pas nécessairement la tâche. En effet, les consommateurs d'aujourd'hui ne se magasinent plus nécessairement un véhicule mais bien un paiement. Les gens choisissent leurs véhicules en fonction de leur

capacité de payer. Afin de remédier à cela, un des concessionnaires rencontré a même avoué enlever les prix affichés dans les vitres des véhicules neufs afin d'avoir une chance de faire entrer le client dans la concession. Selon ce concessionnaire, il est devenu très important d'être le premier à s'asseoir et à négocier avec le client. Le prix des véhicules a augmenté depuis la fusion et, paradoxalement, les marges de manœuvres des concessionnaires ont diminué. Il est évident qu'il serait injuste de blâmer uniquement le constructeur à ce sujet compte tenu des pressions extérieures sur les marges de profits des concessions (ex : dévoilement des prix sur Internet, extrême compétition au niveau mondial, taux de financement à 0%, etc.) Donc, les concessionnaires doivent parfois déjouer les politiques du constructeur afin d'être plus compétitifs sur leur marché. Cependant, de tels subterfuges ne sont pas toujours possibles.

Par ailleurs, il existe une certaine relation de dépendance entre la vision stratégique des concessionnaires et la vision stratégique du constructeur. En effet, les concessionnaires rencontrés se fient sur le constructeur pour qu'il crée des véhicules plus concurrentiels afin d'améliorer la rentabilité et le positionnement de leur concession. Tous les concessionnaires rencontrés sont d'accord pour dire que la fusion avec *Mercedes-Benz* va être bénéfique pour l'amélioration de la qualité et de le prestige des produits *Chrysler*.

Toutefois, contrairement à ce qui a été annoncé dans les rapports annuels, le constructeur a fait beaucoup moins de lancement de nouveaux modèles que prévu. Par conséquent, même les nouveaux modèles qui seront officiellement commercialisés au cours des prochaines années ne semblent pas correspondre, selon certains concessionnaires, aux besoins de leur clientèle locale. Cette affirmation des concessionnaires est corroborée par le discours de M. Whalen, à savoir que la région de l'Abitibi-

Témiscamique représente un marché ayant certaines caractéristiques économiques, géographiques et démographiques qui le diffèrent des autres. Donc les véhicules populaires dans les grands centres urbains du Québec ne sont pas les mêmes que ceux en région.

Axé sur la création d'une image de luxe et de prestige, *DaimlerChrysler* ne vise plus la commercialisation de véhicules de moyen et bas de gamme destinés aux ménages à revenus moyens comme *Chrysler* le faisait si bien avant la fusion. De plus, le méga-constructeur est davantage préoccupé par les besoins du segment haut de gamme et de luxe à volume moyen des grands marchés comme les États-Unis et l'Europe plutôt que par les besoins du segment de bas de gamme à très haut volume. Par exemple, les modèles mis en commercialisation en 2003, comme la *Chrysler Crossfire* et *Chrysler Pacifica* dénotent bien cette orientation. En effet, ces modèles se vendront respectivement à partir de 46 000\$ et 43 800\$ CAN. Certains concessionnaires de la région, en l'occurrence les concessions #3 et #5, ne veulent même pas en commander rétorquant qu'ils ne correspondent pas du tout aux besoins de leur marché local. En résumé, cette philosophie d'image de marque et de prestige de la compagnie demeure palpable même dans les autres marques que commercialise *DaimlerChrysler* et, par conséquent, n'aide pas nécessairement les concessionnaires de la région à être performants sur leurs marchés locaux.

7.4.2- Mentalité de réductions des coûts

Il semble que la mentalité de réduction des coûts qui règne chez *DaimlerChrysler* depuis les déboires financiers de la compagnie en 2000 et 2001 a eu un impact négatif sur la performance des concessionnaires. Tel que mentionné précédemment, la nécessité d'améliorer les profits à court

terme a amené la compagnie à exercer des pressions sur son réseau de concessions ainsi qu'à négliger ses parts de marchés notamment en Amérique du Nord. Les prochains paragraphes illustreront ces pressions exercées par le constructeur sur ses concessionnaires.

Premièrement, le constructeur fournit de l'équipement obligatoire à ces concessionnaires afin d'uniformiser les pratiques, notamment aux services après-vente. Tous les constructeurs le font. Cependant, selon plusieurs concessionnaires rencontrés, la compagnie profite de sa position de pouvoir sur son réseau de concession afin de vendre ce matériel à un prix déraisonnablement élevé. Selon les concessionnaires consultés, il s'agit d'un moyen pour le constructeur de venir soutirer davantage d'argent aux concessionnaires afin de financer les difficultés financières de la compagnie. Les concessionnaires n'ont d'autres choix que de payer ces équipements faisant partie intégrale de leur contrat de concession. Selon les estimations de certains, le constructeur vend parfois des équipements et du matériel de deux à trois fois le prix réel du marché externe.

Deuxièmement, la plupart des concessionnaires se sont plaints du manque d'allocations de véhicules neufs pour le Canada. En effet, le constructeur a considérablement réduit la cadence de production dans certaines de ses chaînes de montage. Il a même carrément fermé certaines d'entre elles. Par conséquent, la réduction de la production a causé un manque d'inventaire pour les concessionnaires canadiens. Considérant l'ampleur du marché américain, le constructeur dessert en priorité ce marché au détriment du marché canadien. Donc, les concessionnaires, en plus d'être servis en deuxième, ont reçu en 2001 des allocations très restreintes de véhicules neufs.

Troisièmement, le constructeur a aussi resserré ses politiques d'autorisation des réclamations de garanties. Autrement dit, les concessionnaires rencontrés se voient parfois refuser certaines réclamations de la part du constructeur. Par ailleurs, le secteur du service après-vente représente un centre de profit pour les concessionnaires. Le constructeur en est même venu à fixer ses quotas de réclamations par concessionnaire à un niveau inférieur à auparavant. Donc, les concessionnaires doivent redoubler de vigilance lors du traitement des réclamations de garanties afin de pouvoir être payés par le constructeur. Dans cette optique, le constructeur vérifie beaucoup plus qu'auparavant les détails d'une réclamation de garantie, à savoir l'expiration de la garantie, la plainte du client, les pièces remplacées, le temps accordé aux mécaniciens pour la réparation, le kilométrage du véhicule, la fréquence des réclamations, etc. Ces mesures ont pour objectifs d'éviter qu'un concessionnaire abuse des réclamations de garanties dans le but d'augmenter les revenus de son département de service après-vente. Il est très important de mentionner que les clients ne sont pas visés par ces mesures dans le sens qu'une personne ayant un véhicule défectueux, s'il rencontre les termes et les délais de la garantie, peut être assurée à 100% que la réparation nécessaire sera défrayée par le constructeur.

Quatrièmement, tel que mentionné précédemment, le constructeur impose des périodes sans intérêt sur les véhicules neufs en stocks beaucoup plus restreintes que celles des concurrents. Cela force en quelque sorte à tenir des stocks plus faibles afin de favoriser un meilleur taux de rotation de leur stock. Dans cette optique, les concessionnaires qui ont les meilleurs taux de rotation sont les plus rentables. Pour le constructeur, cette mesure force les concessionnaires à conserver un meilleur taux de rotation des stocks. Cela ne représente pas une mauvaise pratique de gestion en soi. Cependant, cela nuit à leur performance car ils

payent plus d'intérêts sur leurs stocks et cela les désavantage par rapport à la concurrence qui, dans la plupart des cas, profite de périodes sans intérêt beaucoup plus longues. La diminution des stocks implique parfois une période d'attente plus longue pour le client afin de transférer le véhicule d'une autre concession ou même de permettre au constructeur d'assembler le véhicule.

En conclusion, selon les concessionnaires, lorsque le constructeur perd de l'argent, il essaie d'aller en soutirer davantage chez les concessionnaires en mettant des pressions afin d'augmenter les revenus de la compagnie à court terme. Rappelons que la compagnie *DaimlerChrysler* a connu des difficultés financières dans une période très importante de son jeune développement. Non seulement les effets bénéfiques de la fusion entre les deux constructeurs ne se sont pas encore fait sentir, mais aussi ils ont été retardés à cause des déboires financiers de 2000 et 2001. De plus, les pressions mises sur les concessionnaires ont atteint un tel point que certains concessionnaires de la région de Montréal ont tout simplement décidé de changer de bannière en optant pour un autre constructeur. Donc, à la lumière de cette recherche, il apparaît essentiel pour le bien-être mutuel du constructeur et des concessionnaires de faciliter l'opération des concessions au sein du réseau.

7.4.3- Philosophie de prestige, de luxe et de qualité

La fusion de *Mercedes-Benz* et de *Chrysler* a changé quelque peu la vision de l'ancien constructeur nord-américain. Désormais, on observe une européanisation de la nouvelle compagnie *DaimlerChrysler*. En fait, la philosophie d'une image de marque, de prestige et de luxe est fondamentalement inspirée de la philosophie qui a fait la renommée de *Mercedes-Benz* plutôt que celle de *Chrysler*. En fait, la nouvelle compagnie *DaimlerChrysler* s'est européanisée car sa vision du monde de l'automobile

est orientée sur les valeurs européennes et sur la façon européenne de concevoir les automobiles.

En Europe, la voiture n'est pas considérée comme un bien de consommation au même titre qu'en Amérique du Nord. En effet, les voitures sont réservées à une classe sociale légèrement supérieure. Les distances à parcourir ainsi que le prix de l'essence amènent naturellement les gens à opter pour d'autres moyens de transport plus pratiques et économiques. Par contre, en Amérique, la voiture est perçue comme un bien de consommation quasi-essentiel pour les ménages américains. Selon le propriétaire-dirigeant de la concession #3, il faut que *DaimlerChrysler* tienne compte de la culture américaine ainsi que de sa façon de consommer, d'utiliser et de percevoir les automobiles.

La vision du constructeur orientée sur l'image de marque, de prestige et de luxe ne correspond pas aux besoins du segment représentant la majorité de la demande totale de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Les besoins de la majorité de la demande totale de la région sont regroupés en deux grands ensembles de consommateurs. Premièrement, une grande proportion de la demande totale de la région est axée sur des véhicules économiques et abordables. Cela explique grandement l'engouement pour les petits véhicules japonais en région. Deuxièmement, l'autre regroupement est composé de la demande pour les camions et les utilitaires sports qui correspondent bien au style de vie des habitants de la région. La demande pour les voitures de luxe et semi-luxe représente une partie beaucoup plus petite de la demande de la région. Une chose doit demeurer claire; les résultats de cette recherche concluent que le positionnement de la compagnie n'est pas optimal pour les concessionnaires de l'Abitibi-Témiscamingue. Cependant, la région étant

différente des autres, ces résultats ne peuvent être extrapolés à l'ensemble des concessions de l'Amérique et de l'Europe.

De plus, cette philosophie de qualité et de prestige transparaît aussi dans un programme à l'intention des concessionnaires ; le programme *Cinq Étoiles*. Il est évident que l'accréditation *Cinq Étoiles* permet aux concessionnaires d'opérer et de traiter la clientèle avec plus d'efficacité et de constance, mais certains concessionnaires en région jugent ne pas être en mesure de suivre les exigences sévères de *DaimlerChrysler*. Même les concessionnaires non-accrédités ne remettent pas en doute les effets bénéfiques que peut avoir le programme *Cinq Étoiles* sur la gestion de leur concession. Cependant, la mise en place du programme *Cinq Étoiles* exige beaucoup de ressources. Et ces ressources ne sont pas nécessairement à la disposition des petites concessions de la région. Ces ressources sont le temps et les énergies que la direction et les employés doivent mettre en oeuvre pour atteindre les standards de qualité élevés en ce qui concerne le traitement de la clientèle, et ce, de l'accueil de la clientèle, en passant par le département des ventes, jusqu'au service après-vente. Toutes les procédures doivent être écrites, respectées et améliorées. Des investissements doivent aussi être faits pour rendre conforme l'apparence intérieure et extérieure de la concession. Donc, l'accréditation *Cinq Étoiles* semble trop haut de gamme pour les petites concessions de la région qui, malgré les sollicitations du constructeur, réussissent à fonctionner sans cette accréditation. La question reste à savoir pendant combien de temps ?

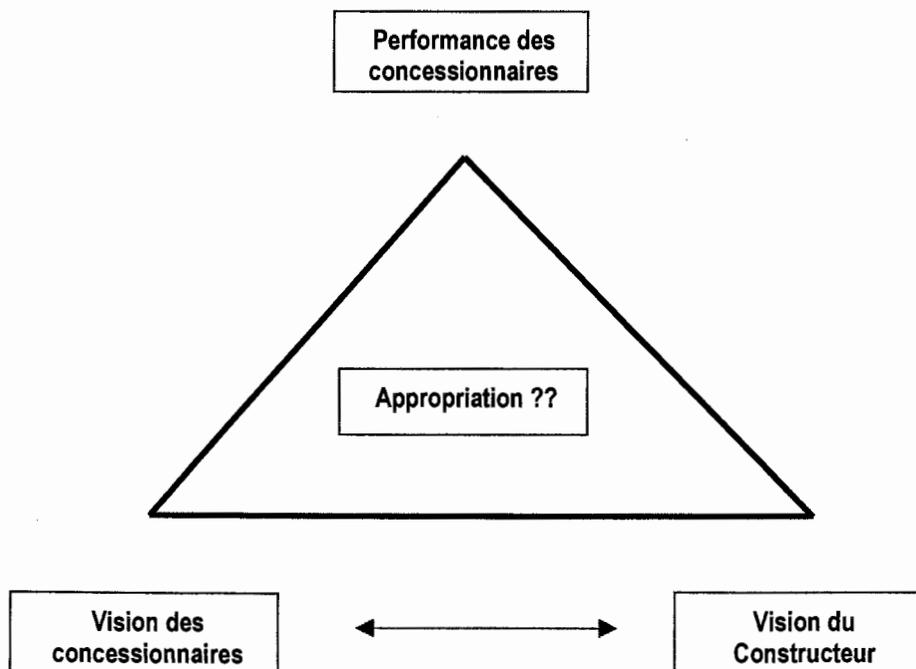
Par conséquent, il y a qu'une très faible proportion des petits concessionnaires (vendant moins de 149 véhicules neufs par année) qui sont accrédités *Cinq Étoiles*. Plus le concessionnaire est petit, plus le taux de certification *Cinq Étoiles* est faible. En effet, seulement 10% des concessionnaires vendant moins de 149 véhicules sont accrédités *Cinq*

Étoiles au Québec (voir appendice B). En région, presque tous les concessionnaires (à l'exception de la concession #6) se classent dans cette catégorie. Donc, y a-t-il de la place pour les petits concessionnaires dans la vision de qualité du constructeur compte tenu que *Cinq Étoiles* est exigeant en ressources ?

7.5- Appropriation de la vision du constructeur

L'appropriation de la vision du constructeur par le concessionnaire représente la valeur ajoutée de cette recherche. L'interaction entre la vision du constructeur et du concessionnaire est représentée par la flèche sur la figure 7.5.

FIGURE 7.5 Relation entre les deux types de vision qui affectent la performance des concessions.



Le concept d'appropriation est d'une importance capitale dans cette présente recherche car il tient sa raison d'être du fait que les entreprises visées sont *franchisées*, ce qui implique une relation d'interdépendance avec une tierce partie, soit le franchiseur. Un des constats importants de cette recherche est que *les concessionnaires ne s'approprient pas la vision du constructeur mais la subissent*. Contrairement à ce qui pouvait être prévisible au début de la recherche, les concessionnaires n'ont pas le choix de s'approprier la vision du constructeur. En effet, la vision du constructeur transparaît à travers l'image de la gamme de produits, les nouveaux concepts, les programmes de publicité, les programmes de financement, les politiques de prix, les programmes de garanties, les programmes de services après-vente sur lesquels le concessionnaire n'a aucun pouvoir. L'appropriation, telle que définie dans la recherche, se fait au niveau de l'implication dans le programme *Cinq Étoiles*. Compte tenu de l'engagement et de l'énergie que cette certification nécessite, la mise en branle du processus d'accréditation est la seule source prouvant l'engagement du concessionnaire dans l'appropriation de l'image de marque supérieure et de qualité du constructeur. Pour le concessionnaire, cette appropriation se traduit par l'accréditation. En tenant compte que tous les concessionnaires subissent inévitablement la vision stratégique du constructeur, on parle d'appropriation seulement lorsque les concessionnaires s'engagent et obtiennent la certification *Cinq Étoiles*. Cette certification rend conforme la concession qui la détient aux visées stratégiques et à l'image que le constructeur veut transmettre.

7.6- Conclusion

Nous constatons la formation de deux groupes de concessionnaires distincts parmi les six concessionnaires de la région. En effet, le premier groupe se compose des trois concessionnaires les plus performants, soient

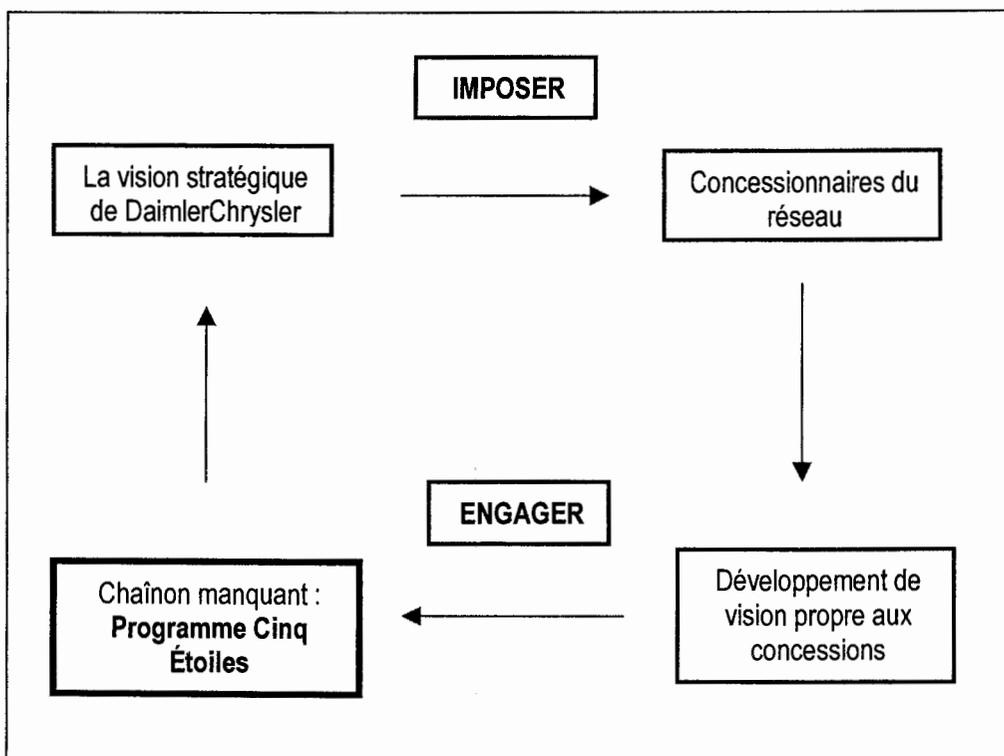
les concessions #1, #4, #6. Ce groupe a sensiblement les mêmes caractéristiques. Premièrement, ils sont tous impliqués dans le programme *Cinq Étoiles* (en probation, certifié et temporairement décertifié). Deuxièmement, ils sont tous issus des grandes agglomérations de la région. Troisièmement, ils ont tous une opinion du constructeur qui soit au pire neutre ou au mieux favorable. Dernièrement, compte tenu de l'évaluation de la manifestation stratégique effectuée selon la méthodologie de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994), ils ont tous une manifestation stratégique variant de « assez forte » à « très forte ».

Le deuxième groupe se compose des concessionnaires qualifiés, selon les critères de cette étude, comme étant moins performants que ceux du premier groupe. Ce sont les concessions #2, #3 et #5. Ses caractéristiques sont à l'inverse de celles du premier groupe. En effet, ils ne sont pas engagés, de quelque façon que ce soit, dans le programme *Cinq Étoiles*, ils sont issus des plus petites villes de la région et ils ont une opinion généralement défavorable au constructeur. De plus, ce groupe est celui qui manifeste le moins sa vision stratégique, à l'exception faite de la concession #5, qui représente le cas particulier de cette recherche.

Étant donné que les concessions représentent le point de contact du constructeur avec la clientèle, il est à l'avantage de ce dernier que les concessionnaires incarnent l'image de marque, de haut de gamme et de prestige qui émane de la nouvelle compagnie *DaimlerChrysler*. C'est en fait le but ultime du programme *Cinq Étoiles*. **La différence fondamentale qui existe est que l'accréditation *Cinq Étoiles*, bien que fortement recommandée par le constructeur, demeure une question d'engagement de la part du concessionnaire contrairement à la vision stratégique qui, par la force des choses, est imposée aux concessionnaires.**

De plus, le programme *Cinq Étoiles* représente le chaînon manquant des relations entre les concessions et le constructeur. En effet, la vision stratégique du constructeur est imposée aux concessionnaires. Ces derniers doivent la subir. Cependant, cette imposition de la vision stratégique ne signifie pas que les concessionnaires s’y engagent et s’y conforment pleinement. Puisque les réglementations empêchent le constructeur d’intervenir directement au sein des concessions, que leur restent-ils à faire ? Qu’est-ce qui permet au constructeur d’avoir l’engagement de ses concessionnaires ? Le but premier du programme *Cinq Étoiles* étant d’uniformiser les pratiques des concessionnaires à l’intérieur du réseau, il devient le principal signe d’engagement envers l’image de qualité et prestige de la compagnie. La figure 7.6 ci-dessous permet de mieux imaginer ces propos.

Figure 7.6 Chaînon manquant : le Programme Cinq Étoiles



L'engagement dans le programme *Cinq Étoiles* représente un engagement à instaurer de meilleures pratiques de gestion de la clientèle dans une concession. Cependant, ce programme n'a aucunement pour objectif de venir étouffer l'esprit innovateur et entrepreneurial des propriétaires-dirigeants. Au contraire, le but visé est d'assurer une certaine uniformité à travers le réseau ainsi que de favoriser l'émergence de pratiques plus performantes. Le cas du concessionnaire certifié *Cinq Étoiles Town Motors*, en Pennsylvanie, démontre bien que des initiatives personnelles, ayant pour but d'améliorer les ventes et le service à la clientèle, s'inscrivent parfaitement dans le cadre du *Cinq Étoiles*, même si elles ne proviennent pas du constructeur.¹⁶ Néanmoins, les ressources nécessaires à l'accréditation sont parfois hors de portée pour les petites concessions, c'est ce qui peut expliquer le manque d'engagement.

Bref, nous retenons de l'interprétation des résultats obtenus les six points fondamentaux suivants :

1. La vision du constructeur se situe à un niveau plus macro et global tandis que la vision du concessionnaire se situe à un niveau plus micro et local.
2. La corrélation entre le degré de manifestation de la vision stratégique et la performance n'est pas parfaite. Cependant, on ne peut nier la présence d'une certaine corrélation entre les deux dû au fait qu'un certain niveau de vision stratégique est nécessaire afin d'atteindre une performance supérieure.

¹⁶ Voir page 58 du présent mémoire.

3. La vision du constructeur a un impact très important sur la rentabilité et le positionnement des concessionnaires.
4. Les concessionnaires ne s'approprient nécessairement pas la vision du constructeur car ils la subissent. En effet, l'appropriation se fait au niveau de l'engagement envers le programme de qualité *Cinq Étoiles*.
5. Et cette appropriation exige un engagement et une implication importante du concessionnaire tout en nécessitant les ressources qui ne sont pas toujours à la portée de toutes des petites concessions.
6. Puisque certaines concessions ne deviendront jamais certifiées *Cinq Étoiles* (selon certains concessionnaires et même selon les dires de M. Whalen), le réseau pourrait très bien se fermer à ceux qui ne peuvent satisfaire ces exigences.
7. Les concessionnaires qui s'engagent dans le processus *Cinq Étoiles* démontrent un niveau d'appropriation de la vision stratégique du constructeur plus élevé.
8. Dans cette recherche, les concessionnaires actifs dans l'accès et le maintien de la reconnaissance *Cinq Étoiles* sont plus performants que ceux n'y adhérant tout simplement pas.

Dans le prochain chapitre, nous allons faire un bilan des principaux résultats obtenus et des conclusions à tirer de ce travail de recherche. En guise de conclusion, seront aussi présentés en rappel le but et la nature du travail, les principaux sujets traités, la problématique résolue ainsi que la méthode utilisée.

CONCLUSION

Cette présente recherche se situe principalement au confluent de cinq principaux concepts soient la PME, l'entrepreneurship, la stratégie, le pilotage organisationnel et la vision. Le but de la recherche est de déterminer s'il existait un lien entre la vision stratégique d'un propriétaire-dirigeant et la performance de son entreprise. Afin de déterminer une telle relation, il était nécessaire de pouvoir mesurer le degré de manifestation de la vision stratégique d'un propriétaire-dirigeant. Pour ce faire, cette recherche s'est appuyée sur la méthodologie de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994) qui propose un modèle afin de quantifier la manifestation de la vision selon trois moments, à savoir l'expression, la diffusion et la concrétisation. Selon ces auteurs, il existe un lien entre le niveau de manifestation de la vision et la performance bien que ce dernier ne soit pas aussi fort que ne le prétend l'ensemble de la littérature sur le sujet.

Le terrain d'étude de cette recherche est le secteur de l'automobile, et plus particulièrement le système de distribution de voitures neuves. La distribution de voitures neuves est assurée par un réseau de concessions, et ce, pour tous les constructeurs. Ce système de concessions, principalement mis en place entre les années 1920 et 1950 en Amérique du Nord, s'est construit de façon incrémentielle et non-coordonnée. Il en résulte que ce système de concessions est aux prises aujourd'hui, au 21^{ème} siècle, avec des caractéristiques et des problématiques particulières. Dans cette optique, le constructeur *DaimlerChrysler* ainsi que son système de distribution de voitures neuves en Abitibi-Témiscamingue est devenu notre

centre d'intérêt. Plusieurs facteurs ont rendu l'étude de cette compagnie automobile intéressante, notamment la fusion unissant, le 17 novembre 1998, le manufacturier allemand *Daimler-Benz* et le manufacturier américain *Chrysler*. Cette fusion représentait alors la plus grande jamais réalisée auparavant dans le monde de l'automobile. Dans un autre ordre d'idée, un facteur important est entré en ligne de compte dans le choix de *DaimlerChrysler*. En effet, les résultats du sondage de l'ISC de la CADA ont aussi été fondamentaux dans le choix de ce constructeur. En résumé, les résultats de ce sondage indiquent que les concessionnaires *DaimlerChrysler* étaient, en 2001, parmi les moins satisfaits de leur constructeur dans toute l'industrie. Cela dénote une différence notable dans la vision du constructeur par rapport à celles des concessionnaires.

Le problème à résoudre de ce mémoire est de déterminer à quel niveau l'appropriation de la vision du constructeur, dans la gestion courante faite par le propriétaire-dirigeant d'une concession *DaimlerChrysler*, a un impact sur la performance de la concession. Une hypothèse de départ très importante dans cette recherche est que les dirigeants de concessions font preuve d'un certain entrepreneurship car ceux-ci bénéficient d'une marge de manœuvre dans la conduite de leur concession. L'apport de ce mémoire se situe au niveau de l'ajout d'une troisième variable dans la relation entre la performance et la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994), soit la vision du constructeur. De plus, selon Filion (1991), les propriétaires-dirigeants de PME ont recours à des visions secondaires afin de réaliser leur vision stratégique centrale. Le parallèle avec le cas de *DaimlerChrysler* consiste à déterminer non seulement dans quelle mesure les concessionnaires performants en Abitibi-Témiscamingue s'approprient la vision centrale de *DaimlerChrysler*, mais aussi dans quelle

mesure ceux-ci sont capables de façonner et d'élaborer leurs propres visions stratégiques secondaires.

La méthode utilisée afin de recueillir les informations sur le terrain se résume à des entretiens semi-dirigés avec les six concessionnaires de la région et avec le directeur des ventes du territoire Abitibi-Témiscamingue et Laurentides du bureau régional de *DaimlerChrysler Canada*, M. Richard Whalen. Le fait de questionner les propriétaires-dirigeants de concessions ainsi que M. Whalen sur leur vision stratégique afin de déterminer leur niveau de manifestation stratégique, a aussi fourni au chercheur une quantité importante d'informations sur le contenu réel de la vision du monde de l'automobile de chacun. Cela a permis de déterminer les caractéristiques qui façonneront l'évolution des concessionnaires *DaimlerChrysler* de demain. De plus, les rapports annuels de la compagnie de 1998 à 2001 ont aussi fait l'objet de recherche. Ces trois sources de données (concessionnaires, Whalen et rapports annuels) ont été traitées par analyse de contenu selon un manuel de codage prédéterminé. Donc, les éléments communs qui ressortent des trois types de sources de données de notre recherche permettent une triangulation des données. En fait, cela permet d'identifier les tendances lourdes qui marqueront la vision stratégique et le développement de *DaimlerChrysler*, et par le fait même, des concessionnaires pour les années à venir.

Les principaux résultats concernant la problématique de cette recherche vont dans le même sens que celle de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994). En effet, ce mémoire de recherche corrobore le fait qu'il existe un certain lien entre la manifestation de la vision stratégique et la performance. Néanmoins, cette relation n'est pas parfaite. En effet, les concessions les plus performantes ont enregistré des niveaux de manifestation de la vision stratégique se situant entre « assez forte » et

« très forte ». De plus, ces trois concessions sont impliquées dans le programme *Cinq Étoiles*, ce qui dénote qu'une telle implication peut avoir un effet positif sur la rentabilité. Inversement, les concessionnaires les moins performants ont des niveaux de manifestation de la vision stratégique variant de « faible » à « moyenne ». Enfin, une dernière concession (concession #5) représente l'exception qui permet d'admettre que la relation entre vision et performance n'est pas parfaite. En effet, ce concessionnaire a la plus faible performance du groupe malgré un niveau de manifestation de la vision « assez forte ». Une réponse à cette exception a lieu d'être tentée à ce stade-ci de la recherche.

L'explication proposée concernant le phénomène relié à l'exception de cette recherche est conséquente des questions qui furent posées aux concessionnaires. En effet, la performance des concessions est en lien avec le passé des entreprises tandis que la vision est en lien avec le futur anticipé. De façon générale, les résultats de cette présente étude confirment que le passé peut être en partie garant des succès futurs et que l'anticipation que font les concessionnaires du futur influence les stratégies d'organisation mises en oeuvre. Cela va dans le même sens que les résultats de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994). Dans le cas de la concession #5, cette entreprise a connu beaucoup de difficultés financières au cours des dernières années d'où sa piètre performance comparativement aux autres concessions de la région. Cependant, ce concessionnaire a trouvé récemment le moyen de se sortir de cette impasse financière en développant de nouveaux marchés à fort potentiel de croissance. En effet, ce concessionnaire dessert maintenant de façon exclusive les réserves criées du Nord-du-Québec. Par conséquent, les perspectives d'avenir semblent très intéressantes pour ce dernier d'où le niveau de manifestation de la vision stratégique « assez forte ». Si cette même étude était à refaire dans quelques années, il y a fort à parier que la

performance de cette entreprise serait beaucoup plus enviable. À ce moment-là, il serait possible d'observer le lien entre la vision stratégique du futur manifesté lors de cette présente étude sur la performance future de cette concession.

Par ailleurs, on dénote aussi un lien très fort entre la vision du constructeur et la performance des concessionnaires. En fait, les concessionnaires doivent **subir** la vision du constructeur car ce dernier encadre les affaires des concessions de multiples manières (conception de véhicules, commercialisation des nouveaux modèles, politique de prix, programme de financement, politiques et procédures de service après-vente, etc.). De plus, la mentalité de réduction des coûts, la gamme de produits actuelle ainsi que la philosophie du constructeur axée sur la qualité, la renommée, le prestige et l'image de marque de *Mercedes-Benz* ont, selon notre recherche, nuï aux concessionnaires de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Néanmoins, il ressort de notre étude que les concessionnaires s'adaptent à leur environnement local en utilisant ce que Filion (1991) appelle des visions secondaires. Ces visions secondaires se manifestent sous forme d'activités de gestion (marketing, ressources humaines, finance, etc.). Il ressort des entrevues avec les concessionnaires que ces derniers travaillent ardemment afin de s'adapter aux défis et aux opportunités de leur marché respectif.

La seule forme d'appropriation qui existe concerne le programme *Cinq Étoiles*. En effet, la différence fondamentale est que l'accréditation *Cinq Étoiles*, bien que fortement recommandée par le constructeur, demeure une question d'engagement de la part du concessionnaire contrairement à la vision qui est imposée. En fait, le programme *Cinq Étoiles* représente le chaînon manquant dans les relations entre le constructeur et les concessionnaires, dans le sens où ce programme

redonne un certain contrôle au constructeur sur les opérations internes dans les concessions sans pour autant intervenir de façon directe dans les affaires de celles-ci. En guise de rappel, les réglementations empêchent les constructeurs d'intervenir directement au sein des concessions, d'où l'utilité du programme *Cinq Étoiles*. En fait, ce programme permet d'uniformiser l'image des concessionnaires, et ce, en harmonie avec la vision stratégique de *DaimlerChrysler*.

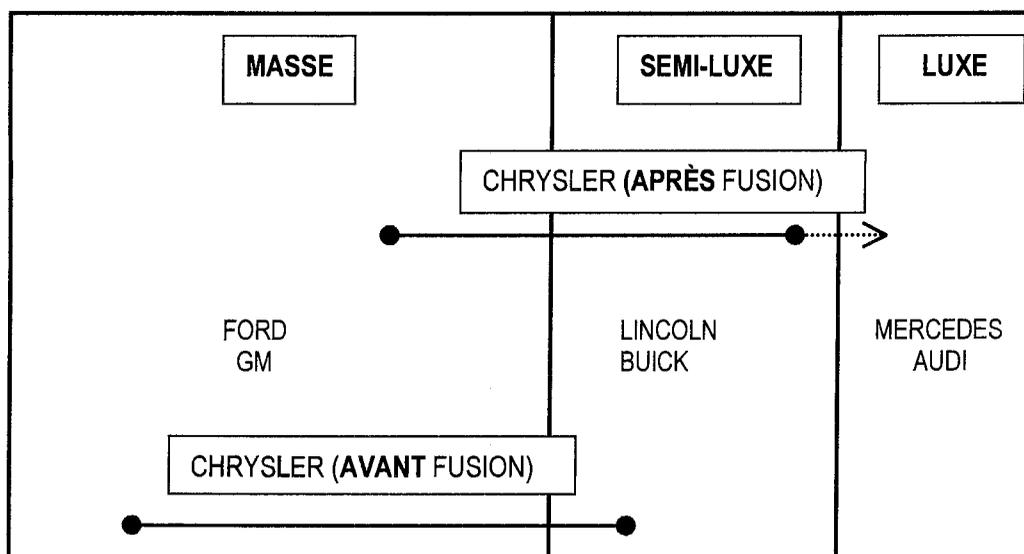
À la lumière de la recherche, il y a eu beaucoup de changement au sein du Groupe *Chrysler* depuis la fusion qui a uni les destinées de *Chrysler* et de *Daimler-Benz*. Cependant, certains faits portent à croire qu'il s'agit davantage d'un **achat** de *Chrysler* **par** *Daimler-Benz* plutôt qu'une réelle fusion entre les deux. Premièrement, la philosophie du constructeur orientée sur l'image de marque, la qualité et le prestige est typique du constructeur allemand. De plus, on observe que cette image se propage à l'intérieur du nouveau méga-constructeur, et ce, même si la haute direction de la compagnie insiste sur la séparation des deux images commerciales des produits *Chrysler* et *Mercedes-Benz*. Autrement dit, selon les informations recueillies dans cette recherche, *DaimlerChrysler* s'oriente sur les avantages concurrentiels qui ont fait la renommée de *Daimler-Benz* dans le monde de l'automobile et non sur ceux de *Chrysler*.

Par ailleurs, cette prise de contrôle par les Allemands se répercute aussi dans le conseil d'administration de la compagnie, qui est devenu quasi-exclusivement allemand. Même les investisseurs sont à 75 % européens. Par surcroît, le déménagement du siège social de *Chrysler* d'Auburn Hills au Michigan à Stuttgart en Allemagne semble imminent. Donc, on peut remarquer que la compagnie s'eupéanise. Par conséquent, la fusion a bouleversé la vision stratégique de *Chrysler* et, par conséquent, la vision des concessionnaires *Chrysler* partout en Amérique du Nord. En

fait, cela bouleversa la vision stratégique **traditionnelle** des concessionnaires *Chrysler*.

Dans cet ordre d'idée, on remarque un phénomène très intéressant dans les relations post-fusion entre les concessionnaires et le constructeur. En effet, on peut distinguer un certain affrontement entre la vision de *DaimlerChrysler* et celle des concessionnaires. En fait, la méga-compagnie impose un changement de vision stratégique aux concessionnaires, notamment en ce qui concerne les marchés traditionnels des concessionnaires *Chrysler*. *Chrysler*, tout comme *Ford* et *GM*, a traditionnellement eu une stratégie axée surtout sur la commercialisation de voitures de moyen et de bas de gamme destinées à un large marché nord-américain. C'est dans cette optique que la première génération de mini-fourgonnettes, la *Dodge Caravan*, fut lancée en 1984. Ce nouveau véhicule allait révolutionner le transport familial à jamais. Cette stratégie est complètement bouleversée sous le joug de *DaimlerChrysler*. Désormais, on demande aux concessionnaires de vendre des véhicules plus haut de gamme, avec des prix légèrement supérieurs à la moyenne. Certains concessionnaires ont de la difficulté à s'adapter à ce changement, ce qui créé l'affrontement entre les deux parties. Ce changement dans les marchés traditionnels de *Chrysler* est représenté à la figure C.1 de la page suivante.

Figure C.1 Changement dans les marchés traditionnels de Chrysler



Une chose demeure très claire, les concessionnaires devront s'adapter et changer afin de ne pas s'exclure eux-mêmes du réseau de concessions. Donc, ils devront se conformer aux programmes *Cinq Étoiles*, qui représente la nouvelle vision stratégique du constructeur. Leur survie à long terme dépend de leur facilité à s'adapter à la nouvelle stratégie de commercialisation du constructeur afin d'être cohérents et afin de se démarquer de la concurrence féroce provenant de l'international. Les concessionnaires devront suivre et obéir ou périr.

Néanmoins, il est évident que le manufacturier ne peut intervenir directement dans les concessions et imposer des changements aux concessionnaires. Comme le mentionne Knupfer, Richmond et Vander Ark (2003), les options dont disposent les constructeurs afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de leur réseau de concessions sont (1) encourager les moins performants à quitter, (2) aider les concessions performantes à

se développer et (3) aider les concessions à améliorer leurs habilités en gestion de la clientèle. En ce qui concerne plus particulièrement *DaimlerChrysler*, la stratégie du programme *Cinq Étoiles* est d'honorer les concessionnaires ayant adopté les meilleures pratiques de l'industrie, de récompenser les efforts et l'engagement des concessionnaires certifiés tout en indiquant la sortie aux concessionnaires incapables d'amener la gestion de leur concession à un tel niveau de qualité.

Cette stratégie consiste à mettre l'emphase sur les concessions les plus performantes et ayant les meilleures pratiques de gestion de la clientèle et à propager cette image d'excellence à travers le réseau, et par le fait même, d'éliminer naturellement ceux qui refusent de s'engager et de se conformer. Le programme *Cinq Étoiles* permet de rendre les concessions conformes aux visées stratégiques du constructeur *DaimlerChrysler*. En donnant des avantages financiers et matériels aux concessionnaires *Cinq Étoiles*, il s'agit d'une excellente façon que possède le manufacturier de désintéresser à long terme, les concessions les moins performantes incapables d'accéder à la certification. Autrement dit, ce programme distingue ceux qui se conforment à la vision stratégique de *DaimlerChrysler* de ceux qui ne s'y conforment pas. À tout le moins, cela provoque la création de deux classes de concessionnaires. Cependant, les concessions de la région ont-elles les ressources pour devenir accréditées *Cinq Étoiles*? Lorsqu'on constate que seulement 10% des concessions vendent moins de 149 véhicules neufs par année (ce qui inclut pratiquement tous les concessionnaires de la région à l'exception d'une seule), il y a tout lieu de s'interroger sur l'avenir de ces concessions de l'Abitibi-Témiscamingue.

Malgré tout, les concessionnaires représentent un chaînon vital de la vente et de la distribution des produits *Chrysler*, *Dodge* et *Jeep* sur le territoire. Ils représentent aussi le lien de contact ultime entre le

constructeur et la clientèle. Cependant, les constructeurs devront faire preuve d'ouverture et d'engagement afin de demeurer compétitifs face aux autres concessions. « [...] auto makers must do more than design and built great cars – they must develop and retain loyal customers » (Christmann, 2003). Les constructeurs ne doivent plus simplement se résoudre à leur rôle de producteur de véhicules et à leur rôle de financement, ils doivent aussi travailler conjointement avec les concessionnaires afin de les rendre plus compétitifs face à leurs rivaux. La collaboration est la seule manière d'en arriver à un consensus bénéfique entre les deux parties. « Dealers and manufacturers, acting in their own self-interest, can create networks that will sustain long term improvements for both » (Knupfer, Richmond et Vander Ark, 2003). C'est uniquement dans cette optique que les constructeurs et leur réseau de concessionnaires pourront se développer mutuellement. Par conséquent, *DaimlerChrysler* devra investir temps et argent afin de gagner la confiance de son réseau de concessionnaires car cette confiance des dirigeants de concessions a été lourdement malmenée lors de la fusion et des crises financières de 2001. Une amélioration à ce niveau est nécessaire afin d'améliorer la satisfaction des concessionnaires dans le sondage de l'ISC de la CADA. Aider le réseau de concessions, c'est aider à augmenter les ventes de la compagnie.

Comme pistes de futures recherches, il pourrait s'avérer intéressant de découvrir si d'autres constructeurs utilisent des programmes semblables au *Cinq Étoiles* afin de disqualifier les concessionnaires les moins performants et de qualifier les plus performants. Il aurait aussi été intéressant de rencontrer des gens de la haute direction de *Chrysler* et de *Mercedes-Benz* afin de leur poser les mêmes questions que celle demandées à M. Whalen. Des recherches plus approfondies à propos du sondage de l'ISC de la CADA auraient pu s'avérer révélatrices en ce qui concerne cette fois les pratiques des concessionnaires les plus satisfaits de

leur constructeur, notamment *Porsche*. De plus, il aurait aussi été très intéressant d'investiguer davantage sur l'historique et l'évolution du système de distribution de voitures neuves en Amérique de Nord. Le parallèle avec le système de distribution européen aurait pu s'avérer une recherche très enrichissante compte tenu des différences notables avec le système de concessions nord-américain. En effet, le système européen accorde beaucoup plus de pouvoir aux constructeurs dans la gestion des concessions.

Pour terminer, il existe quelques limites à cette recherche. Premièrement, cette recherche est axée sur les concessionnaires de la région de l'Abitibi-Témiscamingue uniquement. Selon les dires des concessionnaires et du directeur des ventes de la région de l'Abitibi-Témiscamingue chez *DaimlerChrysler Canada*, cette région comporte des caractéristiques la différenciant profondément des autres régions administratives de la province. De plus, les concessions concernées par cette recherche sont des concessions de moindre envergure que celles qu'on peut retrouver habituellement dans les grands centres urbains de la province. Par conséquent, il apparaît impossible d'extrapoler et de généraliser ces résultats à l'ensemble des concessions de la province et du pays. Donc, l'intervention est ponctuelle et locale.

Deuxièmement, l'aptitude des concessionnaires à dévoiler les fondements et les éléments caractéristiques de leur vision stratégique peut être questionnée. Cette recherche prend en considération que les concessionnaires ont en toute bonne foi discuter de leur vision avec le chercheur sans omettre volontairement des éléments discriminants. Le fait que le chercheur soit lui-même impliqué dans une concession *DaimlerChrysler* dans la région a pu causer deux types de réactions. Tout d'abord, puisque le chercheur avait de solides connaissances dans la

gestion d'une concession, cela a peut-être amené les personnes rencontrées à aller plus en profondeur dans leurs propos et dans leurs explications. À l'opposé, le fait que le chercheur soit impliqué dans une concession du même constructeur dans la région a peut-être amené les concessionnaires à filtrer certaines informations suspectant l'espionnage industriel de la part du chercheur. Donc, le chercheur pouvait être perçu comme un compatriote de travail ou un compétiteur éventuel, ce qui impliquait inévitablement des impacts autant positifs que négatifs. Ce phénomène est très répandu dans les sciences sociales et il est reconnu sous le nom de « paradoxe de l'intimité » selon Bardin (1996).

Pour terminer, l'apport de ce mémoire se situe dans l'ajout d'une variable dans un modèle déjà existant, en l'occurrence celui de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994), soit la variable représentant la vision du franchiseur *DaimlerChrysler*. Puisque la science évolue de façon incrémentielle, nous espérons que ce présent mémoire aura apportée modestement sa part à l'avancement des connaissances en gestion stratégique dans un contexte d'une relation entre franchiseur et franchisé. Il appert dans cette recherche que le développement de visions secondaires claires et adaptées aux réalités locales s'avèrent un élément déterminant dans le succès d'entreprises tel que les concessionnaires automobiles. Dans cet ordre d'idée que nous croyons que le concept d'appropriation devient extrêmement important pour les franchiseurs de demain. Dans le cas des concessions *DaimlerChrysler*, les concessionnaires ne réussissent pas à s'approprier la vision du constructeur et qui, parallèlement, ne développent pas les habiletés nécessaires afin de créer et d'améliorer leur visions secondaires sont voués à avoir des difficultés à croître, voire même à survivre.

Fin.

LISTE DES RÉFÉRENCES

- ACKELSBURG, R. ET P. ARLOW. 1985. « Small business do plan and il pays off », *Long range planning*, vol.18, no.5, p.61-67.
- ANGERS, M. 2000. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, 3^{ème} éd., Les Éditions CEC.
- ANGOT, J. et P. MILANO. 1999. *Comment lier concepts et données*, dans THIÉTART, R-A et al. (1999) Méthodes de recherche en management, Paris, Éditions Dunod, p.162-176.
- ARBOUR, G. 2002. « Une révolution chez les concessionnaires », *L'Automobile*, vol. 62, no.1 (février), p.30.
- BAUMARD, P. et al. 1999. *La collecte de données primaire dans les recherches qualitatives*, dans THIÉTART, R-A et al. (1999) Méthodes de recherche en management, Paris, Éditions Dunod, p.234-256.
- BARDIN, Laurence. 1996. L'analyse de contenu, 8^{ème} édition, Paris, Édition Presse Universitaire de France : le Psychologue.
- BEAUD, S. et F. WEBER. 1997. Guide de l'enquête terrain, Paris, Éditions La Découverte.

- BENNETT, J.W., S.B. HEDLUND, P.F. KOCOUREK et T.E. PERSTEINER. 2001. « Organisation et stratégie : le paradoxe de l'alignement » *Expansion Management Review*, no.100 (mars), p.7-14.
- BENNIS, W. et NANUS, B. 1985. Diriger : Les secrets des meilleurs leaders, Paris, Éditions InterÉdition.
- BERGERON, P.G. 1995. La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications, Montréal, Édition Gaëtan Morin éditeur.
- BOUTHAT, Chantal. 1993. Guide de présentation des mémoires et thèses, Montréal, Décanat des études avancées et de la recherche de l'UQAM.
- BURGELMAN, Robert et Andrew GROVE. 1996. « Sachez identifier et corriger les dissonances », *Expansion Management review*, no.81 (juin), p.28-38.
- BYGRAVE, W.D. 1989. « The entrepreneurship paradigm (1) : a philosophical look at its research methodologies » *Entrepreneurship Practice and Theory*.
- CARRIÈRE, Jean-Bernard. 1990. « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue Internationale PME*, vol.3, nos.3-4, p. 303 -325.
- CHRISTMANN, Tim. 2003. « Building loyal customers – Moments of truth », *Deloitte Consulting*, février, vol. 1, issue no.2.

- COLLASON, Robert. 2002. « Diana Krall et la campagne *Chrysler* », *Strada*, vol.5, no.1, p. 32-37.
- CONGER, J.A. 1990. « The dark side of leadership », *Organizational dynamics*, vol.19, no.2, p.44-45.
- COURVILLE, Léon. 1994. Piloter dans la tempête, Montréal, Éditions Québec/Amérique, coll. « Presse HEC ».
- COSSETTE, P. 1996. « La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive » *Revue Internationale PME*, vol.9, no.1, p.123-142.
- CÔTÉ, Marcel et *al.* 1995. La gestion stratégique d'entreprise, conception et cas. 2^{ème} éd., Montréal, Édition Gaëtan Morin éditeur.
- CRÉPEAULT, Michel. 2001. « *Chrysler* en arrache et *DaimlerChrysler* sait pourquoi! » *L'AutoJournal*, (mars), p. 5.
- D'AMBOISE, G. 1989. La PME canadienne, situation et défis (L'institut de recherches politiques), Québec, Édition Les Presses de l'Université Laval.
- D'AMBOISE, G et Y. GASSE. 2000. « Vision stratégique et performance en nouvelle économie » *Centre d'entrepreneuriat et de PME : Document de travail 2000-011*, Université Laval.
- D'AMBOISE G. et M.MULDOWNEY. 1988. « Management theory for small business : attempts and requirements » *Academy of Management review*, vol. 13, no.2, p.226-240.

- DUFOURNET, Jean-Paul. 1994. « Réactivité et stratégie: un mariage harmonieux », *Expansion Management Review*, no.72, p.72-75.
- DURIEUX, Florence, Martine GIROD-SÉVILLE ET Véronique PERRET. 2000. « De la planification stratégique à la complexité », *Expansion Management Review*, (septembre), no.98, p.82-91.
- FILION, Louis-Jacques. 1991. Visions et relations : clefs du succès de l'entrepreneur, Montréal, Éditions de l'entrepreneur.
- FILION, Louis-Jacques. 1988. « The strategy of successful entrepreneurs in small and medium business : vision, relationship and anticipatory learning », Thèse de doctorat, Lancaster (UK), University of Lancaster.
- FORSYTH, G.R, J.MOUNT et J.T. ZINGER. 1991. Entrepreneurship and small business development: Text and cases, Scarborough, Édition Prentice-Hall inc.
- FORTIN, C, G. D'AMBOISE et B. GARNIER. 1991. « Les PME peuvent-elle manifester une certaine logique stratégique ? L'utilisation d'une approche pour l'identifier. » *Document de travail 91-91*, Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, (novembre), p.18.
- GAGNÉ, Luc. 2001. « Entrevue avec le président de *DaimlerChrysler Canada* Edwin Brust : « *Five Star* est un état d'esprit, une attitude, un style de vie », *L'AutoJournal*, (octobre), p.10.

- GASSE, Y. et D'AMBOISE, G. 1989. « Vision stratégique et activités de planification : pour un modèle différent de recherche sur la PME », communication présentée au 34^{ème} *Congrès du Conseil internationale de la PME*, Québec, 21-23 juin.
- GIBB, A. et M. SCOTT. 1985. « Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business », *Journal of Management studies*, vol.22, no.6, p. 599-631.
- GLUECK, W.F. et L.R. JAUNCH. 1990. Management stratégique et politique générale, Montréal, Édition Chenelière/Mc Graw Hill.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. 2001. Statistiques des PME manufacturières au Québec édition 2000, Québec, coll. « L'Économie ».
- GRAWITZ, Madeleine. 1993. Méthodes des sciences sociales, 9^{ème} édition, Paris, Édition Dalloz.
- HAREL-GIASSON, Francine. 1995. « Faut-il vraiment avoir de la vision? », *Revue internationale de gestion*, vol.20, no. 3 (septembre), p.60-64.
- HUBERMAN, M. 1981. « Splendeurs, misères et promesses de la recherche Qualitative », *Éducation et recherche*, no.3, p.233-249.
- JULIEN, P-A et M. MARCHESNAY. 1987. La petite entreprise, Paris, Édition Vuibert Gestion.
- KNUPFER, M., R.K RICHMOND, J.D. VANDER ARK. 2003. « Making the most of US auto distribution », *The McKinsey Quarterly*, no.1.

- KOTLER, P., P. FILIATRAULT et R.E. TURNER.1994. Le management du marketing, Montréal, Édition Gaëtan Morin éditeur.
- KUHN, Thomas. 1983. La structure des révolutions scientifique, Montréal, Édition Flammarion.
- LAFFONT, Robert. Iaccoca : La « success story » d'un géant de l'industrie automobile américaine, Paris, Édition Robert Laffont, 1984.
- L'ÉCUYER, René. 1988. *L'analyse de contenu : notions et étapes*, dans DESLAURIERS, Jean-Pierre. Les Méthodes de la recherche qualitative, Québec, Édition Presse de l'Université du Québec.
- LEFRANCOIS, Éric. 2001. « Satisfaction des concessionnaires à l'égard des constructeurs » *L'Événement Automobile*, vol.2, no.4 (avril), p.14.
- LEWIN, K. 1951. Field theory in social science, New York, Édition Harper and Row.
- MCCABE, Gary. 2002. « La passion de la performance », *Strada*, vol. 5, no.2, p. 41-45.
- MÉTAIS, Emmanuel. 1999. « Une stratégie de subversion pour transformer son environnement concurrentiel », *Revue Internationale de gestion*, vol.24, no.1, p.12-19.
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE. 2000. Les PME au Québec : état de la situation éditon 1999, Québec.

- MINTZBERG, Henry, Bruce AHLSTRAND et Joseph LAMPEL. 1999. Safari en pays stratégie, Paris, Éditions Village Mondial.
- MINTZBERG, Henry. 1986. « Les organisations ont-elles besoins de stratégies? », *Revue internationale de Gestion*, coll. « Les racines du savoir », p.114-118.
- MINTZBERG, Henry. 1986. « Le manager, le planificateur et le cerveau », *Revue internationale de Gestion*, coll. « Les racines du savoir », p.41-45.
- MORGAN, G. 1988. *Riding the waves of change : Developing managerial competencies for a turbulent world*, San Francisco, Édition Jossey-Bass Publishers.
- MORRIS, M.H, D.L. Davis et J. Ewing. 1988. « The role of Entrepreneurship in industrial marketing activities », *Industrial Marketing Management*, vol. 17, no.4, p.337-346.
- NKONGOLO-BAKENDA J-M et D'AMBOISE G. 1993. « La vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME : un essai d'identification et de mesure empirique » dans J.M Toulouse (éd.) *Entrepreneurship : Rapport du Congrès annuel du groupe d'intérêt Entrepreneurship de l'ASAC*, vol.14, no.21, Lac Louise (Alberta), 30 mai au 2 juin 1993, p.54-78.
- NKONGOLO-BAKENDA, J.M, D'AMBOISE, G. et B. GARNIER. 1994. « L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise », *Revue Internationale PME*, vol.7, no.1, p.35-61.

- NOËL, Alain. 1992. Perspectives en management stratégique, Paris, Economica, coll. « Gestion ».
- PEPPERS, D. 2003. « Chrysler dealership puts customer focus in the drivers seat » *Peppers and Rogers Group*, 13 janvier 2003.
- PETERS T. et R. WATERMAN. 1983. Le prix de l'excellence, Paris, Édition InterÉdition.
- PETERS, T. 1988. Le chaos management : manuel pour une nouvelle prospérité pour l'entreprise, Paris, Édition InterÉdition.
- PICQ, Thierry. Manager une équipe de projet, Paris, Édition Dunod, 1999.
- PITCHER, Patricia. 1997. Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations, 2^{ème} éd., Montréal, Éditions Québec/Amérique, coll. « Presse HEC ».
- QUIVY, R. et L. VAN CAMPENHOUDT. 1995. Manuel de recherche en sciences sociales, Paris, Éditions Dunod.
- REVOLON, F. 1999. L'acuité de la vision des dirigeants de PME : une étude exploratoire, Cahier de recherche no.1999-09, Université de Nancy 2, GREFIGE.
- SAUVÉ, Pierre. 1995. *Structure économique et développement des PME de services : le cas du marketing de services aux entreprises*, Papier théorique (exigence partielle du doctorat en administration), Montréal, UQAM.

- SASHKIN, M. 1986. « The true vision in leadership », *Training and development journal*, vol.40, no.5, p.58-61.
- SCHUMPETER, J.A. 1950. Capitalism, socialism and democracy, 3ème éd. New York, Edition Harper and Row.
- SEARLE, J. 1984. Minds, brains and science, Cambridge (Mass.), Édition Presse de l'Université de Harvard.
- SENGE, P. 1991. La cinquième discipline, Édition FIRST.
- SMIDA, A et R. CONDOR. 2002. « Interaction entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants de PME » *Revue internationale de Gestion*, vol.26, no.4, p.12-21.
- SHRIVASTAVA, P. et I-I. MITROFF. 1984. « Enhancing organizational research utilization: the role of decision maker's assumptions », *Academy of Management Review*, vol.9, no.1, p.18-26.
- SWINERS, J.P. 1981. « Pourquoi tant de généraux perdent-ils tant de batailles », *Psychologie*, , no. 141 (novembre), p.32-35.
- THURSTON, P.H. 1983. « Should smaller companies make formal plans » *Harvard business review*, (septembre-octobre) p.162-188.
- TORRÈS, O. 1999. Les PME, Paris, Édition Dominos Flammarion.
- VALLET, G. 2001. Techniques de planification de projet, 3^{ème} éd. Paris, Édition Dunod, coll. « L'Usine nouvelle ».

- VARRAUT, Nicolas. Hiver 1998-1999 « Vision et intention stratégique », *Revue Internationale de GESTION*, vol.23, no.4, p.43-45.
- WALKER, O.C., H. BOYD et J. LARRECHE. 1992. Marketing Strategy: Planning and implementation, Homewood IL, Éditions Richard D. Irwin.
- WELSH J.A et J.F. WHITE. 1981. « A small business is not a little big business » *Harvard business review*, vol.59, no.4, p.18-32.
- WESTLEY, F. et H. MINTZBERG. 1989. « Visionary leadership and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol.10, p.17-32

APPENDICE A

PROCESSUS *CINQ ÉTOILES*

APPENDICE A

LE PROCESSUS CINQ ÉTOILES - RÉSUMÉ SYNTHÉTIQUE

Le processus Cinq Étoiles se résume aux trois verbes suivants : définir, évaluer et améliorer. En fait, la concession doit définir, évaluer et améliorer ses processus dans les départements des ventes, du service après-vente et des pièces. En fait, le processus Cinq Étoiles concerne tous les éléments d'une concession qui entrent en ligne de compte dans la relation avec le client. Les exigences du programme consistent à aider le concessionnaire à demeurer centré sur *la satisfaction de la clientèle* en améliorant de façon continue les éléments importants aux yeux de la clientèle. De plus, ces exigences sont aussi très importantes pour l'amélioration du fonctionnement et de la rentabilité de l'entreprise. Les exigences sont divisées 8 sections se rapportant au service des ventes, du service après-vente et des pièces.

Ces exigences doivent être respectées par le concessionnaire s'il désire bénéficier de la reconnaissance à long terme. La notion d'amélioration continue est très importante et beaucoup d'emphase est mise, par les représentants de *DaimlerChrysler*, sur les mesures correctives qui sont apportées par les concessionnaires. Il existe d'autres exigences comme l'apparence intérieure et extérieure des locaux et le sondage auprès des employés. D'ailleurs, il est essentiel, pour recevoir la certification, d'atteindre les exigences du programme et de maintenir tous les niveaux requis pendant une période de 90 jours. Il importe à l'établissement de documenter les progrès et de noter les écarts de rendement dans le temps. Maintenant, nous allons décrire brièvement en quoi consistent ces exigences de qualité.

1. L'excellence ISV/ISC la cote top niveau :

Le gérant du service après-vente doit tenir un registre des réparations qui sont effectuées dans son atelier de réparation et indiquer pour chacune les causes du problème ayant nécessité une réparation et les corrections qui ont été apportées au véhicule en question. Il doit ensuite faire les réclamations de garantie qui s'appliquent auprès de *DaimlerChrysler*. En plus de documenter le processus de réparation, le gérant du service après-vente doit aussi assurer le suivi du client pour vérifier si les corrections apportées ont définitivement réglé le problème du véhicule. Bref, il doit s'assurer que le travail a été bien fait par les mécaniciens. La cote top niveau se mesure en fait en calculant l'indice de réparation faite la première fois (RPF).

2. Critères relatifs au locaux :

Afin de recevoir l'accréditation *Cinq Étoiles*, les locaux et l'apparence extérieure de la concession doivent être attrayants, accueillants, propres et bien entretenus. Autrement dit, les locaux doivent être concurrentiels sur le marché local. Le concessionnaire désirent recevoir l'accréditation *Cinq Étoiles* doit utiliser la feuille d'inspection *Cinq Étoiles* afin de procéder à leurs auto-évaluations trimestrielles.

3. Sondage de la satisfaction de la clientèle :

Dans le cadre du processus *Cinq Étoiles*, un sondage est aussi envoyé aux clients d'une concession accréditée. Ce sondage comporte des questions concernant l'indice de satisfaction du client (ISC) face au département des ventes, du service après-vente et des pièces. Les réponses à ces sondages sont retournées et compilées au bureau régional de Montréal. Ensuite, des représentants de *DaimlerChrysler* visitent les concessions afin de leur faire part de leurs résultats respectifs à ce sondage ainsi que des points à améliorer afin de satisfaire davantage la clientèle. Le cas échéant, des mesures correctives doivent être apportées. Un certain niveau de satisfaction de la clientèle doit être respecté afin d'être accrédité *Cinq Étoiles*.

4. La formation des employés :

Pour recevoir la certification *Cinq Étoiles*, 70% des employés réguliers (conseillers de vente, d'après-vente et de pièces) doivent avoir atteint le niveau bronze d'accréditation. Les directeurs de tous les départements doivent obligatoirement atteindre le niveau d'excellence bronze fixé par *DaimlerChrysler*. Le niveau bronze est atteint par la réussite des cours de formation de *DaimlerChrysler*. En ce qui concerne plus particulièrement les ventes, le niveau d'excellence est calculé selon le volume des ventes par rapport à la moyenne des ventes des concessions de même taille au Québec. De plus, des ajustements sont effectués pour tenir compte de l'envergure respective des marchés de chaque région.

5. Sondage de la satisfaction des employés :

L'établissement doit mener annuellement une enquête sur la satisfaction des employés et doit aussi recueillir et traiter les suggestions et les commentaires de ceux-ci. Les données ainsi recueillies seront documentées et gardées dans un dossier spécifique à cet effet. De plus, l'équipe de gestion doit utiliser la rétroaction pour améliorer l'environnement de travail et les relations interpersonnelles dans l'entreprise. Par ailleurs, les actions correctives doivent aussi être documentées et évaluées périodiquement. C'est dans une optique que seulement des employés satisfaits au travail peuvent satisfaire pleinement la clientèle qu'une telle enquête trouve sa raison d'être.

6. Processus des ventes, après-vente et pièces :

Le concessionnaire désirant se faire certifier *Cinq Étoiles* doit documenter et respecter les exigences fixées par *DaimlerChrysler*. Ces exigences sont inspirées des meilleures pratiques dans l'industrie. L'établissement doit aussi mener des auto-évaluations trimestrielles pour contrôler si les processus sont accomplis de façon constante et uniforme.

Comme dans le cas de la satisfaction des employés, les actions correctives doivent être documentées. Comme mentionné précédemment, il faut que les concessionnaires définissent leurs processus, les évaluent et les améliorent, et ce, pour chaque département.

7. Le programme de suivi :

Les représentants de tous les départements doivent faire le suivi téléphonique de toute leur clientèle respective. Là où le volume d'affaires le nécessite, des personnes strictement attirées devront être formées afin de remplir ces tâches très importantes. Lorsque des plaintes sont formulées, ils doivent remplir un rapport de plaintes de clients (RPC). Ils doivent ensuite analyser avec le directeur des ventes la rétroaction ainsi recueillie. Cela permet aux représentants de synthétiser les points forts ainsi que les points faibles de leur technique de vente et de faire des recommandations pour améliorer la satisfaction des clients. Un suivi téléphonique du même genre doit être effectué par les commis aux pièces et par le gérant du service après-vente. Ils ont aussi la responsabilité d'analyser les commentaires et les tendances de la clientèle dans le but d'énoncer des recommandations et de documenter les actions correctives proposées.

8. L'atelier *Cinq Étoiles*

La participation à l'atelier de formation est essentielle pour recevoir la certification. Les ateliers représentent un forum où l'équipe de gestion de la concession développe et améliore les processus d'affaires de l'entreprise. La durée de l'atelier est d'une journée. En réalité, la participation à l'atelier est perçue comme le premier geste d'engagement du concessionnaire dans le processus d'amélioration continue qui mène à la certification *Cinq Étoiles*. Après avoir participé à l'atelier de formation des processus *Cinq Étoiles*, le concessionnaire recevra deux fois la visite d'un consultant dans le but de faire la préparation nécessaire pour passer à l'étape de la certification.

L'implication de toute l'équipe de gestion est primordiale car le plan de certification s'applique à tous les départements de l'entreprise. De plus, les employés de l'entreprise doivent participer pour analyser et comparer les processus de l'établissement aux meilleurs systèmes de gestion dans d'autres concessions de l'industrie. Cependant, bien qu'un nombre minimum de participants en provenance de l'entreprise soit requis, le concessionnaire peut faire participer autant d'employés que désiré à l'atelier. Néanmoins, il est recommandé que les directeurs-clés de l'établissement assistent à l'atelier comme le directeur général, le directeur des ventes et le directeur du service après-vente.

Les principaux éléments qui sont traités à l'atelier de formation sur la validation du processus *Cinq Étoiles* à l'intention du concessionnaire en titre et des directeurs des départements sont les suivant :

- ◆ La présentation du rapport de suivi de la performance ;
- ◆ L'utilisation de la liste de vérification des aménagements de l'établissement ;
- ◆ L'utilisation de l'enquête sur la satisfaction des employés (ISE) ;
- ◆ Le développement d'un plan de formation à l'intention de vos employés ;
- ◆ L'évaluation des processus de l'établissement ;
- ◆ L'utilisation de la rétroaction fournie par les clients et les employés.

CINQ ÉTOILES



Guide d'évaluation trimestrielle Cinq étoiles et formulaires des processus

Nom du participant : _____

Nom de la concession : _____

Critères Cinq étoiles

ISV/ISC TOP NIVEAU/RPF*

Locaux

- Les locaux dans leur ensemble sont propres et bien entretenus.
- Les locaux sont concurrentiels sur le marché local.
- Le concessionnaire se sert de la feuille d'inspection Cinq étoiles des locaux pour effectuer une autoévaluation trimestrielle.

Formation

- Les directeurs des services de vente, après-vente et pièces ont un niveau bronze d'accréditation.
- 70 % des vendeurs, conseillers techniques et conseillers du service des pièces, ainsi que des techniciens ont un niveau bronze d'accréditation.

Ateliers Cinq étoiles

- Le concessionnaire et les chefs de service participent à l'atelier respectif de validation des processus d'un jour.

Employés

- Entreprendre chaque année un sondage SSE Cinq étoiles.
- La gestion examine avec le personnel les résultats du sondage SSE Cinq étoiles.
- Utiliser les informations en retour pour améliorer l'environnement concessionnaire.
- Documenter les mesures correctrices et les améliorations de processus.

Processus des services de vente, après-vente et pièces

Définir le processus

- Documenter et suivre un processus de vente/après-vente/pièces planifié.

Évaluer le processus

- Le concessionnaire entreprend une autoévaluation trimestrielle pour s'assurer de l'adhésion constante au processus de vente/après-vente/pièces.

Améliorer le processus

- Documenter les mesures correctrices et les améliorations de processus.

Suivi
Rétroaction

Processus de suivi

Définir le processus

- Documenter le processus de suivi planifié et y adhérer.

Communiquer avec le client

- Ventes : suivi téléphonique du client 100 % complet
- Après-vente : suivi du client 100 % complet
- Documenter les informations en retour.

Satisfaire le client

- Étudier les informations en retour.
- Être sensible aux problèmes de la clientèle.

Améliorer le processus

- Découvrir les tendances.
- Documenter les mesures correctrices et les améliorations de processus.

Technologie et systèmes de demain

Liaison-
client

APPENDICE B

**CINQ ÉTOILES : ATELIER À L'INTENTION DES CONCESSIONNAIRES
EN TITRE ET DES DIRECTEURS**

Cinq Étoiles 2002

La gestion des relations avec les clients

Atelier à l'intention des
concessionnaires en titre et des
directeurs

André Dostie
Responsable Cinq Étoiles
DaimlerChrysler
Région du Québec

Objectifs Cinq Étoiles 2001

Dépasser

Mettre les meilleures concessions au défi d'aller plus loin

Améliorer

Améliorer la gestion des processus dans les concessions "marginales"

Appliquer

Les exigences Cinq Étoiles

Probation
Décertification

Augmenter

Augmenter le nombre de concessions Cinq Étoiles

<u>Cinq Étoiles</u>	2002		2001		Succès
- Concessionnaires certifiés	62	ou	48,0%	+	6,0%
- Concessionnaires en probation	8				
- Concessionnaires dé-certifiés	2				
- Objectif de certification 2002	72	ou	56,0%	+	14,0%

Exploitation du réseau

- Moyenne de profit brut à la hausse versus l'an dernier	51,532\$			+	12,6%
Retour sur l'investissement est à la hausse (2002 vs 2001)				+	19,4%
Moyenne de profit net à la hausse versus l'an dernier	50,755\$				
Pourcentage de concessionnaires profitables se situe à	65,0%				

Cinq Étoiles en chiffres

En date du	Cinq Étoiles	En probation	Décerti-fiées
12/31/00	186	17	3
12/31/01	245	22	5
3/31/02	249	24	4

Sommaire des ventes nationales (AACJ 2000 vs AACJ 2001)

2000	Nb. Concessions	Ventes
Toutes les concessions	542	241,766
Concessions Cinq Étoiles	186	116,769
% Cinq Étoiles	34%	48%
2001	Nb. Concessions	Ventes
Toutes les concessions	525	222,895
Concessions Cinq Étoiles	245	139,313
% Cinq Étoiles	47%	63%
% augmentation Cinq Étoiles	13%	15%

Sommaire des ventes nationales

Par groupes (AACJ 2001)

Goupes de ventes	Total des concessions	Conces-sions certifiées	% certifiées	% total du volume de ventes
1 (1-149)	95	9	10%	10%
2 (150-449)	211	89	42%	42%
3 (450-749)	97	57	59%	60%
4 (750+)	122	90	74%	75%
Totaux	525	245	47%	63%

Revenus moyens nationaux

Sommaire (2000 vs 2001)

2000	Ventes*	Bénéfice
Concession Cinq Étoiles moyenne	1 122	302 559 \$
Concession non Cinq Étoiles moyenne	649	170 599 \$
Différence Cinq Étoiles	473	131 960 \$
2001		
Concession Cinq Étoiles moyenne	1,013	351 938 \$
Concession non Cinq Étoiles moyenne	607	198 335 \$
Différence Cinq Étoiles	406	153 603 \$
Cinq Étoiles +/-	(67)	21 643 \$

APPENDICE C

PARTS DE MARCHÉS PROVINCIALES EN 2002

QUÉBEC

PART DU MARCHÉ

AOUT 2002 ACAJ

COMBINÉ

TOTAL

	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>+ / -</u>
CHRYSLER	11.2%	11.8%	13.2%	-0.6%
FORD	11.2%	12.0%	13.6%	-0.8%
G.M.	23.1%	23.1%	25.4%	0.0%
AUTRES	54.5%	53.1%	47.9%	1.3%

DÉTAIL

	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>+ / -</u>
CHRYSLER	9.8%	10.0%	11.9%	-0.2%
FORD	8.3%	9.3%	11.4%	-1.0%
G.M.	21.5%	21.3%	23.8%	0.3%
AUTRES	60.3%	59.4%	53.0%	0.9%

Source: Blackburn/Polk

QUÉBEC

PART DU MARCHÉ - SEPTEMBRE 2001 ACAJ

COMBINÉ = CAMION + VOITURE

TOTAL	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>	<u>+ / -</u>
CHRYSLER	11.7%	13.4%	14.2%	-1.6%
FORD	11.7%	13.3%	13.1%	-1.6%
G.M.	23.0%	25.2%	26.8%	-2.2%
AUTRES	53.5%	48.1%	45.8%	5.4%
DÉTAIL	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>	<u>+ / -</u>
CHRYSLER	9.7%	12.1%	13.9%	-2.4%
FORD	9.0%	11.3%	11.5%	-2.3%
G.M.	21.3%	23.6%	26.7%	-2.4%
AUTRES	60.0%	53.0%	47.9%	7.0%

Source: Blackburn/Polk

QUÉBEC

PART DU MARCHÉ - SEPTEMBRE 2001 ACAJ

CAMION

TOTAL

	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>	<u>+ / -</u>
CHRYSLER	24.6%	25.4%	25.6%	-0.8%
FORD	20.5%	21.5%	22.6%	-1.0%
G.M.	27.7%	28.7%	29.5%	-1.0%
AUTRES	27.2%	24.4%	22.4%	2.8%

DÉTAIL

	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>	<u>+ / -</u>
CHRYSLER	23.2%	25.1%	26.8%	-1.9%
FORD	16.5%	19.3%	20.4%	-2.8%
G.M.	28.7%	29.8%	31.0%	-1.1%
AUTRES	31.7%	25.9%	21.8%	5.8%

Source: Blackburn/Polk

QUÉBEC

PART DU MARCHÉ - SEPTEMBRE 2001 ACAJ

VOITURE

TOTAL

	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>	<u>+ / -</u>
CHRYSLER	5.3%	7.0%	7.5%	-1.7%
FORD	7.3%	8.9%	7.4%	-1.6%
G.M.	20.7%	23.3%	25.2%	-2.6%
AUTRES	66.7%	60.8%	59.8%	5.9%
NOTE: HONDA	13.3%	13.2%	15.2%	0.1%
NOTE: TOYOTA	12.3%	13.9%	15.4%	-1.6%

DÉTAIL

	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>	<u>+ / -</u>
CHRYSLER	4.2%	6.0%	6.7%	-1.8%
FORD	6.0%	7.6%	6.5%	-1.6%
G.M.	18.3%	20.8%	24.3%	-2.5%
AUTRES	<u>71.5%</u>	65.6%	62.5%	5.9%
NOTE: HONDA	14.6%	14.2%	18.1%	0.4%
NOTE: TOYOTA	13.0%	14.9%	18.1%	-2.0%

QUÉBEC

VENTES AU DÉTAIL PAR MODÈLE - OCTOBRE MAJ

JEEP

MODÈLE	2001	2000	+/-	% +/-
TJ	51	45	6	13.3
LIBERTY + CHEROKEE	213	43	170	395.3
GR. CHEROKEE	199	227	-28	-12.3

QUÉBEC

VENTES TOTALES - OCTOBRE MAJ

TOTAL

	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>+/-</u>	<u>% +/-</u>
VOITURE	787	1082	-295	-27.3%
CAMION	2025	2724	-699	-25.7%
TOTAL	2812	3806	-994	-26.1%

DÉTAIL

	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>+/-</u>	<u>% +/-</u>
VOITURE	558	844	-286	-33.9%
CAMION	1508	2056	-548	-26.7%
TOTAL	2066	2900	-834	<u>(-28.8%)</u>

QUÉBEC

VENTES AU DÉTAIL PAR MODÈLE - OCTOBRE MAJ

CAMION - CHRYSLER / DODGE

<u>MODÈLE</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>+/-</u>	<u>% +/-</u>
CARAVAN	394	812	-418	-51.5
GRAND CARAVAN + T.C.	274	361	-87	-24.1
TOTAL MINIVAN	668	1173	-505	-43.1
PT CRUISER	116	203	-87	-42.9
DAKOTA	105	176	-71	-40.3
DURANGO	44	38	6	15.8
T300 - CABINE SIMPLE	17	38	-21	-55.3
T300 - CABINE QUAD	95	113	-18	-15.9
TOTAL - T300	112	151	-39	-25.8

QUÉBEC**VENTES AU DÉTAIL PAR MODÈLE - OCTOBRE MAJ****VOITURE**

MODÈLE	2001	2000	+/-	% +/-
NEON	224	332	-108	-32.5
SEBRING BERLIN	167	190	-23	-12.1
INTREPID	114	193	-79	-40.9
CONCORDE	24	79	-55	-69.6
300M	29	50	-21	-42.0

QUÉBEC

IMMATRICULATIONS - CHRYSLER - SEPTEMBRE 2001 ACAJ

TOTAL

	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>+/-</u>	<u>% +/-</u>
VOITURE	10,754	13,886	-3132	-22.6%
CAMION	24,993	27,092	-2099	-7.7%
TOTAL	35,747	40,978	-5231	-12.8%

DÉTAIL

	<u>2,001</u>	<u>2,000</u>	<u>+/-</u>	<u>% +/-</u>
VOITURE	7,458	10,387	-2929	-28.2%
CAMION	16,527	20,000	-3473	-17.4%
TOTAL	23,985	30,387	-6402	-21.1%

Source: Blackburn Polk

APPENDICE D

VENTES DE VÉHICULES NEUFS AU CANADA EN 2000

Les ventes d'automobiles ont connu des hauts et des bas en 2000

Les ventes d'automobiles ont connu des hauts et des bas en 2000 en Amérique du Nord.

pour les trois grands fabricants de véhicules, mais le mois de décembre a été décevant. D'ailleurs, la chute assez brutale des ventes en décembre pourrait signifier

que l'industrie automobile éprouvera des difficultés durant les premiers mois de 2001, selon un analyse du secteur, Dennis DesRosiers. Selon lui, il faut s'attendre à

voir des baisses de trois à cinq pour cent. Les ventes de véhicules importés demeurent fortes au pays, mais devraient

prendre une part de marché encore plus importante en 2001, estime monsieur DesRosiers. (PC) ♦

Les ventes d'automobiles et de camions légers Canada - Décembre 2000

Constructeurs		Déc. 2000	Déc. 1999	Variation % Déc. 99-00	À ce jour Total (00)	À ce jour Total (99)	Variation % À ce jour 99-00	À ce jour Parts du marché (00)	À ce jour Parts du marché (99)
FORD									
Automobiles	13,977	14,038	-0.4%	297,752	293,630	1.4%	19.0%	19.6%	
Camions légers	1,532	1,623	-6.2%	29,752	37,233	-20.8%	6.1%	5.9%	
Total	15,509	15,661	-0.9%	327,504	330,863	-1.0%	25.1%	25.5%	
GENERAL MOTORS									
Automobiles	37,768	42,032	-10.1%	472,404	474,838	-0.5%	30.5%	31.6%	
Camions légers	18,141	19,743	-8.1%	214,359	213,918	0.2%	13.8%	14.3%	
Saab	129	108	19.4%	1,438	1,409	2.1%	0.1%	0.1%	
Isuzu	57	57	0.0%	1,253	1,245	0.6%	0.1%	0.1%	
HONDA									
Automobiles	9,007	9,804	-8.1%	134,919	131,403	2.7%	8.7%	8.8%	
Camions légers	2,037	2,240	-9.1%	28,105	26,976	4.2%	1.8%	1.8%	
Acura Automobiles	1,168	1,184	-1.4%	19,174	20,151	-4.8%	1.2%	1.3%	
Acura Camions légers	135	N.D.	N.D.	980	N.D.	0.1%	0.0%	0.0%	
MAZDA									
Automobiles	3,050	2,477	23.1%	52,070	41,279	26.1%	3.4%	2.7%	
Camions légers	1,509	1,664	-9.3%	35,876	31,955	12.3%	2.3%	2.1%	
Camions légers	1,541	813	89.5%	16,194	9,324	73.7%	1.0%	0.6%	
NISSAN									
Automobiles	13,977	14,038	-0.4%	297,752	293,630	1.4%	19.0%	19.6%	
Camions légers	1,532	1,623	-6.2%	29,752	37,233	-20.8%	6.1%	5.9%	
Total	15,509	15,661	-0.9%	327,504	330,863	-1.0%	25.1%	25.5%	
TOYOTA									
Automobiles	19,441	22,124	-12.1%	255,354	258,266	-1.1%	16.5%	17.2%	
Camions légers	2,037	2,240	-9.1%	28,105	26,976	4.2%	1.8%	1.8%	
Acura Automobiles	1,168	1,184	-1.4%	19,174	20,151	-4.8%	1.2%	1.3%	
Acura Camions légers	135	N.D.	N.D.	980	N.D.	0.1%	0.0%	0.0%	
BMW									
Automobiles	828	790	4.8%	11,022	9,011	22.3%	0.7%	0.6%	
Camions légers	740	702	5.4%	9,182	8,922	2.9%	0.6%	0.6%	
Camions légers	88	88	N.D.	1,840	89	N.D.	0.1%	0.0%	
DAIMLER CHRYSLER									
Automobiles	19,239	22,823	-22.5%	268,788	264,617	1.5%	17.4%	17.6%	
Camions légers	2,969	2,988	-0.7%	25,632	32,153	-20.3%	1.6%	2.1%	
Total	22,208	25,811	-13.2%	294,420	296,770	-0.8%	19.0%	19.7%	
PORSCHE									
Automobiles	32	60	-46.7%	1,288	1,040	23.8%	0.1%	0.1%	
VOLKSWAGEN									
Automobiles	2,937	3,327	-12.0%	36,555	41,839	-12.9%	2.3%	2.8%	
Camions légers	1,520	507	2.9%	16,322	5,044	68.8%	1.0%	0.3%	
Total	4,457	3,834	16.3%	52,877	46,883	12.8%	3.3%	3.1%	
TOTAL AUTOMOBILES									
	58,223	67,296	-13.5%	649,103	606,462	5.3%	54.8%	53.7%	
TOTAL CAMIONS LÉGERS									
	55,577	61,680	-9.9%	700,338	694,619	0.8%	45.2%	46.3%	
GRAND TOTAL									
	113,800	128,976	-11.8%	1,549,441	1,501,081	3.2%	100.0%	100.0%	

SOURCE: DesRosiers Automotive Consultants Inc., AIAMC et CVMA

Les ventes de véhicules neufs au Canada - 2000

	Total 2000	Total 1999	Variation %	Total 2000	Total 1999	Variation %	Total 2000	Total 1999	Variation %
Sous-compactes									
Toyota Echo	24,611	5,249	368.9%						
Hyundai Accent	21,948	15,417	42.4%						
Volkswagen Golf	8,012	7,958	0.7%						
Kia Rio	2,444	N.D.	N.D.						
Daewoo Lanos	2,111	1,248	69.2%						
Suzuki Swift	1,302	1,544	-15.7%						
Chevrolet Metro	534	2,477	-78.4%						
Pontiac Firefly	164	1,415	-88.4%						
Toyota Tercel	4	21,246	-100.0%						
Total Sous-compactes	61,130	56,554	8.1%						
Compactes									
Honda Civic	60,407	58,122	3.9%						
Ford Focus	48,598	9,444	414.6%						
Chevrolet Cavalier	45,984	50,737	-9.4%						
Pontiac Sunfire	41,098	46,526	-11.7%						
Toyota Corolla	40,692	41,630	-2.3%						
Chrysler Neon	31,351	28,858	8.6%						
Mazda Protege	30,701	25,147	22.1%						
VW Jetta	22,455	20,134	11.5%						
Saturn Série S	12,066	13,313	-9.4%						
Nissan Sentra	11,998	4,130	190.5%						
Hyundai Elantra	8,045	7,313	10.0%						
Acura EL	8,079	7,997	-1.0%						
KIA Sephia	5,914	851	594.9%						
Suzuki Esteem	3,483	3,411	2.1%						
Subaru Impreza	2,521	2,436	3.5%						
Daewoo Nubira	1,263	699	80.7%						
Ford Escort	333	13,848	-97.6%						
Toyota Prius	225	0	N.D.						
Total Compactes	375,131	334,678	12.1%						
Intermédiaires									
Ford Taurus	27,281	26,557	2.8%						
Pontiac Grand Am	26,876	25,152	6.9%						
Honda Accord	24,635	24,100	2.2%						
Chevrolet Malibu	24,387	25,218	-3.3%						
Chrysler Intrepid	22,935	26,023	-11.9%						
Toyota Camry	19,770	19,388	2.0%						
Oldsmobile Alero	17,347	13,892	24.9%						
Pontiac Grand Prix	14,771	13,446	9.9%						
Chevrolet Impala	14,771	6,247	136.4%						
Buick Century	10,964	11,960	-8.3%						
Chrysler Cirrus	10,851	11,227	-3.3%						
Nissan Maxima	8,543	8,071	5.8%						
Nissan Altima	7,579	8,001	-5.3%						
Subaru Legacy	7,477	6,481	15.4%						
Buick LeSabre	7,283	7,375	-1.2%						
Oldsmobile Intrigue	6,991	7,875	-11.2%						
Saturn Série L	5,374	1,112	383.3%						
Hyundai Sonata	5,154	4,731	8.9%						
VW Passat	4,574	4,220	8.4%						
Buick Regal	4,499	4,826	-6.8%						
Chrysler Concorde	4,216	5,413	-22.1%						
Chrysler Sebring (berline)	3,860	N/A	N/A						
Chev Monte Carlo	3,269	1,648	98.4%						
Ford Crown Victoria	3,021	3,749	-19.4%						
Pontiac Bonneville	2,996	1,307	129.2%						
Mazda 626	2,953	4,643	-36.4%						
Mercury Grand Marquis	2,806	3,290	-14.7%						
Buick Park Avenue	932	1,034	-9.9%						
Daewoo Leganza	637	557	14.4%						
Mercury Sable	285	7,380	-96.1%						
Chevrolet Lumina	75	7,872	-99.0%						
Ford Contour	68	3,458	-98.0%						
Mercury Mystique	60	2,442	-97.5%						
Oldsmobile Eighty-Eight	40	914	-95.6%						
Kia Magentis	12	0	N.D.						
Buick Skylark	3	46	-93.5%						

	Total 2000	Total 1999	Variation %
Plymouth Breeze	0	2,303	-100.0%
Dodge Stratus	0	2,915	-100.0%
Total Intermédiaire	297,305	304,873	-2.5%

Sport



Ford Mustang	7,936	6,065	30.8%
Volkswagen New Beetle	6,023	7,765	-22.4%
Saturn SC	5,009	3,901	28.4%
Chrysler Sebring Cpe/Cab	4,299	591	627.4%
Acura Integra	3,781	3,872	-2.4%
Toyota Celica	3,587	557	544.0%
Hyundai Tiburon	2,802	2,906	-3.6%
Mercury Cougar	2,799	3,734	-25.0%
Toyota Solara	2,046	3,023	-32.3%
Honda Prelude	2,031	1,722	17.9%
Chrysler Sebring	1,778	1,647	8.0%
Ford ZX2	1,645	3,777	-56.4%
Mazda Miata	1,328	1,198	10.9%
VW Golf GTI	1,049	1,059	-0.9%
VW Golf Cabrio	942	703	34.0%
Pontiac Firebird	651	997	-34.7%
Chevrolet Camaro	507	705	-28.1%
Honda Insight	155	0	N.D.
Dodge Avenger	65	539	-87.9%
Nissan 240SX	3	19	-84.2%
Nissan 200SX	2	92	-97.8%
Toyota Paseo	1	275	-99.6%
Eagle Talon	0	31	-100.0%
Total Sport	48,439	45,178	7.2%

Luxe



BMW Série 3	6,594	6,371	3.5%
Acura TL	5,714	7,001	-18.4%
Chrysler 300M/LHS	5,501	5,413	1.6%
Mercedes Classe C	4,612	3,629	27.1%
Volvo Série 70	4,210	6,728	-37.4%
Audi A4	3,371	3,140	7.4%
Lincoln LS	2,498	1,291	93.5%
Volvo Série 40	2,105	0	N.D.
Toyota Avalon	1,771	1,010	75.3%
Infiniti I30	1,439	859	67.5%
Acura CL	1,217	607	100.5%
Lexus ES 300	910	1,096	-17.0%
Mazda Millenia	894	967	-7.5%
SAAB 9-3	871	823	5.8%
Lexus IS 300	728	0	N.D.
Cadillac Catera	669	435	53.8%
Infiniti G20	564	368	53.3%
Hyundai XG300	284	0	N.D.
Volvo S60	283	0	N.D.
Buick Riviera	10	89	-88.8%
Total Luxe	44,245	39,827	11.1%

Prestige



Cadillac Deville	3,013	2,879	4.7%
Oldsmobile Aurora	2,052	869	136.1%
Mercedes Classe E	2,012	2,145	-6.2%
BMW Série 5	2,000	1,848	8.2%
Lincoln Town Car	1,963	2,158	-9.0%
Audi A6	1,722	1,538	12.0%
Volvo S80	1,692	1,843	-8.2%
Cadillac Seville	1,603	2,646	-39.4%
Mercedes Classe S	1,459	1,451	0.6%
Jaguar S-Type	1,250	686	82.2%
Jaguar XJ	718	749	-4.1%
SAAB 9-5	666	645	3.3%
BMW Série 7	551	703	-21.6%
Acura RL	459	587	-21.8%
Lincoln Continental	435	609	-28.6%
Lexus GS 300/400	415	509	-18.5%
Lexus LS 400/430	263	230	14.3%
Cadillac Eldorado	136	177	-23.2%
Audi A8	121	143	-15.4%
Infiniti Q45	41	46	-10.9%
Lincoln Mark VIII	0	28	-100.0%

	Total 2000	Total 1999	Variation %
Total Prestige	22,571	22,489	0.4%

Sport et performance



Chevrolet Corvette	1,181	1,117	5.7%
Audi TT	778	223	248.9%
Porsche Boxster	730	617	18.3%
Porsche 911	558	423	31.9%
Honda S2000	412	332	24.1%
Jaguar XK	355	265	34.0%
Mercedes-Benz SL	227	223	1.8%
Dodge Viper	152	138	10.1%
Plymouth Prowler	144	109	32.1%
BMW Z8	37	0	N.D.
Acura NSX	6	5	20.0%
Nissan 300ZX	1	1	0.0%
Lexus SC 400	0	1	-100.0%
Total Sport et performance	4,581	3,454	32.6%

TOTAL Automobiles	849,103	806,462	5.3%
-------------------	---------	---------	------

CAMIONS LÉGERS

Utilitaires compacts



Honda CR-V	13,613	14,511	-6.2%
Chrysler PT Cruiser	11,091	0	N.D.
Chevrolet Tracker	5,966	4,020	48.4%
Jeep TJ	5,844	5,811	0.6%
Suzuki Vitara	5,790	6,126	-5.5%
KIA Sportage	4,973	566	778.6%
Jeep Cherokee	4,805	6,203	-22.5%
Toyota RAV4	4,631	5,274	-12.2%
Subaru Forester	4,611	4,101	12.4%
Mazda Tribute	3,228	0	N.D.
Ford Escape	2,908	0	N.D.
Pontiac Aztek	923	0	N.D.
Hyundai Santa Fe	833	0	N.D.
Suzuki Sidekick	0	131	-100.0%
Total utilitaires compacts	69,216	46,743	48.1%

Utilitaires intermédiaires



Ford Explorer	23,201	24,928	-6.9%
Chev Blazer/GMC Jimmy	20,592	23,758	-13.3%
Jeep Grand Cherokee	15,842	19,003	-16.6%
Nissan Pathfinder	9,481	10,013	-5.3%
Toyota 4Runner	4,965	7,537	-34.1%
Nissan Xterra	3,718	1,938	91.8%
Isuzu Rodeo	979	945	3.6%
Isuzu Trooper	143	191	-25.1%
Total Utilitaires intermédiaires	78,921	88,313	-10.6%

Utilitaires grand format



Dodge Durango	8,015	8,025	-0.1%
Chev/GMC Tahoe/Yukon	7,805	9,327	-16.3%
Chev/GMC Suburban/Yukon XL6,698	5,573	5,753	20.2%
Ford Expedition	5,368	7,267	-26.1%
Ford Excursion	1,978	810	144.2%
Toyota Sequoia	463	0	N.D.
Toyota Land Cruiser	89	37	140.5%
Total Utilitaires grand format	30,416	31,039	-2.0%

Utilitaires de luxe



Mercedes Classe M	4,147	4,279	-3.1%
Lexus RX300	2,663	3,109	-14.3%
Infiniti QX4	2,296	1,621	41.6%
BMW X5	1,840	89	1,967.4%
Lincoln Navigator	1,521	1,568	-3.0%
Acura MDX	980	0	N.D.
Land Rover Discovery	839	933	-10.1%
Cadillac Escalade	621	768	-19.1%
Volvo Cross Country	368	0	N.D.
Lexus LX450/470	278	384	-27.6%
Range Rover	176	277	-36.5%
Total Utilitaires de luxe	15,729	13,028	20.7%

Camionnettes compactes



Chev/GMC Sonoma	11,796	11,246	4.9%
Ford Ranger	7,854	9,456	-16.9%
Mazda Série B	3,851	4,690	-17.9%
Toyota Tacoma	2,117	2,557	-17.2%
Nissan Frontier	1,295	1,729	-25.1%
Isuzu Hombre	131	109	20.2%
Total Camionnettes compactes	27,044	29,787	-9.2%

Camionnettes grand format



Chev/GMC Sierra/Silverado	77,054	78,891	-2.3%
Ford Série F	76,025	79,785	-4.7%
Dodge Ram	29,124	30,064	-3.1%
Dodge Dakota	18,124	14,411	25.8%
Toyota Tundra	2,325	986	135.8%
Toyota T100	0	3	-100.0%
Total Camionnettes grand format	202,652	204,140	-0.7%

Minifourgonnettes



Dodge Caravan	87,737	73,930	18.7%
GM Ventura/Montana/Silhouette	55,485	50,469	9.9%
Ford Windstar	49,636	55,528	-10.6%
Chev/GMC Astro/Safari	14,686	18,139	-19.0%
Honda Odyssey	13,512	12,465	8.4%
Toyota Sienna	11,042	15,763	-29.9%
Mazda MPV	9,115	4,634	96.7%
Chrysler Town & Country	2,635	3,618	-27.2%
Nissan Quest	444	1,012	-56.1%
VW Camper	47	95	-50.5%
VW Eurovan	36	60	-40.0%
Toyota Previa	0	1	-100.0%
VW Transporter	0	6	-100.0%
Mercury Villager	0	151	-100.0%
Plymouth Voyager	0	15,711	-100.0%
Total I minifourgonnettes	244,375	251,582	-2.9%

Fourgonnettes



Ford Econoline/Clubwagon	14,534	14,835	-2.0%
Chev/GMC Express/Savana Van	12,733	11,727	8.6%
Dodge Ram	4,718	3,425	37.8%
Total fourgonnettes	31,985	29,987	6.7%

TOTAL Camions légers	700,338	694,619	0.8%
----------------------	---------	---------	------

Sources: DesRosiers Automotive Consultants, AIAMC et CVMA

APPENDICE E

STATISTIQUES C.C.A.Q DE LA RÉGION DU NORD-OUEST EN 2000

Statistiques CCAQ 2000

Région : NORD-OUEST				
Catégories	2000		1999	
	Total membres régionale	Moy/conc.	Total membres régionale	Moy/conc.
Véhicules neufs (excluant camions lourds)	5 307	183	6 546	218
Véhicules usagés (excluant camions lourds)	5 220	180	6 485	216
Camions lourds neufs/usagés	149 / 137	---	198	---
Pourcentage des ventes provinciales	1,5	---	1,8	---
Salaires & commissions vendeurs	██████████	██████████	██████████	██████████
Vendeurs	105	3	134	3,8
Salairé moyen vendeurs	---	██████████	---	██████████
Nombre mécaniciens	378	10,8	---	---
Salairé moyen mécaniciens	---	██████████	---	---
Nombre employés pièces	98	2,8	---	---
Salairé moyen employés pièces	---	██████████	---	---
Nombre employés carrosserie*	76	3,8	---	---
Salairé moyen carrosserie*	---	██████████	---	---
Nombre employés direction commerciale	35	1	---	---
Salairé moyen employés direction commerciale	---	██████████	---	---
Personnel total	924	26,4	857	24,5
Masse salariale	29 470 525	842 015	29 464 505	841 843
TPS	24 613 960	703 256	23 962 785	684 651
TVQ	10 782 975	308 085	18 662 560	533 216
Taxe sur le capital	367 395	10 497	364 735	10 421
CSST	546 035	15 601	685 685	19 591
Nombre de répondants :	30	---	32	---
- Véhicules de promenade	25	---	25 ⁽¹⁾	---
- Camions lourds	5	---	5	---
Nombre de membres :	35	---	35 ⁽¹⁾	---
- Véhicules de promenade	29	---	30 ⁽¹⁾	---
- Camions lourds	6	---	5	---

* Selon 20 concessions ayant répondu et possédant un atelier de carrosserie.

⁽¹⁾ Ces chiffres n'incluent pas les 2 concessions Kia et Daewoo, car ce sont de nouvelles concessions membres.



La Corporation des concessionnaires
d'automobiles du Québec
Enregistrée selon ISO 9002

Estimation des ventes de véhicules neufs vendus par les membres de la CCAQ au Québec par région

Corporation régionale	1995		1996		1997		1998		1999		2000	
	Véhicules vendus	% de la province										
Est-du-Québec	9 384	3,4	10 434	3,8	10 920	3,3	11 461	3,3	11 315	3,2	11 935	3,3
Estrie	18 574	6,8	15 040	5,5	17 794	5,4	22 608	6,6	21 846	6,2	22 436	6,3
Laurentides	30 300	11,1	31 512	11,6	37 336	11,4	44 908	13,0	47 341	13,4	47 773	13,4
Mauricie	7 140	2,6	7 424	2,7	8 970	2,7	10 013	2,9	10 430	3,0	9 424	2,6
Montréal	110 246	40,4	114 332	42,1	141 705	43,3	147 378	42,8	150 087	42,6	152 453	43,0
Nord-Ouest	5 868	2,2	6 475	2,4	6 369	1,9	6 902	2,0	6 546	1,9	5 307	1,5
Outaouais	10 604	3,9	9 765	3,6	13 995	4,3	13 050	3,8	14 914	4,2	14 145	4,0
Québec	45 606	16,7	40 920	15,1	47 160	14,4	45 012	13,1	44 643	12,7	48 552	13,6
Richelieu	25 047	9,2	25 186	9,3	30 400	9,3	31 878	9,3	32 438	9,2	32 373	9,0
Saguenay-Lac-Saint-Jean-Chibougamau	9 972	3,7	10 298	3,8	12 274	3,8	11 359	3,3	12 996	3,7	11 628	3,2
SOUS-TOTAL VÉHICULES LÉGERS	272 831		271 386		326 923		344 569		352 556		356 026	
TOTAL VÉHICULES LOURDS	2 934		3 351		4 258		9 005		7 705		5 424	
GRAND TOTAL	275 765		274 737		331 181		353 574		360 261		361 450	
VENTES TOTALES RÉELLES AU QUÉBEC (INCLUANT LES CAMIONS LOURDS)	293 260		305 340		352 562		364 090		385 921		389 409	

APPENDICE F

**RAPPORT DE DAIMLERCHRYSLER SUR VENTE DE VOITURES NEUVES
DANS LE DISTRICT G (LA SARRE) – 26 OCT. 2001**

		INDUSTRY MARKET SEGMENT TREND						MARKET SEGMENT PERFORMANCE						
		CYTD 01		CYTD 00		CYTD 99		TOTAL		CYTD		RETAIL		
MARKET SEGMENT		UNITS	%	UNITS	%	UNITS	%	UNITS	%	UNITS	%	UNITS	%	
INDUSTRY	Entry Level	26	8.2	19	6.4	14	4.8	42	23.6	42	23.6	42	23.6	
	Small Car	178	56.2	176	59.1	151	51.7	42	23.6	41	23.6	41	23.6	
	Lower Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Upper Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Lower Middle Car	51	16.0	44	14.6	35	12.0	130	74.4	128	74.4	128	74.4	
	Upper Middle Car	51	16.0	47	15.8	35	12.0	130	74.4	128	74.4	128	74.4	
	Large Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Lower Luxury Car	2	0.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Upper Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Total Industry	317	100.0	298	100.0	292	100.0	317	100.0	317	100.0	317	100.0	
CHRYSLER	Small Car	14	7.9	15	8.1	14	9.3	14	9.3	14	9.3	14	9.3	
	Lower Specialty	1	16.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Upper Specialty	10	10.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Lower Middle Car	7	13.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Upper Middle Car	7	13.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Large Car	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Lower Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Upper Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Total Chrysler Canada	30	9.5	26	8.7	24	8.2	30	9.5	30	9.5	30	9.5	
	FORD	Small Car	42	23.6	61	34.4	48	28.8	42	23.6	42	23.6	42	23.6
Lower Specialty		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
Upper Specialty		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
Lower Middle Car		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
Upper Middle Car		10	19.0	10	21.0	10	21.0	10	19.0	10	19.0	10	19.0	
Large Car		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
Lower Luxury Car		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
Upper Luxury Car		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
Total Ford Motor Company		56	17.7	77	25.8	60	20.6	56	17.7	56	17.7	56	17.7	
GM		Entry Level	5	1.6	5	1.7	6	2.1	5	1.6	5	1.6	5	1.6
	Small Car	59	33.1	51	31.3	69	45.7	59	33.1	59	33.1	59	33.1	
	Lower Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Upper Specialty	4	26.7	3	7.4	2	4.9	4	26.7	4	26.7	4	26.7	
	Lower Middle Car	15	50.0	15	33.3	13	27.7	15	50.0	15	50.0	15	50.0	
	Upper Middle Car	15	50.0	15	33.3	13	27.7	15	50.0	15	50.0	15	50.0	
	Large Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Lower Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Upper Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Total General Motors	116	36.6	121	40.6	119	40.8	116	36.6	116	36.6	116	36.6	
IMPORT	Entry Level	26	100.0	17	89.5	11	78.6	26	100.0	26	100.0	26	100.0	
	Small Car	63	35.4	45	25.6	40	26.5	63	35.4	63	35.4	63	35.4	
	Lower Specialty	1	16.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Upper Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Lower Middle Car	1	39.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Upper Middle Car	1	39.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Large Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Lower Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Upper Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Total Imports	115	36.3	74	24.8	69	23.6	115	36.3	115	36.3	115	36.3	
HONDA	Small Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Lower Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Upper Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Lower Middle Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Upper Middle Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Large Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Lower Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Upper Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	Total Honda/Acura	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
	TOYOTA	Entry Level	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Small Car		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
Lower Specialty		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
Upper Specialty		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
Lower Middle Car		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
Upper Middle Car		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
Large Car		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
Lower Luxury Car		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
Upper Luxury Car		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
Total Toyota/Lexus		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
TOTAL	Total Chrysler Canada	30	9.5	26	8.7	24	8.2	30	9.5	30	9.5	30	9.5	
	Total Ford Motor Company	56	17.7	77	25.8	60	20.6	56	17.7	56	17.7	56	17.7	
	Total General Motors	116	36.6	121	40.6	119	40.8	116	36.6	116	36.6	116	36.6	
	Total Imports	115	36.3	74	24.8	69	23.6	115	36.3	115	36.3	115	36.3	
	Memo: Toyota/Lexus	40	12.6	24	8.1	18	6.2	40	12.6	40	12.6	40	12.6	
	Memo: Honda/Acura	29	9.1	15	5.0	21	7.2	29	9.1	29	9.1	29	9.1	
	Memo: Nissan/Infiniti	2	0.6	0	0.0	0	0.0	2	0.6	2	0.6	2	0.6	
	Memo: Other Imports	44	13.9	33	11.1	28	9.6	44	13.9	44	13.9	44	13.9	
	Total Industry	317	100.0	298	100.0	292	100.0	317	100.0	317	100.0	317	100.0	
	DIVISION PERFORMANCE TREND	Total Chrysler Canada	29	9.4	23	8.3	37	13.8	29	9.4	29	9.4	29	9.4
Total Ford Motor Company		37	11.7	70	25.2	54	20.1	37	11.7	37	11.7	37	11.7	
Total General Motors		116	37.7	111	40.3	117	43.5	116	37.7	116	37.7	116	37.7	
Total Imports		111	35.0	74	26.3	67	22.7	111	35.0	111	35.0	111	35.0	
Memo: Toyota/Lexus		40	12.6	24	8.1	18	6.2	40	12.6	40	12.6	40	12.6	
Memo: Honda/Acura		29	9.1	15	5.0	21	7.2	29	9.1	29	9.1	29	9.1	
Memo: Nissan/Infiniti		2	0.6	0	0.0	0	0.0	2	0.6	2	0.6	2	0.6	
Memo: Other Imports		41	13.3	33	11.9	23	8.6	41	13.3	41	13.3	41	13.3	
Total Retail Industry		309	100.0	278	100.0	269	100.0	309	100.0	309	100.0	309	100.0	
MEMO MANUFACT. LEASE		Total Chrysler Canada	8	5.8	4	4.0	9	7.4	8	5.8	8	5.8	8	5.8
	Ford Motor Company	29	21.0	33	28.6	22	18.2	29	21.0	29	21.0	29	21.0	
	General Motors	57	41.2	42	42.1	67	55.4	57	41.2	57	41.2	57	41.2	
	Other	43	31.0	33	25.4	23	19.0	43	31.0	43	31.0	43	31.0	
	Total Manu. Lease Indust.	137	100.0	126	100.0	121	100.0	137	100.0	137	100.0	137	100.0	
	FLEET	Total Chrysler Canada	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
		Ford Motor Company	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
		General Motors	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
		Other	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
		Total Fleet Industry	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
MEMO NAT'L FLEET		Total Chrysler Canada	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
		Ford Motor Company	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
		General Motors	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
		Other	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
		Total National Fleet Ind.	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	CORP & OTHER	Total Chrysler Canada	1	50.0										

PASSENGER CAR MARKET ACTION REPORT

(NWT INCOMPLETE) REPORT FOR AUGUST 2001

Produced On : 27-Sep-01

REGION: QUEBEC

DISTRICT: DISTRICT G

LOCALITY: LA SARRE 22 4609

MARKET SEGMENT	INDUSTRY MARKET SEGMENT TREND						MARKET SEGMENT PERFORMANCE					
	CYTD 01		CYTD 00		CYTD 99		TOTAL		RETAIL		RETAIL	
	UNITS	%	UNITS	%	UNITS	%	UNITS	%	UNITS	%	UNITS	%
INDUSTRY	224	58.0	188	51.4	147	55.4	1100	100.0	274	100.0	262	100.0
Entry Level	157	70.1	166	88.3	135	92.5	1100	100.0	274	100.0	262	100.0
Small Car	6	2.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Lower Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Upper Specialty	43	19.2	38	20.2	45	30.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Lower Middle Car	44	19.6	40	21.3	45	30.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Upper Middle Car	1	0.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Large Car	4	1.8	1	0.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Lower Luxury Car	1	0.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Upper Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total Industry	274	100.0	275	100.0	257	100.0	1100	100.0	274	100.0	262	100.0
CHRYSLER	10	3.7	14	5.1	13	5.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Small Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Lower Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Upper Specialty	6	2.2	15	5.5	17	6.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Lower Middle Car	7	2.5	11	4.0	11	4.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Upper Middle Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Large Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Lower Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Upper Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total Chrysler Canada	24	8.8	25	9.1	23	9.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
FORD	37	13.5	32	11.6	62	24.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Small Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Lower Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Upper Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Lower Middle Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Upper Middle Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Large Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Lower Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Upper Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total Ford Motor Company	49	17.9	72	26.2	62	24.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0
GM	53	19.3	52	18.9	63	24.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Entry Level	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Small Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Lower Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Upper Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Lower Middle Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Upper Middle Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Large Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Lower Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Upper Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total General Motors	100	36.5	112	40.7	106	41.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0
IMPORT	22	8.0	18	6.5	31	11.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Small Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Lower Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Upper Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Lower Middle Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Upper Middle Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Large Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Lower Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Upper Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total Imports	101	36.9	69	25.1	64	24.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0
HONDA	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Small Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Lower Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Upper Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Lower Middle Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Upper Middle Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Large Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Lower Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Upper Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total Honda/Acura	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
TOYOTA	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Entry Level	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Small Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Lower Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Upper Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Lower Middle Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Upper Middle Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Large Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Lower Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Upper Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total Toyota/Lexus	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
TOTAL	274	100.0	275	100.0	257	100.0	1100	100.0	274	100.0	262	100.0
Total Chrysler Canada	24	8.8	25	9.1	23	9.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total Ford Motor Company	49	17.9	72	26.2	62	24.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total General Motors	100	36.5	112	40.7	106	41.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total Imports	101	36.9	69	25.1	64	24.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Memo: Toyota/Lexus	34	12.4	23	8.4	17	6.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Memo: Honda/Acura	27	9.9	13	4.7	19	7.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Memo: Nissan/Infiniti	2	0.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Memo: Other Imports	38	13.9	31	11.3	26	10.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total Industry	274	100.0	275	100.0	257	100.0	1100	100.0	274	100.0	262	100.0
Total Chrysler Canada	23	8.4	25	9.1	23	9.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total Ford Motor Company	43	15.7	66	23.9	46	17.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total General Motors	100	36.5	103	37.5	104	40.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total Imports	97	35.4	68	24.7	57	22.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Memo: Toyota/Lexus	34	12.4	23	8.4	15	5.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Memo: Honda/Acura	26	9.5	12	4.4	19	7.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Memo: Nissan/Infiniti	2	0.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Memo: Other Imports	35	12.8	31	11.3	21	8.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total Retail Industry	262	100.0	258	100.0	239	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
MEMO MANUFACT. LEASE	5	1.8	3	1.1	3	1.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total Chrysler Canada	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total Ford Motor Company	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total General Motors	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Other	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total Manu. Lease Indust.	111	40.5	121	43.9	110	42.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0
FLEET	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total Chrysler Canada	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total Ford Motor Company	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total General Motors	0	0.0	0	0.0	0							

PASSENGER CAR MARKET ACTION REPORT

(YTD GEOG ADJ.) REPORT FOR SEPTEMBER 2000

Produced On : 31-Oct-00

REGION: QUEBEC

DISTRICT: DISTRICT G

LOCALITY: LA SARRE 22 4609

INDUSTRY	INDUSTRY MARKET SEGMENT TREND									MARKET SEGMENT PERFORMANCE																		
	CYTD 00			CYTD 99			CYTD 98			TOTAL				RETAIL				TOTAL										
	UNITS	%		UNITS	%		UNITS	%		UNITS	%		UNITS	%		UNITS	%		UNITS	%		UNITS	%					
MARKET SEGMENT	19	6.4		14	4.8		7	2.5		CARLINE	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Entry Level	176	59.1		151	51.7		162	58.9		Geo Metro/Pont Firefly	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Small Car	6	2.0		9	3.1		9	3.3		Hyundai Accent	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Lower Specialty	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Suzuki Swift	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Upper Specialty	41	13.8		53	18.2		44	16.0		Toyota Tercel/Echo	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Lower Middle Car	47	15.8		53	18.2		46	16.7		Total Other	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Upper Middle Car	2	0.7		0	0.0		0	0.0		Total Entry Level	10	3.4		15	5.1		15	5.1		15	5.1		15	5.1		15	5.1	
Large Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Chrysler Neon	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Lower Luxury Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Bord Escort	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Upper Luxury Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Ford Focus	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Total Industry	298	100.0		292	100.0		275	100.0		Chevrolet Cavalier	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
CHRYSLER	15	5.0		14	4.8		17	6.2		Pontiac Sunfire	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Small Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Saturn	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Lower Specialty	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Honda Civic	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Upper Specialty	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Acura EL	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Lower Middle Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Hyundai Elantra	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Upper Middle Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Daewoo Lanos	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Large Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		KIA Sephia	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Lower Luxury Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Mazda Protege	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Upper Luxury Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Nissan Sentra	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Total Chrysler Canada	29	9.7		28	9.6		24	8.7		Suzuki Esteem	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
FORD	6	2.0		4	1.4		3	1.1		Toyota Corolla	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Small Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Volkswagen Beetle	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Lower Specialty	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Volkswagen Golf/GTI	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Upper Specialty	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Volkswagen Jetta	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Lower Middle Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Total Other	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Upper Middle Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Total Small Cars	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Large Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Chrysler Sebring convert.	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Lower Luxury Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Chr Sebring/Avenger Coupe	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Upper Luxury Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Ford Mustang/Cougar	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Total Ford Motor Company	77	25.8		60	20.5		55	20.0		Chev Camaro/Pont Firebird	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
GM	5	1.7		6	2.1		9	3.3		Honda Prelude	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Entry Level	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Hyundai Tiburon	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Small Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Mazda MX-5 Miata	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Lower Specialty	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Volkswagen Cabrio	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Upper Specialty	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Total Other	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Lower Middle Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Total Lower Specialty	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Upper Middle Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Dodge Viper	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Large Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Plymouth Prowler	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Lower Luxury Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Cadillac Eldorado	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Upper Luxury Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Chevrolet Corvette	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Total General Motors	121	40.6		119	40.8		133	48.4		Audi TT	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
IMPORT	17	5.7		11	3.8		4	1.5		BMW Z3	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Entry Level	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Jaguar XK8	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Small Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Honda S2000	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Lower Specialty	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Mercedes 300/500 SL	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Upper Specialty	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Porsche 911/Boxster	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Lower Middle Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Total Other	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Upper Middle Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Total Upper Specialty	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Large Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Chrysler Cirrus	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Lower Luxury Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Chevrolet Malibu '97	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Upper Luxury Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Pontiac Grand Am	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Total Imports	74	24.8		69	23.6		53	19.3		Olds Achieva/Alero	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
HONDA	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Acura Integra	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Small Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Daewoo Nubira	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Lower Specialty	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Hyundai Sonata	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Upper Specialty	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Mazda 626	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Lower Middle Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Nissan Altima	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Upper Middle Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Subaru Legacy	0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0		0	0.0	
Large Car	0	0.0		0	0.0		0	0.0		Total Other	0																	

PASSENGER CAR MARKET ACTION REPORT

(BC YTD ADJUSTMENT) REPORT FOR AUGUST 1999

Produced On : 04-Oct-99

REGION: QUEBEC

DISTRICT: DISTRICT B

LOCALITY: LA SARRÉ 22 4609

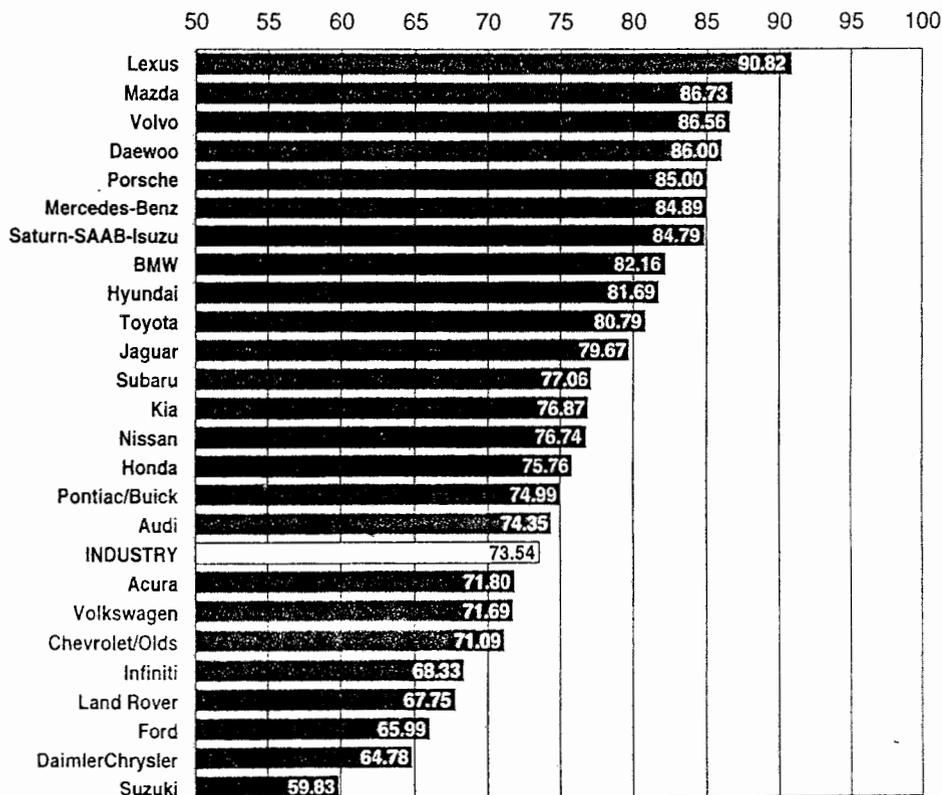
INDUSTRY	INDUSTRY MARKET SEGMENT TREND						MARKET SEGMENT PERFORMANCE							
	1998		1998		1997		TOTAL		CYTD		RETAIL			
	UNITS	%	UNITS	%	UNITS	%	UNITS	%	UNITS	%	UNITS	%		
INDUSTRY	MARKET SEGMENT													
	Entry Level	14	5.5	14	5.5	14	4.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Small Car	134	52.3	148	58.5	154	52.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Lower Specialty	8	3.1	9	3.6	9	3.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Upper Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Lower Middle Car	45	17.6	4	1.6	46	15.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Upper Middle Car	44	17.2	40	15.8	60	20.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Large Car	10	3.9	9	3.4	11	3.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Lower Luxury Car	1	0.4	0	0.0	1	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Upper Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Total Industry	256	100.0	253	100.0	295	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
CHRYSLER	Small Car	12	4.7	14	5.5	19	6.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Lower Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Upper Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Lower Middle Car	8	3.1	4	1.6	7	2.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Upper Middle Car	11	4.3	22	8.7	19	6.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Large Car	2	0.8	1	0.4	1	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Lower Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Upper Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Total Chrysler Canada	36	14.1	29	11.5	49	16.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	FORD	Small Car	20	7.8	23	9.1	23	7.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Lower Specialty		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Upper Specialty		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Lower Middle Car		20	7.8	18	7.1	18	6.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Upper Middle Car		12	4.7	10	3.9	11	3.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Large Car		4	1.6	3	1.2	4	1.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Lower Luxury Car		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Upper Luxury Car		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Total Ford Motor Company		50	19.5	54	21.3	64	21.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
GM		Entry Level	63	24.6	82	32.4	83	28.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Small Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Lower Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Upper Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Lower Middle Car	13	5.1	20	7.9	19	6.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Upper Middle Car	13	5.1	14	5.5	19	6.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Large Car	4	1.6	3	1.2	2	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Lower Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Upper Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Total General Motors	106	41.4	122	48.2	141	47.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
IMPORT	Entry Level	11	4.3	23	9.1	26	8.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Small Car	38	14.8	29	11.5	26	8.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Lower Specialty	1	0.4	3	1.2	1	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Upper Specialty	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Lower Middle Car	11	4.3	19	7.5	14	4.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Upper Middle Car	8	3.1	17	6.7	17	5.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Large Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Lower Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Upper Luxury Car	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Total Imports	64	25.0	49	19.0	41	13.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
TOTAL	Chrysler/Eagle	18	7.0	10	4.0	22	7.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Plymouth	4	1.6	3	1.2	6	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Dodge	14	5.5	16	6.3	21	7.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Total Chrysler Canada	36	14.1	29	11.5	49	16.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Total Ford Motor Company	50	19.5	54	21.3	64	21.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Total General Motors	106	41.4	122	48.2	141	47.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Total Imports	64	25.0	49	19.0	41	13.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Memo: Toyota/Lexus	17	6.6	14	5.5	19	6.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Memo: Honda/Acura	19	7.4	14	5.5	17	5.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Memo: Nissan/Infiniti	24	9.4	19	7.5	19	6.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Memo: Other Imports	26	10.2	22	8.7	11	3.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
Total Industry	256	100.0	253	100.0	295	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
DIVISION PERFORMANCE TREND	Chrysler/Eagle	15	5.8	13	5.1	21	7.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Plymouth	4	1.6	3	1.2	6	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Dodge	13	5.1	15	5.9	17	5.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Total Chrysler Canada	32	12.5	27	10.6	44	14.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Total Ford Motor Company	46	18.0	50	19.8	56	18.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Total General Motors	102	40.0	113	44.7	140	47.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Total Imports	60	23.4	45	17.8	39	13.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Memo: Toyota/Lexus	15	5.8	14	5.5	19	6.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Memo: Honda/Acura	19	7.4	14	5.5	17	5.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Memo: Nissan/Infiniti	24	9.4	19	7.5	19	6.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Memo: Other Imports	26	10.2	22	8.7	11	3.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
Total Retail Industry	240	93.8	241	95.3	279	94.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
MEMO MANUFACT. LEASE	Chrysler/Eagle	6	2.3	0	0.0	5	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Plymouth	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Dodge	8	3.1	12	4.7	14	4.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Total Chrysler Canada	14	5.5	12	4.7	19	6.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Total Ford Motor Company	21	8.2	13	5.1	38	12.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Total General Motors	59	23.0	75	29.7	78	26.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Other	20	7.8	15	5.9	17	5.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Total Manu. Lease Indust.	108	42.2	117	46.3	143	48.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	FLEET	Chrysler/Eagle	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		Plymouth	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Dodge		1	0.4	0	0.0	40	13.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Total Chrysler Canada		1	0.4	0	0.0	40	13.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Total Ford Motor Company		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Total General Motors		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Other		4	1.6	50	19.8	1	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Total Fleet Industry		5	1.9	50	19.8	41	13.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
MEMO NAT'L FLEET		Chrysler/Eagle	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		Plymouth	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Dodge	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Total Chrysler Canada	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Total Ford Motor Company	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Total General Motors	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Other	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Total National Fleet Ind.	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	CORP. & OTHER	Chrysler/Eagle	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		Plymouth	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Dodge		1	0.4	0	0.0	18	6.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Total Chrysler Canada		1	0.4	0	0.0	18	6.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Total Ford Motor Company		3	1.2	2	0.8	3	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Total General Motors		4	1.6	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Other		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Total Corp. & Other Ind.		11	4.3	2	0.8	21	7.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
CAR & TRUCK INDUSTRY		Total Chrysler Canada	111	43.4	97	38.3	110	37.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		Total Ford Motor Company	204	79.5	163	64.4	218	73.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

APPENDICE G

SONDAGE DE L'I.S.C DE LA C.A.D.A

1999	2000	2001
1. Porsche	1. Porsche	1. Lexus
2. Lexus	2. Mercedes-Benz	2. Mazda
3. Jaguar	3. Lexus	3. Volvo
4. Infiniti	4. Infiniti	4. Daewoo
5. Mercedes-Benz	5. Kia	5. Porsche
6. Mazda	6. Saturn-SAAB-Isuzu	6. Mercedes-Benz
7. Toyota	7. Mazda	7. Saturn-SAAB-Isuzu
8. Saturn-SAAB-Isuzu	8. Jaguar	8. BMW
9. Audi	9. Audi	9. Hyundai
10. Subaru	10. Subaru	10. Toyota
11. Honda	11. BMW	11. Jaguar
12. Volkswagen	12. Toyota	12. Subaru
13. Hyundai	13. Nissan	13. Kia
14. DaimlerChrysler	14. Honda	14. Nissan
15. Volvo	15. Hyundai	15. Honda
16. Suzuki	16. Pontiac/Buick	16. Pontiac/Buick
17. Nissan	17. DaimlerChrysler	17. Audi
18. Pontiac/Buick	18. Volkswagen	18. Acura
19. Land Rover	19. Chevrolet/Oldsmobile	19. Volkswagen
20. Chevrolet/Oldsmobile	20. Daewoo	20. Chevrolet/Oldsmobile
21. Acura	21. Suzuki	21. Infiniti
22. BMW	22. Volvo	22. Land Rover
23. Lincoln/Mercury	23. Land Rover	23. Ford
24. Ford	24. Acura	24. DaimlerChrysler
	25. Ford	25. Suzuki

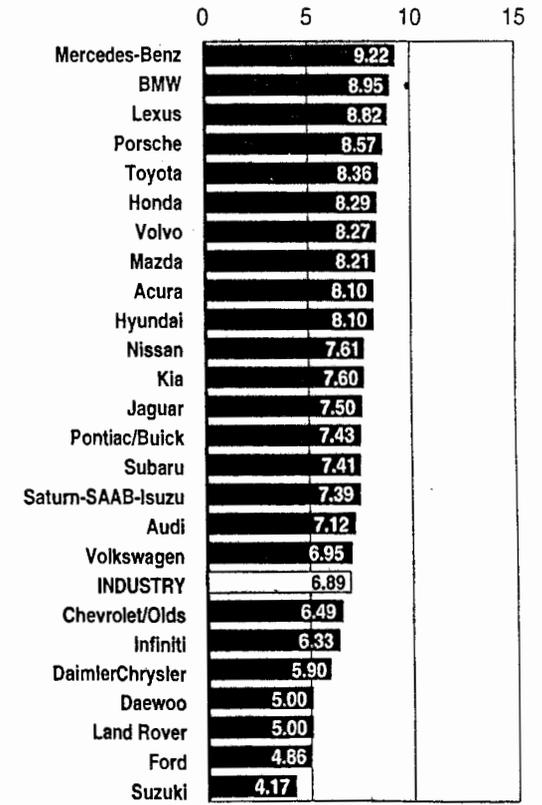
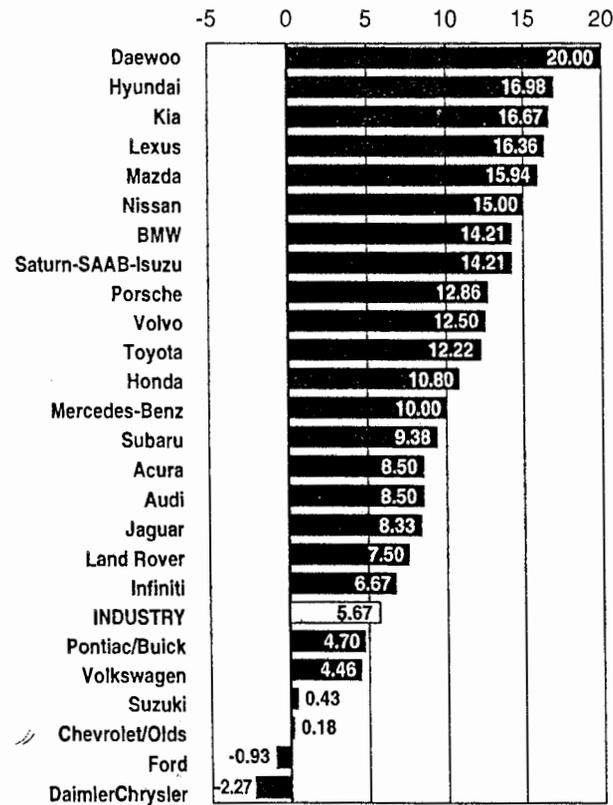
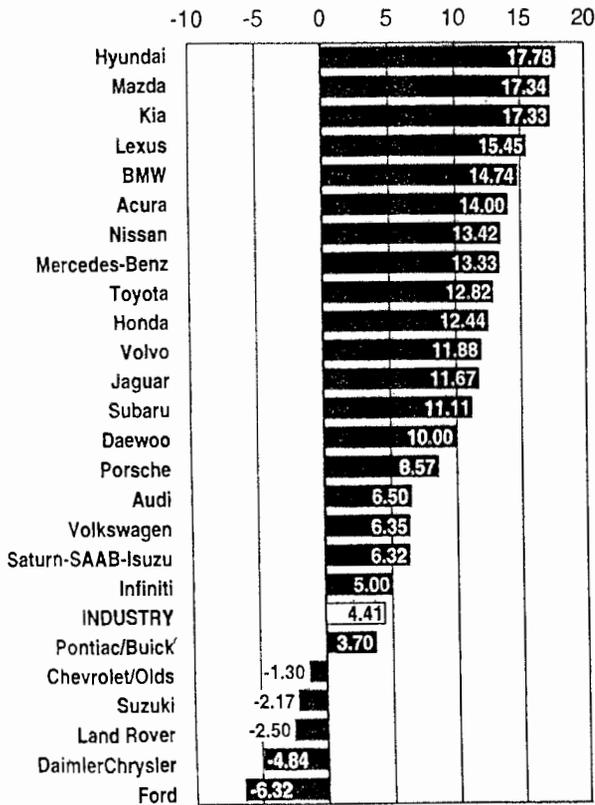
Indices D'opinions Générales



La valeur de cette franchise a augmenté au cours des 12 derniers mois.

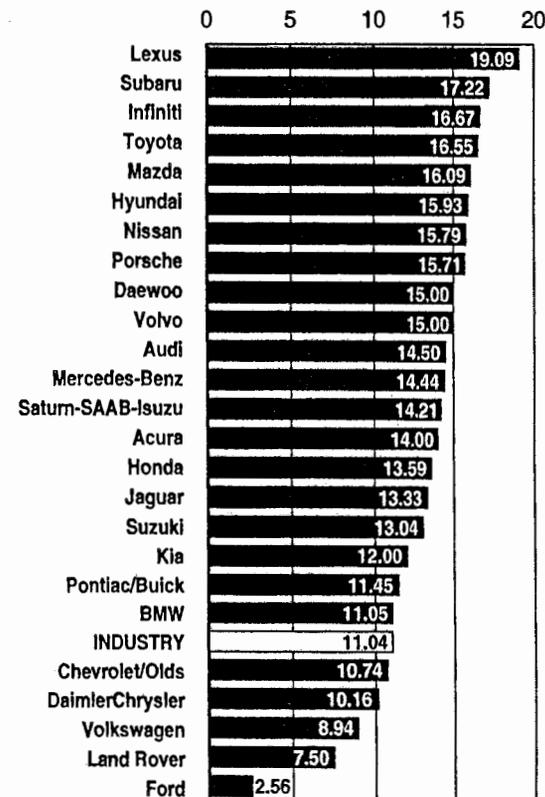
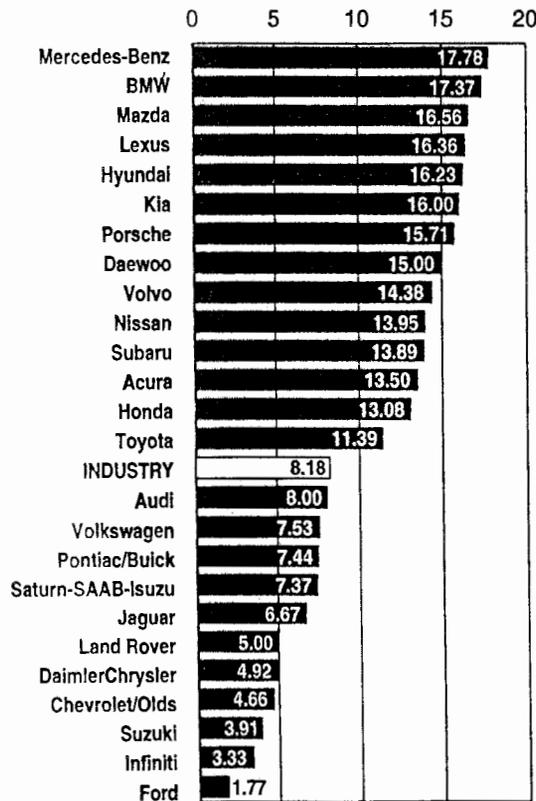
La valeur de cette franchise augmentera au cours des 12 prochains mois.

Estimez la valeur de votre franchise sur une échelle de un à dix.

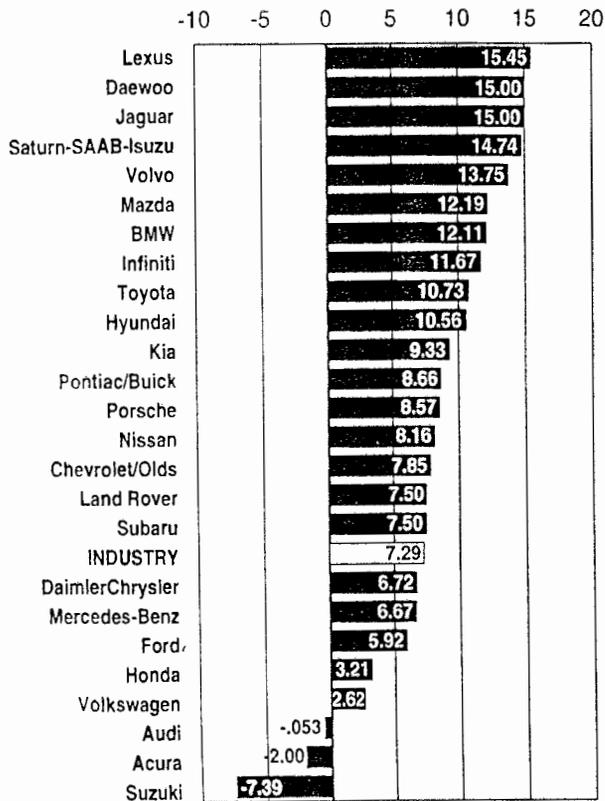


Les véhicules que j'obtiens de mon franchiseur sont destinés à répondre aux demandes du marché.

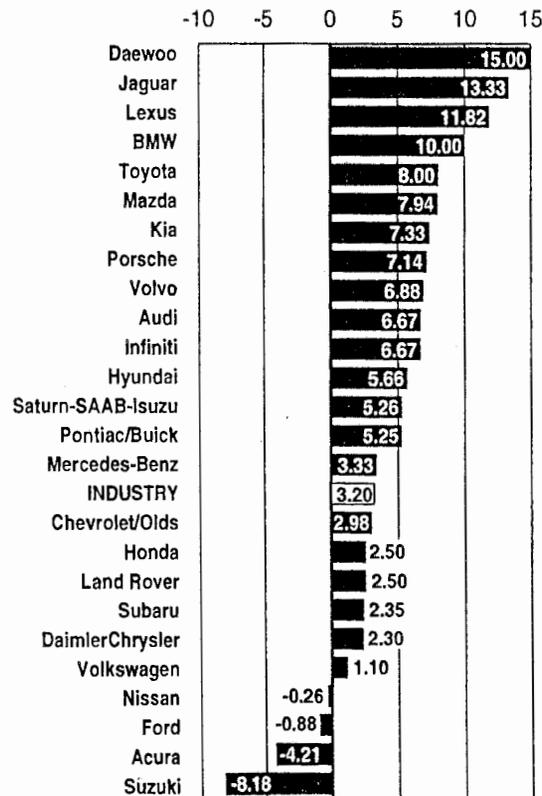
Les véhicules que j'ai reçus tout récemment sont bien construits.



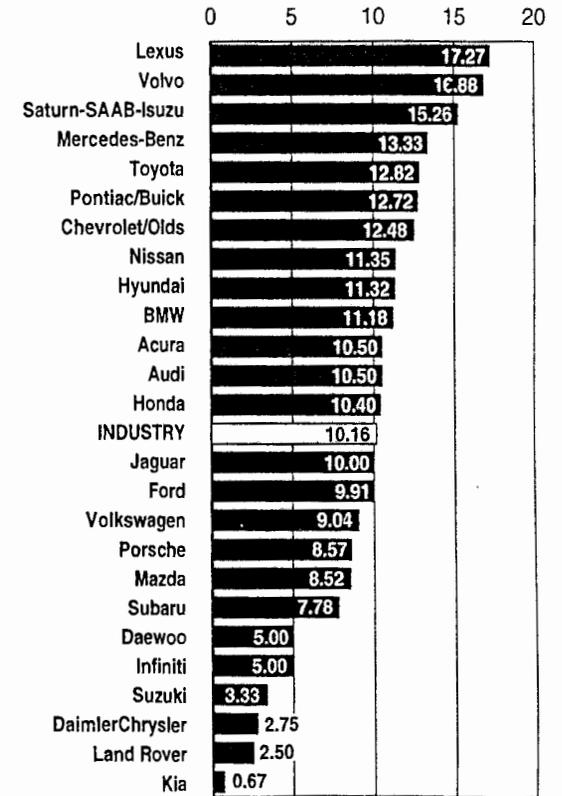
Je suis satisfait de la distribution globale des véhicules de mon franchiseur à ma concession



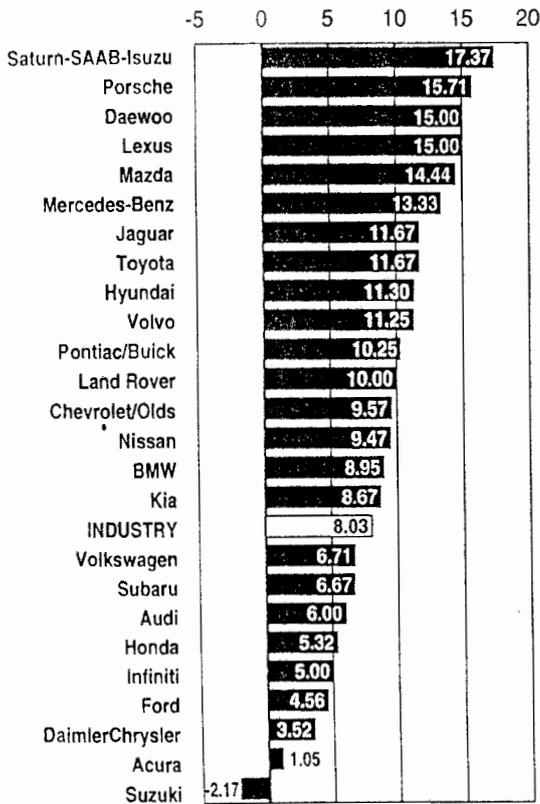
Je suis satisfait de la disponibilité des nouveaux modèles que le franchiseur distribue à ma concession.



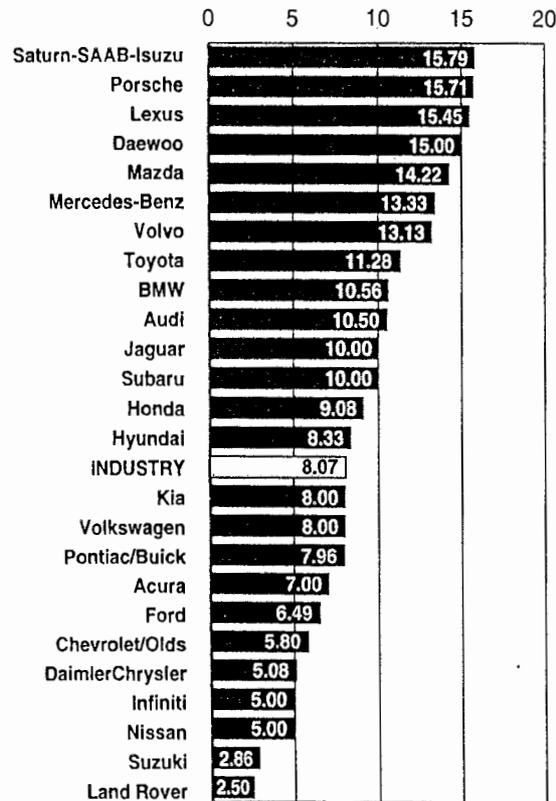
Je suis satisfait de la façon dont mon franchiseur distribue les pièces à ma concession.



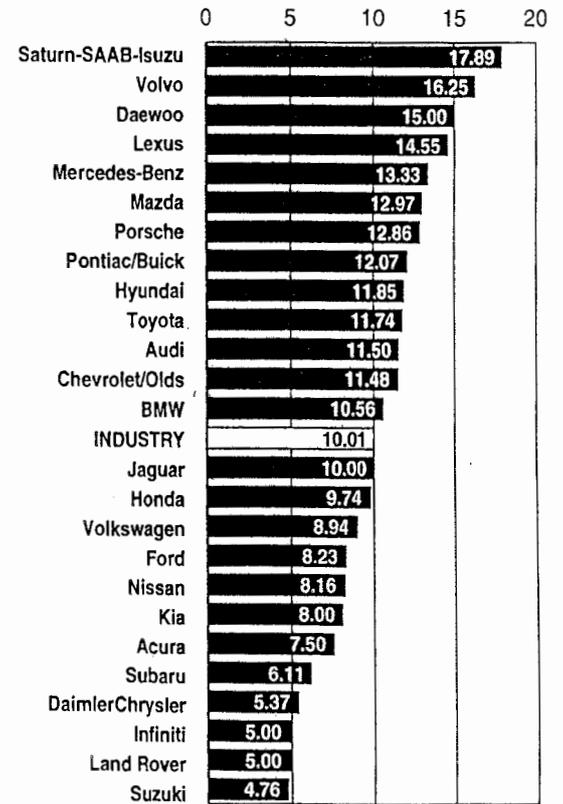
Les politiques et procédures des ventes de mon franchiseur ont été appliquées équitablement et également à ma concession.



Les politiques et procédures du service de mon franchiseur ont été appliquées équitablement et également à ma concession.



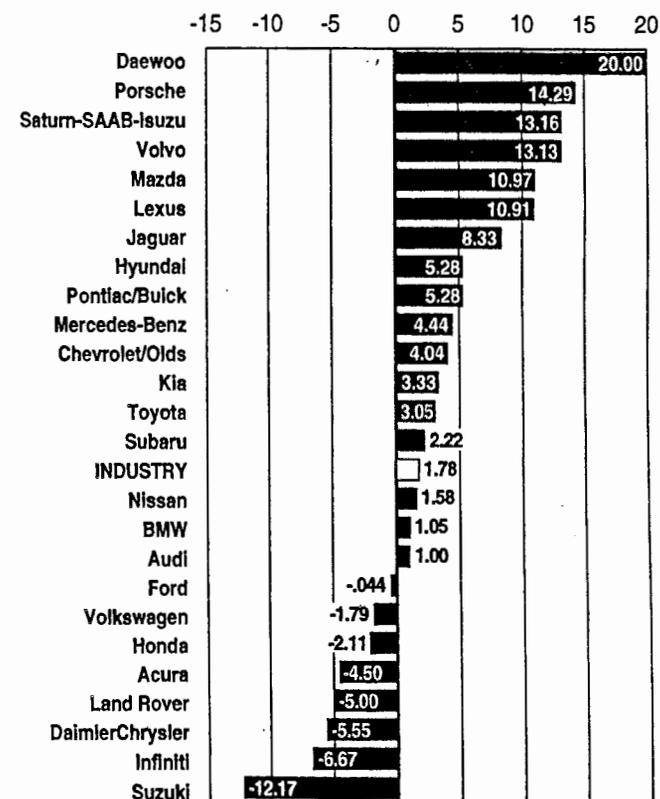
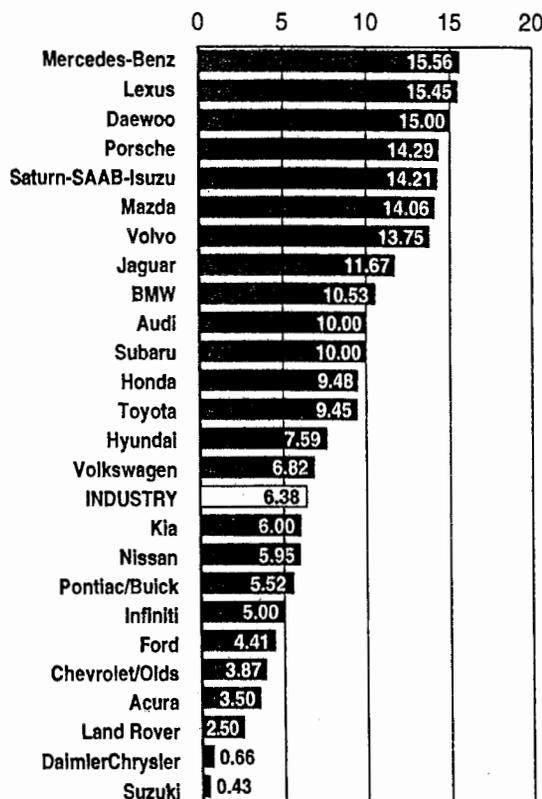
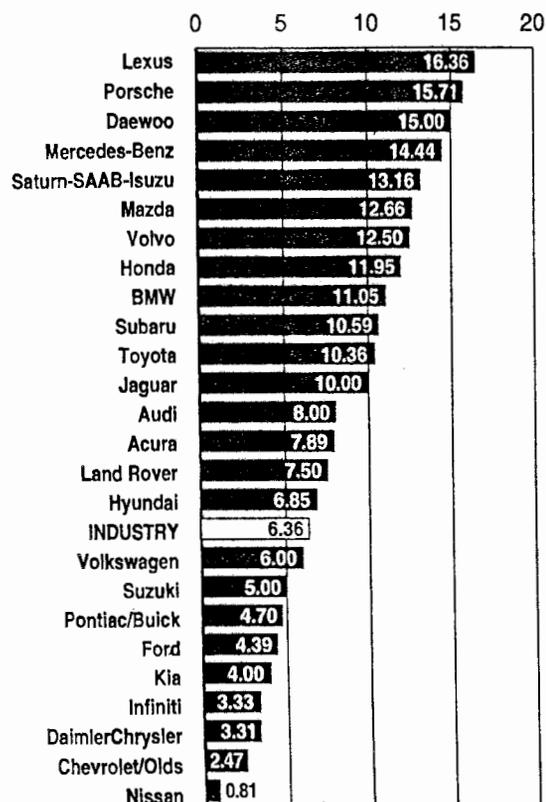
Les politiques et procédures des pièces de mon franchiseur ont été appliquées équitablement et également à ma concession.



Les politiques et les procédures de garanties de mon franchiseur permettent à ma concession d'opérer avec efficacité.

Les politiques et les procédures de relations avec la clientèle de mon franchiseur permettent à ma concession d'opérer avec efficacité.

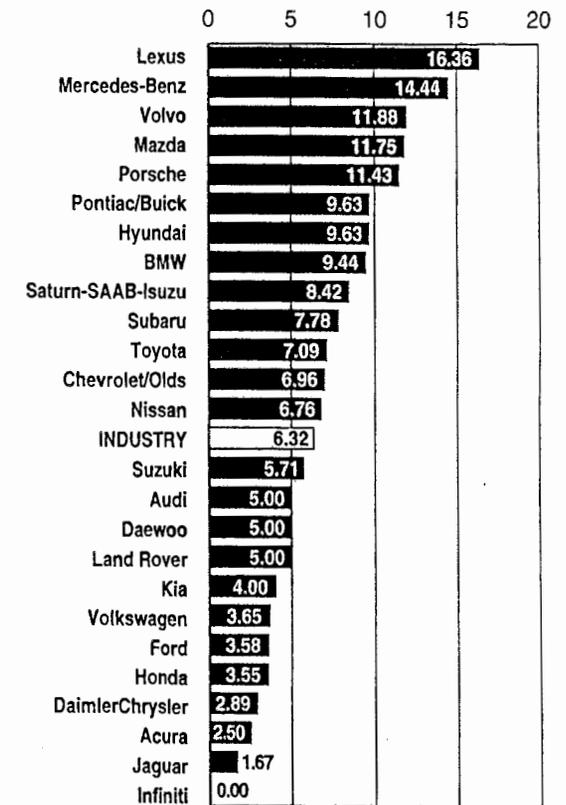
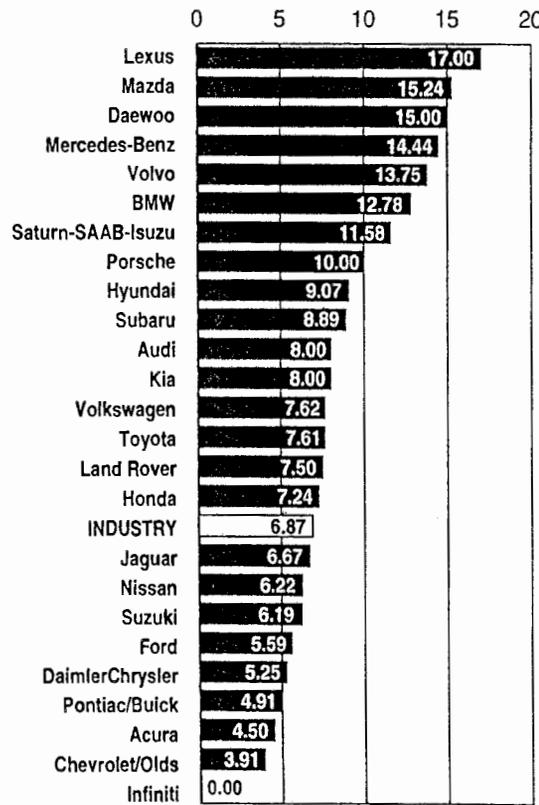
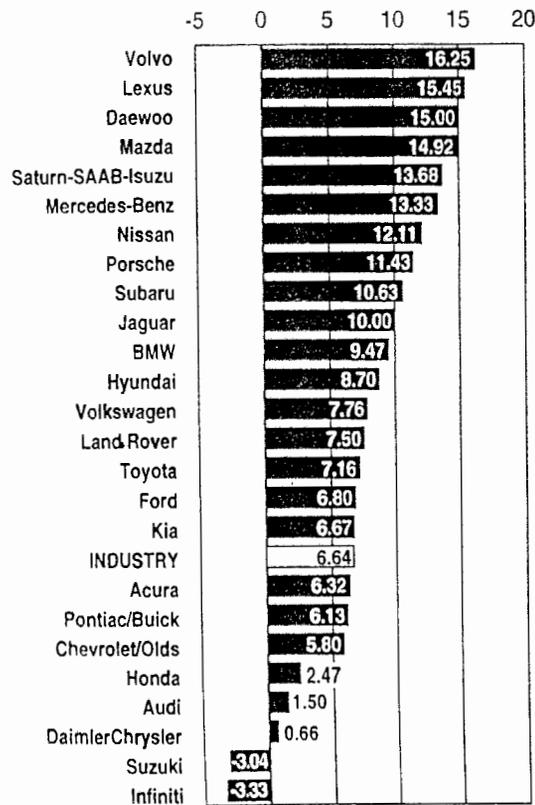
La direction de ce franchiseur considère les données des concessionnaires avant de prendre des décisions qui affectent les concessionnaires.



Le personnel des ventes sur la route de mon franchiseur est bien formé et offre un service important d'aide à la clientèle.

Le personnel du service sur la route de mon franchiseur est bien formé et offre un service important d'aide à la clientèle.

Le personnel des pièces de mon franchiseur est bien formé et offre un service important d'aide à la clientèle.



Sondage de la CADA Les mots font place aux tableaux

Éric LeFrançois

Les tensions subsistent entre constructeurs et concessionnaires, écrivions-nous dans notre dernière parution au sujet du sondage annuel de la Corporation des Associations de Détaillants d'Automobiles (CADA).

Malheureusement, faute d'espace, nous n'avons pu reproduire les réponses à certaines des questions posées aux membres de cette Corporation. Nous nous en excusons et reproduisons ce mois-ci les questions

(et leurs réponses) les plus significatives.

Quand on se compare... on se désole ou on se console?

Satisfaction des concessionnaires à l'égard des constructeurs

Rang 1997	1998	1999	2000	Rang 1997	1998	1999	2000
1. Lexus	Lexus	Porsche	Porsche	19. C/O	Mazda	Land Rover	C/O
2. Porsche	Porsche	Lexus	Mercedes	20. Audi	P/B	C/O	Daewoo
3. SSI	Infiniti	Jaguar	Lexus	21. Hyundai	C/O	Acura	Suzuki
4. Mercedes	Mercedes	Infiniti	Infiniti	22. Acura	Land Rover	BMW	Volvo
5. Jaguar	Subaru	Mercedes	Kia	23. Ford	Acura	L/M	Land Rover
6. Subaru	SSI	Mazda	SSI	24. Land Rover	L/M	Ford	Acura
7. Toyota	Toyota	Toyota	Mazda	25. Volkswagen	Ford	—	Ford
8. Infiniti	Audi	SSI	Jaguar				
9. Suzuki	Jaguar	Audi	Audi				
10. Honda	Jeep	Subaru	Subaru				
11. BMW	D/C	Honda	BMW				
12. P/B	Honda	Volkswagen	Toyota				
13. Nissan	Nissan	Hyundai	Nissan				
14. Volvo	Volvo	DC	Honda				
15. Jeep	Volkswagen	Volvo	Hyundai				
16. DC	BMW	Suzuki	P/B				
17. L/M	Suzuki	Nissan	DC				
18. Mazda	Hyundai	P/B	Volkswagen				

Ce qu'il faut retenir
La remontée de BMW
L'étonnante quatrième place de Kia
La dégringolade de Volvo

C/O : Chevrolet/Oldsmobile
P/B : Pontiac/Buick
DC : DaimlerChrysler
SSI : Saturn-Saab-Isuzu
L/M : Lincoln/Mercury

Les véhicules de mon constructeur répondent aux demandes du marché

1999	2000
1. Porsche	Porsche
2. Audi	BMW
3. Mercedes-Benz	Kia
4. Subaru	Mercedes-Benz
5. Jaguar	Subaru
6. BMW	Infiniti
7. Toyota	Audi
8. Honda	Mazda
9. Lexus	Honda
10. Saturn-Saab-Isuzu	Hyundai
11. Volkswagen	Volvo
12. Mazda	Nissan
13. Infiniti	DaimlerChrysler
14. Hyundai	Lexus
15. DaimlerChrysler	Toyota
16. Suzuki	Daewoo
17. Acura	Jaguar
18. Land Rover	Volkswagen
19. Pontiac-Buick	Saturn-Saab-Isuzu
20. Chevrolet-Oldsmobile	Suzuki
21. Volvo	Acura
22. Nissan	Pontiac/Buick
23. Lincoln-Mercury	Chevrolet/Oldsmobile
24. Ford	Ford
25. —	Land Rover

Mon constructeur tient compte de mes recommandations avant de prendre une décision qui touche ma franchise

1999	2000
1. Porsche	Porsche
2. Jaguar	Jaguar
3. Mazda	Infiniti
4. Infiniti	Mazda
5. Subaru	Saturn-Saab-Isuzu
6. Lexus	Kia
7. Audi	Mercedes-Benz
8. Saturn-Saab-Isuzu	Pontiac/Buick
9. Mercedes-Benz	Lexus
10. Pontiac-Buick	Chevrolet/Oldsmobile
11. Toyota	Subaru
12. Volvo	Audi
13. Honda	Land Rover
14. Chevrolet-Oldsmobile	Toyota
15. Volkswagen	DaimlerChrysler
16. Suzuki	Nissan
17. DaimlerChrysler	Hyundai
18. Hyundai	Volkswagen
19. Land Rover	BMW
20. Nissan	Honda
21. Acura	Suzuki
22. Lincoln-Mercury	Volvo
23. Ford	Ford
24. BMW	Daewoo
25. —	Acura

Source: CADA

Véhicules d'occasion : Un secteur négligé?

Éric LeFrançois

Pour plusieurs concessionnaires, la vente de véhicules d'occasion est un mal nécessaire. La vente de véhicules neufs est, et de loin, une activité beaucoup plus fascinante. Toutefois, des deux, laquelle est la plus payante?

Si vous avez répondu la vente de véhicules d'occasion, sans doute avez-vous compris que ce secteur d'activités ne devrait pas être relégué au second rang dans le but de mieux faire paraître les ventes de véhicules neufs.

Sans doute, avez-vous aussi compris que le personnel de votre concession doit être

mobile et ne provient pas de la salle d'exposition principale, fraîchement renouvelée. Peu importe l'intérêt (neuf ou occasion) de la clientèle, vous ne voulez pas qu'elle perçoive une différence entre les deux départements.

Vous savez aussi faire preuve d'imagination quand vient le temps de promouvoir (publicité, etc.) vos véhicules d'occasion. Et savez comment attirer la clientèle cible.

Forcément, vous connaissez l'impact de la fixation des prix sur vos véhicules d'occasion à la lumière des ventes réalisées au point de vente d'occasion.

et vous savez utiliser les outils mis à votre disposition.

Bien entendu, vous avez mis en place des politiques et des procédures à l'intention des estimateurs afin qu'ils fassent preuve de cohérence dans l'évaluation des reprises. De plus, vous accordez au directeur des ventes de véhicules d'occasion le droit de revoir le prix évalué lorsqu'on lui en fait la demande.

Vous auriez aimé vous reconnaître? Voici quelques pistes à suivre.

Ayez une vision claire du besoin des véhicules d'oc-

casions (service, réparations et entretien).

Gérez les inventaires de vente en gros.

Planifiez une stratégie de promotion des ventes.

Sondage de la CADA Les mots font place aux tableaux

Éric LeFrançois

Les tensions subsistent entre constructeurs et concessionnaires, écrivions-nous dans notre dernière parution au sujet du sondage annuel de la Corporation des Associations de Détaillants d'Automobiles (CADA).

Malheureusement, faute de place, nous n'avons pu reproduire les réponses à certaines des questions posées aux membres de cette Corporation. Nous nous en excusons et reproduisons ce mois-ci les questions

(et leurs réponses) les plus significatives.

Quand on se compare... on se désole ou on se console?

Satisfaction des concessionnaires à l'égard des constructeurs

Rang 1997	1998	1999	2000	Rang 1997	1998	1999	2000
1 Lexus	Lexus	Porsche	Porsche	19 C/O	Mazda	Land Rover	C/O
2 Porsche	Porsche	Lexus	Mercedes	20 Audi	P/B	C/O	Daewoo
3 SSI	Infiniti	Jaguar	Lexus	21 Hyundai	C/O	Acura	Suzuki
4 Mercedes	Mercedes	Infiniti	Infiniti	22 Acura	Land Rover	BMW	Volvo
5 Jaguar	Subaru	Mercedes	Kia	23 Ford	Acura	L/M	Land Rover
6 Subaru	SSI	Mazda	SSI	24 Land Rover	L/M	Ford	Acura
7 Toyota	Toyota	Toyota	Mazda	25 Volkswagen	Ford	—	—
8 Infiniti	Audi	SSI	Jaguar	Ce qu'il faut retenir			
9 Suzuki	Jaguar	Audi	Audi	La remontée de BMW			
10 Honda	Jeep	Subaru	Subaru	L'étonnante quatrième place de Kia			
11 BMW	D/C	Honda	BMW	La dégringolade de Volvo			
12 P/B	Honda	Volkswagen	Toyota	C/O : Chevrolet/Oldsmobile			
13 Nissan	Nissan	Hyundai	Nissan	P/B : Pontiac/Buick			
14 Volvo	Volvo	DC	Honda	DC : DaimlerChrysler			
15 Jeep	Volkswagen	Volvo	Hyundai	SSI : Saturn-Saab-Isuzu			
16 DC	BMW	Suzuki	P/B	L/M : Lincoln/Mercury			
17 L/M	Suzuki	Nissan	DC				
18 Mazda	Hyundai	P/B	Volkswagen				

Véhicules d'occasion : Un secteur négligé?

Éric LeFrançois

Pour plusieurs concessionnaires, la vente de véhicules d'occasion est un mal nécessaire. La vente de véhicules neufs est, et de loin, une activité beaucoup plus fascinante. Toutefois, des deux, laquelle est la plus payante?

Si vous avez répondu la vente de véhicules d'occasion, sans doute avez-vous compris que ce secteur d'activités ne devait pas être relégué au second rang dans le but de mieux faire paraître les ventes de véhicules neufs.

Sans doute avez-vous aussi compris que le personnel de votre concession doit être

mobile ne provient pas de la salle d'exposition principale, fraîchement rénovée. Peu importe l'intérêt (neuf ou occasion) de la clientèle, vous ne voulez pas qu'elle perçoive une différence entre les deux départements.

Vous savez aussi faire preuve d'imagination quand vient le temps de promouvoir (publicité, etc.) vos véhicules d'occasion. Et savez comment attirer la clientèle cible.

Forcément, vous connaissez l'impact de la fixation des prix sur vos véhicules d'occasion à l'égard des ventes réelles au détail. Et l'impact que les

et vous savez utiliser les outils mis à votre disposition.

Bien entendu, vous avez mis en place des politiques et des procédures à l'intention des estimateurs afin qu'ils fassent preuve de cohérence dans l'évaluation des reprises. De plus, vous accordez au directeur des ventes de véhicules d'occasion le droit de revoir le prix évalué lorsqu'on lui en fait la demande.

Vous aimez aimé vous reconnaître? Voici quelques pistes à suivre.

Ayez une vision claire du marché des véhicules d'occa-

Les véhicules de mon constructeur répondent aux demandes du marché

1999	2000
1. Porsche	Porsche
2. Audi	BMW
3. Mercedes-Benz	Kia
4. Subaru	Mercedes-Benz
5. Jaguar	Subaru
6. BMW	Infiniti
7. Toyota	Audi
8. Honda	Mazda
9. Lexus	Honda
10. Saturn-Saab-Isuzu	Hyundai
11. Volkswagen	Volvo
12. Mazda	Nissan
13. Infiniti	DaimlerChrysler
14. Hyundai	Lexus
15. DaimlerChrysler	Toyota
16. Suzuki	Daewoo
17. Acura	Jaguar
18. Land Rover	Volkswagen
19. Pontiac-Buick	Saturn-Saab-Isuzu
20. Chevrolet-Oldsmobile	Suzuki
21. Volvo	Acura
22. Nissan	Pontiac/Buick
23. Lincoln-Mercury	Chevrolet/Oldsmobile
24. Ford	Ford
25. —	Land Rover

Mon constructeur tient compte de mes recommandations avant de prendre une décision qui touche ma franchise

1999	2000
1. Porsche	Porsche
2. Jaguar	Jaguar
3. Mazda	Infiniti
4. Infiniti	Mazda
5. Subaru	Saturn-Saab-Isuzu
6. Lexus	Kia
7. Audi	Mercedes-Benz
8. Saturn-Saab-Isuzu	Pontiac/Buick
9. Mercedes-Benz	Lexus
10. Pontiac-Buick	Chevrolet/Oldsmobile
11. Toyota	Subaru
12. Volvo	Audi
13. Honda	Land Rover
14. Chevrolet-Oldsmobile	Toyota
15. Volkswagen	DaimlerChrysler
16. Suzuki	Nissan
17. DaimlerChrysler	Hyundai
18. Hyundai	Volkswagen
19. Land Rover	BMW
20. Nissan	Honda
21. Acura	Suzuki
22. Lincoln-Mercury	Volvo
23. Ford	Ford
24. BMW	Daewoo
25. —	Acura

Déterminez le processus d'évaluation lors d'une reprise. [service, réparations et titres].

Allogez un budget réaliste afin d'assurer le bon fonctionnement des installations de ce secteur d'activités. Gérez les inventaires vente en gros. Planifiez une stratégie de promotion.

Source: CADA

APPENDICE H

**EXTRAIT DU PASSEPORT POUR L'EXCELLENCE DE
DAIMLERCHRYSLER (À L'INTENTION DES
CONCESSIONNAIRES EN TITRES)**


À FAIRE et À NE PAS FAIRE

**UN SYSTÈME D'ADMINISTRATION DES
DEMANDES DE RÈGLEMENT EFFICACE**

Il est essentiel que vous puissiez compter, dans votre entreprise, sur un système d'administration des demandes de règlement efficace. Ce type de système vous permet d'augmenter votre rentabilité et d'assurer la satisfaction de vos clients. Sans un bon système d'administration, le service après-vente peut facilement devenir un fardeau financier et une charge administrative.

Des pratiques administratives saines exigent que vos processus liés à la garantie et aux contrats de service répondent en tout point aux exigences de DCCI. Il vous faut, bien sûr, utiliser certains formulaires de DaimlerChrysler et suivre certaines directives spécifiques, mais il vous est quand même possible d'élaborer votre propre système d'administration en fonction de vos besoins.

La plupart des problèmes de vérification sont directement attribuables à un manque de contrôle, à des pièces justificatives inexactes ou à des processus inappropriés. Il faut donc que votre système soit doté de fonctions d'autovérification qui garantiront le respect des processus.

..... 3

..... 4

C) 5

..... 6

..... 7

..... 8

..... 10

..... 12

..... 13

..... 17

..... 19

..... 20

..... 21

..... 22

..... 23

..... 24

..... 25

..... 27

nt 28

..... 31

APPENDICE I

**TABLEAU DE LA MANIFESTATION DE LA VISION DE
NKONGOLO-BAKENDA, D'AMBOISE ET GARNIER (1994)**

9.2. TABLEAU DE LA VISION

Cette valeur permettra d'avoir une meilleure compréhension des visions stratégiques des propriétaires-dirigeants de PME. Pour atteindre cet objectif, je me baserai sur les classifications utilisées par Nkongolo-Bakenda dans sa recherche sur la vision stratégique des propriétaires-dirigeants. Il a attribué à chaque moment de la manifestation de la vision une des trois valeurs suivantes : 0, 1, 2. Ces valeurs correspondent respectivement à une absence, une faible ou une forte manifestation de la vision.

Expression

Cote	Catégorie	Critères : clarté et précision
0	Absence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de réponse ▪ Absence de l'expression d'une vision stratégique
1	Faible	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expression d'une vision stratégique dont l'idée centrale n'est pas clairement définie. Éventail d'objectifs sans souci de hiérarchie entre eux.
2	Forte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expression d'une vision stratégique dont on distingue la vision centrale des visions de support (celles dont la réalisation concourt à la réalisation de la vision centrale).

Diffusion

Cote	Catégorie	Critères : étendue et formalisme
0	Absence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de réponse ▪ Absence ou refus de la communication de sa vision stratégique
1	Faible	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diffusion de la vision stratégique exprimée, mais seulement à un cercle étroit de collaborateurs immédiats, d'associés, de membres de la famille, d'amis. ▪ Absence de structures régulières et formelles (écrits, logo...) de diffusion .
2	Forte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diffusion de la vision stratégique étendue à un cercle plus large et, même, à tous les travailleurs. ▪ Existence de structures régulières (réunions) et formelles de diffusion. (existence de logo, d'un mot de rassemblement, existence d'un écrit, d'une maquette, d'un journal...)

Concrétisation

Cote	Catégorie	Critères : estimation et disponibilité des ressources nécessaires, engagement
0	Absence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de réponse ▪ Absence de concrétisation par inaptitude à estimer les ressources et l'absence de l'engagement pour réaliser la vision.
1	Faible	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conscience des ressources matérielles et humaines nécessaires et de celles qui sont disponibles. ▪ Estimation du temps indispensable pour la réalisation de la vision. ▪ Mais absence d'actions concrètes montrant l'engagement de l'entreprise sur la voie de la réalisation de la vision.
2	Forte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conscience des ressources nécessaires et disponibles. ▪ Estimation du temps indispensable ▪ Exemple des actions accomplies ou prévues à court terme dans le sens d'un engagement de l'entreprise pour la réalisation de la vision.

Malgré l'intérêt que peut avoir cette variable, il devient difficile de la comparer à la performance de l'entreprise. Par conséquent, ces caractéristiques seront classées en sept catégories distinctes de vision stratégique à partir des mêmes critères évoqués plus haut. Ces catégories, aussi basées sur l'étude de Nkongolo-Bakenda, supposent un continuum entre chacune des catégories. Ces sept catégories sont présentées dans le tableau ici-bas. En appliquant ces critères aux données, il sera possible de trouver une valeur globale à la manifestation de la vision stratégique pour chaque propriétaire-dirigeant.

9.3. GRILLE DE CLASSIFICATION DE LA MANIFESTATION DE LA VISION

Catégories	Catégories par moment	Manif.	Description
0	Expression : 0 Diffusion : 0 Concrétisation : 0	Nulle	Absence d'expression d'une vision stratégique pour l'entreprise, reconnaissance par le dirigeant de l'absence d'une telle réflexion.
1	Expression : 1 Diffusion : 0 Concrétisation : 0	Très faible	Expression : d'une perspective du futur pour l'entreprise (rêve, idée d'une direction du futur, objectif à moyen ou à long terme, mission de l'entreprise, moyens stratégiques d'ordre général). Mais cette vision est exprimée sans beaucoup de clarté et de précision sur ce que le dirigeant vise réellement. Diffusion : En plus, il manque le souci de diffusion. Concrétisation : Aucune.
2	Expression : 2 Diffusion : 0 Concrétisation : 0 Aussi E=1,D=1,C=0 E=1,D=0,C=1	Faible	Expression : du futur de l'entreprise étayée par des buts ou des objectifs stratégiques explicites et, parfois, décomposés en étapes. À ce qui précède, il faut ajouter l'expression de la procédure selon laquelle on peut réaliser le rêve. Diffusion : Mais il n'y a pas de diffusion. Concrétisation : Aucune.
3	Expression : 2 Diffusion : 1 Concrétisation : 0 Aussi E=2,D=0,C=1 E=1,D=1,C=1 E=1,D=2,C=0	Moyenne	Expression : Il y a présence d'une vision du dirigeant. Diffusion : Plus qu'exprimée, la vision du dirigeant est diffusée auprès des membres de l'entreprise. Mais cette diffusion est tributaire des structures non formelles et/ou demeure restreinte car elle est limitée à quelques collaborateurs seulement. Concrétisation : Aucune.

Catégories	Catégories par moment	Manif.	Description
4	Expression : 2 Diffusion : 2 Concrétisation : 0 Aussi E=2,D=1,C=1 E=1,D=1,C=2 E=1,D=2,C=1	Assez forte	<p>Expression : Il y a présence d'une vision du dirigeant.</p> <p>Diffusion : Elle s'étend à plusieurs membres de l'entreprise. Elle est réalisée par des écrits, des vidéos, des logos, des slogans...</p> <p>Concrétisation : Mais, il n'y a pas amorce de concrétisation.</p> <p>Inclus aussi : Le cas exceptionnel du dirigeant dont la manifestation de la vision est forte à l'un des trois moments tout en restant faible aux deux autres sera classé dans cette section.</p>
5	Expression : 2 Diffusion : 2 Concrétisation : 1 Aussi E=1,D=2,C=2 E=2,D=1,C=2	Forte	<p>Expression : L'expression est forte.</p> <p>Diffusion : La diffusion est forte.</p> <p>Concrétisation : L'expression et la diffusion sont appuyées par une amorce de concrétisation de la vision stratégique. Cette amorce de concrétisation concerne par exemple une restructuration organisationnelle, la conscience des ressources disponibles, la réflexion et la recherche de subventions.</p>
6	Expression : 2 Diffusion : 2 Concrétisation : 2	Très forte	<p>Expression : La vision est exprimée à l'ensemble des employés.</p> <p>Diffusion : La vision est diffusée à l'ensemble des employés.</p> <p>Concrétisation : Il y a concrétisation allant même jusqu'à la réalisation de certaines phases de la vision stratégique.</p>

APPENDICE J

MANUEL DE CODAGE

APPENDICE J – MANUEL DE CODAGE

Expression de la vision

Cote	Catégorie	Critères : clarté et précision
0	Absence	-Pas de réponse. -Absence d'expression d'une vision stratégique.
1	Faible	-Vision dont l'idée centrale n'est pas clairement définie. -Éventail d'objectifs sans liens et sans souci de hiérarchie entre eux.
2	Forte	-Présence de vision clairement définie. On peut aussi distinguer les composantes centrales et de supports qui servent à la réalisation

Indicateurs du niveau de clarté et de précision de l'expression

1-Vision de grandeur :

- Expansion territoriale et position relative
- Expansion financière
- Expansion technique et technolo.

2-Vision de bien-être :

- Réorganisation de l'entreprise
- Responsabilisation des travailleurs

3-Vision d'un rôle social :

- Contribution à la société
- Atteinte d'une image supérieure

Diffusion de la vision

Cote	Catégorie	Critères : étendue et formalisme
0	Absence	-Pas de réponse. -Pas de communication et refus de transmettre sa vision aux autres membres.
1	Faible	-Diffusion de la vision stratégique à un cercle étroit de collaborateurs immédiats (associés, familles, amis). -Manque de moyens de diffusion formalisés réguliers.
2	Forte	-Diffusion de la vision stratégique à un cercle plus large, voir à l'ensemble des employés. -Existence de structures régulières et formelles (réunions) sous forme d'image, de mission, d'un mot de rassemblement ou d'un logo.

Indicateurs du niveau d'étendue et de formalisme de la diffusion

1-Personnes directement associées à la vision stratégique

2-Canaux de diffusion effectifs

Concrétisation de la vision

Cote	Catégorie	Critères : estimation, engagement et disponibilité des ress. nécessaires
0	Absence	-Pas de réponse -Inaptitude à estimer les ressources et absence d'engagement.
1	Faible	-Conscience des ress. matérielles et humaines nécessaires et celles qui sont disponibles. -Estimation du temps pour la réalisation. -Absence d'actions concrètes montrant l'engagement dans la réalisation de la vision.
2	Forte	-Conscience des ress. nécessaires et disponibles. -Estimation claire du temps nécessaire -Exemple d'actions accomplies ou prévues à court terme dans le sens d'un engagement ferme.

**Indicateurs du niveau
d'engagement et de
disponibilité des ress.**

**1- Réalisme de la vision
stratégique**

**2- Actions réellement amorcées
et exemples de réalisation de la
vision stratégique**

En ce qui concerne plus particulièrement l'expression de la vision stratégique des dirigeants, Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier (1994) ont décelé certaines ressemblances dans l'analyse qualitative des discussions entre les chercheurs et les dirigeants de PME. En effet, ils ont regroupé l'expression de la vision des dirigeants selon les sous-catégories suivantes :

Expression de la vision

1-Vision de grandeur :

- a) Les dirigeants qui visent l'expansion territoriale mettent l'accent sur la reconnaissance de l'entreprise à l'extérieur de leur région;
- b) Les dirigeants considèrent d'une grande importance les parts de marchés de l'entreprise face aux concurrents;
- c) Les dirigeants qui veulent procéder à l'accroissement de la taille de l'entreprise veulent le faire surtout en terme de nombre d'employés et nombre d'établissements;
- d) La majorité veut accroître le chiffre d'affaires afin de maximiser l'utilisation des capitaux et des ressources investies;
- e) L'expansion technique et technologique des méthodes de production et de livraison de service sont aussi importantes.

2-Vision de bien-être organisationnel et individuel :

- a) Certains dirigeants veulent procéder à la réorganisation de la direction l'entreprise de façon à se libérer graduellement de l'entreprise;
- b) Plusieurs dirigeants travaillent fort à maintenir un bon climat de travail. La responsabilisation et bien-être des travailleurs est d'une grande importance.

3- Vision d'un rôle social :

- a) Les dirigeants ont l'impression d'avoir une certaine contribution à la société en créant de l'emploi dans leur région;
- b) La reconnaissance du milieu est très importante. L'atteinte d'une image supérieure (image sociale, respect et crédibilité) est un objectif commun des dirigeants de PME.

Par ailleurs, les chercheurs retiennent de l'analyse des résultats concernant la diffusion de la vision stratégique les quelques points suivants :

Diffusion de la vision

1- Personnes associées à la vision stratégique :

- a) La majorité des dirigeants affirment avoir des collaborateurs qui connaissent leur vision stratégique;
- b) Les dirigeants discutent le plus souvent avec les co-propriétaires, les partenaires d'affaires (banquiers, fournisseurs et clients importants) ainsi que les personnes-clés dans l'entreprise (comptable, directeurs de départements, etc...);
- c) La diffusion de la vision des dirigeants consiste à la soumettre à l'appréciation et à la critique des autres membres de l'entreprise;
- d) Le nombre de gens impliqués dans l'élaboration et informés de la vision stratégique du dirigeant varie considérablement d'une PME à l'autre.

2- Canaux de diffusion :

- a) La majorité des dirigeants n'ont pas d'écrits formels sur leur vision stratégique (mot de rassemblement, logo);
- b) Les discussions à propos de la vision stratégique d'une PME se font sur une base informelle et de façon irrégulière.

Finalement, les principaux points à retenir en ce qui concerne l'analyse des réponses données aux questions reliées à la concrétisation de la vision stratégique sont les suivants :

Concrétisation de la vision

1-Réalisme de la vision stratégique :

- a) La grande majorité des dirigeants considèrent leur vision comme étant réaliste;
- b) La majorité des dirigeants ont de la difficulté à établir les ressources nécessaires à la réalisation de leur vision;
- c) Ils misent généralement beaucoup sur les ressources qui sont actuellement à leur disposition;
- d) L'horizon temporel est généralement situé entre un et cinq ans.

2-Actions amorcées et exemples de réalisation :

- a) Certains dirigeants ont de la difficulté à identifier clairement les activités à faire pour mener leur vision à terme;
- b) Certains dirigeants affirment faire quotidiennement de petites actions dans la réalisation de leur vision;
- c) La tâche considérée comme la plus importante est de réunir les éléments (ressources humaines, fonctionnement interne, contexte environnemental) afin de mettre en place leur vision.

Classification globale de la manifestation de la vision

Catégories globales	Catégories par rubriques	Observations (exceptions) à inclure
0 (nulle)	Expression = 0 Diffusion = 0 Concrétisation = 0	
1 (très faible)	Expression = 1 Diffusion = 0 Concrétisation = 0	
2 (faible)	Expression = 2 Diffusion = 0 Concrétisation = 0	EX=1, DIF=0, CON = 1 EX=1, DIF=1, CON = 0
3 (moyenne)	Expression = 2 Diffusion = 1 Concrétisation = 0	EX=2, DIF=0, CON = 1 EX=1, DIF=1, CON = 1 EX=1, DIF=2, CON = 0
4 (assez forte)	Expression = 2 Diffusion = 2 Concrétisation = 0	EX=2, DIF=1, CON = 1 EX=1, DIF=1, CON = 2 EX=1, DIF=2, CON = 1
5 (forte)	Expression = 2 Diffusion = 2 Concrétisation = 1	EX=1, DIF=2, CON = 2 EX=2, DIF=1, CON = 2
6 (très forte)	Expression = 2 Diffusion = 2 Concrétisation = 2	

Opinion du constructeur

Interprétation :

Moyenne de 0 à 1.25 = opinion défavorable

Moyenne de 1.26 à 1.8 = opinion neutre

Moyenne de 1.81 à 2.8 = opinion favorable

1- Appréciation de la gamme de produits et concepts : (questions 3.1.1 et 3.1.4)

Cote 0 = n'apprécie pas du tout la gamme de produits;

Cote 1 = n'apprécie pas la gamme mais énumération de quelques points positifs;

Cote 2 = apprécie la gamme malgré l'énumération de quelques points négatifs;

Cote 3 = apprécie grandement la gamme de produit.

2- Appréciation des programmes, politiques et procédures (PPP) (question 3.1.2) :

Cote 0 = n'apprécie pas du tout les PPP du constructeur;

Cote 1 = n'apprécie pas les PPP mais énumération de quelques points positifs;

Cote 2 = apprécie les PPP malgré l'énumération de quelques points négatifs;

Cote 3 = apprécie grandement les PPP du constructeur.

3- Élaboration de programmes parallèles au constructeur (question 3.2):

Cote 0 = Présence de programmes parallèles complets;

Cote 1 = Présence de quelques petits programmes parallèles;

Cote 2 = Absence de programme parallèle.

4- Relations entre le constructeur et les concessionnaires (questions 3.1.3 et 3.4):

Cote 0 = n'apprécie pas du tout les relations avec le constructeur;

Cote 1 = n'apprécie pas les relations mais énumération de quelques points positifs;

Cote 2 = apprécie les relations malgré l'énumération de quelques points négatifs;

Cote 3 = apprécie grandement les relations avec le constructeur.

5- Positionnement futur du constructeur dans 5 ans (question 3.5) :

Cote 0 = Détérioration du positionnement;

Cote 1 = Aucune amélioration dans le positionnement;

Cote 2 = Quelques améliorations dans le positionnement;

Cote 3 = Grandes améliorations dans le positionnement.

APPENDICE K

**RAPPORT DES LIVRAISONS TOTALES POUR LE TERRITOIRE DE
L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE ET DES LAURENTIDES DU 1^{ER} JAN. AU
31 DÉC. DE DAIMLERCHRYSLER CANADA**

DAIMLER CHRYSLER

À L'ATTENTION DU CONCESSIONNAIRE EN TITRE ET DU DIRECTEUR DES VENTES

LAURENTIDES / ABITIBI

LIVRAISONS TOTALES

1 JANVIER AU 31 DECEMBRE 2001.

CODE	NAME	DETAIL	FLEET	TOTAL
3407	PERFORMANCE	201	36	237
	CONCESSION # 3	104	4	108
3418	BRISSETTE	131	4	135
3425	LACHUTE	118	5	123
	CONCESSION # 2	119	1	120
3445	STE-AGATHE	255	20	275
4068	TROIS DIAMANTS	153	0	153
4069	GIRARD	280	81	361
	CONCESSION # 1	156	6	162
4138	BLAINVILLE	347	58	405
4140	GIRALDEAU	288	38	326
4150	SAVIGNAC	75	29	104
4509	EXCEL. ST-EUST.	519	96	615
4527	MARINIER	91	1	92
	CONCESSION # 6	264	32	296
4587	JOLIETTE	338	68	406
4573	CALETA	386	159	545
	CONCESSION # 5	118	3	121
4542	IMPACT	188	62	250
	CONCESSION # 4	137	27	164
4951	LEROUX	418	47	465
9645	CORDIALE JEEP	79	9	88
22	TOTAL	4765	786	5551

GWEN BACHELOT & RICHARD WHALEN.

RICHARD WHALEN.

chef de territoire - Ventes
(514) 630-2549

APPENDICE L

**GRILLE D'ENTREVUES
(AVEC RICHARD WHALEN
ET LES CONCESSIONNAIRES)**

APPENDICE L

GRILLE D'ENTREVUE - CONCESSION

But de l'entrevue :

- Je m'intéresse à la vision stratégique des dirigeants des six concessionnaires *DaimlerChrysler* de la région. Je m'intéresse à la personnalisation que font les concessionnaires de la vision stratégique du constructeur ainsi qu'aux impacts que cela peut avoir sur la performance des concessions. Autrement dit, vous devez faire vos affaires quotidiennes dans votre concession en conciliant et en adaptant la vision stratégique du constructeur (à cause de l'image de marque de ses produits, de ces programmes et de ses processus) à votre propre façon de voir les choses, à votre réalité locale de (nom de la ville) afin de réussir et de satisfaire votre clientèle. Selon moi, les concessionnaires ne sont pas seulement que des opérateurs et des gérants d'entreprises mais bien des entrepreneurs. C'est à cela que je m'intéresse, c'est à dire aux éléments de vos succès et de vos échecs.

Contexte de l'entrevue ¹ :

- Cette enquête vise à recueillir que vos opinions et vos commentaires seulement. **Il n'y a pas de réponse meilleure qu'une autre**, tout dépend de ce que vous vivez vous-même en entreprise.

- Même si cette entrevue ne traite pas spécifiquement d'information confidentielle, nous vous assurons que vos réponses seront traitées de façon anonyme et en toute confidentialité.

¹ Tirée de Louis-Jacques Filion. Visions et relations : clefs du succès de l'entrepreneur, Montréal, Les éditions de l'entrepreneur, 1991, p.213 et plus.

- **Aucun jugement de valeur ne sera porté sur la gestion que vous faites de votre entreprise.** Aucun nom (d'entreprise et de personne) ne sera divulgué dans les résultats de l'enquête. Dans le cadre de cette recherche, votre entreprise ne représente pour nous qu'un laboratoire.

- L'entrevue durera un environ 1 heure. Ce temps est loin d'être perdu pour vous : la plupart des gens voient dans ce genre d'exercice la chance de revoir leur processus stratégique de façon structuré et sans trop perdre de temps.

- Cette étude n'a, d'aucune façon, de lien avec *DaimlerChrysler Canada* et n'a que des visés académiques comme exigence pour le programme de Maîtrise en Gestion des Organisations de l'UQAT.

- Nous pouvons, dans le cadre de cette recherche, être intéressés à examiner toute documentation ou information ayant un rapport avec votre entreprise. Le cas échéant, votre permission sera nécessaire.

Définitions des termes :

Vision : « *la façon d'appréhender un ensemble de choses complexes et abstraites reliées au présent et au futur* » (Smida et Condor, 2002)

Vision stratégique : « *c'est une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut occuper éventuellement sur le marché, ainsi que du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir* » (Filion 1991).

Environnement : tout ce qui entoure l'entreprise, que se soit au niveau social, économique, politique, écologique et technologique. L'environnement représente le milieu dans lequel évolue l'entreprise.

1- Informations générales

- 1.1- Quelle est l'année de fondation de votre concession?
- 1.2- Quelle est votre formation?
- 1.3- Combien d'année d'expérience comptez-vous dans l'automobile?
- 1.4- Quel est votre pourcentage de propriété dans la concession?
- 1.5- Quel a été votre chiffre d'affaires en 2001?
- 1.6- Combien d'employés comptez-vous dans votre entreprise en 2001?
- 1.7- Quel est votre rôle au niveau des opérations de la concessions et au niveau des relations entre les départements?
- 1.8- Avec quel département travaillez-vous le plus?
- 1.9- Que recherchez-vous en général lorsque vous recrutez et sélectionner du nouveau personnel?

2- Manifestation de la vision stratégique du dirigeant²

2.1-Expression de la vision stratégique du dirigeant :

- 2.1.1-Quels sont les facteurs-clés de succès dans votre secteur d'activité?
- 2.1.2-Quelle image vous faites-vous du marché de l'automobile dans lequel évoluera votre concession dans 5 ans?
- 2.1.3- Comment positionnez-vous votre concession par rapport à ses concurrents au niveau local dans 5 ans ?
- 2.1.4-Quelle image vous faites-vous du fonctionnement interne de votre concession dans 5 ans?

² Inspirée de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier, « L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise » *Revue Internationale PME*, vol. 7, no. 4, 1994, p.35-61.

2.1.5- En trois mots, quelle est votre vision d'avenir de votre entreprise?

- * Par rapport aux produits
- * Par rapport aux services à la clientèle

2.2- Diffusion de la vision stratégique du dirigeant :

2.2.1- Avec qui partagez-vous la vision stratégique que vous avez décrite sommairement à la section précédente (à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise)?

2.2.2- Pensez-vous que vos collaborateurs vous comprennent ou sachent à quoi vous voulez en venir à 100% avec votre vision stratégique?

2.2.3- Demandez-vous régulièrement conseil à d'autres personnes en ce qui concerne la vision d'avenir de votre entreprise?

2.2.4- Disposez-vous d'un écrit formel à propos de votre vision stratégique?

2.3- Concrétisation de la vision stratégique du dirigeant?

2.3.1- Quelles sont les ressources que vous jugez nécessaires à la réalisation de votre vision dans votre entreprise?

2.3.2- Quelles actions allez-vous entreprendre concrètement pour réaliser votre vision à court terme?

2.3.3 - Sur quel horizon de temps pensez-vous réaliser votre vision d'entreprise?

2.3.4- Que désirez-vous laisser derrière vous lorsque vous quitterez votre concession?

3- Opinion du constructeur *DaimlerChrysler Corporation*

3.1- Quelle opinion générale avez-vous de votre constructeur *DaimlerChrysler*?

3.1.1- à propos de sa gamme de produits?

3.1.2- à propos de ses programmes, politiques et procédures (*Cinq Étoiles*, publicité, promotion)?

3.1.3- à propos de son soutien et de ses relations avec son réseau de concessionnaires ?

3.1.4- à propos des « véhicules concepts » sur les planches à dessin ?

3.2- Avez-vous élaboré vos propres programmes de gestion de la clientèle, en parallèle à ceux de *DaimlerChrysler*, afin de mieux répondre aux besoins précis de votre clientèle locale?

3.3- Faites-vous affaires avec d'autres institutions financières que *DaimlerChrysler* Crédit pour le financement au gros de vos véhicules neufs? Si oui, quels sont les principaux avantages?

3.4- Jugez-vous que *DaimlerChrysler* prend en considération l'opinion de ces concessionnaires dans l'élaboration de sa vision corporative et de ses nouveaux véhicules concepts?

3.5- Comment positionnez-vous *DaimlerChrysler* par rapport à ses concurrents dans les 5 prochaines années?

3.6- Si vous aviez une seule recommandation à faire à *DaimlerChrysler* qui pourrait vous aider dans les affaires et l'opération de votre concession, que serait-elle?

4- Critères de performance de la concession

4.1- De quelle façon a évolué vos parts de marché sur le marché régional depuis 1998?

4.2- De quelle façon a évolué votre chiffre d'affaires total depuis 1998?

4.3- De quelle façon a évolué vos profits nets depuis 1998?

4.4- De quelle façon a évolué le nombre d'employés au sein de votre entreprise depuis 1998?

4.5- Quels conseils donneriez-vous aux gens désirant se lancer en affaires dans le même domaine que vous?

4.6- Selon vous, est-ce que cela vaut la peine d'avoir des objectifs clairement définis?

Fin de l'entrevue,

Merci.

Introduction	
Informations générales	
Année de fondation ?	
Quel est votre Formation ?	
Nbre d'années d'expérience	
Quel est votre chiffre d'affaires en 2001?	
Combien d'employés comptez-vous en tout?	
Depuis quand êtes-vous à la direction ?	
Pourcentage de propriété ?	
Quel est votre rôle dans les opérations ?	
Avec quel département travaillez-vous le plus ?	
Que recherchez-vous en général chez votre personnel (qualité, aptitude, attitude)	
Manifestation de la vision	
Expression	
Facteurs-clés dans le secteur ?	
Comment voyez-vous le marché de l'automobile dans la région dans 5 ans?	
Position de votre concession par rapport au concurrent dans 5 ans	
Comment voyez-vous le fonctionnement interne de la concession dans 5 ans ?	
En 3 mots, quel est votre vision d'avenir de votre entreprise ? (produits et services)	
Diffusion	
Avec partagez-vous cette vision stratégique? (intérieur et extérieur) ?	
Êtes-vous compris à 100% (à où vous voulez en venir ?)	
Demandez-vous conseil régulièrement pour élaborer votre vision ?	
Disposez-vous d'un écrit formel sur votre planification stratégique ?	
Concrétisation	
Quels sont les ressources que vous jugez nécessaires à la réalisation ?	
Actions à entreprendre concrètement à court-terme (prochains 3 à 6 mois) ?	
Horizon de temps sur lequel vous voulez réaliser votre vision ?	
Que désirez-vous laisser derrière vous en quittant ?	
Opinion du constructeur	
Quel est votre opinion générale de DC ?	
- gamme de produits	
- programme (Cinq Étoiles, publicité, promotion)	
- relation et soutien aux concessions	
- à propos des véhicules concepts (en conception)	
Comment positionnez-vous DC dans 5 ans par rapport aux concurrents ?	
Avez-vous élaboré vos propres programmes de gestion et de service de la clientèle, en parallèle à ceux de DC, pour mieux répondre aux besoins locaux	
Jugez-vous que DC prend en considération les opinions de ses concessions?	
Faites-vous affaires avec d'autres institution pour le fin.des neufs au gros?	
Comment positionnez-vous DC dans 5 ans par rapport aux concurrents ?	
Une recommandation à faire à DC pour vous aider dans l'opération de votre conc.?	
Critères de performance	
Depuis 1998, évolution des parts de marchés sur votre territoire ?	
Depuis 1998, évolution du chiffre d'affaires ?	
Depuis 1998, évolution de vos profits nets	
Depuis 1998, évolution du nbr d'employés ?	
Est-ce que ca vaut la peine d'avoir des objectifs clairement définis	
Quels conseil donneriez-vous aux gens désirant se lancer en affaires dans le domaine de l'automobile?	

APPENDICE L

GRILLE D'ENTREVUE – RICHARD WHALEN

But de l'entrevue

- Je m'intéresse à la vision stratégique des dirigeants des six concessionnaires *DaimlerChrysler* de la région. Je m'intéresse à la façon dont les concessionnaires s'approprient la vision du constructeur dans la gestion quotidienne de leur concession. Autrement dit, les concessionnaires mènent leurs affaires en conciliant et en adaptant la vision stratégique du constructeur (à cause de l'image de marque de ses produits, de ces programmes et de ses processus) à leur propre façon de voir les choses, à leur réalité locale afin de réussir et de satisfaire leur clientèle immédiate. Selon moi, les concessionnaires ne sont pas que des opérateurs et des gérants d'entreprises mais bien des entrepreneurs. C'est à cela que je m'intéresse, c'est à dire aux éléments de succès et d'échecs des concessionnaires en région.

Contexte de l'entrevue :

- Cette enquête vise à recueillir que vos opinions et vos commentaires seulement. **Il n'y a pas de réponse meilleure qu'une autre**, tout dépend de ce que vous vivez vous-même en entreprise.

Vision stratégique : « *c'est une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut occuper éventuellement sur le marché, ainsi que du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir* » (Filion 1991).

1- Informations générales :

- 1.1- Quel poste occupez-vous précisément au sein de *DaimlerChrysler Canada*?
- 1.2- Quelles sont les responsabilités relatives à votre poste ?
- 1.3- Depuis combien de temps travaillez-vous pour *DaimlerChrysler Canada*?
- 1.4- Avez-vous d'autres expériences de travail dans le secteur de l'automobile?

2- Manifestation de la vision stratégique du directeur régional¹**2.1- Expression de la vision stratégique du directeur régional :**

- 2.1.1- Selon vous, quels sont les facteurs-clés de succès dans le secteur de l'automobile en général?
- 2.1.2- Quelle image vous faites-vous du marché de l'automobile dans lequel évolueront les concessionnaires de l'Abitibi-Témiscamingue dans 5 ans?
- 2.1.3- Comment positionnez-vous vos concessionnaires par rapport à leurs concurrents au niveau local dans 5 ans ?

2.2- Diffusion de la vision stratégique :

- 2.2.1- Pouvez-vous me décrire, dans vos propres mots, la vision d'avenir du constructeur ou encore l'image que veut projeter le constructeur à sa clientèle (par l'entremise de son réseau de concessionnaires) ?

¹ Inspirée de Nkongolo-Bakenda, d'Amboise et Garnier, « L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise » *Revue Internationale PME*, vol. 7, no. 4, 1994, p.35-61.

2.2.2- Quels sont les moyens concrets entrepris par *DaimlerChrysler* pour propager sa vision corporative dans les concessions ?

2.2.3- Pensez-vous que les concessionnaires vous comprennent ou sachent à quoi vous voulez en venir à 100% avec votre vision stratégique ?

2.2.4- En quoi, selon vous, la fusion de Chrysler avec Daimler-Benz a-t-elle changé la vision corporative de Chrysler?

2.2.5- Selon vous, Daimler Chrysler est-elle une compagnie plus américaine ou plus européenne?

2.3- Concrétisation de la vision stratégique du constructeur?

2.3.1- Quelles sont les ressources que vous jugez nécessaires à la réalisation de la vision corporative du constructeur dans les concessions d'ici?

2.3.2- Croyez-vous que les concessionnaires sont différents en Abitibi-Témiscamingue comparativement aux autres régions du Québec ? Si oui, en quoi sont-ils différents ?

3- Opinion du constructeur *DaimlerChrysler Corporation*

3.1- La compagnie a connu une très mauvaise année financière en 2001 avec un déficit de plus d'un milliard de dollars US. Quels effets les coupures budgétaires ont-elles eu sur les concessionnaires? (manque d'allocations, intérêts sur neufs...)

3.2- Que pensez-vous de l'image de marque, de prestige et de luxe que *DaimlerChrysler* tente de transmettre aux concessionnaires de la province?

3.- Seulement 10% des concessionnaires vendant moins de 149 véhicules neufs par année sont accrédité *Cinq Étoiles*. Selon vous, y a-t-il un avenir pour les petits concessionnaires? Croyez-vous que *Cinq Étoiles* deviendra une obligation?

3.3- Croyez-vous que le nombre de concessionnaires sur le territoire québécois va continuer de baisser dans l'avenir?

3.4- Croyez-vous qu'il y aura éventuellement qu'un seul concessionnaire *DaimlerChrysler*, avec des points de vente, en Abitibi-Témiscamingue?

3.5- Croyez-vous que les concessions « multi-franchises » sont la voie de l'avenir dans le monde de la vente au détail de voitures neuves?

3.6- Jugez-vous que *DaimlerChrysler* prend en considération l'opinion de ces concessionnaires dans l'élaboration de sa vision corporative et de ses nouveaux véhicules concepts?

4- Résultats du sondage ISC de la CADA 2001

4.1- Selon vous, qu'est-ce qui explique que *DaimlerChrysler* se retrouve à l'avant-dernier rang (24^{ème} sur 25) en ce qui concerne l'opinion qu'ont les concessionnaires *DaimlerChrysler* de leur constructeur?

4.2- Selon le sondage, les concessionnaires *DaimlerChrysler* n'applique pas uniformément et équitablement les procédures et les politiques du franchiseur en se classant dans les derniers. Selon les réponses du sondage, les politiques et les procédures ne leur permettent pas d'opérer avec efficacité.

4.2.1- Comment pouvez-vous expliquer cette situation?

4.2.2- Comment le constructeur devrait-il réagir afin de résoudre ce problème?

4.3- Croyez-vous qu'un meilleur soutien des concessionnaires sur le terrain est l'unique solution au manque de cohésion entre le constructeur et les concessionnaires?

4.4- Que suggérez-vous au constructeur afin de mieux supporter son réseau de concessionnaire et ainsi s'assurer d'un plus grand respect de sa vision stratégique qu'il tente d'inculquer?

Fin de l'entrevue.

Merci!

APPENDICE M

ANALYSE DE L'ENTREVUE AVEC RICHARD WHALEN

APPENDICE M

ANALYSE DE L'ENTREVUE AVEC M. RICHARD WHALEN

1-DESCRIPTION DE LA PERSONNE RENCONTRÉE	2
2- MANIFESTATION DE LA VISION STRATÉGIQUE	3
2.1- EXPRESSION	3
2.2- DIFFUSION.....	8
2.3- CONCRÉTISATION	9
3- AVENIR DU CONSTRUCTEUR DAIMLERCHRYSLER	11
3.1- GAMME DE PRODUITS ET CONCEPTS :	11
3.2- PROGRAMMES, PROCÉDURES ET POLITIQUES DU CONSTRUCTEUR :.....	12
3.3- RELATIONS AVEC LES CONCESSIONNAIRES.....	15
3.4- POSITIONNEMENT FUTUR	17
3.5- RECOMMANDATIONS	19

1-Description de la personne rencontrée

Poste occupé : Directeur des ventes du territoire de l'Abitibi-Témiscamingue et des Laurentides.

Rôle et responsabilités : M. Whalen s'occupe en tout d'une vingtaine de concessionnaires. Il s'occupe entre autre des inventaires chez les concessionnaires et des ventes en général (des véhicules neufs et du service après-vente). Il s'occupe aussi de s'assurer que les promotions de *DaimlerChrysler* sont bien véhiculées par les concessionnaires. De plus, son rôle de direction et de soutien s'étend à l'administration générale et à la finance des concessions qui sont sous sa responsabilité. Bref, il s'assure de faire le pont entre le constructeur et les concessionnaires.

Expérience au sein de DaimlerChrysler : une vingtaine d'années au sein de *DaimlerChrysler Canada*, au bureau régional de Montréal.

Autres expériences reliées à l'automobile : M. Whalen a déjà travaillé comme directeur des ventes pendant 5 ans chez un concessionnaire *General Motors*.

2- Manifestation de la vision stratégique

2.1- Expression

2.1.1- Vision de grandeur

La vision de grandeur exprimée par M. Whalen lors de l'entrevue repose essentiellement sur deux points. Premièrement, sa vision de grandeur repose sur sa conception du monde de l'automobile en général. En effet, la vente au détail de voitures neuves est devenue en domaine très technique. Les percées technologiques de la dernière décennie ont accru la présence de pièces électroniques et d'ordinateurs dans les véhicules. La présence d'ordinateurs, autant dans les voitures que sur les chaînes de montage, a décuplé les possibilités d'innovations technologiques. Selon M. Whalen : « l'industrie de l'automobile est l'industrie qui change le plus au niveau technique... c'est la plus avant-gardiste... ».

M. Whalen affirme que la compétition très féroce dans ce domaine a pour effet de mettre les caractéristiques techniques et technologiques des produits au tout premier rang des facteurs influençant la prise de décision chez les consommateurs. « [...] l'industrie de l'automobile est de plus en plus technique, le produit est de plus en plus, maintenant, avec haute technologie. » « Il faut être en mesure de faire vraiment une bonne démonstration au client pour que le client soit en mesure de prendre une décision. La raison de ça, c'est la compétition, la compétition est très féroce dans l'industrie de l'automobile. » La présentation technique des véhicules est, selon M. Whalen, une des clés de réussite dans la vente de voitures neuves de nos jours.

Deuxièmement, sa vision de grandeur repose sur l'image qui se dégage actuellement du constructeur *DaimlerChrysler*. En effet, cette image s'appuie essentiellement sur un principe : **la qualité**. Tout au long de l'entrevue, M.

Whalen a grandement insisté sur le fait que la qualité est désormais le leitmotiv de la compagnie. Par surcroît, M. Whalen estime que *DaimlerChrysler* est le no.1 en ce qui concerne la qualité parmi les constructeurs nord-américains. « Qualité! C'est le point numéro 1. La qualité... définitivement. Chez *DaimlerChrysler*, c'est le point principal, c'est sur ça qu'on travaille le plus. » « Moi, je calcul qu'au niveau qualité *Chrysler* est, dans le nord-américain, il est le numéro 1 définitivement. Il est très avant-gardiste... ».

Selon lui, les nouveaux modèles lancés officiellement à Las Vegas, au mois de novembre 2002, sont empreints de cette vision. « Moi je suis allé à Las Vegas il y a deux semaines (lancement officiel des produits 2004 et des concepts à venir) et j'ai vu la vision de *Chrysler* et Wow! C'est qualité, qualité, qualité! C'est toujours qualité! ». De plus, la qualité représente un investissement pour la compagnie, et ce, tant au niveau de l'image que cela dégage auprès de la clientèle que tant au niveau de la baisse des coûts reliés à la non-qualité. « Naturellement, c'est *Chrysler* qui paye ces coûts de non-qualité. Alors, automatiquement, lorsque tu fais le calcul, le calcul est intéressant si tu investis dans la qualité, tu investis aussi dans le fait que tu payeras moins de réparations en garanties. » « Alors la qualité est un bon investissement, définitivement ». « [...] c'est payant de faire de la qualité. »

En fait, la qualité est une nouvelle valeur résultant de la fusion de *Chrysler* et de *Daimler-Benz*. En fait, cette valeur émane de la stabilisation du projet de fusion entrepris en 1998 par les deux compagnies car avant 2002, l'identité de la nouvelle compagnie ainsi créée n'était pas solidement établie. « C'est vraiment la qualité... Écoute, au début on ne savait pas vraiment où on s'en allait avec ça (la fusion) et on commence de plus en plus à voir la vision de la compagnie, c'est une compagnie qui est moderne, c'est une compagnie qui est avant-gardiste... ».

De plus, l'instabilité de la compagnie au cours des trois années subséquentes à la fusion ont amené certains problèmes organisationnels et financiers chez la compagnie. La situation était telle que les dirigeants prévoyaient atteindre le point mort seulement en 2002 et ils n'envisageaient pas le retour des profits avant 2003. Cependant, l'année 2002 est en voie d'être bien au-dessus des prédictions des dirigeants. En fait, la compagnie prévoit déclarer des profits en 2002. « Non non, le « break-even » et même plus ah non, on va déclarer des profits. On est au-dessus des « forecasts » qu'on avait annoncé. Oui, je crois que vous aviez annoncé en 2001, en tout cas pour 2002, c'était le « break-even ». Ah oui, ça va être beaucoup plus haut que ça. » Donc, on peut conclure que la vision de grandeur est forte chez la compagnie car celle-ci semble avoir le vent dans les voiles depuis 2002.

2.1.2- Vision de bien-être individuel et organisationnel :

Selon M. Whalen, il est évident que le bien-être organisationnel de l'entreprise a souffert quelque peu durant les années de réorganisation résultant du projet de fusion. « Et avant que le « merge » se fasse et que la chimie surtout se fasse, c'est long, ça prend du temps si tu penses aux employés, aux concessionnaires et ainsi de suite. » Par surcroît, les déboires financiers de l'année 2001 ont nécessité des coupures importantes de postes et de budget afin d'arrêter l'hémorragie, ce qui a eu un impact négatif sur les concessionnaires et aux services qui leur étaient rendus. « Bien c'est sûr que toute décision qui est prise au niveau corporatif a un impact direct sur les concessionnaires. Maintenant, la façon dont je le vois, c'est que juste la coupure de personnel qu'on a eu chez *DaimlerChrysler* fait qu'au niveau des services qu'on rend aux concessionnaires, ça été plus difficile. »

Contrairement à ce qui était envisagé par certains concessionnaires de la région, la fermeture de concessions et la possibilité d'avoir ultimement qu'une seule concession en région est totalement écartée. Selon M. Whalen,

la pénétration du marché nécessite une représentation par ville. De plus, la santé financière des concessions sur le territoire est bonne, donc, il n'y aurait pas de raison de fermer qui que ce soit. « Non... *DaimlerChrysler*, comme toute compagnie d'ailleurs, se base sur une chose, la première chose qu'il regarde c'est la pénétration du marché. Ça fait qu'il faut que tu es une représentation par ville [...] » « Mais quand on regarde au niveau des bilans financiers, c'est très bon, on a une très bonne performance de nos concessionnaires au niveau des bilans. »

De plus, la question du service est aussi une raison de la représentation par ville, et plus particulièrement en région, compte tenu des distances à parcourir entre chacune des 5 grandes villes de la région (Val d'Or, Ville-Marie, Rouyn-Noranda, Amos et La Sarre). « Le client de La Sarre ne veut pas aller à Val d'Or faire son service. Alors c'est une question de service. C'est une question de compétition aussi, je veux dire... si la compétition à Val d'Or, si toutes les marques sont représentées, tu ne peux pas te permettre de ne pas être là. » Donc, le bien-être organisationnel de la compagnie semble s'améliorer même s'il a été malmené au cours des dernières années. De plus, le bien-être de tous les concessionnaires en région ne semble pas, selon les dires de M. Whalen, être en danger pour les années à venir.

2.1.3- Vision d'un rôle social :

Ce type de vision n'a pas été clairement exprimé lors de l'entrevue avec M. Whalen du bureau régional.

2.1.4- Vision de l'environnement de l'Abitibi-Témiscamingue :

Selon M. Whalen, le marché de l'Abitibi-Témiscamingue est très différent des grands centres. En fait, le marché de l'Abitibi-Témiscamingue est un marché de camions et de S.U.V (véhicules sport-utilitaires) tandis que dans les centres urbains, c'est la sous-compacte qui prédomine. « Le marché

spécifiquement de l'Abitibi, c'est un marché de camion premièrement, c'est un marché de SUV aussi, au niveau des quatre roues motrices. » « Écoute en Abitibi, c'est quand même un marché, justement après ce que je viens de te dire, c'est très différent de ce que je retrouve dans les grands centres. » « Exemple, moi je couvre St-Eustache, Terrebonne et ainsi de suite alors définitivement que la grosse différence entre les deux (régions) ça revient de parler des produits et de la demande. Comme St-Eustache et Terrebonne c'est de la sous-compacte qui va primer et en Abitibi, ça va être le S.U.V et les gros camions. »

La démarcation entre le marché des centres urbains et le marché plus spécifique de l'Abitibi-Témiscamingue se fait à Mont-Laurier. « Moi, je commence à voir la différence à partir de Mont-Laurier, entre Ste-Agathe et Mont-Laurier, il y a une grosse différence. Ste-Agathe est surtout du côté de Montréal et Mont-Laurier est surtout du côté de l'Abitibi. Alors, là on peut faire tout de suite une démarcation entre les deux marchés. C'est deux marchés complètement différents. »

Compte tenu des différences entre l'Abitibi-Témiscamingue et les autres régions urbaines du Québec, la région n'est pas affectée par les mêmes problèmes que dans les grands centres. Lors de l'entrevue, M. Whalen a donné comme exemple l'accord de Kyoto comme un problème pouvant avoir un impact plus grand en région que dans les grands centres. « «Kyoto agreement», qui va passer et de l'impact que ça peut avoir au niveau des concessions automobile en Abitibi. Ça peut avoir un impact vu que l'on commence à parler d'une taxe exemple sur les gros véhicules et les gros cylindrés, définitivement que cela peut avoir un impact sur nos ventes en région ». « Alors, ce sont toutes des situations et des circonstances qui ont un rapport avec les décisions du Gouvernement qui peuvent avoir un impact sur notre industrie. Et quand on me parle de l'Abitibi, naturellement, l'Abitibi c'est comme je te disais tantôt, c'est un marché de camion, donc, ça peut avoir un

impact. » Donc, ayant une situation géographique et économique différente des grands centres, la région de l'Abitibi-Témiscamingue représente un marché distinct aux prises avec des problématiques différentes.

2.2- Diffusion

2.2.1- Personnes associées :

Il est évident que la vision corporative est décidée en haut lieu de la compagnie et que les concessionnaires doivent, en quelque sorte, subir cette vision. Néanmoins, ces derniers sont quand même consultés en ce qui concerne la mise en œuvre de la vision. « Effectivement, oui. La preuve de ça c'est qu'on vient de finir une série de « dealer consult », qui est le conseil consultatif, nous autres nos concessionnaires on les prend un petit peu comme notre pouls si tu veux car ce sont eux qui sont sur le planchers des vaches... ». Il est raisonnable de croire que cette vision corporative est imposée par le constructeur, par besoin d'uniformité, à tous les concessionnaires et aussi car elle représente vraisemblablement « le bonheur du plus grand nombre ».

Cependant, selon M. Whalen, les concessionnaires ne comprennent pas encore totalement la nouvelle vision de la compagnie axée sur la qualité. « Pensez-vous que les concessionnaires comprennent ça à 100%? Non, pas encore. La transition de qualité est vraiment en train de se faire[...] ». Donc, le constructeur devra intensifier ses séances de formation et d'information afin d'inculquer sa nouvelle vision corporative axée sur la qualité.

2.2.2- Canaux de diffusion :

Les canaux de diffusion sont relativement simples. En fait, la compagnie tente de faire transparaître cette nouvelle vision de qualité à travers ses publicités à l'échelle nationale ainsi que dans ses communications avec les concessionnaires. De plus, comme nous l'avons mentionné

précédemment, le conseil consultatif tente de transmettre la vision de qualité aux concessionnaires. « Bien, notre publicité est toujours basée là-dessus, premièrement. Deuxièmement, notre message qu'on véhicule avec nos concessionnaires, on parle toujours de qualité... ». Il y a lieu de se questionner si ces canaux de diffusion sont efficaces compte tenu que les concessionnaires ne comprennent pas, selon M. Whalen, la nouvelle vision du constructeur. Cependant, il est raisonnable de croire qu'un certain délai est nécessaire afin de laisser le temps à cette nouvelle vision de prendre sa place et de s'ancrer solidement chez les concessionnaires, et ce, conformément à la théorie de Lewin (1951) sur la gestion du changement.

2.3- Concrétisation

2.3.1- Réalisme de la vision :

En toute objectivité, la qualité des produits est devenue une nécessité face à la concurrence. De par le passé, le Groupe *Chrysler* n'est pas considéré comme un constructeur produisant des produits d'une qualité et d'une fiabilité constante. Par conséquent, les dirigeants actuels de la compagnie désire changer cette image. Selon M. Whalen, le meilleur constructeur de l'industrie, Toyota, réussit mieux que les autres justement à cause de la qualité de ses produits et des coûts de non-qualité qui lui sont évités. « Quand je parle de qualité, naturellement, la compétition exige. La qualité des produits japonais et lorsqu'on regarde Toyota, Toyota est une compagnie avec un très haut niveau de qualité et c'est même le « benchmark » de toute l'industrie automobile. » Donc, compte tenu que la fiabilité, la durabilité et la qualité en général des produits est devenu un avantage concurrentiel de premier plan afin de séduire et de fidéliser la clientèle d'aujourd'hui, il est très réaliste que la compagnie tente d'améliorer la qualité de ses produits et services.

2.3.2- Actions amorcées :

M. Whalen n'a pas été en mesure de déterminer avec précision des exemples d'actions amorcées vers la mise en place de la nouvelle vision corporative. Il est évident que ce renforcement de la philosophie « qualité » chez le constructeur prendra du temps à s'opérationnaliser et que les exemples palpables en ce moment-ci sont peu nombreux. Les exemples de publicités et la série de « dealer consult » qui ont été mis de l'avant par le bureau régional sont des exemples d'engagement envers cette nouvelle vision.

Par ailleurs, la nouvelle vision corporative implique des changements dans la gestion des politiques de garantie. En effet, selon M. Whalen, la compagnie est devenue et va devenir encore plus stricte et sévère en ce qui concerne l'autorisation des réclamations de garanties. De plus, avec l'expectative que les montants remboursés par le constructeur aux concessionnaires diminueront beaucoup, les concessionnaires devront se tourner vers d'autres centres de profits dans leur département de service après-vente : la vente au détail. « Aujourd'hui, oublie ça, s'il n'a pas suivi la parade, aujourd'hui, vu que la garantie a tellement baissée, il faut qu'il aille chercher des ventes aux détails. » « Le concessionnaire est très conscient de ça. C'est une question de survie pour le dealer. » Donc, les concessionnaires devront trouver des moyens de rentabiliser leur département selon les changements impliqués par la nouvelle vision « qualité » du constructeur.

3- Avenir du constructeur DaimlerChrysler

3.1- Gamme de produits et concepts :

Selon M. Whalen, les bienfaits de la fusion sont maintenant concrètement observables en ce qui concerne la conception et la production de nouveaux véhicules. En effet, les échanges technologiques et d'idées entre les ingénieurs des deux compagnies commencent à avoir un effet sur les prochains modèles qui seront lancés. « Parce que là il commence à avoir des échanges d'idées entre les ingénieurs et ainsi de suite et définitivement que ça va avoir un impact sur nos produits. » « [...] qu'on fait juste commencer à voir l'impact, l'échange, les échanges d'idées entre les ingénieurs et ainsi de suite, c'est là qu'on commence à le voir. » Donc, il est à prévoir que les influences culturelles américaines et allemandes se répercutent mutuellement sur la conception et le design des nouveaux modèles.

Par ailleurs, comme nous l'avons mentionné précédemment, il n'y a pas que les modèles de véhicules qui changent au cours des années mais aussi les façons de les vendre et de rejoindre les consommateurs selon M. Whalen. Donc, les concessionnaires sont obligés de s'ajuster à cela. Cet ajustement résulte dans le travail des vendeurs qui ne sont plus considérés comme des traditionnels « vendeur de char » mais bien comme des conseillers. « [...] conseiller, c'est le bon mot parce que tu as le conseiller en vente mais pas juste ça car le conseiller maintenant, le vendeur ou le représentant ne vend pas juste le produit mais un plan de financement qui est adapté à la clientèle. »

Le conseiller en vente doit aussi bien connaître les fiches techniques des véhicules vendus car les gens y accordent plus d'intérêt que dans les années passées selon les dires de M. Whalen. « Ce n'est pas juste de vendre un véhicule, il faut être en mesure de faire des présentations pas-à-pas d'un

véhicule en expliquant les avantages du véhicule, la façon que le véhicule est monté, les forces de moteur, les équipements. » Donc, selon M. Whalen, les véhicules doivent suivre le rythme des innovations technologiques mais les techniques de ventes doivent aussi évoluer de concert avec les désirs d'une clientèle toujours plus difficile à séduire.

3.2- Programmes, procédures et politiques du constructeur :

À un niveau plus macro, M. Whalen estime que le marché de la province de Québec est très différent des autres sur le continent. Donc, le marché québécois exige des programmes et des politiques qui sont différentes qu'au Canada anglais et qu'aux États-Unis. Par exemple, M. Whalen a donné l'exemple de l'impact des revenus inférieurs au Québec sur les voitures qui sont vendues ainsi que les modes de financement utilisés par les consommateurs québécois. « [...] c'est pour ça que dans la province de Québec lorsqu'on regarde ce qui se passe au niveau des ventes, c'est surtout dans la sous-compacte qu'est la «pole» du marché pour beaucoup de raison et pour la raison des mensualités que je te parlais tout à l'heure par rapport aux salaires inférieurs *per capita* qui sont versés dans la région du Québec ». « [...] c'est pour cette raison que les mensualités, vu qu'elles sont plus basse au niveau d'une location, c'est pour cette raison que la location est vraiment notre cheval de bataille no. 1 dans la province de Québec. »

Par ailleurs, l'accent mis par la compagnie sur la qualité des produits n'a entraîné pas de hausses des coûts selon M. Whalen. En effet, la qualité réussira à réduire les coûts d'exploitation, soit les coûts reliés à la non-qualité. « Non, la qualité ne fait pas vraiment augmenter les prix des véhicules, ce n'est pas ça qui fait augmenter les prix des véhicules. Mais ça a un impact par exemple, plus tu as de qualité moins que tu vas payer au niveau du service et au niveau des garanties. » « [...] nos représentants (de *DaimlerChrysler*) au niveau du service font des analyses et ils font des choses pour démontrer à

nos concessionnaires qu'on paye de moins en moins de garanties car c'est notre qualité qui est de plus en plus haute. Alors les concessionnaires sont obligés de s'ajuster à ça parce qu'il faut... parce qu'aujourd'hui un concessionnaire qui se fiait strictement au service avant pour la question de la garantie... » Donc, les concessionnaires doivent s'ajuster au fait que le constructeur prévoit diminuer les montants remboursés en réclamation de garantie car pour certains, cela représente un centre de profits importants.

De plus, plusieurs questions ont fait l'objet du programme *Cinq Étoiles* lors de la rencontre avec M. Whalen. D'abord, M. Whalen a été très clair sur un point; le programme *Cinq Étoiles* a pour but d'améliorer la compétitivité et la rentabilité des concessionnaires. « Le but premier de *Cinq Étoiles* c'est d'être compétitif, et le but premier de *Cinq Étoiles* c'est de donner un service au-dessus de la compétition pour ta clientèle » « Alors ce qui en résulte, c'est que ta clientèle, tu la gardes. Ça peut aussi réduire tes coûts de publicité car tu n'es plus obligé de toujours renouveler ta clientèle. Alors, c'est un système de suivi, c'est un système pour s'assurer que ta clientèle est bien servie et qu'elle est heureuse. Si ta clientèle est heureuse, elle va demeurer avec ton concessionnaire. » « [...] ce n'est pas une dépense ça *Cinq Étoiles*, c'est un investissement qui rapporte. »

Selon M. Whalen, bien que seulement 10% des petits concessionnaires (moins de 149 véhicules vendus par année) de la province soit accrédités *Cinq Étoiles*, il soutient que la grosseur de la concession influe nullement sur l'accession à la certification *Cinq Étoiles*. « Le programme *Cinq Étoiles* n'est pas basé sur la grosseur du «dealer», mais pas du tout. Eh...C'est strictement... c'est strictement un ajustement que le concessionnaire doit faire et il faut... Autrement dit, on est en 2002, et si tu fais affaires avec une mentalité ou une idée de 1950 ou 19... whatever, il faut que tu regardes ce que ta compétition fait et il faut que tu te réajustes. Si tu n'es pas capable de te réajuster par rapport à ce que fait ta compétition, tu as un problème, tu

rêves... ». En fait, le programme *Cinq Étoiles*, selon M. Whalen, c'est une actualisation des méthodes de traitement de la clientèle, tant au service des ventes que de l'après-vente, actualisées aux besoins et aux impératifs concurrentiels d'aujourd'hui.

Cependant, M. Whalen est conscient du fait qu'il est impossible d'avoir 100% des concessionnaires du territoire accrédités *Cinq Étoiles*. Selon lui, certaines concessions ne rencontreront jamais les normes et standards de la compagnie en matière de *Cinq Étoiles*. « Non, tu ne peux pas car il y a des concessionnaires qui ne rencontreront jamais les niveaux *Cinq Étoiles* demandés... jamais. » La décision de s'engager dans le programme *Cinq Étoiles* est une décision qui doit partir de la direction de l'entreprise. Sans l'engagement de la direction, le programme *Cinq Étoiles* demeure à l'état foetal.

Certains concessionnaires imputent au manque de ressources leur refus de s'engager qu'ils ne s'engagent pas dans le programme *Cinq Étoiles*. Selon lui, les petites concessions ont toutes la possibilité de devenir certifiées *Cinq Étoiles*. « C'est pas vraiment une question des ressources, c'est plus une question de vouloir. Puis chaque concessionnaire peut l'être mais on sait qu'on ne peut pas avoir 100% de nos concessionnaires *Cinq Étoiles*. Puis c'est beau devenir *Cinq Étoiles*, c'est très difficile devenir *Cinq Étoiles* mais c'est encore plus difficile de garder ta certification. » Néanmoins, il est conscient que le processus *Cinq Étoiles* exigent, en plus d'un engagement ferme de la direction, une implication des employés. « Alors ça demande aux employés d'en donner un petit peu plus, c'est ça que ça demande et c'est ça qui est bon. » Donc, le programme *Cinq Étoiles* représente l'atteinte d'un niveau supérieur de performance et de qualité chez le concessionnaire ainsi qu'un engagement de la direction et des employés.

Par ailleurs, nous avons posé la question à M. Whalen à savoir si les concessions « multi-franchises » est une voie de l'avenir dans le monde de la vente au détail de voitures neuves. Il a répondu par la négative parce que la réglementation gouvernementale du pays ne le permet pas. « C'est une loi. C'est une loi du gouvernement tout simplement qui te permet d'avoir plusieurs franchises. Nous autres, c'est un contrat exclusif au Canada, en tout cas, chez *DaimlerChrysler Canada* spécifiquement. Je sais que Subaru et Volvo, bien souvent, ils font des merges là, mais ça... c'est vraiment une politique interne, s'ils l'acceptent, mais pas chez *DaimlerChrysler*. » Donc, un concessionnaire peut posséder plus d'une concession automobile mais elles doivent demeurer des entités distinctes comme c'est le cas de deux des concessionnaires en Abitibi-Témiscamingue.

3.3- Relations avec les concessionnaires

Le projet de fusion entamé en 1998, couplé aux difficultés financières de la compagnie en 2001 et 2002, a grandement nui aux relations entre la compagnie et les concessionnaires. Cependant, selon M. Whalen, la relation entre le constructeur et les concessionnaires est sur le point de changer. En effet, M. Whalen estime que les relations commencent à être beaucoup plus harmonieuses depuis que la santé financière de la compagnie est rétablie. « Maintenant, la poussière est en train de descendre et on est en train de... si tu veux... de reprendre la « pole » à ce niveau là, au niveau des services rendus avec les dealers. Mais ça, c'est normal, ça fait partie de la « game », et on a fait un pas arrière pour pouvoir faire un plus grand pas en avant. Alors c'est vraiment une situation qui est vraiment temporaire. » « C'est des ajustements et là on voit que 2002, on est en train de reprendre la «pole», et ça c'est normal. »

De plus, même si le soutien aux concessionnaires semble meilleur qu'au cours des dernières années, M. Whalen affirme que l'attitude en général

des concessionnaires est meilleure. « [...] c'est sûr que le « merge » a fait que... moins d'employés et ainsi de suite, c'est sûr que ça a un impact. Mais on prend définitivement... quand on regarde... nos concessionnaires en ce moment, dans le « mood » dans lequel ils sont, il est très positif. » Cette attitude plus positive envers le constructeur devrait aussi contribuer à stabiliser le nombre de concessionnaires sur le territoire québécois. Selon M. Whalen, le nombre de concessionnaires devrait demeurer constant au cours des prochaines années. « Et croyez-vous que le nombre de concessionnaires sur le territoire québécois va continuer de diminuer dans l'avenir... car je sais qu'il y a eu une baisse... Non, je ne pense pas que là il est pas mal stable et que ça va probablement rester comme ça. »

En effet, les incertitudes face à la fusion des deux constructeurs étant dissipées et les difficultés financières étant maintenant choses du passé, les concessionnaires semblent plus sereins voire même rassurés. « C'est sûr et certain que l'avenir de la compagnie est, maintenant, plus structuré, plus solide et plus positif, le « mood » va changer. Et le « merge » a eu un impact sur ça et c'est définitif. » Donc selon lui, la mauvaise performance de *DaimlerChrysler* dans le sondage de l'ISC de la CADA devrait se résorber en 2002. En effet, celui-ci est convaincu de la nature cyclique de l'opinion des concessionnaires envers leur constructeur. « Oui, ça monte et ça descend ça alors je suis sûr qu'avant les prochains sondages, c'est définitif qu'on devrait avoir une bonne amélioration à ce niveau là. »

Dans le même ordre d'idée, M. Whalen estime que la communication entre le constructeur et les concessionnaires s'est aussi beaucoup améliorée. En effet, cette communication est plus présente et plus proactive. « Moi, ce que je peux te dire sur ça, c'est que maintenant, versus les années passées en tout cas, c'est que je trouve c'est que la communication entre les concessionnaires est beaucoup plus présente aujourd'hui qu'elle ne l'était avant. Grosse différence, très grosse différence. Une différence très

positive. » « [...] avant on annonçait aux concessionnaires les choses qui s'étaient déjà passées tandis là maintenant, on annonce d'avance nos couleurs aux concessionnaires et les concessionnaires peuvent s'ajuster sur nos décisions d'avance. » Le manque de consultation a été reproché au constructeur par la plupart des concessionnaires lors de cette recherche.

3.4- Positionnement futur

Selon M. Whalen, le positionnement de la compagnie s'est grandement amélioré depuis la fusion. La nouvelle vision axée sur la qualité contribue à changer le positionnement de la compagnie face aux autres constructeurs nord-américains. « Moi, je calcul qu'au niveau qualité *Chrysler* est, dans le nord-américain, il est le numéro 1 définitivement. Il est très avant-gardiste... » « *DaimlerChrysler*, en tout cas moi ça fait 20 ans que je suis avec *Chrysler* comme je t'ai dit, et la différence entre le *Chrysler* d'aujourd'hui et le *Chrysler* d'il y a 20 ans, c'est incroyable. »

De plus, les efforts constants dans la R&D et dans les innovations technologiques de la compagnie sont, selon M. Whalen, une source d'avantages concurrentiels pour *DaimlerChrysler* dans cette industrie très changeante. « [...] le moindrement que tu arrêtes tes recherches, tu recules parce que l'industrie est très rapide, très très très rapide. Si tu ne fais pas cet exercice là, tu recules et si tu recules, tes ventes vont reculer aussi. » Donc, le leadership technologique de *DaimlerChrysler* lui permet demeurer dans le peloton de tête des constructeurs à l'échelle internationale.

Néanmoins, M. Whalen a insisté lors de l'entrevue sur le fait que le constructeur prend bien soin de ne pas mélanger ses deux principales marques automobiles, soit *Chrysler* et *Mercedes-Benz*. En effet, la distinction entre les marques est très importante sur le plan commercial. « Maintenant, il faut faire attention à ça par exemple, *Mercedes*, c'est un haut de gamme et le

propriétaire d'une *Mercedes* lui, dans son idée, il ne veut pas être associé à *Chrysler*. » « Il ne faut pas dire maintenant que le produit *Chrysler* est une *Mercedes* ou qu'une *Mercedes* est un produit *Chrysler*. C'est pour ça que la compagnie essaie d'avoir les deux divisions complètement séparées et différentes. Même s'ils font des échanges technologiques... ».

Néanmoins, même si le constructeur tente de séparer ses deux marques automobiles, il n'en demeure pas moins que les concessionnaires estiment que la compagnie est devenue beaucoup plus haut de gamme que par les années passées. Est-ce par choix sur le plan commercial ou par osmose? Chose certaine, c'est que M. Whalen insiste sur le fait que les deux marques expriment des images commerciales très différentes. Cependant, elles sont quand même unies au sein d'une image corporative qui représente un mélange des images des deux constructeurs. « C'est quand même deux images séparées. Oui, et c'est ce que j'aime aussi d'ailleurs au niveau de l'image et qu'est-ce qu'on est en train de projeter dans le monde, c'est un bon mélange des deux. Puis, c'est définitivement, moi je vois *DaimlerChrysler* comme une, sinon, la meilleure dans l'industrie automobile dans les années à venir. »

Donc, la protection des avantages concurrentiels de chacune des marques exige une séparation des images que projettent chacune des marques. Cependant, étant donné que les deux marques cohabitent au sein du même constructeur, l'image corporative représente inévitablement un mélange des deux. Bref, l'image corporative représente la fusion ou le mélange tandis que l'image commerciale unique de chaque marque représente la séparation.

3.5- Recommandations

M. Whalen recommande au constructeur de continuer sur la même ligne directrice sur laquelle il s'est engagé au cours des dernières années. « Je trouve que c'est de continuer de faire ce que l'on fait actuellement et c'est d'inculquer aux concessionnaires la notion de la qualité et la notion de service à nos clients. Et ça, notre réseau a encore des croûtes à manger à ce niveau là et il y a beaucoup d'améliorations à apporter... au niveau du service à la clientèle. » Selon lui, la recette gagnante afin d'être performant et concurrentiel dans cette industrie est d'offrir un service et un produit d'une qualité impeccable. « [...] qualité du service après-vente, qualité du produit et ça va de paire. C'est la recette gagnante! ».

APPENDICE N

**ANALYSE DE L'ENTREVUE AVEC LES SIX CONCESSIONNAIRES
DE LA RÉGION DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE**

APPENDICE N

ANALYSE DES ENTREVUES AVEC LES SIX CONCESSIONNAIRES DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

1- CONCESSION #1	2
1.1- DESCRIPTION DU CONCESSIONNAIRE :	2
1.2- EXPLICATION DE L'ATTRIBUTION DU NIVEAU DE MANIFESTATION	3
1.3- EXPLICATION DE L'OPINION DU CONCESSIONNAIRE ENVERS LE CONSTRUCTEUR.....	7
2- CONCESSION #2	12
2.1- DESCRIPTION DU CONCESSIONNAIRE :	12
2.2-EXPLICATION DE L'ATTRIBUTION DU NIVEAU DE MANIFESTATION	13
2.3- EXPLICATION DE L'OPINION DU CONCESSIONNAIRE ENVERS LE CONSTRUCTEUR....	18
3- CONCESSION #3	24
3.1-DESCRIPTION DU CONCESSIONNAIRE	24
3.2- EXPLICATION DE L'ATTRIBUTION DU NIVEAU DE MANIFESTATION	25
3.3-EXPLICATION DE L'OPINION DU CONCESSIONNAIRE ENVERS LE CONSTRUCTEUR.....	34
4- CONCESSION #4	41
4.1- DESCRIPTION DU CONCESSIONNAIRE	41
4.2- EXPLICATIONS DE L'ATTRIBUTION DU NIVEAU DE MANIFESTATION.....	42
4.3- EXPLICATION DE L'OPINION DU CONCESSIONNAIRE ENVERS LE CONSTRUCTEUR....	54
5- CONCESSION #5	62
5.1- DESCRIPTION DU CONCESSIONNAIRE	62
5.2- EXPLICATION DE L'ATTRIBUTION DU NIVEAU DE MANIFESTATION	63
5.3- EXPLICATION DE L'OPINION DU CONCESSIONNAIRE ENVERS LE CONSTRUCTEUR....	69
6- CONCESSION #6	77
6.1- DESCRIPTION DU CONCESSIONNAIRE	77
6.2- EXPLICATION DE L'ATTRIBUTION DU NIVEAU DE MANIFESTATION	78
6.3- EXPLICATION DE L'OPINION DU CONCESSIONNAIRE ENVERS LE CONSTRUCTEUR....	82

1- Concession #1

1.1- Description du concessionnaire :

Fondation de la concession : 1940 et ouverture d'un autre point de vente en 1985.

Formation académique de l'interviewé : diplômé du Georgian Collège de Barrie (Ont) en gestion automobile.

Expérience dans l'automobile : 12 ans.

Pourcentage de propriété : 0%. La concession est détenue par quatre frères à part égale (25%).

Chiffre d'affaires en 2001 : n/d.

Nombre d'employés en 2001 : en comptabilisant les deux points de vente, il y a 28 employés.

Rôle de l'interviewé dans les opérations : représentant des ventes, responsable du système « Dial » pour les commandes de véhicules neufs et le traitement des réclamations de garanties. Il est aussi responsable de l'implantation du programme *Cinq Étoiles*.

Caractéristiques pertinentes : la concession est en probation pour recevoir l'accréditation *Cinq Étoiles*. Si tout se déroule comme prévu, elle sera accréditée vers la fin septembre.

1.2- Explication de l'attribution du niveau de manifestation

Concession #1 : Catégorie globale = 5 (forte)

1.2.1- Expression : Cote 1 = faible (trop à court terme et vision centrale axée sur le constructeur)

1.2.1.1- Vision de grandeur :

Sa vision semble être plus floue pour le long terme car elle semble davantage axée sur le court terme comme il le mentionne lui-même : « ... bien actuellement, je pourrais pas dire d'ici cinq ans, c'est vraiment à court terme. » Selon lui, le facteur le plus important pour la réussite d'une concession, c'est l'historique et le « background » d'une concession. « D'après moi, c'est l'historique de la concession. C'est tout le « background » que tu as dans la concession... quand ça fait longtemps, comme nous autres, depuis 1940 que nous avons une concession, on parle de 70 ans. Ton père était là, ton grand-père était là... tu sais... ça reste. » Donc, le succès du passé est garant du futur selon ses dires. Néanmoins, l'interviewé semble se voir comme un futur dirigeant malgré les difficultés rencontrées par les entreprises qui passent à la troisième génération.

De plus, la vision du futur de la concession semble s'appuyer sur les nouveaux développements chez le constructeur. « [...] il y aura 28-30 nouveaux modèles. On recommence à zéro une autre fois... qu'est-ce qui va changer beaucoup, c'est la perception de l'image de la compagnie » « [...] c'est à partir de là que la compagnie s'est réveillée, et aussi avec l'association qu'il y a eu avec... *Chrysler* qui a été acheté par *Mercedes*, je pense qu'on a le vent dans les voiles pour les prochains produits ». Visiblement, la vision de grandeur et d'expansion de l'entreprise passent par les développements du constructeur et moins par le développement interne

de la concession. Par contre, son développement interne est grandement axé sur son accréditation *Cinq Étoiles* qui doit avoir lieu à la fin septembre.

Il a aussi été en mesure d'énumérer quelques caractéristiques de sa clientèle future. Entre autre, il a parlé de la plus grande infidélité des consommateurs, de l'avènement du commerce électronique et de la popularité grandissante du courriel comme moyen de communication. Il a aussi mentionné que les jeunes d'aujourd'hui sont beaucoup plus techniques qu'auparavant. « Les gens sont de plus en plus accrochés à la publicité. Les systèmes informatiques, le client est souvent plus informé que les vendeurs et bien des gens. Ils t'arrivent avec des spécifications, là, t'en part à pleurer quasiment ! »

1.2.1.2- Vision de bien-être organisationnel et individuel:

De récentes rénovations ont été faites dans la concession et selon les dires de la personne rencontrée, la concession utilise 100% de sa capacité de production. Malgré tout, l'interviewé semble prendre graduellement conscience que d'autres agrandissements seront nécessaires car les dirigeants de l'entreprise commence à se dire : « On a pas assez de staff ». Le service à la clientèle semble être aussi très important pour lui.

De plus, la réorganisation du travail semble être un élément déterminant du succès actuel et futur du département du service après-vente de l'entreprise. « J'ai un gars de pièces, «shipping and receiving», il fait seulement ça, et il s'occupe seulement des mécaniciens. On a séparé le mécanique... Parce qu'avant, le mécanicien il allait voir le gars de pièces, et le gars de pièces en même temps il livrait, par exemple, l'huile au client, et le mécanicien attendait en arrière. Donc, on a séparé ça pour avoir une plus belle image. Ça fait plus propre, le service demeure plus propre. Et c'est ça, je viens d'engager un autre aviseur technique et puis au... et j'ai un gérant de «shop» aussi ».

1.2.1.3- *Vision d'un rôle social :*

Définitivement, son rôle social du point de vue de sa contribution à la communauté n'a été exprimé. Selon les dires de l'interviewé, l'atteinte d'une image supérieure se doit de passer par le constructeur. « *Chrysler* qui a été acheté par *Mercedes*, je pense qu'on a le vent dans les voiles pour les prochains produits et en même temps pour l'image de la compagnie, c'est superbement bon, parce que *Mercedes* c'est réputé pour une compagnie de fiabilité et de prestige ». De plus, l'accréditation « *Cinq Étoiles* » est aussi une excellente source pour améliorer le prestige au niveau local de la concession et la reconnaissance du milieu.

1.2.2- Diffusion : **Cote 2 = Forte (cercle relativement étroit et très bon degré de formalisme).**

1.2.2.1- *Personnes directement associées :*

Dans un premier temps, l'interviewé a mentionné lors de l'entrevue qu'il ne partageait absolument pas sa vision stratégique à des personnes à l'extérieur de l'entreprise. De plus, la vision d'avenir semble être partagée avec un cercle relativement élargi de collaborateurs à l'interne.

1.2.2.2- *Canaux de diffusion :*

Le conseil *Cinq Étoiles* semble représenté un outil de communication très important à l'intérieur de l'entreprise. « C'est ça qui est bien différent... quand on parle à une concession qui est en *Cinq Étoiles* ou qui est en voie de l'être, comparativement à celui qui ne l'est pas du tout... côté communication à l'interne, c'est différent. »

Chaque lundi, ce conseil réunit chacun des directeurs de départements de la concession. Il sert entre autre à régler les problèmes à l'interne, à établir des objectifs pour chacun des départements et à faire le suivi concernant l'atteinte de ces objectifs. « C'est certain qu'avec le *Cinq Étoiles*,

automatiquement tu as... il faut que tu fasses un suivi de tes tendances, si tu as un problème de tendances, et même, si exemple dans les sondages tu as des questions qui sont tout le temps bien répondues, là, il faut que tu cherches les « bibites ». Qu'est-ce que tu cherches, c'est pas le monde qui sont contents, c'est le monde qui sont pas contents.»

Cela permet aux directeurs de départements d'échanger entre eux et cela permet aussi à la haute direction de communiquer les grandes lignes directrices du développement stratégique de la concession. Nécessairement, le Conseil *Cinq Étoiles* permet de formaliser et de mettre par écrit les objectifs à moyen et à court terme à atteindre de façon à donner forme à l'image d'entreprise à laquelle ils veulent ultimement accéder.

1.2.3- Concrétisation : Cote 2 = Forte (réalisation prochaine de la vision)

1.2.3.1- Réalisme de la vision stratégique :

Selon les dires de la personne interviewée, la vision stratégique va se réaliser très bientôt. « Pour notre approbation pour 3 mois, nous avons 2 mois de fait et dans... à la fin septembre, le 3 mois de probation est terminé et si tout est beau, on tombe automatique. » En fait, la concession est en attente de recevoir l'accréditation *Cinq Étoiles*, ce qui représente le fruit de beaucoup d'efforts et de persévérance. « C'est certain que nous autres on pousse et on veut l'être aussi « Cinq Étoiles ». Si tu lâches, tu vas tomber. Il faut tout le temps que tu pousses, et tu pousses... »

1.2.3.2- Actions réellement amorcées :

Les exemples concrets d'engagement dans la réalisation de la vision stratégique, en l'occurrence le programme *Cinq Étoiles*, sont très nombreux tout au long de l'entrevue. Du fait que l'entreprise a traversé toutes les étapes

menant à l'approbation *Cinq Étoiles*, c'est une grande preuve d'engagement et de mise en place des ressources nécessaires.

1.3- Explication de l'opinion du concessionnaire envers le constructeur

- Gamme de produits et concepts = Cote 2
- Programmes, politiques et procédures du constructeur = Cote 3
- Programmes parallèles de gestion de la clientèle = Cote 2
- Relations entre les concessionnaires et le constructeur : Cote 0
- Positionnement futur du constructeur : Cote 3

Concession #1 : Moyenne = 2 ⇒ Opinion Favorable

1.3.1- Gamme de produits et concepts :

Selon l'interviewé, l'image que dégage *DaimlerChrysler* ne se rapproche pas tellement des jeunes. « L'image était pas là, contrairement à *Toyota*, *Honda*, même aujourd'hui, eux, ils ont une image de jeunes. » Néanmoins, cette situation semble déjà avoir été pire dans les années 90 avec l'ancienne gamme de produits comme le *Dynastie*. « C'est certain qu'au début, ma clientèle était beaucoup plus vieille qu'aujourd'hui. Si je recule voilà 10 ans, les gens qui se promenaient en *Dynastie*, maintenant c'est *l'Intrépid*...il y avait pas mal plus de «chapeaux» qu'aujourd'hui.»

La fierté que témoigne l'interviewé en regard à la gamme de produits de *DaimlerChrysler* repose grandement sur la mini-fourgonnette *Caravan*. « Tout véhicule confondu, c'est vraiment la *Caravan* qui est la plus vendue. C'est plus vendu que les *Honda Civic*, que n'importe quoi, que les *Cavaliers* chez *GM*. C'est vraiment le numéro 1 ...il y a beaucoup de constructeurs qui veulent avoir le véhicule numéro 1 au Canada. » Selon lui, le fait que

DaimlerChrysler possède le véhicule le plus vendu au Canada représente une grande marque de reconnaissance et de confiance du public.

De plus, *DaimlerChrysler* va commercialiser des nouveaux modèles en ce qui concerne sa plate-forme « LH ». En fait, ses modèles seront désormais des propulsions (traction arrière) en remplacement des modèles à traction avant d'aujourd'hui. En fait, cela représente un retour en arrière sur la technologie de propulsion des années 60 et 70. L'interviewé semble douteux en ce qui concerne le bien-fondé d'un tel changement dans une région nordique comme la nôtre. Néanmoins, il semble que la technologie soit adaptée avec un système d'anti-patinage. « Ça l'air que ça travaille très bien et ça l'air que c'est surprenant comment ça passe dans la neige. »

1.3.2- Programme, politiques et procédures du constructeur :

Selon toute vraisemblance, l'interviewé ne semble pas satisfait de l'allocation des modèles 2003 à travers les concessionnaires en Amérique du Nord. «Même au Canada, à peu près pas, nous n'avons pas d'allocation. Nous ne savons pas quand et même, nous avons ça «à la graine» ». En fait, c'est tout le marché des États-Unis qui reçoit d'abord les nouveaux arrivages de véhicule 2003.

De plus, l'interviewé semble trouver que la compagnie est avant-gardiste sur la sortie de ses véhicules neufs chaque année. « Les 2003, en décembre c'est fini, ils ne changent pas le modèle, ils gardent le même modèle, mais en janvier 2003, janvier qui s'en vient, on va vendre du 2004. » Il devient difficile de bâtir un stock raisonnable car, couplé à la difficulté d'avoir des allocations au Canada, le stock devient désuet plus rapidement qu'auparavant. Néanmoins, cela donne un avantage aux concessionnaires *DaimlerChrysler* face à la compétition. «Mais par contre, ce que ça va aider, c'est que je vais vendre mes 2004 en 2003, qui va avoir une compétition en 2003. Mais je vais avoir des programmes de location 2004. Donc, ma valeur

résiduelle sera plus haute que la compétition. Parce que dans 3 ans d'ici, je serai un an en avant d'eux. »

1.3.3- Programmes parallèles de gestion de la clientèle :

En ce qui concerne les programmes de gestion de sa clientèle, la concession #1 ne semble pas avoir créé ses propres programmes. Le concessionnaire fait entièrement confiance à son accréditation *Cinq Étoiles* pour l'aider à gérer sa concession à son plein potentiel. « *Cinq Étoiles* nous a aidé beaucoup, et aussi nous avons une structure, nous avons un livre établi et nous savions qu'il y avait bien des choses que nous ne faisons pas et qui étaient très intelligentes à faire et... ça nous a réveillé. »

1.3.4- Relations entre les concessionnaires et le constructeur :

Premièrement, la fusion avec *Mercedes-Benz* va écarter les Américains et les Canadiens de la haute direction de la compagnie. « [...] mais la compagnie *Chrysler*, par contre, de plus en plus... comment je vois ça... on se fait plus mener qu'on est mené... Ils veulent même changer le siège social qui vont transférer en Allemagne, c'est certain, c'est officiel ». Le fait que les Allemands prennent graduellement va rendre les relations entre les concessionnaires des régions et le constructeur beaucoup plus difficile en les éloignant encore plus des centres de prise de décisions. « Alors, on appelle les gars de la compagnie à Montréal, ils n'ont pas d'allocation et ils ont tous les mains liées. »

Selon l'interviewé, le manque d'écoute des concessionnaires en région et même de tous ceux du Canada découle du fait qu'ils ne représentent qu'une très petite proportion des ventes totales chez *DaimlerChrysler*. Donc, le constructeur a plus avantage à écouter les méga-concessionnaires des États-Unis que les petits concessionnaires canadiens. « Tu prends seulement aux États-Unis, les ventes totales de tous les manufacturiers aux États-Unis c'est un million et demi de véhicules par mois. À tous les mois, ils vendent un

million et demi de véhicules. Tandis qu'au Canada, je pense que c'est 61 000! » « Nous sommes des graines dans l'océan et... on parle c'est certain, mais... je sais qu'au Canada les concessionnaires versus la compagnie n'ont pas de poids, tandis qu'aux États-Unis, ils ont extrêmement de poids. »

1.3.5- Positionnement futur du constructeur :

Selon l'interviewé, le constructeur prévoit la mise en marché de nombreux modèles d'ici cinq ans. En tout, de 28 à 30 nouveaux modèles sont attendus par les concessionnaires. Donc, il est raisonnable de conclure que le positionnement de la firme peut possiblement se modifier. En fait, les produits *Chrysler* vont même emprunter quelques caractéristiques des produits de luxe dans l'industrie, comme la technologie relative à la propulsion. « [...] mais, il y a bien des personnes qui ne savent pas que toutes les *Mercedes*, toutes les *BMW*, toutes les *Jaguar*, toutes les *Audi*, ce sont toutes des propulsions. C'est tout à propulsion, aucune traction. »

Selon lui, c'est une image de prestige et de luxe qui découlera de la fusion de *Chrysler* et de *Mercedes*, image qui sera reproduite dans les nouveaux modèles. « *Chrysler* qui a été acheté par *Mercedes*, je pense qu'on a le vent dans les voiles pour les prochains produits et en même temps pour l'image de la compagnie, c'est superbement bon, parce que *Mercedes* c'est réputé pour une compagnie de fiabilité et de prestige. » Bref, l'interviewé semble en venir à la conclusion que le positionnement de la firme va se préciser et s'améliorer au cours des prochaines années.

1.3.6- Recommandations :

La seule recommandation que propose l'interviewé est que le constructeur doit s'efforcer plus à l'avenir de capter les jeunes avec des produits qui répondent à leurs besoins. « Aller capter les jeunes avec un véhicule pas cher, 12 000, 13 000 \$ Les japonais, les *Hyundai*, ils les captent tous les jeunes. Pourquoi ? Parce que c'est pas cher. Ça coûte 150 \$ par

mois un véhicule avec une bonne garantie. La garantie du japonais, la garantie est plus longue. Alors, tu fais un prix sur un Néon à 350 \$ par mois... » Cela permet de fidéliser une jeune clientèle dès leur premier achat d'un véhicule neuf.

2- Concession #2

2.1- Description du concessionnaire :

Fondation de la concession : 1974

Formation académique de l'interviewé : Diplôme d'étude collégiale en informatique.

Expérience dans l'automobile : 18 ans.

Pourcentage de propriété : 0%. La concession est détenue à en majorité par un actionnaire de la région qui n'est plus actif au sein de la concession car il est à la retraite.

Chiffre d'affaires de la concession : 10 millions.

Nombre d'employés en 2001 : 22 employés.

Rôle de l'interviewé dans les opérations : Il occupe le poste de directeur-général de la concession. Il veille au bon fonctionnement des opérations. Le département dont il s'occupe le moins est la comptabilité car elle est gérée par un des propriétaires.

Caractéristiques pertinentes : L'actionnaire majoritaire de la concession n'est plus impliqué dans la gestion de sa concession. De plus, sa conjointe de possède la concession *Mazda* dans la même localité. J'ai rencontré l'interviewé à la concession *Mazda*.

2.2-Explication de l'attribution du niveau de manifestation

Concession #2 : Catégorie globale = 2 (faible)

2.2.1 Expression : Cote 1 = faible (absence d'une vision centrale définie et trop axé sur le présent)

2.2.1.1- Vision de grandeur :

Sa vision de grandeur par rapport à son entreprise semble limitée au potentiel de croissance que lui offre sa localité. « Aujourd'hui, dans la localité, il y a beaucoup de gens partis d'ici. Dans cinq ans, si tu veux, et ça diminue tout le temps. Là, on pense qu'on a frappé le fond du baril, on pense que ça va commencer à... » Il voit sa concession comme une entreprise qui s'est développée graduellement au gré de la croissance économique de la région. « Ils ont parti ça en petit et en grossissant sans s'endetter, si tu veux, d'une manière excessive. Parce que ça toujours été en grossissant, ils ont fait des rajouts, des rajouts, des rajouts. » « C'est sûr que... nous, la plus grosse affaires, à cause que ça été une concession qui a été bâtie d'année en année ».

Par ailleurs, il a mentionné à plusieurs reprises à quel point il était devenu difficile de gérer et de diriger une concession dans le contexte d'aujourd'hui. « Dans le temps, l'économie on parlait pas de ça. » « Je dirais qu'à cause de la situation économique et tout ce qui se passe dans le monde, je dirais, personnellement, parce que ça fait 18 ans que je suis là-dedans, je dirais que les affaires sont plus dures qu'avant. » « C'est tout un ensemble, tout est plus difficile, les encans, les ventes, les achats... Non, c'est comme je te dis, c'est moins plaisant! » Selon ses dires, la gestion d'une concession va se complexifier dans le futur et demander plus de ressources.

Selon lui, il va se faire une sélection naturelle des concessionnaires *DaimlerChrysler* sur le territoire car il devient très difficile pour ces petites concessions de suivre les développements du constructeur. « C'est sûr, les concessions, les concessionnaires, les manufacturiers, feront, veut, veut pas, une sélection naturelle dans le sens que, tu embarques ou tu débarques. Parce que là, de toute façon, seulement dans le virement technologique, les ordinateurs et l'Internet, déjà là, c'est difficile de se conformer et de suivre. » « Mais c'est un gros changement, parce que ça change vite. C'est toujours à recommencer! » Les grosses concessions des grands centres, ayant plus de ressources, pourront plus facilement se mettre à la page des programmes et des technologies du constructeur.

Donc, la vision de grandeur de l'interviewé se limite à un tableau plutôt sombre des concessions en région. De plus, il déplore le fait que si des concessions viennent à fermer, elles ne seraient probablement pas remplacées car il est devenu très difficile de démarrer une concession automobile. « Mais, partir de zéro avec une concession aujourd'hui, c'est sûr que c'est peut-être plus difficile, dans le sens que ça prend beaucoup d'investissements. » Cependant, l'interviewé met l'accent sur la nature cyclique de l'industrie de l'automobile pour faire des prédictions à long terme. Par exemple, il mentionne que le sondage ISC de la CADA classait *Mazda* dans les pires et les concessions *Chrysler* dans les meilleures il y a à peine 5 ans. Aujourd'hui, la situation est complètement inverse. « C'est un bon barème, parce que dans le sondage de la CADA dans le moment, *DaimlerChrysler* est quasiment en bas de la page! Un moment donné, il était positionné au milieu, un peu en haut du milieu, c'est ça, ça reflète un peu l'opinion des concessionnaires, et les concessionnaires en ce moment sont pas forts. C'est comme on dit, comme *Mazda*, on voit que *Mazda*, dans le moment ça va très bien! Et ils sont en haut de la page. Mais, ils ont été en bas de la page eux-autres aussi il y a 5 ans. » Il conclut que l'avenir réserve peut-être des jours meilleurs pour les concessionnaires *DaimlerChrysler*.

2.2.1.2- Vision de bien-être organisationnel et individuel:

Sa vision de bien-être de son entreprise fut très peu exprimée lors de l'entrevue. Néanmoins, elle se porte davantage sur le bien-être de ses employés que sur son bien-être personnel. En effet, il trouve que les conditions de travail des mécaniciens de la concession se sont améliorées avec le temps. « Les salaires, ça toujours été des emplois que les gens ont pris un petit peu comme «bouche-trous», les mécaniciens. Mais maintenant, c'est plus... c'est en évolution ça aussi. Les salaires aussi suivent. Ça s'en vient... c'est comparable à bien d'autres métiers... » Dans ce même ordre d'idée, il semble dire que le travail de mécanicien va continuer de se complexifier avec le temps compte tenu des composantes technologiques des véhicules de demain. Ce métier va exiger une qualification et une spécialisation des mécaniciens. « L'électronique, le « bodyshop » aussi, les normes et tout ça...ça prend du monde qualifié, maintenant. »

Selon l'interviewé, la plus grande force de l'entreprise est les gens qui y travaillent. Le taux de roulement très faible témoigne du bon climat de travail au sein de l'entreprise ainsi que la volonté des travailleurs de demeurer à l'emploi de la concession. « Je pense que... en tout cas, qu'est-ce qui fait la force de la concession comme chez nous c'est les employés. Parce que nous autres, nous n'avons pas de roulement d'employés. Ce sont les mêmes employés depuis plusieurs années. » Il semble faire pleinement confiance à ses employés et ils les considèrent même comme des partenaires plus que des employés.

2.1.3- Vision d'un rôle social :

La vision de l'interviewé à propos de son rôle envers sa communauté fut clairement exprimée. En effet, il semble fier de contribuer, aussi modestement soit-il, à l'effort économique de la région. « Moi, je trouve, en tout cas, la mission morale, mais... c'est que déjà, tu fais vivre 20 employés, ou 22 employés de la localité, et que tu brasses 10 millions de dollars par

année... C'est déjà bien, je trouve... » « Tu as déjà une raison de vivre en faisant ça ! Oui, oui...c'est ça. Pour l'effort économique, je pense que c'est bien ».

De plus, l'interviewé a mentionné qu'il était difficile de trouver des employés ayant une expérience et les qualifications nécessaires pour remplir les postes vacants dans la concession. Donc, son rôle social consiste aussi à assurer, en partie, la formation de sa main d'œuvre au sein même de la concession et à donner une expérience de travail dans le monde de l'automobile. « Bien souvent, c'est nous qui formons le personnel directement, dans l'emploi même. » « Surtout que nous sommes limités à la région avoisinant la localité dans la sélection de candidats avec expérience, si tu veux, ça existe pas trop. Et les écoles qui donnent la formation en région, là-dedans, il y en a de moins en moins, on dirait. Alors, nous partons toujours avec une base d'expérience qui sont habituellement des expériences dans d'autres domaines... »

2.2.2- Diffusion : Cote 1 = Faible (pas de personnes directement impliquées et aucun canaux de diffusion)

2.2.2.1- Personnes directement associées

Les explications à propos des personnes directement associées à la vision stratégique de l'interviewé sont très floues. En fait, il dénote clairement qu'il est bien que les employés sachent « où l'entreprise s'en va » mais on ne peut savoir l'information qu'il diffuse à ceux-ci. « C'est sûr que ce qui fait notre force, je pense, c'est qu'on travaille fort avec les employés et c'est important, oui, qu'ils sachent où on s'en va. » De plus, il ne semble pas avoir de collaborateurs plus impliqués que d'autres et d'acteurs plus influents sur la vision stratégique. De plus, il se fie sur les représentants de *DaimlerChrysler* pour faire comprendre et circuler l'information stratégique de l'entreprise. « Oui, mais je pense qu'ils comprennent bien... quand les gens de *Chrysler*

viennent, ils ont affaires à ces gens-là et il y a tellement d'informations de toute façon accessibles à tout le monde. »

2.2.2.2- Canaux de diffusion :

Il n'y a visiblement pas de canal de diffusion de la vision stratégique en place dans l'entreprise. De plus, le fait qu'il n'y ait pas de personnes directement associées à la formulation et à la diffusion de la vision stratégique dénote le manque de structuration de la démarche stratégique. Malgré tout, le fait que l'entreprise envisage s'impliquer graduellement dans le processus *Cinq Étoiles* dans un avenir rapproché peut amener plus de structure dans la l'expression et la diffusion de la vision stratégique. « Avant ce n'était pas écrit, comme... maintenant, avec *Chrysler*, avec la formation *Cinq Étoiles*, c'est une nouvelle manière de faire, c'est pas mauvais que ça soit écrit... La vision comme telle aussi, ils nous demandent de l'écrire... De plus en plus, il va y avoir des écrits. »

2.2.3- Concrétisation : Cote 0 = absente (absence d'estimation des ressources et aucune preuve d'engagement concrète)

2.2.3.1- Réalisme de la vision :

La concrétisation de sa vision stratégique est axée sur la mise en branle du processus *Cinq Étoiles*. Il perçoit ce programme du constructeur comme une obligation difficile à réaliser et non comme une façon d'obtenir un rendement plus intéressant de sa concession. « S'impliquer dans le *Cinq Étoiles*, ... on aura pas le choix, même si...mais ce sont toutes des étapes toujours difficiles. Non, c'est sûr que se ne sera pas facile. Bien... par la force des choses, c'est un peu... veut, veut pas... on n'aura pas le choix trop, trop. Comme on dit, tu embarques ou tu débarques! »

2.2.3.2- Actions amorcées :

Visiblement, il n'y a aucune actions concrètes d'amorcées et aucune preuve d'engagement réel vers l'accréditation *Cinq Étoiles* de la concession en ce moment. « Nous, nous attendons peut-être que ça soit... que le facteur économique soit un peu meilleur, là. C'est sûr que quand tout roule un petit peu plus facilement, c'est peut-être plus facile d'embarquer dans ce processus-là. » « On était vraiment conditionné à le faire, on pensait être prêt, et là, bien... woups... lorsque nous avons vu que nous avons plusieurs lacunes. À la place, on s'est dit que nous irions plus graduellement. » « Mais, tu sais, on va y aller à notre rythme aussi. » De plus, il n'y a aussi aucune estimation des ressources nécessaires pour atteindre la certification *Cinq Étoiles*.

2.3- Explication de l'opinion du concessionnaire envers le constructeur

- **Gamme de produits et concepts : Cote 1**
- **Programmes, politiques et procédures : Cote 1**
- **Programmes parallèles de gestion de la clientèle : Cote 2**
- **Relations entre les concessionnaires et le constructeur : Cote 0**
- **Positionnement futur du concessionnaire : Cote 2**

Concession #2 : moyenne = 1.2 Opinion neutre

2.3.1 Gamme de produits et concepts :

Selon lui, la nature cyclique de l'industrie automobile laisse présager des jours meilleurs pour le constructeur. Après avoir traversé les récentes périodes difficiles, les bienfaits de la fusion ne tarderont pas, selon lui, à se manifester concrètement en concession. Malgré tout, il croit que les constructeurs américains ont beaucoup de rattrapages à faire afin de

repandre le terrain perdu au profit des constructeurs étrangers. « Qu'est-ce que je trouve long un peu, peut-être là, dans le moment, c'est comme on parlait tantôt, les produits. Je pense qu'ils ont pris du retard un peu là-dedans. » « C'est sûr que comme les Américains ont plus de rattrapages à faire dans le produit, dans les sens de la qualité, parce que là, tout le monde est axé là-dessus... Ils veulent avoir la même qualité au même prix. »

De plus, le concessionnaire constate à quel point la qualité des produits américains en général, pas seulement les produits de *DaimlerChrysler*, est inférieure à ceux des produits japonais. « En plus que les Japonais ont peut-être un avantage dans le moment que leur argent vaut plus cher que... parce que là, les Japonais dans le moment, ils vendent des autos au même prix que les autres, mais à une meilleure qualité, si tu veux. » De plus, la fiabilité est devenue un critère important de choix pour les clients d'aujourd'hui selon l'interviewé et qui est responsable de la grande popularité des produits japonais. Contrairement aux japonais, les véhicules américains brisent plus souvent. « Parce que lorsqu'ils sont tout le temps au garage pour des niaiserie, ils ne veulent plus ça. Alors, ce côté-là, nous n'avons pas le contrôle là-dessus. » « Tu sais, ils ne veulent pas que ça brise! »

En fait, l'interviewé déplore le fait que le constructeur n'a pas une petite voiture économique et abordable à offrir à la clientèle. « Mais, qu'est-ce qui nous manque beaucoup, ce sont des petites voitures. Mais au moins, cette année, ils font un effort... cette année avec la SX-2.0, on va se repositionner dans le prix... faut qu'ils s'ajustent. » L'interviewé raconte aussi que lorsque *Chrysler* avait un petit véhicule compétitif, en l'occurrence la *Colt*, il occupait une grande partie du marché. « C'est sûr, tu sais, dans les 10 dernières années, quand nous avons des *Colts*, ça se vendait bien, c'était comme des petits pains chauds... les autres concessionnaires regardaient tous ce qui se passait. Maintenant, c'est nous qui regardons les autres concessionnaires! »

De plus, l'interviewé constate que le constructeur veut se repositionner dans le marché de l'automobile en créant de nouveaux modèles. « Je lisais dernièrement que sur 21 nouveaux modèles ils vont se concentrer plus dans les autos. Mais, ils sont patients et veulent se positionner, ils veulent revenir plus fort sur ce marché-là. » Bref, le concessionnaire rencontré n'est pas satisfait de la qualité actuelle des produits *DaimlerChrysler* mais entrevoit l'avenir de façon plutôt encourageante, entre autre, avec le développement de nouveaux modèles.

2.3.2- Programmes, politiques et procédures du constructeur :

Il se dégage du discours de l'interviewé qu'il devient difficile pour les concessionnaires de faire des affaires et de suivre les exigences du constructeur sur plusieurs points de vue. Premièrement, les marges de manœuvres sont beaucoup moindres en ce qui concerne le profit réalisé par véhicule vendu. Deuxièmement, le concessionnaire rencontré estime que les allocations de véhicules neufs pour le territoire du Québec ne sont pas assez nombreuses. « On a 10 véhicules à vendre, vends-les, et merci bonsoir! Et après ça, « Aye, est-ce qu'on pourrait avoir une allocation... », c'est pas grave. « Non, on en avait 10, on les a donnés et that's it! c'est le Québec...», tu sais...c'est un peu ça. » Troisièmement, le constructeur exige de ses concessionnaires d'atteindre de hauts critères de qualité dans ses relations avec la clientèle, que ce soit aux ventes ou aux services après-vente, par le biais du programme *Cinq Étoiles*. « C'est sûr, les manufacturiers veulent que les équipes soient responsables, informées et bonnes dans ce qu'elles font. Et avec la condition aussi que, un moment donné tu n'as plus le choix non plus. Tu embarques ou... c'est dur. C'est devenu plus difficile, comme je te disais... »

2.3.3- Élaboration de programmes parallèles :

En ce qui concerne l'élaboration de programmes de gestion de la clientèle parallèles à ceux de *DaimlerChrysler*, le concessionnaire ne démontre

pas de signe d'engagement dans ce sens. Comme tous les autres concessionnaires, il essaie d'accommoder ponctuellement leur clientèle en leur donnant un petit quelque chose de plus au service après-vente afin de les fidéliser. De plus, la concession prépare aussi ses propres programmes de publicité au niveau local, et ce, comme la plupart des autres concessions. « Nous essayons de... la publicité je crois que nous la faisons beaucoup par le biais du bouche à oreilles. Nous la faisons vraiment avec notre clientèle via le service. Des fois, nous essayons d'accommoder, des petites affaires ou des petites différences ».

Par surcroît, les réglementations gouvernementales et les normes du travail rendent aussi plus difficile les affaires des concessions, notamment avec les nouvelles réglementations sur les ateliers de carrosserie. Cela a pour effet de faire grimper vertigineusement les coûts de production de ces ateliers et même menacer l'existence de certains. Pour contrer cela, l'interviewé parle même que, dans l'avenir, il se peut qu'il n'y ait qu'un seul atelier de carrosserie pour un ensemble de concessions dans une région donnée. « Ça force les affaires, c'est ça que je dis. Quand ils disent que... il y en a qui parle d'avoir une « bodyshop » pour tous les concessionnaires. Oui, c'est ça... tu regardes ça comme ça, tout l'investissement que ça prend et tout. Chaque concessionnaire investit, mais si tout le monde investit ensemble dans...c'est des choses que je pense, veut, veut pas, un moment donné... » La venue d'ateliers de carrosserie « multi-concessions » représente un bel exemple de changement majeur possible dans les programmes et procédures provenant des concessionnaires et qui risque d'avoir une incidence certaine sur le constructeur.

2.3.4- Relations avec le constructeur

L'interviewé a mentionné lors de l'entrevue que les relations entre les concessionnaires et le constructeur sont plus tumultueuses qu'elles ne

l'étaient auparavant. En fait, il croit que le constructeur en demande trop à ses concessionnaires. « Le manufacturier, je pense qu'il nous en met beaucoup sur les épaules. Il nous met beaucoup, mais, eux-autres aussi ils ont une responsabilité à prendre, en tant que manufacturier... »

De plus, il a aussi parlé du manque d'écoute qui existe entre les concessionnaires et le constructeur. En fait, les concessionnaires se font entendre auprès de la compagnie mais ils ne sont pas nécessairement écoutés. « C'est sûr qu'on en parle, mais on... je pense que c'est beaucoup centralisé maintenant et entre manufacturier et les concessions, il y a peut-être moins d'écoute qu'avant. Je crois bien qu'ils prennent des remarques de ça, mais le bureau régional comme tel, je trouve qu'il a moins de pouvoir qu'avant. Ils vont t'écouter, mais... » De plus, les petites régions comme le Québec se retrouvent avec encore moins de pouvoir au sein de la mégacompany *DaimlerChrysler* et ils se retrouvent en fin de liste des allocations de véhicules neufs. « Les régions ont moins de pouvoir, tout est réglé par informatique, ils pitonnent... »

2.3.5- Positionnement futur du constructeur :

Selon les dires du concessionnaire, le positionnement de la compagnie est en pleine restructuration et, compte tenu de sa nature cyclique, annonce un changement de situation. « Mais on voit qu'il y a des hauts et des bas. Il y a des cycles dans l'automobile. Là, les japonais, comme *Mazda*, en ce moment, ça va bien. Là, *DaimlerChrysler*, ils sont dans la restructuration, dans un virement. » De plus, la fusion risque d'amener des effets bénéfiques mais seulement à long terme tandis qu'à court terme, la situation sera plus difficile. « Si tu parles de vision dans cinq ans, je pense que ça sera mieux. Parce que là, nous aurons fait vraiment... pas le saut, mais le « merge »... » Selon lui, il faut laisser encore le temps à la compagnie de finaliser la fusion des deux anciens constructeurs. Néanmoins, il est conscient que c'est le constructeur allemand, *Mercedes-Benz*, qui est en train de prendre le contrôle

de la méga-compagnie. « On est *Chrysler* mais on s'en va vers Daimler. Mais pendant ce temps-là, la concession est plus difficile.. »

2.3.6- Recommandations :

La recommandation du concessionnaire envers la compagnie qui pourrait l'aider dans la gestion de sa concession concerne le développement de nouveaux modèles. Il trouve que la compagnie tarde trop à sortir de nouveau et qu'elle se contente, pour faire patienter, de faire des retouches aux modèles existants. « Qu'est-ce que je trouve long un peu, peut-être là, dans le moment, c'est comme on parlait tantôt, les produits. Ça vient...les modèles c'est long à... je pense qu'ils ont pris du retard un peu là-dedans. Là, ils parlent de faire des « facelift » après les fêtes, c'est sûr que ça fera pas de tort, mais c'est un « patchage » en attendant... » Pour conclure, le concessionnaire rencontré considère que la sortie de nouveaux modèles l'aiderait à stimuler les ventes de sa concession.

3- Concession #3

3.1-Description du concessionnaire

Fondation de la concession : 1972.

Formation académique de l'interviewé : Diplôme d'étude collégiale en administration des affaires, option gestion.

Expérience dans l'automobile : 7 ans.

Pourcentage de propriété : 0%. La concession est détenue à 100% par un membre de sa famille direct.

Chiffre d'affaires en 2001 : n/d.

Nombre d'employés en 2001 : 24 employés à temps plein.

Rôle de l'interviewé dans les opérations : Il s'occupe principalement de la vente de véhicules neufs et usagés. Durant la période des vacances, il travaille autant à la comptabilité, au service après-vente ainsi qu'au département des pièces.

Caractéristiques pertinentes : L'interviewé semble être en excellente position pour reprendre la direction de la concession lorsque le membre de sa famille prendra sa retraite dans un avenir relativement rapproché. De plus, la concession compte aussi un département mécanique de véhicules lourds.

3.2- Explication de l'attribution du niveau de manifestation

Concession #3 : Catégorie globale = 3 (moyenne)

3.2.1- Expression : Cote 1 = faible (axé sur les caractéristiques de sa localité et présence de visions secondaires sans filon centrale clairement défini)

3.2.1.1- Vision de grandeur :

L'interviewé a mentionné lors de l'entrevue qu'il était difficile de faire des prévisions dans le domaine de l'automobile car plusieurs variables entrent en ligne de compte. Il se contente donc d'avoir une vision à plus court terme. « On a pas vraiment de vision à long terme... je ne sais pas si ça serait mieux ou... » Au niveau territorial, l'expansion semble plutôt difficile compte tenu de la faible population de la région et de sa localité. « Mais c'est assez difficile de dire dans 5 ans parce qu'on ne sait pas le comté va s'en aller comment. Tu prends une ville comme Rouyn et même Val d'Or, là où il y a une certaine augmentation, tout au moins de la constance... la ville grossit... tu peux avoir une idée du marché. Nous... il y a à peu près la moitié des jeunes avec qui je suis allé à l'école qui ne sont plus dans le comté. » « C'est beaucoup plus familial, il n'y a pas beaucoup de gens dans le comté, il y a 18 000 de population, alors, il ne faut pas les perdre là ... »

De plus, l'interviewé a même mentionné qu'une diminution de la population pourrait ralentir son développement « Ça fait moins de monde donc, si je prévois dans 5 ans augmentés mes ventes de 10%, mais si j'ai moins de gens, c'est difficile à réaliser. » La vision de grandeur du concessionnaire est relativement restreinte sur le plan territoriale compte tenu du très faible potentiel d'augmentation du nombre de consommateurs dans cette région. Malgré tout, l'interviewé pense que sa concession connaîtra une

période de stabilité en dépit de la forte compétition actuelle. « Donc, d'après moi ça va être assez régulier peut-être un peu moins qu'aujourd'hui car il y a plus de concurrents et plus de marques de véhicules, mais non, l'avenir ça va se tenir égal, on se tient toujours égal nous autres. »

La concession possédant un atelier équipé pour recevoir des véhicules lourds, l'interviewé a trouvé une façon de maintenir l'achalandage dans ce département. En fait, la concession fait les inspections pour les véhicules lourds appelées « safety checks ». De plus, tous les véhicules vendus en Ontario doivent passer ce genre d'inspection. «[...] je pense que nous autre ça été pas si mal car on a rentré d'autres services à côté comme les inspections mécaniques, les « safety checks »... Le fait c'est que ça fait travailler ta shop et c'est du détail et des fois, tu as la chance de vendre des pièces à côté. »

De plus, sur le plan du développement de l'entreprise, les caractéristiques de cette région permettent, selon l'interviewé, d'avoir plus de régularité sur le plan économique. « Il n'y a rien d'autres... donc, s'ils ne ferment pas le moulin, nous autres l'économie ça ne change à peu près pas. Nous, lorsqu'il y a une récession, la vague est beaucoup moins forte, ici qu'ailleurs, car ils ne peuvent rien fermer... j'ai rien ! ». Cela lui donne un avantage comparativement aux autres agglomérations de l'Abitibi-Témiscamingue en ce qui concerne la stabilité relative de l'entreprise. La vision de grandeur de l'entreprise est grandement fondée sur le potentiel de croissance de la région en tant que telle. Bref, cette vision se résume à un seul mot : stabilité.

En ce qui concerne l'expansion technologique de l'entreprise, l'interviewé est d'avis que l'avènement du commerce électronique et de l'Internet comme source documentaire vont modifier la façon de vendre des autos. Selon lui, ces technologies vont rendre la vente automobile très rigide

et rendre les prix et le service après-vente très uniforme à travers les concessionnaires et les constructeurs. « [...] ça va être comme à l'épicerie, tu vas vouloir une auto, tu vas la choisir, soit par Internet ou par catalogue, tu vas arriver ici, moi je veux cette auto là, on va te la facturer, elle coûte tel prix... » En effet, selon l'interviewé, la rigidité dans les prix à travers les concessions amène les consommateurs à avoir d'autres besoins qui ne sont pas d'ordre monétaire. Par exemple, le facteur « temps » est devenu une variable importante pour leurs clients. « [...] c'est comme le client, ce qui est important, c'est le temps je pense qui est important, il ne veut plus attendre ici une demi-heure pour rien... le prix c'est pas grave... ils ne s'obstinent plus beaucoup sur la facture tant que ça... » « Le temps c'est important car il ne veut pas le perdre son temps au garage. Maintenant, lui, venir à un garage, c'est perdre du temps... »

Selon lui, cette rigidité dans les prix va ramener les gens de la région à l'achat local car beaucoup de monde ont déserté l'achat local au profit des concessionnaires de japonais dans les grandes agglomérations. « [...] mais les gens vont revenir (à l'achat local) car, aller ailleurs, les gens vont se « tanner » de ça et ils vont revenir car ça va être tellement conforme partout que... ça va être très rigide. Donc dans 5 ans, je pense que ça va être une structure très rigide au niveau des prix qui va faire que les gens vont venir, et ça va être le « petit plus » que je te disais tantôt qui va faire une différence quant aux prix, ça va être très rigide et il va falloir s'adapter à ça...»

3.2.1.2- Vision de bien-être organisationnel et individuel :

La vision de bien-être n'est pas celle qui est le plus fortement exprimée. Elle fait surtout référence à l'aspect familial que revêt la concession compte tenu du fait que son jeune frère, son père et sa mère travaillent tous dans l'entreprise. Selon lui, le fait que des gens de la famille soit impliqués dans l'organisation facilite grandement la gestion et le contrôle. « On voit beaucoup à nos affaires, ma mère travaille beaucoup dans l'entreprise juste

pour ça contrôler et voir aux dépenses, chaque facture est vérifiée par la direction à savoir s'il y a des erreurs ou si c'est correct... » Selon lui, une des forces de l'organisation du travail dans l'entreprise est qu'il y a des membres de la famille d'impliqués dans chaque département « [...] c'est important parce que c'est chez vous! Un employé, ce n'est pas chez eux. Quand même il fait sauver 10 000\$ au boss dans son année, ça ne lui en donne pas plus dans ses poches, alors il n'a pas la même vision que toi. » De plus, cela donne beaucoup plus de flexibilité dans la gestion de l'entreprise. « Et l'avantage, des propriétaires uniques... mon père est tout seul et il me consulte moi et ma mère et si on dit à 8h15 que telle décision est effective, à 8h20 c'est fait. »

Par ailleurs, l'interviewé est d'avis que la présence des gestionnaires est primordiale au succès de l'entreprise. Visiblement, il ne semble pas du tout intéressé à se détacher de son entreprise car il songe sérieusement à prendre la relève. Selon lui, une PME ne peut subsister sans le travail constant de son entrepreneur. « Il faut que tu sois là et que tu travailles dedans et il faut que tu vois à ton client... il faut que tu fasses des bonnes affaires à ton client... mais il faut que tu sois là... il faut que tu sois dans la boîte tout le temps, tout le temps le plus possible. » « Moi je trouve ça inconcevable que quelqu'un qui a une « business » et qu'il ne travaille pas dedans. Et d'après moi, c'est le secret de la réussite. D'être là, d'être à ton affaire, de gérer et de voir les coups... » « Mon père a 57 ans, il est encore ici à tous les jours, il travaille dedans et il n'arrête pas et... »

La responsabilisation des travailleurs est aussi importante selon l'interviewé. Le fait d'avoir des gens de la famille à des postes stratégiques est une façon très efficace de s'assurer d'avoir des employés responsables et qui ont le sens du travail bien fait. « Les gens ont bien de la bonne volonté mais un moment donné, si ça ne lui tente pas, ça lui tente pas, ça peut arriver à n'importe qui. Une telle job est vite faite car ça « t'adonne » pas et ça te tente pas... ça peut arriver à tout le monde mais quand **c'est chez vous...** tu

vas le mettre de côté mais tu t'appliques pareil... quitte à le faire plus tard mais tu t'appliques. »

Du côté du fonctionnement interne, l'interviewé ne semble pas être en mesure de déceler les éléments qui sont susceptibles de changer dans l'avenir. « Je ne pense pas que ça va être bien différent... non, ça fait plusieurs années, peut-être au niveau du service...(hésitations) ...même pas au niveau du service, je ne pense pas... Ça va se tenir pas mal semblable, peut-être juste côté *Cinq Étoiles*... uniformiser le service à tout le monde à part de ça, je ne pense pas que ça sera bien différent. »

3.2.1.3- Vision d'un rôle social :

La faible population du comté amène le concessionnaire à avoir des relations beaucoup plus conviviales et personnalisées avec sa clientèle. « Ici, les gens, c'est comme ça, ce n'est pas juste professionnel, c'est pas juste un bonbon au bout, « Venez à ma grande vente » et de leur donner des cadeaux, ce n'est pas juste ça, c'est vraiment une relation de tous les jours. » « C'est vraiment ça des contacts, de connaître et de **reconnaître** lorsque les gens viennent. » « On les rencontre au magasin, on les rencontre à l'épicerie, c'est de leur dire « bonjour » et c'est d'être fin avec eux autres. » La vision reliée au rôle social dans une petite localité comme la sienne est, somme toute, exprimé de façon convaincante.

Compte tenu qu'il n'y a que deux concessionnaires sur le territoire, la concession jouit d'une grande reconnaissance de la part de la population. C'est vraiment une entreprise qui est ancrée dans le paysage local. De plus, les relations personnalisées qu'entretiennent la concession avec ses clients sont aussi une excellente source de fidélisation. « [...] c'est la considération face à nos clients, mais c'est de donner du service, de donner le petit quelque chose de plus. On essaye de rencontrer les clients, de jaser avec eux autres, de prendre du temps pour se familiariser. »

L'entreprise apporte une certaine contribution à la communauté de la région en leur offrant un point de vente et de réparation des produits *Chrysler, Dodge* et *Jeep* dans leur localité. C'est quand même un fait exceptionnel qu'une petite localité comme la sienne ait son propre concessionnaire *DaimlerChrysler*. Lors de l'ouverture de la concession à son nouvel emplacement en 1978, plusieurs gens de la région étaient convaincus que l'entreprise ne réussirait pas. « Comme lorsque l'on a bâti ici, tout le monde était convaincu que ça fermerait dans 6 mois et c'est en 1978... » Qui plus est, si jamais cette concession venait à fermer, il est très peu probable que celle-ci soit remplacée compte tenu de la démographie de cette région et du niveau d'investissements que requiert un tel projet. « Et quand tu commences... je pense que ça se fait à peu près plus de nos jours pour quelqu'un qui n'est pas là-dedans d'acheter une concession automobile. C'est impensable à moins qu'il ait de l'argent à n'en plus finir... à moins d'être bien riche. »

3.2.2- Diffusion : Cote 1 = Faible (cercle relativement étroit et aucun canaux de diffusion formels)

3.2.2.1- Personnes directement associées :

Le cercle à l'interne semble relativement étroit soit sa mère, son père, Pierre et André, le gérant de service. « [...] c'est plus avec la direction, avec mon père et ma mère, et le gérant de service qui a quand même un baccalauréat en administration. » « C'est pour ça que quand tu arrives pour discuter de stratégies et de futur, on est peut-être trois ou quatre peut-être avec Pierre qui... depuis 1984 qu'il est ici et qui a fait un peu ma job... »

Néanmoins, il n'écarte pas la possibilité de demander l'avis à d'autres personnes à l'intérieur de l'entreprise afin d'avoir différents points de vue. « Quand tu veux parler de stratégies et de futur, ça prend quelqu'un qui voit là-

dedans, qui est assez impliqué aussi, il faut qu'il est un poste décisionnel parce qu'il y a beaucoup d'employés, exemple, les mécaniciens, il peut y avoir des choses à court terme sur lesquelles il peut être intéressant de leur demander leurs opinions pour voir ce qu'ils en pensent. Il va te donner son point de vue de mécanicien, mais à long terme, ça prend des gens qui sont plus impliqués, plus décisionnels, plus des directeurs... » « À quelque part, ça à l'air drôle à dire, mais faut que tu parles à des gens qui ont un certain d'éducation, c'est assez important d'avoir de l'éducation. » Cependant, le véritable cercle de consultation se résume aux quatre personnes faisant parti de la direction nommée précédemment.

Par ailleurs, l'interviewé ne parle pas systématiquement de sa vision stratégique avec des gens à l'extérieur de l'entreprise mais il a affirmé le faire de temps à autre avec quelques-uns de ses bons clients. « Alors c'est pour ça que quand tu demandes à d'autres gens tu vois leur point de vue de l'extérieur car ce sont nos acheteurs après tout. De plus, nos employés achètent aussi chez nous, donc c'est bon d'avoir leurs commentaires. Et aussi, tu peux demander à des clients, des personnes que tu connais bien, de discuter et de prendre en notes ce qui vont te dire par rapport à toi. »

Il a aussi reconnu les avantages de parler avec des gens de l'extérieur sur les processus d'affaires et de traitement de la clientèle afin de savoir ce que les gens pensent de la concession. « Lorsque la personne est dedans, elle ne voit pas la façon de s'en sortir parce qu'elle est dans sa bulle, elle voit toujours les mêmes composantes, les mêmes choses. Quelqu'un de l'extérieur arrive et va voir les choses d'un autre point de vue. » Par contre, il est visible que le concessionnaire aime parler et échanger avec ses clients et les gens de l'extérieur, mais la question reste à savoir si les échanges portent nécessairement sur la vision stratégique de l'entreprise.

3.2.2.2- Canaux de diffusion :

Il n'existe visiblement de canaux de diffusion de la vision stratégique formels au sein de l'entreprise ni même de réunions du personnel sur une base régulière. De plus, l'interviewé a mentionné devoir expliquer à maintes reprises afin que les employés, ce qui est normal dans un contexte d'entreprise. « Mais si tu ne l'expliques pas assez, la personne ne le voit peut-être pas de la même façon que toi... Alors c'est là que ça devient dur. » Bref, la diffusion de la vision stratégique ne se fait pas de façon formelle et uniforme parmi les employés.

3.2.3- Concrétisation : Cote 1 = Faible (estimation générale des ressources et très peu d'exemple d'engagement)

3.2.3.1- Réalisme de la vision :

Il ressort clairement que la vision stratégique de l'interviewé est, somme toute, très conservatrice et réaliste compte tenu du peu de potentiel de croissance de sa région. Sa vision est beaucoup plus portée sur le court terme, soit saison par saison. « C'est du court terme, c'est du deux à trois mois maximum, là on va voir juste passer l'automne, on voit environ de deux à trois mois à l'avance. »

Il est conscient qu'il est sage de préparer la relève à long terme, mais il estime de façon réaliste ne pas être en mesure de prendre les commandes dans un avenir rapproché. « Et pour gérer une entreprise, du point de vue de chez nous, ça prend un certain âge. Tu ne peux pas à 25 ans arriver et gérer... tu ne peux pas, c'est comme... ça ne se voit plus et ça n'a pas le même rapport d'autorité... et les gens veulent parfois faire affaire avec quelqu'un de plus âgé... » « C'est à long terme et moi dans mon cas, je ne suis pas pressé... Je ne suis pas pressé et quand il arrive des problèmes, je les pousse dans son bureau (rires...) »

3.2.3.2- Actions amorcées

Du côté accréditation *Cinq Étoiles*, l'entreprise reconnaît le bien-fondé de certaines pratiques mais elle ne s'est pas engagée dans le processus en tant que tel. De plus, l'accréditation ne semble pas être dans ses plans futurs pour la concession. « ...mais suite au cours qu'on a été, (cours *Cinq Étoiles* au mois de mai 2001 à RN avec les concessionnaires en titre) il y a des affaires, oui, qui sont bonnes et qu'il va falloir pousser »

Puisque la concession est orientée sur un contact très étroit avec la clientèle, il est conscient que la concrétisation de sa vision stratégique repose sur une seule ressource : la ressource humaine. « [...] alors pour avancer, il faut que tu mises sur autres choses et je pense que c'est la ressource humaine et au niveau du contact avec le client, je crois que c'est ça qui est important. » Cependant, dans une région comme le l'Abitibi-Témiscamingue qui a une population relativement faible, acquérir de la main d'œuvre ayant une bonne formation et de l'expérience est un réel défi pour le concessionnaire.

Par surcroît, cette main d'œuvre doit être motivée et convaincue, ce qui rend les recherches encore plus difficiles. « Ça prend des gens qui sont convaincus aussi... il faut que tu sois capable de les convaincre ou de les prendre convaincus pour vendre ton service, pour dire que c'est bon. Car pour vendre quelque chose, il faut que tu sois convaincu. » Néanmoins, le niveau actuel des activités de la concession ne nécessite pas la mise en branle de telles recherches ou le remplacement de certaines personnes. En résumé, la concrétisation de sa vision consiste à mettre les bonnes personnes aux bons postes mais il n'y aucun exemple de mise en œuvre d'actions orientées vers cet objectif.

3.3-Explication de l'opinion du concessionnaire envers le constructeur

- Gamme de produits et concepts : Cote 1
- Programmes, politiques et procédures : Cote 1
- Programmes parallèles de gestion de la clientèle : Cote 1
- Relations entre les concessionnaires et le constructeur : Cote 0
- Positionnement futur du concessionnaire : Cote 0

Concession #3 : moyenne = 0.6 ⇒ Opinion défavorable

3.3.1 Gamme de produits et concepts :

Selon l'interviewé, les goûts des consommateurs ont beaucoup changés depuis quelques années. « L'automobile n'a plus la place qu'elle avait. Avant ça, c'était un « standing » une auto, « Ah moi j'ai un gros *New Yorker*, moi j'ai un gros « pick-up », ça n'a plus tellement d'importance. Les gens, c'est le paiement. » Les gens ont moins d'argent que par le passé car le coût de la vie moderne en 2002 est, selon lui, plus élevé. Les consommateurs optent donc pour des véhicules moins luxueux et moins cher que les produits *Chrysler*. La vente de véhicule de luxe de la gamme a beaucoup diminué chez le concessionnaire : « *300M*, là ma mère en a un pour se promener... j'ai pas eu de demande. J'en ai vendu un cette année et l'an passée j'en ai vendu un. J'en vends un par année... Le LHS je n'ai pas eu de demande, le Concorde... j'ai resté collé avec un... on en vend un par année... Nous ce que l'on vend, c'est de l'*Intrépid* ordinaire, quelques «ES» de temps en temps qui ressortent, du *Sebring* ordinaire et du *Néon*. Et la *Caravan*... pas trop équipée la van... ».

En fait, *DaimlerChrysler* crée plusieurs catégories de véhicules de haut de gamme et de luxe et ne se concentre presque plus sur le segment des véhicules abordables pour la classe sociale moyenne. « Il y a des manques,

ça doit être la même chose que les autres concessionnaires *Chrysler*, ils nous manquent un petit char ». Définitivement, selon l'interviewé, *DaimlerChrysler* veut occuper une position de luxe dans un créneau à plus faible volume sur le marché. « Mais ce sont des autos qui n'ont pas beaucoup de volume mais elles ont beaucoup d'équipements et de luxe. »

La philosophie de haut de gamme de *DaimlerChrysler* amène le concessionnaire à gérer différemment ses stocks de véhicules neufs en s'axant sur ce qui se vend le mieux et en délaissant les catégories de luxe et de haut de gamme. « Puis, ça se répercute au niveau des véhicules parce qu'on a des véhicules dispendieux... mais «ah ils sont bons et c'est du *Chrysler*» oui, mais à quelque part, ce n'est pas tellement ça que les gens veulent. Les gens veulent en acheter et pour en acheter, il faut qu'ils aient un prix raisonnable.» « Il faudrait que *DaimlerChrysler* pense leur produit en fonction des gens qui l'achètent et pas en fonction de ce que *DaimlerChrysler* pense de bon. »

Néanmoins, selon l'interviewé, la fusion de *Chrysler* avec *Daimler-Benz* a eu comme point positif d'améliorer la qualité des produits. « Depuis la fusion, je ne suis pas sûr si c'est une bonne chose. C'est une bonne chose au niveau des produits... ». De plus, l'interviewé considère que la gamme de produits est plus facile à gérer que certains autres constructeurs. « Nous autres, nous avons cinq modèles d'autos... la *Néon*, la *Sebring*, l'*Intrépid*, le *Concorde* et le *300M*, tu es parti de 20 000\$ à 43 000\$. Par contre, c'est plus facile à gérer pour nous autres car tu ne tiens que quatre ou cinq modèles... donc, c'est plus facile à gérer... »

Selon lui, les produits que construisent la compagnie sont d'une excellente qualité même s'ils ne correspondent pas totalement aux besoins de sa clientèle locale, plus particulièrement en ce qui concerne le prix. « [...] ce que l'on veut, c'est du volume. Mais pas nécessairement du volume « cher »

ça prend des véhicules que les gens sont capables d'acheter. » « Mais ils ont la chance d'avoir de bons véhicules et de bons produits. Le camion cette année est compétitif « au bout », ils ont une van qui marche et qui est en avant de tous le monde, l'*Intrépid*, ça c'est une perle ça pas de saint bon sens comment c'est un bon véhicule et qu'il n'est pas cher ».

En conclusion, on peut retenir que l'interviewé apprécie la qualité des produits en tant que telle mais il n'est pas d'accord avec la philosophie de luxe et de haut de gamme du constructeur car cela ne correspond pas aux besoins de sa clientèle locale.

3.2- Programmes, politiques et procédures du constructeur :

En ce qui concerne les programmes destinés à la vente et à la location, le concessionnaire rencontré n'est pas totalement satisfait des initiatives du constructeur. En effet, les programmes concernant les *Néons* nuisent parfois au concessionnaire. « Et finalement, on s'est rendu compte que le gars ne rentre pas les voir les programmes. Un *Néon* à 20 000\$ « Oupelaille » et il arrive avec un *Focus* à 17 000\$, ça va être moins cher... mais pas nécessairement car tu n'as pas les mêmes programmes de financement. » « Un *Focus* ça vaut 17 000\$ et un *Néon* 20 000\$. Le paiement est plus bas sur un *Néon* que sur une *Focus* car on a 0% sur 5 ans. » Donc, les clients voyant le prix des *Néons* plus élevés que les voitures de même catégorie des concurrents, ils ne rentraient dans la concession même pas pour en faire l'essai car ils en concluaient qu'il était plus cher.

Afin de remédier à ce problème, le concessionnaire a décidé de retirer tous les prix dans les vitres de ses voitures et camions neufs. « Oui, elle est plus cher mais s'il avait juste regardé le prix, il ne serait pas rentré... Alors les prix dans les vitres, ils diront ce qu'ils voudront, on les met pas et on les laisse dans le dossier du véhicule en arrière, la feuille est là. » « Tu vas sûrement lui dire pareil le prix, mais au moins tu vas avoir du feeling. » Le but

est d'avoir un contact face-à-face avec les clients et de courir la chance d'être le premier concessionnaire à s'entretenir avec le client. « Oui, mais si tu n'as pas la chance de t'asseoir avec le client en premier, tu es fait. »

De plus, le concessionnaire s'est plaint du manque de marge de manœuvre qu'offre le constructeur sur le prix de ses modèles. « La compagnie s'en vient rigide sur certains véhicules, on a plus de marge de manœuvre, bientôt, je pense qu'ils vont dire « vous allez vendre le prix dans la vitre. » » Le prix des véhicules a augmenté depuis la fusion mais les véhicules offrent moins de marge de profits aux concessionnaires. De plus, il s'est aussi plaint de la difficulté d'avoir des allocations de stock de véhicules neufs, surtout du tout nouveau modèle, le *Jeep Liberty*. « Le *Liberty* va aller prendre du marché mais on est pas capable d'en avoir dans cour... c'est pas mieux. »

3.3.3- Élaboration de programmes parallèles :

En ce qui concerne l'élaboration de programmes parallèles à ceux de *DaimlerChrysler*, le concessionnaire rencontré n'a semblé avoir fait qu'une percée très timide en ce sens. En fait, la concession a utilisé un logiciel pour faire des cartes d'anniversaire dans le passé. « Bien, on avait été avec « grovritel », un plan... ce sont les petites cartes d'anniversaires et des choses comme ça. On a lâché ça... on était capable de le faire nous même. Mais... non pas vraiment on en a pas vraiment... » À part ce logiciel, la concession n'a aucun autre programme parallèle.

3.3.4- Relations avec le constructeur :

Selon les dires du concessionnaire rencontré, les relations entre le constructeur et les concessionnaires semblent plutôt tumultueuses. En fait, *DaimlerChrysler* ne semble pas satisfait de la fusion avec le constructeur américain *Chrysler* à cause du mauvais rendement de ce dernier. « Et c'est vrai qu'avec Daimler... ils ne sont pas content de la fusion avec *Chrysler* et il

pense même à le laisser aller... mais je pense qu'ils ont été à leur perte aussi car ils ont comme fait en sorte que les concessionnaires aillent pas bien et qu'ils ne soient pas satisfaits de ça. Je pense qu'ils ont un peu de responsabilités là-dedans. »

Les coupures de budget et de personnel chez *DaimlerChrysler* ont affecté les relations avec le constructeur. « Je pense que ça nuit au soutien et ça nuit à bien des affaires... tu ne peux plus parler à personne à la compagnie... il n'y a plus de monde pour travailler... » Il a même mentionné que la rentabilité des concessions est fonction inverse de la rentabilité du constructeur. « Moi mon père, quand les concessionnaires font de l'argent, la compagnie en perd et quand la compagnie *DaimlerChrysler* en fait, les concessionnaires en perdent. Ça a une influence ensemble... et c'est un peu vrai car s'ils coupent dans les réclamations de garantie, ils en gardent plus... s'ils coupent dans nos profits, ils en gardent plus... »

De plus, selon l'interviewé, le constructeur vient en chercher davantage dans les poches des concessionnaires entre autre en leur vendant des équipements essentiels à des prix dérisoires. « Ils nous « shippent » des outils «essentiels» et toi il faut que tu achètes tout... le MDS dans la shop, le MS1 à 20 000\$ et le MS2 à 30 000\$... un ordinateur bien ordinaire, rien à se « pitcher » à terre. Tu payes... tu es obligé et c'est dans ton contrat. » « S'ils prennent un outil qui devrait se vendre 100\$, ils te le vendent 200\$... ils font 100\$ de profits, ils en gardent plus... et toi tu en payes plus et tu en as moins... Alors, c'est ça, ils ne font peut-être pas tout à fait assez attention à leur réseau de concessionnaires. »

En conclusion, les relations entre les concessionnaires et *DaimlerChrysler* ont atteint un tel niveau de tension que certains concessionnaires dans les grands ont décidé de changer de bannière. « Montréal et ces places-là... Je sais qu'il y en a qui se sont tannés et qui ont

dit «too bad, moi je ferme»... pas parce que ça allait pas bien mais parce que c'était rendu trop difficile et il y avait trop d'affaires en marge... ce n'était plus le fun... » Cela image très bien le propos de l'interviewé en ce qui concerne les relations avec le constructeur.

3.3.5- Positionnement futur du constructeur :

Selon l'interviewé, le positionnement de la compagnie a été axé, depuis la fusion avec *Daimler-Benz*, sur une vision beaucoup plus européenne qu'américaine, ce qui n'est pas une bonne chose pour les concessionnaires canadiens et québécois en général. En fait, *Mercedes-Benz* tentent de faire émerger son image de marque et de luxe de la fusion entre les deux constructeurs. « Mais au niveau de la vision, je ne pense pas que c'est une bonne chose parce que les européens et les américains, on ne pense pas pareil... et je pense que ça nuit parce qu'on ne peut pas amener la culture européenne en Amérique... en tout cas, pas tout de suite... les américains ne sont pas prêts à ça. » « Nous autres ont est bon *Daimler-Benz*, nous autres on a de l'argent car nous avons été vous aider. » « Mais c'est la question de « standing » mais dans le petit peuple, dans le monde normal, cette vision là, ils ne sont pas prêts à l'avoir. »

Comme il l'a été mentionné précédemment, l'interviewé considère que cette image de luxe et de prestige n'est pas nécessairement compatible avec les besoins et les caractéristiques démographiques de son territoire de vente. « Ah nous autres on est bon, quand tu achètes un *Chrysler*, ce n'est pas n'importe quoi. » « Je suis bien d'accord que ce n'est pas n'importe quoi, mais ici le client, il veut que ça roule et que ça marche et... ils vendent du *Kia* et du *Daewoo*... des *Civics* à 15 000\$, ils en vendent. Des *Hyundai Accents*... »

En conclusion, selon ses dires, *DaimlerChrysler* ne tient pas assez compte de la culture américaine et de la façon de faire des affaires en Amérique dans l'élaboration de sa vision. « *Daimler-Benz* ne se sont peut-être

pas assez attardé à la culture américaine et de la culture même d'ici et de nous sortir des véhicules en fonction de ça. » Malgré tout, il est conscient que les concessionnaires ont un rôle à jouer dans le succès et qu'ils ne sont pas uniquement les victimes des décisions du constructeur. C'est le désir de réussir des concessionnaires qui fait la différence entre un bonne et une mauvaise concession. « Je pense qu'ils sont bien positionnés parce qu'ils sont des concessionnaires qui veulent réussir malgré tout. »

3.3.6- Recommandations :

À propos des recommandations, le concessionnaire demande au constructeur de tenir plus compte du marché canadien dans le développement de nouveaux produits. « Être plus à l'écoute du marché, des concurrents et des concessionnaires. Je sais qu'on est rien le Québec et même le Canada on est rien car il se vend plus d'automobile à Los Angeles que dans tout le Canada... » « Par contre, c'est pas parce qu'on est pas grand chose par rapport au reste du volume qu'il ne faut pas qu'ils nous écoutent. » Donc, l'interviewé croit qu'une meilleure adaptation à la culture américaine serait un grand pas en avant pour l'amélioration du sort des concessionnaires *DaimlerChrysler*. « Mais c'est ça, penser à la manière américaine un peu... et je pense qu'ils vont avoir un meilleur succès comme ça... » Dans cette optique, le développement d'un petit véhicule économique, abordable et concurrentiel dans le segment des sous-compactes serait grandement apprécié du concessionnaire. « Ils rêvent d'une grosse voiture, mais ils ont les moyens d'une petite...Vendons-lui une petite... tu es mieux de lui en vendre une petite que de ne pas en vendre... »

4- Concession #4

4.1- Description du concessionnaire

Fondation de la concession : 1976.

Formation académique de l'interviewé : Diplôme d'étude collégiale en administration, option finance.

Expérience dans l'automobile : 22 ans.

Pourcentage de propriété : 60 %.

Chiffre d'affaires en 2001 : 14 millions.

Nombre d'employés en 2001 : 35 employés.

Rôle de l'interviewé dans les opérations : Il est le directeur-général de la concession. Il fait un peu de tout. Il peut travailler autant au département des ventes, du service après-vente qu'au département de comptabilité.

Caractéristiques pertinentes : Au moment de l'entrevue, il était le seul concessionnaire en région à être certifié *Cinq Étoiles* par le manufacturier. Il possède aussi une autre concession d'un autre constructeur dans la même localité.

Nombre de véhicules vendus et livrés en 2001 : 164

4.2- Explications de l'attribution du niveau de manifestation

Concession #4 : Catégorie globale = 6 (très forte)

4.2.1- Expression : Cote 2 = Forte (vision très avant-gardiste et conscience des tendances actuelles et futures)

4.2.1.1- Vision de grandeur :

Parmi les concessionnaires rencontrés, la personne interviewée à la concession #4 est la plus visionnaire d'entre toutes. En effet, sa vision d'avenir du monde de l'automobile est très avant-gardiste et totalement différente des autres. Compte tenu que les constructeurs en général, et pas seulement *DaimlerChrysler*, essayent de diminuer le nombre de concessionnaires, il est convaincu qu'il n'y aura éventuellement qu'un seul concessionnaire *DaimlerChrysler* en région avec des satellites dans les différentes villes d'Abitibi-Témiscamingue. « Les manufacturiers, ce qui arrivent, c'est qu'ils essayent un peu de réduire le nombre de concessionnaires, parce qu'un moment donné il y en a un peu trop. Donc, ce que je vois qui va s'en venir dans un avenir rapproché, cinq ans, dix ans, je ne pourrais pas te dire, c'est que ce sera plutôt, un concessionnaire *Chrysler* en Abitibi-Témiscamingue. Avec des points de vente, c'est ça, tu en auras un, mais tu auras à peu près comme... par ville ».

Autrement dit, l'interviewé considère que l'avènement de méga-concessionnaire est la solution d'avenir afin de diminuer les coûts d'exploitation et de rentabiliser ce type de commerce. « Tu aurais un méga-concessionnaire, un inventaire à gérer, la paperasse, ce serait pas mal toute la même, mais, ça va venir comme ça, mais d'ici combien de temps mais... » Ce phénomène étant déjà observable dans les grands centres urbains du Québec, l'interviewé estime que cette tendance touchera aussi les régions

éloignées. « Les « méga-dealer » un moment donné tu le vois dans les grands centres, tu le vois dans les régions aussi éloignées. Combien de temps ça va prendre, je ne peux pas te dire combien de temps, sauf que ceux qui auront été proactifs... et tu auras des associations. Oui, tu auras des associations qui se feront comme ça d'ici une dizaine d'années. » Selon lui, il faut que les concessionnaires soient proactifs et à la fine pointe de la technologie dans leurs méthodes de gestion et d'exploitation afin d'être dans la course et d'éviter de se faire mettre de côté par la compétition et même par le constructeur lui-même.

Par surcroît, il envisage aussi que les concessionnaires devront être « multi-franchises », c'est-à-dire vendre des marques d'un ou de plusieurs autres constructeurs. « Ce qui va changer, comme je te disais, c'est un peu... je te disais ma vision de l'avenir versus les concessionnaires. Mais, c'est qu'un concessionnaire pourra être aussi « multi-franchises ». » « Et au point de vue personnel, ça te coûte moins de personnel, parce que tu as une comptabilité, tout se fait avec l'informatique, la comptabilité ça se fait tout (à la même place). Alors, là, tu as certains coûts qui vont se réduire là. Tu auras aussi une « bodyshop », qui sera centralisée. » De plus, les concessionnaires multi-franchises pourront atteindre une rentabilité plus satisfaisante en mettant à profit les bons côtés des différentes marques et en atténuant leurs faiblesses respectives. « Comme un genre d'association et tu dis : « bon, j'ai un satellite là-bas pour le *Chrysler*, j'ai un satellite pour le *Hyundai*, j'ai un satellite pour une autre marque », mais à ce moment-là, tu vas chercher un certain volume et tu t'assureras d'une stabilité financière plus... plus forte. »

Le concessionnaire rencontré mise aussi beaucoup sur son accréditation *Cinq Étoiles* afin d'atteindre une meilleure rentabilité ainsi que pour améliorer la position relative de la concession. « On suit les recommandations du manufacturier, on se met à la page pas mal, mais je te

dirais que c'est beaucoup de travail et celui qui ne se met pas à la page, tantôt, sera dépassé. » « Et si tu veux être *Cinq Étoiles*, il faut que tu aies des procédés, il faut que tu aies des processus, il faut que tu les suives, il faut que tu les améliores et ils viennent à tous les trois mois, tandis que ISO 9002, je pense qu'ils viennent à toutes les années. » Donc, selon l'interviewé considère les hauts standards de *DaimlerChrysler* en terme de qualité et de management comme une source d'accomplissement et une manière d'améliorer le sort de la concession. « Alors, au point de vue, comme je dis, dans l'avenir... plus que le manufacturier te demandera des choses, plus tu seras accrédité, mieux c'est pour toi. »

En ce qui concerne son expansion au niveau local, il a aussi une vision réaliste et éclairée de son potentiel de développement que son entreprise possède. « C'est qu'un moment donné, tu ne peux pas agrandir ta «shop» toujours, toujours. Alors, il faut la rentabiliser comme 24 heures sur 24. Moi, ce que j'aimerais, un jour, ça serait ça, d'avoir deux chiffres. Dans les grands centres, ils ont ça, mais eux, ils ont le volume. Tandis que nous, on ne l'a pas tout à fait encore. Mais il faut que tu sois ouvert à toutes ces affaires-là. Comme le samedi, il faut que tu sois ouvert à ça, le dimanche, il y a tellement de gens. Moi, je sais que ça va venir. » De plus, il est un des seuls concessionnaires à avoir établi un lien entre son potentiel de vente et son potentiel de service après-vente de sa concession. « Un moment donné, on n'essaie pas d'aller en chercher trop non plus, si on est pas capable de servir en arrière, il faut essayer d'aller au juste milieu, garder les clients que tu as déjà là, et après ça, maintenir un système de prix qui peut être profitable versus comme je te dis, si tu dis « moi, je veux vendre 500 autos cette année, et je les vends au prix coûtant, et let's go », je remplirai ma « shop ». Par contre, si tu n'es pas capable d'opérer ta « shop » parce que les gens arrivent ici et ça prend trois ou quatre semaines pour un rendez-vous, c'est pas d'avance, tu perds ton client, il s'en va ailleurs. Alors, ce qu'il faut, c'est

le juste milieu de ça et d'essayer d'être le plus rentable, toujours en vérifiant la compétition, c'est sûr et certain. »

Le ralentissement économique de la région de la localité du concessionnaire a aussi limité quelque peu la croissance de l'entreprise. Notamment, la fermeture de la *Mine McWatters* a réduit le volume d'affaires de la concession. « Ça fermé...et là, ils viennent de recommencer. Mais, moi, c'était quasiment... juste *McWatters*, ça représentait un chiffre d'affaires de 100 000 \$ à peu près. Alors... Et c'est normal, et la situation économique, par le fait même que *McWatters* ait fermé, c'est quand même 300 à 400 employés (de licenciés). Alors, ces gens-là ne consomment pas, tandis que cette année, c'est reparti, et on voit déjà que c'est pas mal plus... ». Néanmoins, l'interviewé est très optimiste quant à l'avenir de la région. Par ailleurs, il croît aussi aux cycles dans le secteur de l'automobile, plus particulièrement en ce qui concerne le constructeur *DaimlerChrysler*. « Moi, je dis que c'est pas mal cyclique aux 10 ans. Donc, on a eu 2-3 ans tranquilles... plus tranquilles, l'année passée surtout, là, on s'en va dans le meilleur. Les trois ou quatre prochaines années, ce sera bon. »

Une autre chose qui limite la croissance de l'entreprise est la forte rivalité qui existe entre les deux concessionnaires *DaimlerChrysler* de sa localité. En effet, il considère que sa concurrence la plus forte ne provient pas des autres constructeurs mais bien d'une autre concession *DaimlerChrysler*. « Être certain d'être tout seul en région, bien, on pourrait être encore un peu plus indépendant. Là, c'est sûr que des fois, les clients... ma grosse compétition comme c'est là, c'est pas *GM*, c'est l'autre concession *DaimlerChrysler*. » De plus, il se permettrait aussi d'être plus agressif en publicité en étant le seul concessionnaire *DaimlerChrysler* dans sa localité. Bref, il estime que parfois la compétition n'est pas saine entre les deux concessionnaires. « Là, le client est ici, il sait mes programmes, il va là-bas, c'est les mêmes programmes. « Là, je te donne 100 \$, il coupe de 100 \$

et...» c'est une mauvaise compétition. Mais qu'est-ce que tu veux...ça partie de la « game »! ».

Par ailleurs, le concessionnaire croit beaucoup aux nouvelles technologies pour le développement interne de son entreprise. Il a mentionné les mérites de son logiciel de vente « *City Wizard* ». « Mais, c'est *City Wizard* qui est pas mal en avant comme c'est là. Et tu apprends... tu n'as pas le choix de travailler avec eux autres pour performer dans un monde comme on a aujourd'hui. Tu peux pas calculer ça à la main ». « Mais, ça, quand tu connais le système, tu sais comment il marche, il y a bien, bien des informations que tu peux aller chercher, que nous n'avions pas avant ». De plus, l'interviewé est un gestionnaire qui aime bien être à l'affût des nouveaux logiciels de gestion de la clientèle et d'exploitation de concession. Entre autre, l'avènement de l'Internet dans la concession a créé de nouvelles opportunités et a accéléré grandement les processus de vente, notamment en ce qui concerne les demandes de crédit. « C'est beaucoup plus perfectionné, ça va venir. Et ensuite, il y a des compagnies... comment elles s'appellent, comme « *Crédit links* », « *Auto-links* »... c'est un portail que tu pourras aller porter l'application de crédit, le samedi ou le dimanche, et ils vont te donner une réponse. Tu vas là-dedans, ça te prend le numéro d'assurance sociale, la date de naissance, l'endroit où il travaille, où il vit, tu lui donnes les chiffres, et en dedans d'une heure et demi, tu as la réponse. Par ailleurs, l'interviewé semble aussi conscient des conséquences que peut avoir le commerce électronique sur l'opération de la concession. « C'est sûr aussi, c'est de voir aussi le manufacturier comment ça va aller dans les années 2010, 2020, les gens vont-ils magasiner par Internet, par catalogue, par ci, par ça? Alors, il va falloir s'ajuster à ça. »

En conclusion, l'expression de la vision de grandeur est très avant-gardiste comparativement aux autres concessionnaires rencontrés. De plus, il aussi très au courant de l'actualité et des nouvelles tendances qui se

dessinent dans le monde de l'automobile. Visiblement, le concessionnaire fait le nécessaire pour demeurer un des chefs de file en ce qui concerne ses méthodes de gestion. Il a aussi été en mesure d'identifier clairement le potentiel de croissance de son entreprise ainsi qu'à énumérer les éléments pouvant lui nuire.

4.2.1.2- Vision de bien-être organisationnel et individuel :

La vision de bien-être organisationnel et individuel est très fortement exprimée par l'interviewé. En effet, le concessionnaire rencontré démontre une certaine considération pour ses employés. Il a même mentionné que ses employés étaient une des principales sources de succès de la concession. « J'imagine que c'est les ressources humaines qui m'ont aidées. C'est les personnes en place. Tu auras des personnes qui sont... comment je pourrais dire ça... qui sont « fighters », ils vont se démener pas mal, ils vont travailler fort et un moment donné, c'est ça qui va faire la différence entre celui qui... qui est plutôt passif et l'autre qui est proactif. » Il se considère aussi comme un gestionnaire très ouvert aux commentaires et aux demandes de ses employés et ils encouragent même ces derniers à le faire. « Les gars ont des bonnes idées, il faut qu'il le demande. Des fois, ils sont trop gênés pour te le dire, alors, tu le demandes. Des fois on... on se plante. Exemple, on essaie de quoi, ça ne marche pas. C'est pas grave, au moins on l'a essayé, mais on l'a vu. Il faut pas que tu aies peur d'arriver avec des nouvelles idées et de les essayer. » « S'asseoir avec le personnel, jaser, et des fois, ils t'apprennent bien des choses que... ».

De plus, il considère son entreprise comme une famille. « Mais, comme moi, tous les employés ça fait une grande famille, alors, c'est sûr que quand tu vas partir, tu espères que tout le monde va pouvoir continuer et que ça va toujours travailler dans le même sens. » Il n'envisage pas non plus se détacher de l'entreprise car il éprouve encore beaucoup de satisfaction à travailler. « [...] temps et aussi longtemps que je serai ici et que j'ai du plaisir,

je vais m'impliquer. Quand j'aurai moins de plaisir, je vais laisser aux jeunes et je dirai « bon bien...amusez-vous!» ». Il a aussi mentionné le fait qu'il soit nécessaire de s'investir personnellement dans une concession afin d'avoir du succès, et ce, surtout dans les débuts. « Disons que tu commences aux ventes, tu peux être là le samedi, tu peux être là le dimanche. Sans dire être là présent, mais tu dis au client : « Je te donne ma carte, tu peux me rejoindre à la maison, j'ai toujours mon cellulaire ». Plus que tu es présent, plus que tu as de chance de mettre d'autos sur la route, et plus tu mets d'autos sur la route... ».

L'organisation du travail est aussi très importante pour le concessionnaire rencontré. En effet, l'organisation du travail est une façon de s'assurer du bien-être de son entreprise ainsi que de bien-être de ses employés. « À un moment donné, j'ai fait des quarts de travail, ce qu'on appelait, 10 heures par jour, c'est que mes gars travaillaient quatre jours par semaine et avaient une journée de congé. Ça nous a permis d'essayer deux techniciens de plus et les gars étaient sur rotation. Alors, là, j'allais chercher 80 heures par semaine de plus. Il reste que je peux revenir toujours avec cette formule là, c'est facile et les employés... ils avaient aimé ça. ». De plus, il considère nécessaire d'établir des objectifs précis et il reste très ouvert pour des ajustements en cours de route. « Les écrits, on essaie de les atteindre, c'est sûr et certain que je ne tape pas sur la tête du gars qui l'a pas atteint, par contre, on va regarder ce qui s'est passé. Des fois, c'est peut-être toi qui n'étais pas correcte, il y avait un technicien qui était malade, on a perdu une semaine, deux semaines, bien des facteurs qui rentrent en ligne de compte. On les étudie. »

De plus, l'organisation du travail a pour objectif aussi de permettre la spécialisation des employés dans leurs tâches. En effet chaque employé se spécialise en faisant toujours la même catégorie de travaux. Il est du ressort des aviseurs techniques de s'assurer que les mécaniciens travaillent sur les

tâches sur lesquelles ils sont spécialistes. « Là, j'ai « dispatché » mon personnel aux pièces et au service pour gérer ça. Un aviseur contrôle quatre mécaniciens, et l'autre aviseur contrôle ses quatre. Et c'est toujours ses quatre mêmes. Alors, il vient qu'un moment donné, il connaît ses gars, il sait que telle « job » lui sera bon là-dedans, lui sera bon là-dedans » «[...] il faut que tu te dises que si ton gars est spécialiste, bien, tu le mets juste telles sortes de travaux. Si au contraire tu lui fais faire de l'entretien, tu lui fais faire un moteur, tu fais-ci, tu fais-ça. Alors, un moment donné, il n'a pas le temps de se spécialiser ou de devenir performant dans son domaine. Alors, à ce moment-là, tu viens que tu as une équipe qui devient performante. »

Néanmoins, l'interviewé tente de responsabiliser au maximum ses employés face au travail qu'ils effectuent dans la concession. « Oui, le gérant de service va superviser tout ça, mais... il reste que nous essayons beaucoup de responsabiliser les autres. Qui est-ce qui est le mieux placé pour essayer un véhicule, c'est le technicien lui-même! Si c'est lui qui l'a essayé, c'est lui qui l'a réparé. Parce que sans ça, ton gérant de service qui ira les voir, c'est que le technicien, un moment donné il se fit juste à lui. Il n'ose plus prendre de responsabilités. Tandis que là, on les a habitués « vous êtes responsables de votre travail, c'est vous qui le faites, faites-le comme du monde, comme si c'était à vous-autres!» Alors, là, les gars, ils prennent la responsabilité, ils deviennent plus responsables, et ça en fait un petit peu moins à superviser. » La responsabilisation permet aux employés de se prendre en main et de s'assurer que le travail est bien fait dans la concession. En conclusion, le concessionnaire rencontré croit au bien-être et à l'épanouissement conjoint de ses employés et de son entreprise.

4.2.1.3- Vision d'un rôle social :

Il est évident que le concessionnaire rencontré désire atteindre une image supérieure envers sa collectivité. En effet, il se considère comme étant une concession très compétitive et de qualité dans sa localité. « Au niveau

local, je pense que nous sommes très compétitifs avec le local, nous sommes très proactifs, nous autres directement, parce que nous sommes un concessionnaire *Cinq Étoiles*». De plus, l'amélioration de l'image de l'entreprise envers la localité passe par le recrutement et le rapatriement de personnel qualifié en région. « C'est ceux qui sortent du Collège de Barrie, savoir s'il y en a dans la région, on pourrait aller comme « drafter » et dire... s'il y a avait un gars qui était formé à l'école, j'aimerais ça l'avoir. Parce que ces jeunes-là, c'est eux-autres qui seront les gros travailleurs de demain, et c'est eux qui auront les idées et qui auront l'énergie. Si on pouvait avoir des jeunes qui sortent beaucoup de Barrie, qui viennent mener leur curriculum vitae, mais, bien souvent, ceux qui sortent de Barrie sont déjà « draftés » par les grosses compagnies à Montréal. » « Ces jeunes-là, c'est eux qui seront les... parce qu'eux-autres ils apprennent les nouvelles technologies. »

Par ailleurs, le concessionnaire rencontré est aussi très impliqué dans la vie sociale de sa région. En effet, ce dernier fait partie de divers clubs sociaux et associations afin de se faire et d'entretenir ses contacts. « Je me suis impliqué dans le social... dans la concession, socialement aussi, dans un club et un moment donné tu fais des contacts. » « La vie sociale, il faut que tu t'impliques. Autrement... c'est important, parce que ces gens-là, souvent, ceux qui sont dans les clubs sociaux, ce sont des professionnels. Et eux-autres, bien, dans la famille, c'est un dentiste, c'est un médecin, ça fait qu'eux autres dans leur famille, ils sont toujours bien représentés, alors, s'ils le voient avec tel véhicule... la parenté... ça peut influencer les autres ». Autrement dit, le fait que des personnes de classes sociales supérieures s'intéressent aux produits et services de la concession peuvent amener plus de gens à aller à la concession pour l'achat de leur prochain véhicule.

4.2.2- Diffusion : Cote 2 = forte (cercle élargi de collaborateurs à l'intérieur et à l'extérieur et présence de canaux formels)

4.2.2.1- Personnes associées

Il a mentionné au cours de l'entrevue qu'il parle de sa vision d'avenir avec les gens à l'intérieur de l'entreprise seulement. En effet, étant un gestionnaire axé sur la gestion par objectif, il discute souvent avec ses employés de leurs objectifs individuels au sein de la concession. « Pas à l'extérieur de l'entreprise. On peut en parler avec les gens de l'entreprise, on en parlera comme eux-autres qu'est-ce qu'ils veulent faire? Quel pourcentage du marché qu'on veut occuper dans la localité ? Qu'est-ce qu'on essaie d'aller chercher? » Néanmoins, même si le concessionnaire mentionne qu'il ne discute pas de sa vision d'avenir à l'extérieur de l'entreprise, ce dernier avoue avoir déjà fait parti pendant longtemps de « groupes de performance ». Ces groupes de performances représentent, en fait, un moyen de diffusion à l'extérieur de l'entreprise de ses pratiques et de sa vision. En effet, ces groupes de performance permettent une mise en commun des pratiques et de la vision des autres concessionnaires, de constructeurs différents, faisant parti de groupe afin de stimuler l'amélioration des pratiques chez les concessions.

4.2.2.2- Canaux de diffusion :

Il existe des canaux de diffusion formels dans l'entreprise sous forme de réunions avec les employés. Mensuellement, des réunions sont organisées afin de déterminer les objectifs à atteindre ainsi que la direction à donner à l'entreprise. « Nous, nous faisons des rencontres quasiment à tous les mois. Une fois, deux fois par semaine... non, deux fois par mois, mais une à tous les mois. On se rencontre tous les gars des départements, où est-ce qu'on va, on révise nos chiffres, c'est important de donner les objectifs à tous les employés, parce qu'un moment donné, si tu lui dis seulement c'est bon, c'est pas bon, il est dans le vide, il ne sait pas. »

De plus, l'interviewé a fait longtemps parti de groupes de performance qui avaient pour but d'échanger entre les concessionnaires leurs pratiques et leurs visions du futur. Évidemment, ces groupes n'existent malheureusement plus en tant que tel mais s'il venait à en avoir d'autres, il serait prêt à participer encore. « On appelait ça des groupes performances, ce qui faisait qu'on s'assoyait une dizaine de concessionnaires ensemble, peu importe la région et on échangeait des idées. Et ça, c'était bon, parce que un faisait ça, c'était bon, l'autre faisait ça c'était bon. *Chrysler* veulent revenir avec ça au niveau régional, pour commencer au régional et éventuellement peut-être s'associer avec la région de Montréal. Parce que c'est de voir à l'extérieur ce qui se fait. Nous-autres, souvent, on est dans notre boîte et on a pas le temps d'aller voir. » « Je revenais avec des idées et un moment donné j'ai laissé parce que... je suis resté, je te dirais un bon 10 ans dans ce genre de groupe. Et aujourd'hui...ça me manque des fois ».

4.2.3- Concrétisation : Cote 2 = forte (engagement fort et exemple concret du réalisme de sa vision)

4.2.3.1- Réalisme de la vision :

Il est évident que la vision d'avenir du concessionnaire en ce qui concerne la création de « méga-concessionnaire » est réaliste car il s'agit d'une tendance bien visible dans les grands centres. De plus, il est aussi réaliste que les constructeurs nord-américains veulent officieusement diminuer le nombre de points de vente afin de réduire les coûts de transactions avec ces derniers. Nous insistons sur le qualificatif « officieusement » car le constructeur augmente le coût d'être en affaires afin d'éliminer naturellement les petits concessionnaires et les moins rentables. Concrètement, cette tendance est cours actuellement chez un autre constructeur nord-américain, *Ford*. En effet, le constructeur a commencé l'élimination progressive des concessionnaires *Mercury* de la province. En effet, ces derniers risquent de disparaître au profit des concessionnaires *Ford*.

Cette décision a encore une fois des visées de « downsizing » et de réduction des coûts. Un exemple patent est la fermeture forcée par le constructeur du concessionnaire *Mercury Garage Trottier* de La Sarre l'été dernier.

En ce qui concerne le réalisme de la vision du développement de la concession en tant que tel, l'interviewé possède une vision réaliste de son potentiel de croissance à court terme. « S'ils ont vendu pour deux millions, alors, cette année, les gars essayent d'aller chercher plus de volume. On s'ajustera avec le nombre d'heures, avec le nombre d'employés. Parce qu'un moment donné, tu ne peux pas vendre plus que... j'ai huit « stall », j'ai huit techniciens, dans le l'atelier de carrosserie, j'en ai quatre, exemple, alors, mets-les à 40 heures par semaine...Il faut que je joue. Alors, c'est sûr que c'est difficile d'augmenter les chiffres de l'année dernière. Si tu peux pas augmenter les revenu, il y a toujours une possibilité de contrôler tes coûts. »

4.2.3.2- Actions amorcées :

Le concessionnaire met beaucoup d'efforts afin de suivre les recommandations, les programmes, les politiques et les procédures du constructeur qui sont nécessaires pour le maintien de son accréditation *Cinq Étoiles*. « Mais je te dirais que c'est beaucoup de travail et celui qui ne se met pas à la page, tantôt, sera dépassé. Un moment donné, il sera dépassé et... essayer de rattraper deviendra bien difficile. Parce que plus ça va, plus que le manufacturier exige des investissements sévères, après ça, c'est qu'il y a trop de choses à faire en même temps. Il faut vraiment que tu suives ça au jour le jour. » « Mais, c'est parce qu'il arrive tellement de choses en même temps. Ce qui arrive c'est que *DaimlerChrysler*, ça déboule, et un moment donné, quand tu essaies de suivre ça... » Autrement dit, les standards de performances du constructeur exigent un suivi et des actions rapides afin de se maintenir à jour.

L'interviewé a déjà entamé la diversification de ses activités en achetant une concession de japonais dans sa localité. Cette action s'inscrit directement dans ce que l'interviewé appelle un concessionnaire « multi-franchises ». « Comme c'est là, nous avons acheté la concession *Hyundai* et la comptabilité se fera tout à partir d'un même point. Ça se fait tout ici. Moi, je peux avoir un bilan pour ma concession *DaimlerChrysler*, un bilan pour la concession *Hyundai*, un bilan combiné. Alors, au point de vue de la banque, tout est combiné. Au point de vue des manufacturiers, tu les fais tous les deux séparément. » Ainsi, il a élargi sa clientèle et cela le protège contre les soubresauts du constructeur *DaimlerChrysler*. De plus, il bénéficie du bon côté des deux constructeurs, soit en profitant de la popularité des petits véhicules économiques et abordables comme *l'Accent* et le *Sonata* de *Hyundai* tout en profitant de la popularité des *Caravans* et de la catégorie des camions et d'utilitaire sport des marques *Jeep* et *Dodge*.

4.3- Explication de l'opinion du concessionnaire envers le constructeur

- **Gamme de produits et concepts : Cote 2**
- **Programmes, politiques et procédures : Cote 3**
- **Programmes parallèles de gestion de la clientèle : Cote 1**
- **Relations entre les concessionnaires et le constructeur : Cote 1**
- **Positionnement futur du concessionnaire : Cote 2**

Concession #4 : moyenne = 1.8 opinion neutre

4.3.1- Gamme de produits et concepts :

Visiblement, le concessionnaire rencontré n'est pas totalement satisfait de la gamme de produits notamment en ce qui concerne le créneau des sous-compactes. En effet, le modèle *Chrysler Néon* n'est pas compétitif dans ce

créneau à fort volume. « Je n'étais pas «dedans». Nous étions trop chers et trop équipés. » Étant propriétaire de deux concessions, l'interviewé mentionne que le fait que *DaimlerChrysler* soit quasi-absente du créneau des sous-compactes économiques, contrairement à *Hyundai*, amènent des types de personnes très différentes à chacune des concessions. « Et tu t'aperçois que la clientèle n'est pas la même non plus. Ce n'est pas le même monde qui viennent là-bas, que le monde qui viennent ici. Alors, plus de monde que tu touches, mieux que c'est. » Le fait de posséder à la fois une concession *DaimlerChrysler* et *Hyundai* a pour effet de diversifier sa clientèle. Cependant, l'arrivée très prochaine d'un nouveau modèle, la *Chrysler SX 2.0*, pourrait bien redonner un caractère compétitif aux concessionnaires *DaimlerChrysler* dans ce créneau. « On aura un petit véhicule qui sera plus abordable et qui arrivera dans les paiements... Un petit SX 2.0... 14-15 000 \$ un prix compatible avec l'Accent. »

En général, il est évident que l'interviewé porte une certaine admiration à la gamme de produits ainsi qu'aux prototypes de *DaimlerChrysler*. « Et de l'autre côté, on a des beaux produits, nous avons une bonne marque, ils ont une belle visibilité, ils sont associés avec *Mercedes-Benz*... Super. Moi, j'aime bien ça. J'aime les prototypes...j'aime... » Néanmoins, l'interviewé considère que la compagnie s'est quelque peu relâché dans la création de nouveaux modèles depuis quelques années. Auparavant, la compagnie lançait un nouveau modèle presque à toutes les années tandis que ces dernières années, les lancements furent beaucoup plus moindres. « *Chrysler*, là, quand ils ont commencé avec *l'Intrépid* dans les années 93, la *Viper*, il y avait toujours un nouveau modèle qui sortait quasiment à toutes les années, et ça, ça été les bonnes années pour *Chrysler* et ça s'est tranquilisé un peu là, mais ... Ça s'est tranquilisé un peu, parce que faire un nouveau modèle à toutes les années, c'est beaucoup, beaucoup de sous... Mais quand il y a un véhicule concept que les gens peuvent lire, peuvent regarder dans les revues, ça créé de l'engouement. Ils disent au moins que la compagnie avance. » Malgré

cette opinion, la compagnie envisage la mise en marché de nombreux nouveaux modèles d'ici 2005.

4.3.2- Programmes, politiques et procédures du constructeur :

De toute évidence, le concessionnaire rencontré est très fidèle aux exigences et aux normes de qualité du constructeur. De plus, lors de la rédaction de cette recherche, il était le seul concessionnaire officiellement accrédité *Cinq Étoiles*. Cependant, il a mentionné que l'atteinte des standards nécessite beaucoup d'efforts et de travail. « Nous sommes très proactifs, parce que nous sommes un concessionnaire *Cinq Étoiles*, on suit les recommandations du manufacturier, on se met à la page pas mal. Mais je te dirais que c'est beaucoup de travail et celui qui ne se met pas à la page, tantôt, sera dépassé. [...] parce que plus ça va, plus que le manufacturier exige des investissements sévères, après ça, c'est qu'il y a trop de choses à faire en même temps. » Visiblement, l'accréditation *Cinq Étoiles* est un grand accomplissement et une source de reconnaissance pour le concessionnaire.

Selon les dires de l'interviewé, le constructeur ne s'exige pas à lui-même des normes de qualité aussi sévères qu'il exige de ses concessionnaires. « Ils sont en train d'appliquer beaucoup de changements et ils t'exigent d'être concessionnaire *Cinq Étoiles*, alors qu'eux ne le sont même pas. C'est ça qui est un peu plus difficile des fois. Qu'ils ne sont pas capables de remplir eux-mêmes, par exemple, nous faisons un service après-vente, ils veulent que nous soyons impeccables, mais d'un autre côté, toi, si tu appelles parce que tu as besoin d'un renseignement, ils ne sont jamais là, c'est une boîte vocale, ils te rappellent deux ou trois jours après. » De plus, l'interviewé considère que le constructeur profite parfois de sa position de pouvoir sur son réseau de concessionnaire et exagère en vendant des équipements obligatoires à des prix qui ne sont pas raisonnables. « L'autre côté qui est un peu ahurissant c'est qu'ils nous bourrent de machines électroniques et des pièces et de l'équipement, toutes les autos, ça ne fait pas

tout le temps. Ils pourraient aussi trouver des équipements à meilleur coût, mais eux, ils savent qu'ils ont la mainmise sur nous, alors... Et de l'autre côté, bien, c'est peut-être le coût d'être en affaires aujourd'hui, c'est ça que ça prend. Même avec les équipements dans la « shop », les DRB3 et les MDS, tout ça... Ça va assez vite, et des fois, je vais dire comme toi, ça n'a pas beaucoup de sens. »

En ce qui concerne les programmes de publicité, le concessionnaire rencontré est d'avis que le constructeur pourrait en faire plus. « Oui, et j'aimerais qu'ils mettent encore plus de « spotlights » ou des « spots » à la télé. Ça suscite un intérêt et les gens aiment ça et ils viennent voir, sans dire qu'on va vendre spécifiquement ce véhicule-là, ça fait vendre les autres. » Néanmoins, il affirme cependant ne pas faire de publicité lui-même au niveau local compte tenu de la proximité d'une autre concession *Chrysler* dans la localité. « Oui... nous, nous en faisons un petit peu moins, parce que, comme je te disais avec l'autre concession *Chrysler*, lui non plus en fait pas, si moi je me mets à en faire, lui se mettra à en faire, alors, nous arrivons au même. On se fit surtout au manufacturier, par contre, si j'étais vraiment tout seul dans la région, ça serait différent ».

4.3.3- Élaboration de programmes parallèles :

Le concessionnaire rencontré a toujours été avant-gardiste en ce qui concerne ses programmes de gestion de la clientèle et d'exploitation de sa concession. Avant même que *DaimlerChrysler* mette sur pied son propre programme *Cinq Étoiles*, il était très impliqué dans d'autres systèmes provenant de d'autres compagnies indépendantes. À l'occasion, il a même aussi développé ses propres procédures. « Oui, mais je te dirais que dans les années 80, ce qui nous a fait notre force, c'est un peu ça. Nous, nous avons un programme, que nous faisons nous-mêmes... c'est un programme qui était opéré par une autre compagnie mais auquel nous avons adhéré. Et le manufacturier, par la force des choses, a sorti le sien. Et maintenant, nous

nous sommes associés avec *Chrysler* directement et ça, c'est pour le service après vente. »

Par ailleurs, le concessionnaire continue de mettre de l'avant ses propres politiques et des programmes afin de stimuler les ventes, et ce, tant au vente qu'au service après-vente. « Nous avons des petits programmes internes, le gars qui ramène un client, on lui donne un 50\$... Des petites choses comme ça qui se font à l'interne directement. Le client qui a un genre de coupon, le petit cartable que nous annexons au guide d'entretien de l'automobile, à la fin de son cartable, il a pour 100 \$ de rabais aussi. Alors, ça veut dire qu'il est rendu à six ans d'usure sur son véhicule, alors, s'il n'a rien de changé, ça lui fait... un genre de petit additionnel. » Donc, l'interviewé a toujours été un gestionnaire préoccupé par le fonctionnement de son entreprise ainsi que par la mise en valeur de ses ressources productives.

4.3.4- Relations avec le constructeur :

Selon l'interviewé, les relations avec le constructeur ne sont pas toujours excellentes. En effet, des problèmes surviennent parfois notamment dans le règlement de cas spéciaux au service après-vente, soit les cas des arrangements hors-garantie. Par exemple, des arrangements peuvent être entrepris lorsque que la couverture d'une garantie est venue récemment à échéance et qu'un bris majeur survient sur un véhicule. À ce moment-là, le constructeur peut quand même défrayer les coûts de la réparation même si la garantie est expirée. Évidemment, pour qu'un tel arrangement puisse être possible, le client doit être de bonne foi et avoir été contentieux de l'entretien que nécessite son véhicule. C'est justement en ce qui concerne de tel arrangement que surviennent les problèmes entre la concession et le constructeur. Pour illustrer cela, le concessionnaire a donné l'exemple suivant.

« Nous, nous fonctionnons d'une façon, le client vient ici, il fait faire son service ici, son entretien, c'est un bon client, parfait on lui fera un «

goodwill», on fait ça et on fait ça. Si le gars ne vient jamais ici, il n'a jamais fait un changement d'huile, on lui dit non. Il appelle l'assistance routière, l'assistance-routière lui dit : « Vas-y, ils vont te le faire.» Tu sais, je veux dire, c'est mal travaillé. On leur a expliqué que ce n'est pas la façon dont on procède. Nous, on te défend et toi, sur l'autre bord, tu viens nous taper sur la tête.» Je parle pour parler. Avant de prendre une décision, appelez-nous, pour savoir ce que nous avons décidé et après ça, vous irez conjointement avec nous, ou sinon, lorsque le client arrivera ici, on appellera l'assistance routière et on fera ce qu'eux-autres veulent!». »

Par ailleurs, le concessionnaire reproche au constructeur de ne pas assez prendre en considération le petit marché que représente le Québec et ses régions. Depuis la fusion, *DaimlerChrysler* s'appuie davantage sur les gros concessionnaires du Canada et des États-Unis pour prendre ses décisions. « Oui, ça a changé. Ce qui fait mal aussi un peu à tout ça, c'est parce que c'est toujours, ils vont prendre toujours les « méga-dealers » pour établir leurs « dealer-concepts » (ou « dealer-type »), et les « méga-dealers » n'ont pas nécessairement les mêmes problèmes que nous. C'est que les « méga-dealers » qui sont là, nécessairement ils ont carte blanche avec *Chrysler*. Ils auront des avantages, ce qui fait que lorsque *Chrysler* veulent nous passer de quoi, ils le passent à eux-autres en premier et nous disent ensuite « les dealers le concède, ils l'ont accepté ». Alors, eux, ils l'ont peut-être accepté, mais ça nous représentent en rien. Ils représentent tous les dealers, mais ce sont eux qui les ont nommés!. » « C'est nous qui leur faisons parvenir nos problèmes, mais c'est un petit marché. Le petit marché, nous sommes toujours secondaires. Avant ça (avant la fusion), ce n'était pas tout à fait comme ça, tu regroupais un certain nombre de concessionnaires selon les régions, on s'assoit et on parlait des problèmes directement ».

4.3.5- Positionnement futur du constructeur :

L'interviewé a été très discret en ce qui concerne le positionnement futur du constructeur par rapport à ses concurrents. Entre autre, il a mentionné le fait que le constructeur tente de se rapprocher davantage du créneau des sous compactes économiques, notamment avec le lancement cette année de la nouvelle *Dodge SX 2.0*. « Le marché ici, c'est pas quelqu'un qui gagne 30 00 \$ ou 40 000\$ par année, tu en as des petits jeunes qui sortent des études, et qui partent avec un salaire de 25 000\$ ou 30 000 \$, mais qui ont besoin pareil d'une petite voiture. C'est ça. Alors, pour les années à venir, ils se rapprochent pas mal de ça. »

4.3.6- Recommandation :

La recommandation qui aiderait le concessionnaire dans l'exploitation de son commerce concerne le niveau d'écoute accordé par le constructeur aux concessionnaires. Cependant, il est quand même conscient du peu de poids des concessionnaires de la région au sein du méga-constructeur, ce qui s'avère une barrière à la communication. « Ça serait d'être un petit peu plus à l'écoute de ses concessionnaires dans les régions éloignées. Comme je te dis, on devrait peut-être... c'est difficile à dire, *Chrysler* a un chiffre d'affaires disons de X milliards de dollars, mais nous, nous représentons peut-être...100 millions pour toutes les concessionnaires qui sont dans les régions éloignées, alors, pour eux, c'est même pas 2%, 3% de son chiffre d'affaire, alors, c'est sûr qu'ils vont m'écouter un petit peu moins. Par contre, ce n'est pas un marché à dédaigner! »

Par ailleurs, les concessionnaires *Cinq Étoiles* sont contrôlés par le biais de sondage auprès de leur clientèle. Ce sondage est administré et compilé par le constructeur. Néanmoins, l'interviewé déplore le fait que les questions de ce sondage sont parfois mal comprises par les clients, ce qui peut avoir pour effet d'affecter la validité et la fidélité des résultats. « Alors, qu'ils essayent d'être plus à l'écoute de ses concessionnaires, et ensuite, dans leurs

sondages, ce qu'ils devraient faire, c'est que lorsque tu vends un véhicule, tu envois toujours un sondage à tes clients, et ils comptabilisent les réponses, il faudrait qu'ils soient plus clairs dans leurs questions. Parce que souvent se sont des questions qui sont ambiguës et le client comprend plus ou moins une question... ça, on en a déjà parlé avec eux, ils sont supposés reformuler les questions, mais, jusqu'à date, ça n'a pas été fait. »

5- Concession #5

5.1- Description du concessionnaire

Fondation de la concession : janvier 1936.

Formation académique de l'interviewé : secondaire 5 et abandon au Cégep par manque d'intérêt.

Expérience dans l'automobile : 18 ans.

Pourcentage de propriété : 100%.

Chiffre d'affaires de la concession : 7 millions.

Nombre d'employés en 2001 : 16 employés.

Rôle de l'interviewé dans la concession : Il occupe le poste de président directeur-général de l'entreprise. Il s'occupe de régler les problèmes au sein de l'entreprise et de s'assurer que tout fonctionne bien. Il est aussi très impliqué en ce qui concerne le département des ventes.

Caractéristiques pertinentes : L'interviewé de la concession #5 est le représentant régional au conseil A.P.C (Association Publicitaire des Concessionnaires) de *DaimlerChrysler* à Montréal. À chaque mois, tous les représentants des régions sont amenés à discuter des problèmes auxquels fait face la compagnie sur le territoire provincial. De plus, cette concession possède un des plus grands territoires de vente de tout le Québec, ce qui comprend les cinq réserves crie suivantes : Chisasibi, Némaska, Waskaganish, Wemindji et Eastmain.

5.2- Explication de l'attribution du niveau de manifestation

Concession #5 : Catégorie globale = 4 (assez forte)

5.2.1- Expression : Cote 2 = forte (vision centrale de développement bien définie et conscience des problèmes internes à régler)

5.2.1.1- Vision de grandeur :

Le concessionnaire rencontré a une vision de grandeur axée sur l'expansion territoriale de ses activités, notamment dans les réserves crie du Nord-du-Québec. Selon ses dires, l'exploitation de ces territoires de vente, faisant partie intégrale de son contrat de concessionnaire, représente la seule manière d'augmenter l'achalandage à sa concession. En effet, les opportunités de croissance au niveau local lui semblent insuffisantes. Par surcroît, avec les récentes difficultés financières qu'a connues la concession, le développement de ces réserves de la Baie-James lui est vital. « Bien, moi au niveau local, la seule chose qui va me racheter, ça va être la Baie-James. On a 5 territoires à développer. Parce que localement, ça va prendre du temps avant de remonter la côte parce que les gens sont rendus sur le japonais pas mal. » « Bien c'est sûr que j'essaie de développer ça. On a 5 réserves crie du Nord-du-Québec à développer... c'est ça qui va nous sauver... » « Nous autres, ce qui va falloir vendre, ça va être des camions à la Baie James, sinon on ne pourra pas s'en sortir. Des camions, des *Caravans*... à la Baie James. C'est notre seule manière et ça presse... » Donc, la survie de son entreprise passe inévitablement par l'expansion territoriale de ses activités dans les réserves crie de la Baie-James.

L'objectif de l'interviewé est d'améliorer la rentabilité de sa concession. Il veut même amener sa concession à être la plus lucrative de la région. « [...] moi je veux que ce garage-là soit un des plus payant en Abitibi. » Néanmoins,

il est quand même conscient des ressources à mettre de l'avant afin d'atteindre cette vision de grandeur : des ressources humaines. De plus, il estime miser davantage sur le département du service après-vente afin d'être en mesure d'augmenter substantiellement la rentabilité. « Il faut que ça s'améliore, il faut mettre du bon monde aux bonnes places. Et apparemment que le service après-vente va devenir une des places les plus payantes d'un garage. » Malgré les difficultés de l'entreprise, l'interviewé demeure confiant et convaincu du potentiel de croissance et de développement de son entreprise.

Par ailleurs, le concessionnaire rencontré est persuadé que la structure de la vente au détail de véhicule neuf devrait changer profondément à très long terme. En effet, il a mentionné lors de l'entrevue que la diminution du nombre de concessions, phénomène qui est déjà amorcé, allait s'accroître. « [...] on est 104 « dealers »... je pense. On était 167 « dealers » et on est rendu à 104 « dealers » ». Selon ses dires, le constructeur deviendra le propriétaire de ses propres points de ventes remettant en question ainsi tout le système de concession qui prévaut actuellement. « Ils ne nous l'ont pas dit mais avant longtemps il va avoir un « dealer » en Abitibi et même au Québec, avant longtemps, la plupart des concessionnaires vont leur appartenir et ils vont engager du monde pour les opérer. D'après moi, la vraie vision à long long terme... je ne sais pas jusqu'où ça va être capable d'aller... ce n'est pas défini à 100%... ».

5.2.1.2- Vision de bien-être organisationnel et individuel :

L'entreprise semble avoir des problèmes criants en ce qui concerne ses ressources humaines. Les récentes difficultés financières ont amené le dirigeant à diminuer ses effectifs, ce qui fait que la concession manque de personnel actuellement. Par surcroît, il a mentionné que plusieurs personnes ne sont pas de bonne volonté et nuisent systématiquement à son développement. « C'est parce qu'il manque de personnel, il faudrait que j'aie

un gars qui s'occupe uniquement des pièces, des claims, de la «bodyshop» et d'un peu partout. Je manque de personnel. » « [...] j'ai 40% du monde qui ne font pas l'affaires ici et que je garde parce que je n'ai pas le temps de m'en occuper pour les changer. Ils ne me donnent pas le rendement dont j'ai besoin, il y a au moins 40% du personnel à changer. » « Le « best », c'est que ça prend du monde intéressé, et c'est ce que je n'ai pas dans mes départements actuellement. J'ai juste du monde qui se foute de ma gueule, tout ce qu'ils veulent, c'est leur paie. Quand j'arrive, ils font leur « smart » mais quand je suis reparti, ça retombe... un gros problème de structure. »

Afin de régler ce problème, le concessionnaire rencontré mentionne qu'il sera nécessaire d'augmenter les effectifs ainsi que le contrôle. « [...] avec un personnel qui donnerait des ordres, qui dirait «à matin t'as pas d'ouvrage, il n'y a pas de problèmes là, tu nettoies ton « stall », tes outils ... la personne qui est là n'est pas capable de faire ça à l'heure actuelle, il manque de « pogne » ». « Bien, c'est essayer de trouver du monde dans tous les départements qui sont plus intéressés, plus de monde il va falloir qu'il y ait plus de délégations. Au lieu que tous les problèmes soient rattachés sur la même tête... ». Bref, l'entreprise n'a pas les ressources humaines et la structure organisationnelle qui lui convient pour se développer. Les coupures budgétaires des dernières années ont affaibli l'organisation du travail. Donc, le bien-être des employés et de l'entreprise passera par des investissements dans la formation de la main-d'œuvre actuelle et dans le recrutement.

Néanmoins, l'interviewé rappelle qu'il est difficile pour les petits concessionnaires d'avoir des personnes compétentes dans l'entreprise compte tenu de leur faible capacité de payer. « Et la compagnie-mère a compris que c'est rendu trop exigeant en informatique et en tout, ça nous prendrait du monde super compétent qu'on est même pas capable de payer à leur juste capacité. On veut avoir du monde compétent mais on est pas capable de les payer. Il faut acheter du monde pas cher... ». Donc, tout repose sur le dos du

dirigeant de l'entreprise et celui-ci se voit attribuer le rôle d'homme-orchestre au lieu d'être le chef d'orchestre. « Ça prends du monde et un gars ne peut pas tout faire dans une concession... ça prend un financier, psychologue, vendeur... «un règleux de problèmes». Il faut faire toute tout seule et ça prend la compétence pour le faire. Les petits concessionnaires sont voués à avoir de la misère... parce que tout gérer, c'est trop pour un homme. » Ce qu'il faut retenir, c'est que le bien-être de l'interviewé passe par une meilleure délégation et donc, par le recrutement de personnel de qualité. Cependant, la rentabilité de l'entreprise doit s'améliorer avant afin de permettre un tel changement. Ultimement, sa vision de bien-être est aussi exprimée par un désir de laisser un garage en santé à la relève. « Je voudrais laisser un garage payé autant que possible. Un garage payé et bien organisé et bien « set-uppé ». C'est un peu mon objectif... »

5.2.1.3- Vision d'un rôle social :

La vision d'un rôle social ne fut pas exprimée de façon explicite par l'interviewé.

5.2.2- Diffusion : Cote 0 = absente (absence de diffusion interne et externe et absence de canaux de diffusion)

5.2.2.1- Personnes associées :

L'interviewé a mentionné ne pas parlé de sa vision de l'avenir de la concession avec les gens à l'intérieur de l'entreprise. N'étant pas convaincu de la bonne foi de certain de ses employés, il tente de les tenir à l'écart des décisions et des projets de développement de l'entreprise. « [...] car les employés, il y en a 40% qu'il faut que je change. Ca ne me tente pas de les impliqués car ils ne veulent pas s'impliquer. » De plus, il ne semble pas diffuser sa vision à l'extérieur de l'entreprise. Il a mentionné demander conseil à l'occasion à un autre concessionnaire de la région, M. Rémi Poirier. Cependant, les discussions ne semblent pas porter systématiquement sur la

vision stratégique de ces dirigeants. « Les gars que je connais dans les autres concessions... je leur demande comment ils font ça chez eux... Il y a Rémi Poirier que j'appelle de temps en temps pour savoir comment il fait ses affaires. Pourquoi il vend autant de garanties prolongées et que nous on en vend pas ? »

5.2.2.2- Canaux de diffusion :

Il n'existe aucun canal de diffusion, et ce, autant à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur. De plus, le concessionnaire rencontré a affirmé ne pas faire de plan écrit du développement de son entreprise. « J'en ai pas besoin de plan moi... ».

5.2.3- Concrétisation : Cote 2 = Forte (bonne estimation des ressources et engagement réel dans le développement des réserves de la Baie James)

5.2.3.1- Réalisme de la vision :

La vision du concessionnaire rencontré semble très réaliste en ce qui concerne son projet de développement des réserves crie du Nord-du-Québec. En effet, l'estimation des ressources nécessaires à l'exploitation de ces territoires a été faite de façon relativement précise. En fait, le concessionnaire rencontré ne s'est pas seulement contenté d'estimer les ressources nécessaires, il est passé à l'action dès l'été dernier. « Oui, on s'est installé... on a envoyé des pamphlets et nous sommes allés voir les indiens sur leur territoire. » De plus, le temps nécessaire afin de visiter régulièrement et de s'établir dans ces réserves est estimé de façon précise par l'interviewé. « Ca va me prendre à peu près six mois ». Par ailleurs, le seul point problématique qui concerne la vente de véhicules dans ces réserves très éloignées concerne les réparations et les entretiens. Cependant, ce problème fut réglé de façon très simple. « Ils vont faire comme ils font ailleurs, du *Ford* et du *GM*, lorsque ça brise, ils le font réparer chez le « dealer » le plus proche

et c'est nous autres, on le fait venir sur une plate-forme et on va l'amener ici ».

5.2.3.2- Actions amorcées :

Plusieurs actions ont déjà été amorcées dans le but de d'exploiter le marché lucratif que représentent les réserves crie de la Baie-James. En effet, comme il l'a été mentionné auparavant, le concessionnaire s'est rendu sur place à deux reprises, dans la réserve de Waskaganish, afin d'y vendre des véhicules. « Là comme c'est là, on fait juste une réserve et on a fait juste deux voyages et on s'est fait presque 15 000 \$ de profits [...] cinq véhicules, on en a vendu trois et on a en deux en commande. » Même après ces voyages, les résidents de cette réserve font maintenant le voyage jusqu'à La Sarre pour venir acheter des véhicules « Là, j'ai trois indiens qui achèteraient des camions et on attend après car ils ne sont même pas encore en construction ça va aller à plus tard... ».

Maintenant, l'interviewé veut se trouver de nouvelles façons d'augmenter la demande pour ses produits sur ces réserves. En effet, il veut mettre sur pied un système de « pointeur » qui rémunérerait toutes personnes trouvant quelqu'un sur la réserve désire s'acheter un nouveau véhicule à la concession. « Et là il faut se trouver une manière de se trouver des gens qui sont sur place... qui vont nous aider à vendre des chars. » « Il faut essayer de se trouver des pointeurs et des vendeurs autochtones le plus possible [...] que je vais rémunérer à 100\$ du char. » De plus, le concessionnaire rencontré désire aussi s'organiser afin d'aller visiter les autres réserves de son territoire dans un avenir très rapproché. « Il faut faire venir d'autres pamphlets pour chaque réserve, comme Eastmain ça va en prendre 150 et Némiscau ça va en prendre 350 et c'est rendu cinq dollars chacun. Et après il faut se pointer avec quatre ou cinq véhicules pour s'annoncer et faire comme on a fait à Waskaganish. On en a fait une jusqu'à maintenant et tôt ou tard je veux en venir à avoir des pointeurs. »

5.3- Explication de l'opinion du concessionnaire envers le constructeur

- **Gamme de produits et concepts : Cote 1**
- **Programmes, politiques et procédures : Cote 0**
- **Programmes parallèles de gestion de la clientèle : Cote 2**
- **Relations entre les concessionnaires et le constructeur : Cote 0**
- **Positionnement futur du constructeur : Cote 0**

Concession #5 : Moyenne = 0.6 ⇒ Opinion défavorable

5.3.1- Gamme de produits et concepts :

Il semble que l'interviewé n'est pas pleinement satisfait de la gamme de produits que le constructeur lui offre actuellement. En effet, il semble que les seuls produits qui répondent réellement aux besoins de sa clientèle locale semblent être les camions et les utilitaires sport 4X4. « On est dans un marché de véhicules sports et d'utilitaire 4X4. Il faut prendre le meilleur de notre gamme de produit qu'on a... ». Selon cette affirmation, le concessionnaire ne tient pas en inventaire la gamme complète des véhicules *DaimlerChrysler*. En fait, son inventaire s'axe sur les véhicules dans lesquels le constructeur a des avantages par rapport à la concurrence, soit les mini-fourgonnettes, les utilitaires sports et les camions. Par surcroît, il a même énoncé que le succès futur de sa concession repose sur la création, par le constructeur, de véhicules plus concurrentiels. « Donc pour toi, ce que ça te prendrait pour réussir, admettons dans 5 ans, pour réussir ça serait d'avoir des véhicules concurrentiels! Oui, des véhicules plus concurrentiels... ».

Par ailleurs, le concessionnaire rencontré n'est visiblement pas satisfait des efforts de création de nouveaux modèles de la part du constructeur. Il

estime aussi que certains des nouveaux modèles ne répondront pas aux besoins de sa clientèle locale. Dans le cas de ces nouveaux modèles, il a mentionné ne pas être intéressé à en avoir en inventaire ni même à d'en commander. « Bien, d'ici trois ans, il y aura 11 nouveaux modèles, et encore là, le $\frac{3}{4}$ des produits ne répondront pas à notre clientèle de notre région. Ils sortent des Crossfire à 60 000\$ et des Pacifica à 45 000\$, je ne veux même pas en commander! ». En conclusion, le concessionnaire rencontré n'est pas totalement satisfait de la gamme de produit du constructeur et cela ne semblera pas s'améliorer avec les nouveaux modèles que le constructeur commercialisera au cours des prochaines années.

5.3.2- Programmes, politiques et procédures du constructeur :

L'interviewé a mentionné lors de la rencontre qu'il n'est pas capable de suivre et de respecter scrupuleusement les programmes, les politiques et les procédures du constructeur à cause de la petitesse de sa concession. « C'est ça qui arrive, c'est trop pour des petites concessions comme nous autres. Ici, un homme faudrait qu'il aille trois têtes. Le problème qu'il y a est qu'on a trop d'affaires à faire, trop de courrier à ouvrir, trop d'affaires... un homme tout seul ne peut y arriver. » « Il faut faire toute tout seule et ça prend la compétence pour le faire. Les petits concessionnaires sont voués à avoir de la misère... parce que tout gérer, c'est trop pour un homme. » « Bien eux autres (la compagnie-mère) sont bien d'avant-garde et ils nous font des programmes, comme en fin de semaine prochaine, il faut aller à Toronto pour les gars des pièces, ça va coûter 2 000\$, on a pas les moyens de les suivre... sur ce qu'ils pensent et ce qu'ils veulent. Là ils veulent qu'on se rende à Las Vegas pour nous présenter les nouveaux modèles, ça va encore nous coûter de 5 000\$ à 6 000\$... On a pas les moyens les petits concessionnaires de se payer de tel... C'est trop haut de gamme pour nous autres maintenant. »

Le concessionnaire estime ne pas avoir les ressources nécessaires afin de se lancer dans le processus d'accréditation *Cinq Étoiles*. De plus, il ne

semble pas convaincu du bien-fondé de l'implantation du programme *Cinq Étoiles* au sein de sa concession. « *Cinq Étoiles* c'est comme ISO 9002, tu vois une pancarte ISO 9002 et ça fait faillite,... ça fermé. Il y a trop de roulement de personnel, ISO 9002 je verrais ça dans une entreprise avec trois propriétaires -trois frères- qui travaillent tous dedans. Ça pourrait être ISO 9002, trois personnes qui travaillent tout le temps dedans. Mais dans les entreprises où il y a du personnel qui changent, c'est impossible de rester (accrédité)... » Par surcroît, l'interviewé a mentionné qu'un très grand nombre de concessionnaires au Québec sont sur le point de perdre leur accréditation car les normes et les standards de qualité sont trop exigeants. « Au Québec, il y en a la moitié qui sont en train de le perdre. C'est trop exigeant, les gars ils le veulent pour leur « party » qui sert de récompense lors de l'accréditation *Cinq Étoiles* après, c'est fini. »

Par ailleurs, le concessionnaire rencontré n'est pas satisfait des allocations de véhicules neufs pour les concessions du Québec. En effet, il semble que les concessionnaires de la région manquent de véhicules, notamment de camions *Dodge Ram*. « Bien là, à l'heure actuelle, *DaimlerChrysler* ont un problème de « pick-up », tous les « dealers » braillent qu'ils n'en ont pas en stock, Val d'Or n'en ont pas un seul en stock, ça n'a jamais été aussi bas. » D'autre part, l'interviewé semble même intéressé à financer ses stocks de véhicules neufs par le biais d'une autre institution financière car il n'est pas satisfait du service qu'il a avec la Société de Financement *DaimlerChrysler*. « Non, mais ça va peut-être venir... ça peut arriver que j'aie avec la Banque de Hong-Kong. [...] avec eux car ils sont plus vites... et ils sont moins « taponneux » et jugent moins les ratios de la concession. Avec *DaimlerChrysler* Crédit, il exigent le respect d'un paquet de ratios... ».

Selon lui, il y a aussi des lacunes dans la communication entre les concessionnaires et le constructeur en ce qui concerne les nouveaux

programmes. « Je fais parti du APC chez *DaimlerChrysler* et j'écoute les gars parler (les propriétaires de concession)... et ils ne sont même pas au courant des nouveaux programmes du constructeur, des taux d'intérêts et des facteurs et des dépôts de sécurité gratuits. La moitié des « dealers » présents de savaient même pas ça la semaine passée et c'est des propriétaires... et ça fait deux ans que ça marche! ». Selon lui, il y a aussi un manque de bonne volonté de certains concessionnaires dans le respect des programmes, des politiques et des procédures du constructeur.

5.3.3- Élaboration de programmes parallèles :

Le concessionnaire rencontré n'a pas mis de l'avant de programmes de gestion de la clientèle parallèles à ceux de *DaimlerChrysler* pour les mêmes raisons appuyant son refus de mettre en marche le processus d'accréditation *Cinq Étoiles*. Plusieurs compagnies d'informatiques l'ont sollicité mais en vain. « Bon, ce que tu dis là, en ce qui concerne la gestion de la clientèle, ça fait comme dix qui viennent me voir pour m'en vendre, Reynolds et Reynolds... Ça nous prendrait du personnel qui développe ça, mais nous sommes de petites concessions... on laisse au hasard plusieurs secteurs de notre gestion... on ne fait pas la moitié de ce que l'on devrait faire, c'est trop complexe... on est trop petit pour bien faire. »

5.3.4- Relations avec le constructeur :

Somme toute, le concessionnaire rencontré a une très mauvaise image des relations entre les concessions et le constructeur. « Tant et aussi longtemps que quand ils arrivent à l'autre bout de l'année et qu'ils font de l'argent... Ils se foutent des parts de marchés et ils se foutent des concessionnaires! » Il croit aussi que le constructeur profite du fait qu'il a un certain pouvoir sur les concessionnaires en vendant du matériel et des outillages à des prix trop élevés. « C'est une gang de bandits... Ils t'envoient des pièces et des outils pour 3 800 \$, ils t'envoient des photos à 100\$ chaque, ils t'en envoient 15 pour mettre dans le «show room». Ils se vendent

de deux à trois fois le prix de ce que ça coûte en ville. Au lieu d'avoir un prix de gros, ils nous fourrent de deux à trois fois le prix que ça vaut et ils s'en foutent « Arrangez-vous avec vos problèmes » ».

De plus, les relations entre le bureau régional de Montréal et les concessionnaires sont parfois houleuses, particulièrement en ce qui concerne les allocations de véhicules neufs. En fait, ce sont les États-Unis qui ont toutes les allocations et les concessionnaires du Canada passent en deuxième. « On leur a demandé, à Montréal la semaine passée, pourquoi les concessionnaires ne pouvaient en avoir et ils nous ont dit qu'ils commencent toujours par servir les États-Unis, après ça au Québec et au Canada, on vient en deuxième. Là on peut avoir des *Liberty* quand on veut car les États-Unis sont pleins et ils ont 85 jours d'inventaire. Lorsque c'est à 40 jours d'inventaire, c'est États-Unis, États-Unis. Lorsque le boom est passé, on peut en avoir. Ils commencent toujours par servir les États-Unis en premier. » Même dans la conception de nouveaux produits, le constructeur est à l'écoute des besoins de ses grands marchés, négligeant l'opinion des régions. « Ils veulent faire une petite voiture mais par contre ce n'est pas dans leur priorité car ils vendent beaucoup de *Néon* au Canada et aux États-Unis et au Québec, bien ça marche pas. Et le Québec n'est qu'une goutte d'eau... on ne peut pas changer grand chose... ». Malgré le fait que les ventes de *Néons* sont en chute libre au Québec, rien ne sera enclenché car ce véhicule se vend mieux ailleurs.

Par ailleurs, selon les dires du concessionnaire rencontré, le niveau d'écoute de la part du constructeur comporte quelques lacunes. Il existe un site Internet où les concessionnaires peuvent pour faire valoir leurs commentaires et leurs problèmes. Néanmoins, le concessionnaire rencontré est sceptique quant à la portée réelle de ce genre d'initiative. « Ils font lire ça par leur monde et ils ne veulent même pas en entendre parler ... c'est ça que je vois, c'est ce que je me rends bien compte... » « Oui, on a un site Internet

pour aller dire ça... mais le $\frac{3}{4}$ des concessionnaires *DaimlerChrysler* sont des vieilles « grigousses » qui ne savent même pas comment fonctionne un site Internet. Je vais à des réunions de *DaimlerChrysler*, et il y en a qui ne savent même pas comment ça marche des claviers... ils ne touchent même pas à ça. Alors c'est pour ça que avant longtemps, ça va prendre toute une nouvelle génération... parce que 60% des « dealers », à l'heure actuelle, sont incompetents... ils ont bien de l'argent mais ils sont innocents ». Donc, l'interviewé est conscient que le constructeur met de l'avant des moyens pour recueillir les doléances des concessionnaires mais il est sceptique quant aux réponses qui y sont données.

5.3.5- Positionnement futur du constructeur :

Selon les dires de l'interviewé, le positionnement de la compagnie a changé depuis la fusion en 1998. En effet, *DaimlerChrysler* tente de se rapprocher du créneau qui lui a valu toute la renommée de sa marque *Mercedes-Benz*, soit le créneau de haut de gamme à plus faible volume. « Je sais bien que *DaimlerChrysler* a des problèmes à l'heure actuelle, ils ne visent pas le volume comme *Chrysler* avant la fusion. Il fait de l'argent ... et tant mieux. Avant avec *Chrysler Canada*, ils voulaient du volume et du volume en donnant des rabais, ils savent qu'on est 2000 \$ trop cher avec le petit *Néon*, mais ça leur dérange pas. » La stratégie de haut de gamme et de qualité mise de l'avant par le constructeur explique aussi l'augmentation du prix de ses véhicules.

Par surcroît, ce repositionnement nuit beaucoup au concessionnaire interviewé car ce type de stratégie ne correspond pas aux besoins de sa clientèle locale. « On est loin du constructeur qui avait des autos moins dispendieuses et égales aux autres concurrents. Là, on est rendu avec des autos plus chères et ils s'imaginent qu'on va faire des miracles... » « Et toi, est-ce ça va avoir un effet sur ta concession le fait que le constructeur soit dans le haut de gamme? Bien à l'heure actuelle, on perd des ventes... » Donc,

selon l'interviewé, la stratégie qui régnait sous *Chrysler Canada* répondait davantage aux besoins de sa clientèle immédiate car elle était axée sur la production de véhicules à des prix plus concurrentiels, en particulier avec les voitures de marque *Plymouth* et *Dodge*.

5.3.6- Recommandations :

La recommandation qui pourrait l'aider dans l'exploitation de sa concession serait de diminuer les intérêts sur l'inventaire de véhicules neufs que chargent *DaimlerChrysler* à ses concessionnaires. En fait, *DaimlerChrysler* donne des périodes sans intérêt près de huit fois moins élevées que la concurrence, ce qui a une forte répercussion sur les coûts de l'entreprise. « De me donner la même affaires que *GM*, soit quatre mois sans intérêt sur notre stock de véhicules neufs. Là, on est à 15 jours et ils disent que c'est correct de même... Tous les «dealers» *DaimlerChrysler* n'ont plus d'inventaire dans leur cour, ils ne s'en tiennent plus parce que nous sommes à 15 jours. Et là en ayant pas d'inventaire, bien on perds des ventes, et on perds des ventes et on perds des ventes au «coton». « Là, j'ai trois indiens qui achèteraient des camions et on attend après car ils ne sont même pas encore en construction. Ça va aller à plus tard et durant ce temps-là les mois passent et on fait pas d'argent. On manque d'inventaire... ».

Selon le concessionnaire rencontré, le marché de l'automobile est tellement devenu difficile qu'il ne recommande à personne de s'y lancer. En effet, le commerce de l'automobile est devenu un marché très concurrentiel dont les marges de profits sont devenues plus minces qu'auparavant. De plus, la gestion d'un garage est beaucoup plus complexe que jadis avec tous les systèmes informatiques qu'il est nécessaire d'avoir maintenant. « De ne pas s'en aller là-dedans! C'est trop complexe, ça prend trop de départements et ça prends beaucoup d'argent! Avant ça, tu pouvais avoir un garage et tu pouvais te mettre riche avec un garage. Maintenant, tu es riche et tu peux perdre ta concession! Il y a trop de compétitions et les gens sont trop au

courant des prix... Avant, tout était caché et maintenant tout est dévoilé... ».
En fait, le commerce électronique ainsi que les produits japonais actuellement commercialisés exercent de fortes pressions sur le marché.

6- Concession #6

6.1- Description du concessionnaire

Fondation de la concession : 1980.

Formation académique de l'interviewé : 5 années d'étude à temps partiel à l'École des Arts et Métiers.

Expérience dans l'automobile : 48 ans.

Pourcentage de propriété : 27.61% jusqu'en octobre 2001. Il y aussi un autre principal actionnaire à 53% de la concession.

Chiffre d'affaires de la concession : 13 millions.

Nombre d'employés en 2001 : entre 49 et 53 employés à temps plein.

Rôle de l'interviewé dans les opérations : Président directeur-général. Il avait entre autre la responsabilité des comptes recevables et de la location de véhicules usagés.

Caractéristiques pertinentes : Le concessionnaire en titre lors de la recherche était M. Richard Boileau. Celui-ci a refusé, pour des motifs paranoïaques de protectionnisme, de participer à l'entrevue de façon convenable. C'est l'ancien PDG de la concession, qui a pris sa retraite en octobre 2001, qui accepta volontiers de participer à cette recherche. De plus, il a aussi siégé sur le comité provincial de relations entre les concessionnaires et *Chrysler* Crédit.

6.2- Explication de l'attribution du niveau de manifestation

Concession #6 : Catégorie globale 4 (assez forte)

6.2.1- Expression : Cote 2 = forte (Discernement clair des éléments de succès ainsi que des objectifs futurs)

6.2.1.1- Vision de grandeur :

La vision du monde de la gestion automobile fut exprimée de manière très claire et exhaustive par l'interviewé lors de l'entrevue. En fait, sa conception du succès d'une concession repose sur cinq éléments très importants à contrôler qui a lui-même regroupés en « cinq péchés capitaux ». « Avec les années, j'ai développé une certaine théorie. Puis, j'avais même déterminé qu'il y avait dans une concession automobile ou dans un concessionnaire cinq péchés capitaux. Le premier, c'est les comptes recevables, la collection des comptes recevables... ça c'est bien important parce que dans un garage, tout le monde a peur de ça. Les voitures usagées mal évalué, ça c'est le deuxième item qui est très important dans un garage. Le sous-financement... financé à trop court terme, ça c'est très dangereux. Ensuite la boisson, la boisson (consommation d'alcool) il faut contrôler ça. Et puis cinquièmement, les femmes... Si vous contrôler ces 5 choses là, c'est certain que vous aller réussir. » Bien que très simple, sa vision du monde de l'automobile repose sur tout près de 50 ans d'expérience et il a même concrètement observé la validité de sa théorie lors de ces nombreuses années passées dans le domaine de l'automobile.

Par ailleurs, le commerce électronique va devenir une nouvelle façon de développer une concession automobile dans le futur mais, selon l'interviewé, cette tendance n'aura pas le même impact sur les concessionnaires en région. « C'est sûr que les achats sur Internet ça va se

développer surtout dans les grandes villes mais dans les régions, j'y crois beaucoup moins. Euh... il y a rien qui ressemble à un autre garage qu'un autre garage... » De plus, il croît aussi fermement que le développement et l'expansion d'une concession s'axent sur une mentalité orientée vers le client. « Le client, c'est ça qui est le plus important. Si tu viens à bout de satisfaire le client... et de te rendre aux désirs du client, tu vas réussir parce que le client va revenir chez vous. »

Même si l'interviewé ne travaille plus au sein de la concession depuis octobre 2001, il a une vision très claire du développement de l'entreprise pour les trois prochaines années. Ses objectifs de croissance sont parmi les plus clairement exprimés de tous les concessionnaires rencontrés. « L'objectif actuellement... l'objectif est d'atteindre un volume de 500 unités neuves par année parce que depuis 1992, on se maintenait à peu près à 300 unités. Et là l'objectif c'est dans deux ans, maximum deux ans c'est d'atteindre un objectif de 500 véhicules neufs, voitures et camions du produit *Chrysler*. » Par surcroît, il a aussi des visées relativement précises en ce qui concerne le rendement qui devrait normalement se dégager de l'entreprise dans trois ans. « C'est sûr que... l'idéal, ce serait qu'on fasse au moins 2%... au moins 2% de profits nets... sur tout le volume d'affaires, mais ça c'est un objectif, ce n'est pas nécessairement atteint... mais ça devrait se rendre là d'ici trois ans... ça devrait. »

6.2.1.2- Vision de bien-être organisationnel et individuel :

En ce qui concerne l'organisation du travail dans les concessions du futur, l'interviewé a mentionné que les métiers vont continuer de se spécialiser. Comparativement à lorsqu'il a commencé à travailler dans ce domaine, les tâches se sont beaucoup spécialisées et cette tendance lui semble encore plus vraie pour l'avenir. « Parce que dans les années 50, le gars qui s'occupait de l'atelier, il faisait tout. Aujourd'hui, c'est par département ça. Tu as un aviseur, un contremaître, ainsi de suite... un

responsable des garanties... C'est comme au vente, au vente déjà le vendeur faisait tout... et aujourd'hui tu as des F&I, des directeurs commerciaux si on veut en français... c'est parce que c'est compartimenté. » Par ailleurs, l'accréditation ISO 9002 a aussi donné beaucoup plus de structure à l'organisation du travail à l'intérieur de l'entreprise. En fait, le livre d'ISO permet à chacun de savoir son rôle et ses tâches au sein de l'entreprise. « Il peut l'apprendre en lisant exactement ce qu'il a à faire parce que ISO c'est... que tu écris ce que tu vas faire et tu fais ce que tu as écrit... ça guide les employés aussi, ça les guide, les employés savent ce qu'ils ont à faire. » Bien que l'interviewé n'en ait pas spécifiquement parlé lors de l'entrevue, sa vision de bien-être repose aussi sur son détachement de la concession car il a pris sa retraite l'automne passée.

6.2.2.3- Vision d'un rôle social :

L'interviewé est conscient de l'apport que sa concession offre à la population car elle représente la deuxième concession en importance dans sa localité. De plus, le fait que sa concession soit reconnue par la prestigieuse norme ISO 9002 lui donne une image de qualité. « Mais, on est quand même le deuxième concessionnaire ici en ville. On est le deuxième concessionnaire en terme de volume et de grosseur. On a été le premier garage ici en ville à être ISO 9002. » Par ailleurs, l'interviewé a aussi mentionné vaguement la nécessité d'entretenir des relations avec les gens dans un domaine aussi compétitif. Il est aussi conscient du rôle joué par les femmes dans les décisions de consommation des ménages de nos jours. « Bien aujourd'hui, les femmes, c'est 50% des achats. Et quand le bonhomme, le monsieur, le bon monsieur achète une voiture, sa femme est toujours en arrière pour dire oui ou pour dire non. Tu sais... c'est bien important. »

En conclusion, le concessionnaire rencontré est parmi les rares qui ont pu résumer les éléments de succès avec autant de clarté. De plus, ces objectifs pour la croissance futur de l'entreprise sont aussi parmi les plus

clairement exprimés. En ce qui concerne son rôle social, sa vision n'est pas tellement explicite. Malgré cela, son niveau d'expression se classe dans les plus forts observé dans cette recherche.

6.2.2- Diffusion : Cote 1 = faible (présence de canaux mais ceux-ci ne semble pas pleinement utilisés à des fins stratégiques)

6.2.2.1- Personnes directement associées :

De toute évidence, l'interviewé aime bien discuter de sa vision avec les gens de son entourage bien qu'il ne le fasse pas sur une base systématique et formelle. « J'en ai parlé beaucoup avec mes partenaires, les copropriétaires du garage, de la concession et avec les employés, les directeurs de départements, c'est bien important de leur faire comprendre ça. On en parle aussi avec les clients... avec tout le monde... ». Par ailleurs, il considère aussi que les gens de son entourage comprennent assez bien l'image qu'il se fait du futur de son entreprise. « Bien c'est sûr que c'est pas tout pareil car il y en a qui comprennent plus que d'autres mais ils comprennent... » Par contre, il semble que l'interviewé préfère glaner ses informations stratégiques au hasard plutôt que d'en faire une recherche plus systématique et formelle auprès de ses collaborateurs.

6.2.2.2- Canaux de diffusion :

Il existe des canaux de diffusion formels de la vision stratégique au sein de l'entreprise. Évidemment, les rencontres de suivi de la norme ISO réunissent les employés et tous les collaborateurs de l'entreprise sur une base régulière afin de parler des améliorations à apporter au processus ainsi que du futur de l'entreprise. Néanmoins, ces réunions formelles servent à diffuser une vision stratégique au sein de l'entreprise malgré le fait que le concessionnaire rencontré n'ait pas spécifiquement attribué ce rôle aux réunions concernant le programme *Cinq Étoiles* et ISO 9002 comparativement aux autres concessionnaires *Cinq Étoiles* rencontrés.

6.2.3- Concrétisation : Cote 1 = faible (estimation sommaire des ressources et aucune action d'amorcée)

6.2.3.1- Réalisme et estimation des ressources :

Visiblement, l'interviewé a été en mesure de donner quelques exemples de ressources à acquérir afin de soutenir la forte croissance des ventes qu'il prévoit pour sa concession au cours des prochaines années. « Oui, ça va prendre un ou deux autres vendeurs, ça va prendre un autre F&I. Ça va peut-être aussi demander l'agrandissement de l'atelier de carrosserie car il est un peu trop petit actuellement... Et aussi l'atelier qui sert actuellement pour les camions, les camions lourds, sera éventuellement à la disposition du secteur automobile... et le camion lourd va déménager ailleurs... C'est sûr que moi je ne suis plus là, c'est certain, mais dans les objectifs à long terme, c'est ça qui va se produire... »

6.2.3.2- Actions amorcées :

Il n'y a aucune action d'amorcée par l'interviewé qui témoigne d'un engagement envers la réalisation de la vision car celui-ci ne travaille plus au sein de la concession.

6.3- Explication de l'opinion du concessionnaire envers le constructeur

- **Gamme de produits et concepts : Cote 3**
- **Programmes, politiques et procédures : Cote 3**
- **Programmes parallèles de gestion de la clientèle : Cote 0**
- **Relations entre les concessionnaires et le constructeur : Cote 3**
- **Positionnement futur du constructeur : Cote 3**

Concession #6 : moyenne = 2.4 ⇒ Opinion favorable

6.3.1- Gamme de produits et concepts

L'interviewé a bien connu la compagnie *Chrysler* ainsi que son développement au fil des années. Il a aussi toujours su apprécier les produits de ce constructeur. « Moi, je suis avec *Chrysler* depuis 1954 et puis j'ai toujours mangé du *Chrysler* et j'ai toujours aimé *Chrysler*. Et j'ai été mécanicien à part ça dans les premières années, j'ai été mécanicien pendant six ou sept ans et après ça j'ai été contremaître d'atelier... j'ai connu *Chrysler*, j'ai bien connu *Chrysler*. » Du côté des produits qui sont actuellement commercialisés par la compagnie, le concessionnaire rencontré continue de vouer beaucoup d'admiration. « Tu ne peux pas avoir mieux que la ligne LH, *Intrépid*, *Concorde*... *L'Intrépid*, tu ne peux pas avoir mieux que ça... tu ne peux pas faire autrement que la regarder quand qu'elle passe dans la rue... Tu sais, tu la regardes, veux, veux pas, tu la regardes. Tu prends le *PT Cruiser*, le *PT Cruiser* c'est correct, peut-être qu'il y a des gens qui ne l'aime pas, mais il y en a une «mosus» de gang qui l'aime... »

Fort de son expérience dans le domaine de l'automobile, il estime que la fusion entre *Daimler-Benz* et *Chrysler* est une excellente chose en ce qui concerne la qualité des produits. Selon lui, l'expertise et la renommée de *Daimler-Benz*, en particulier en ce qui concerne les véhicules de marque *Mercedes*, va grandement améliorer les produits *Chrysler*. « Parce que Daimler, ça vient d'Allemagne... et eux autres sont très forts en mécanique... en métal, en mécanique, en moteur. Ah oui, ils sont très forts en transmission, je dirais même que ce sont les meilleurs au monde. Et ça c'est une bonne chose... » De plus, le fait que les prix des véhicules aient augmenté depuis la fusion, en partie à cause du fait que la compagnie tend à se déplacer vers un créneau de haut de gamme avec ses produits, n'inquiète nullement l'interviewé. Plus particulièrement dans la catégorie des sous-compactes, la *Chrysler Néon* a augmenté de prix comparativement à la

concurrence. À cette question, l'interviewé a répondu simplement : « Tu sais un char qui est bien bon et qui coûte 20 000\$, c'est bien moins cher qu'un char qui n'est pas trop bon à 15 000\$... »

6.3.2- Programmes, politiques et procédures du constructeur :

La ligne directrice de l'entreprise en ce qui concerne ses programmes, ses politiques et ses procédures repose fondamentalement sur la norme ISO. En étant accrédité ISO 9002, le constructeur a donc certifié automatiquement la concession *Cinq Étoiles*. « Mais ISO 9002 et le programme *Cinq Étoiles*, c'est à peu près la même chose ça. Parce que quelqu'un qui était ISO 9002 devenait automatiquement *Cinq Étoiles*... C'est sûr qu'il y a toujours des politiques internes qui peuvent varier d'un garage et d'un concessionnaire à l'autre, mais généralement, on s'en tient à la grande ligne ISO 9002 et la grande ligne *Cinq Étoiles*. » Donc, la concession s'aligne le plus fidèlement possible sur les programmes, les politiques et les procédures du constructeur bien que l'interviewé a mentionné qu'il pouvait parfois y avoir certaine variante. « C'est sûr qu'il peut y avoir des choses qui sont plus particulières aux différentes concessions, mais on s'en tient aux grandes lignes de ISO 9002 ou de *Cinq Étoiles*. » Après le départ de l'interviewé, malgré le fait que l'entreprise est reconnue ISO 9002, la concession s'est fait décertifier *Cinq Étoiles* car elle ne rencontrait plus les normes du constructeur.

Par ailleurs, l'interviewé a semblé être d'avis que les politiques du constructeur ont toujours eu pour effet d'aider les concessionnaires dans l'exploitation de leur commerce. En effet, l'interviewé a mentionné un exemple de programme aidant les concessionnaires à être plus profitables. « Vois-tu, on avait demandé des taux spéciaux pour financer les automobiles dans le neuf surtout et on l'a obtenu. Mais c'est basé sur notre pénétration de marché, il faut avoir une pénétration d'au moins 50% de financer avec *DaimlerChrysler* Crédit, là après ça, il finance nos véhicules à «prime» moins ½% et même jusqu'à moins 1%, c'est bon, c'est bon ça tandis qu'à la banque

on a toujours eu le taux «prime» plus ½% et même «prime» plus 1%... tu sais. » Selon l'interviewé, il a toujours eu un climat d'écoute et d'entraide entre les concessions et le constructeur.

6.3.3- Élaboration de programmes parallèles :

Le concessionnaire rencontré a mis de l'avant un de ses propres programmes de gestion de la clientèle. Il croit que l'avenir est dans le développement de programme de location des véhicules usagés. En effet, ils ont monté de toutes pièces ce système de location et c'est l'interviewé qui en avait la responsabilité. « D'ailleurs, ça c'est un département que j'ai développé... c'est nous autres qui ont inventé ça à part de ça, c'est la location de véhicules usagés. J'ai parti de zéro est on a monté à 85 unités dans l'espace de trois ans a peu près. Tu vas avoir les « deuxième chance », soit les gars qui on fait faillite... on s'adapte à selon ce que le client est capable de payer... ». L'interviewé a mentionné qu'il s'adapte à la capacité de payer du client et il peut même décider quelle voiture il lui loue.

De plus, cela permet de faire rapporter des véhicules usagés qui ont un taux de rotation plutôt lent et de s'assurer d'un revenu d'appoint pour la concession. En effet, les véhicules de « seconde classe », soit les véhicules de cinq à douze ans d'usure, sont difficile à écouler et peuvent rapidement être mis à profit avec ce genre de système. Ce qui est important, c'est que le client te fasse un paiement à tous les mois et donc si la voiture brisait, il lui en louait une autre. Les intérêts chargés étais de l'ordre de 22%. Néanmoins, il faut faire beaucoup de suivi afin de s'assurer que les clients payent car c'est la concession même qui se trouve à financer ces gens.

Par ailleurs, la norme ISO représente aussi un programme et des procédures qui ne proviennent pas du constructeur en tant que tels. Bien que l'accréditation ISO a amené automatiquement la certification *Cinq Étoiles* de la concession en juin 1999, il reste que ce l'accréditation ISO est une initiative

du concessionnaire et non du constructeur. « Le programme *Cinq Étoiles*, ça été mis en marche par *DaimlerChrysler*... et c'était pour les concessionnaires qui n'avaient pas le désir ou qui ne voulaient pas devenir ISO 9002. Mais ISO 9002 et le programme *Cinq Étoiles*, c'est à peu près la même chose ça. » Cependant, les critères du constructeur ont changé en ce qui concerne la certification *Cinq Étoiles*. Maintenant, les concessionnaires reconnus ISO ne sont plus automatiquement reconnu *Cinq Étoiles* comme dans le passé.

6.3.4- Relations avec le constructeur :

De toute évidence, l'interviewé est très satisfait des relations qui l'unissent au constructeur. À la question posée à cet effet, l'interviewé a répondu par l'affirmative. « À propos des relations avec le constructeur, de votre concession avec le constructeur... est-ce que ça va quand même assez bien? C'est très bon... très très bon... ». De plus, il est tellement convaincu du bien-fondé des bonnes relations entre les concessionnaires et le constructeur qu'il attribue les mésententes au facteur humain. « Et quand ça ne va pas bien là... c'est parce qu'il y a quelqu'un à quelques part, une personne humaine, qui n'est pas compétente. Oui, moi c'est toujours ça que j'ai vu. Un exemple quand il y a de la gribouille entre les concessionnaire et la compagnie à propos des garanties, c'est le gars entre les deux qui a quelque chose là... ».

Fait intéressant à remarquer, l'interviewé a déjà siégé sur le comité provincial des relations entre les concessionnaires et *Chrysler* Crédit. Selon lui, le niveau d'écoute a toujours été bon entre les deux parties. « On était écouté aussi et pas mal à part de ça. On parlait et on était écouté. Ils nous écoutent c'est sûr qu'ils nous écoutent... mais ça ne veut pas dire qu'ils vont faire tout ce qu'on leur demande mais ils nous écoutent... et à force de répéter et de répéter, bien un moment donné on voit des changements par rapport à ce que les concessionnaires ont proposé ». Selon ses dires, ce niveau d'écoute semble avoir été inchangé, et ce, même depuis la fusion des deux

constructeurs. « Pensez-vous que c'est la même chose de nos jours, pensez-vous que c'est un peu la même chose avec *DaimlerChrysler*? Ah c'est la même chose, ah oui... *Chrysler* Crédit, mais maintenant c'est la Société de financement *DaimlerChrysler*, mais cela n'a pas changé, c'est toujours pareil. »

6.3.5- Positionnement futur du constructeur :

L'interviewé n'a pas été très bavard en ce qui concerne le positionnement futur du constructeur *DaimlerChrysler*. En fait, il se contente de dire que la fusion aura un effet bénéfique sur les produits et sur l'image qui s'en dégage. « [...] j'ai vu que *Chrysler* se fondait ou s'amalgamait avec Daimler, bien j'ai dit que c'est une bonne chose parce que Daimler, c'est quand même la compagnie qui a fait les *Mercedes*... Donc, ça va améliorer la mécanique et ça va améliorer la race si on veut... ». On peut retenir que le positionnement de la compagnie sera, selon l'interviewé, meilleur que ce qu'il est maintenant.

6.3.6- Recommandations :

La recommandation qui aiderait le concessionnaire rencontré dans la gestion de ses affaires est des visites plus fréquentes des représentants de *DaimlerChrysler*. « Nous autres ici, on est dans une région éloignée... on est loin... Et le problème a toujours été le même, c'est que leur visite sont trop espacée (visite des représentants de *DaimlerChrysler*), ils passent... tu sais à cause que nous sommes loin, il vont être parfois six mois sans venir nous voir, et on aimerait qui viennent à toutes les deux semaines. Bien oui, pour être capable de jaser avec eux autres et de savoir ce qu'ils veulent et qu'est-ce qu'on veut et tout ça... ça toujours été le même problème, ça c'est une chose qui pourrait être améliorée. Des visites plus fréquentes... Et aussi, faire des réunions plus souvent... des réunions d'informations, des réunions de formation aussi... en faire plus de ça. » Autrement dit, l'interviewé aimerait que le constructeur fasse plus de suivi auprès de ces concessionnaires afin

d'être imprégnés au maximum de la vision du constructeur et afin d'être à la page des programmes, des politiques et des procédures provenant de ce dernier.

APPENDICE O

**RAPPORT DE VENTE DE DAIMLERCHRYSLER POUR
LE TERRITOIRE DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE
ET DES LAURENTIDES DU 1^{ER} AU 31 MAI 2002**

DAIMLERCHRYSLER

À L'ATTENTION DU CONCESSIONNAIRE EN TITRE ET DU DIRECTEUR DES VENTES

TERRITOIRE "G" LAURENTIDES / ABITIBI

VENTES DU 1 AU 31 MAI 2002.

RAPPORT FINAL. TRES BON MOIS . BRAVO ! .

MAI 2002					MEMO		
CODE	NAME	AUTOS	CAMIONS	TOTAL	DETAIL	TOTAL MAI 2001	DÉTAIL MAI 2001
3407	PERFORMANCE	8	27	35	32	28	26
CONCESSION # 3		5	9	14	(14)	9	(9)
3418	BRISSETTE	4	20	24	23	6	6
3425	LACHUTE	2	11	13	12	10	10
CONCESSION # 2		2	14	16	(16)	11	(11)
3445	STE-AGATHE	7	23	30	28	18	15
4068	TROIS DIAMANTS	15	54	69	55	11	11
4069	GIRARD	2	15	17	15	21	19
CONCESSION # 1		6	18	24	(24)	10	(10)
4138	BLAINVILLE	10	32	42	37	20	19
4140	GIRALDEAU	8	25	33	33	46	40
4509	EXCEL ST-EUST.	17	47	64	63	37	36
4527	MARINIER	0	10	10	9	10	10
CONCESSION # 6		9	32	41	(36)	43	(29)
4567	JOLIETTE	3	43	46	43	51	49
4573	CALETA	8	35	43	39	58	26
CONCESSION # 5		3	20	23	(23)	11	(11)
4642	IMPACT	6	19	25	22	34	18
CONCESSION # 4		4	20	24	(24)	35	(22)
4951	LEROUX	6	17	23	23	55	42
9645	CORDIALE JEEP	0	19	19	19	9	8
22	TOTAL	125	510	635	590	533	425

GWEN BACHELOT & RICHARD WHALEN.

RÉGION DE L'AT : (6 concessionnaires)
 29 AUTOS
 113 CAMIONS