

REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

(M.E.S.R.S.)

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

(UAC)

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT

(E.N.E.A.M)

\*\*\*\*\*

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU  
DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

OPTION : Gestion

FILIERE : Marketing et Communication d'Entreprise

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2009-2010

THEME

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION DU  
SERVICE APRES VENTE DANS LE SECTEUR DE L'AUTOMOBILE :  
CAS DE LA SONAEC

Réalisé et soutenu par :

**ADJOVI Boris G.**

Sous la direction de :

Maître de stage :

**Ivan G. AWIGNAN**

Doctorant en sciences de gestion à la FASEG/UAC

Chef Division Gestion Commerciale

Directeur de mémoire :

**Victorin TOHOU**

Enseignant à l'ENEAM

Avril 2011

# **IDENTIFICATION DU JURY**

- **PRESIDENT : Dr BOYI Bonaventure**
- **VICE PRESIDENT : MITCHIKPE Mathieu**
- **MEMBRE: DRAMANE Abdoulaye**

**L'ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE  
APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT  
N'ENTEND DONNER AUCUNE  
APPROBATION NI IMPROBATION  
AUX OPINIONS EMISES DANS CE  
MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT  
ETRE CONSIDEREES COMME  
PROPRES A LEUR AUTEUR.**

# **INTRODUCTION GENERALE**

# **DEDICACE**

- ❖ A ma feuè mère AGBOTON Sévérine et
- ❖ A mon père ADJOVI Félix

**Je vous dédie ce mémoire**

Boris Gaël ADJOVI

# REMERCIEMENTS

Nous adressons nos sincères remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, matériellement ou moralement, avec compétence et dévouement ont participé à la réalisation de ce travail.

Du fond de notre cœur, toute notre gratitude à :

- ❖ Notre Directeur de mémoire, le professeur TOHOU Victorin, qui malgré ses nombreuses occupations a accepté d'encadrer ce mémoire ;
- ❖ M. ADAGBE Nicolas, Directeur Général de la SONAEC ;
- ❖ M. ANANI Charlemagne, Chef Service Vente pour ses sages conseils ;
- ❖ M. GODONOU Paulin, Chef Service Après vente, pour sa disponibilité ;
- ❖ M. AWIGNAN Ivan, notre maître de stage qui, malgré ses multiples occupations a accepté de suivre ce mémoire ;
- ❖ Les formateurs de la 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année Gestion Commerciale, pour avoir partagé avec nous leurs connaissances ;
- ❖ Mes frères et sœurs, sans oublier tout le personnel de la Direction Générale de la SONAEC, particulièrement à celui des services Vente et Après Vente.

Boris Gaël ADJOVI

# LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

<b><u>CNSS</u></b> :	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
<b><u>DA</u></b> :	Département Aluminium
<b><u>DAO</u></b> :	Dossier d'Appel d'Offre
<b><u>DE</u></b> :	Département Equipement
<b><u>MPR</u></b> :	Magasin de Pièces de Rechange
<b><u>PR</u></b> :	Pièces de Rechange
<b><u>RIB</u></b> :	Relevé d'Identité Bancaire
<b><u>SAV</u></b> :	Service Après Vente
<b><u>SONAE</u></b> :	Société Nationale d'Equipement
<b><u>SONAEC</u></b> :	Société Nouvelle d'Automobile d'Equipement et de Commerce
<b><u>SP</u></b> :	Secrétaire Particulière

# LISTE DES TABLEAUX

	<u>Pages</u>
<u>Tableau n°1</u> : Regroupement des problèmes par centres d'intérêts	24
<u>Tableau n°2</u> : Synthèse des approches génériques par problème	31
<u>Tableau n°3</u> : Tableau de bord de l'étude (TBE)	39
<u>Tableau n°4</u> : Point global des réponses à la question N°2	54
<u>Tableau n°5</u> : Point global des réponses à la question N°3	55
<u>Tableau n°6</u> : Point global des réponses à la question N°4	56
<u>Tableau n°7</u> : Tableau de synthèse de l'étude (TSE)	64

## GLOSSAIRE DE L'ETUDE

- **Concession automobile** : Le droit de représenter une marque d'automobile.
- **Concessionnaire automobile** : Un représentant commercial (une entreprise) qui a obtenu le droit de vente exclusif d'une ou de plusieurs marques de véhicules d'un fabricant.
- **Demande de cotation** : Demande de prix de véhicules ou de pièces de rechange adressée aux fournisseurs.
- **Immatriculation provisoire** : Numéro d'immatriculation provisoire délivré par la Direction Générale des Transports Terrestres et qui permet à tout véhicule nouvellement acheté de circuler en attendant d'avoir une plaque avec un numéro d'immatriculation définitif.
- **Renault trucks** : Camions de marque Renault commercialisés par la SONAEC.
- **Réception** : Lieu d'enregistrement de tout véhicule avant son entrée au garage de la SONAEC pour réparation.
- **Service** : Activité ou prestation soumise à l'échange mais qui ne donne pas lieu à un transfert de propriété.
- **Service Après Vente (SAV)** : Service spécial d'une entreprise assurant la mise en marche, l'entretien et la réparation d'un bien que cette entreprise a vendu.
- **Véhicules berlines** : Petits véhicules de 5 à 7 places de transmission 4x2 (deux roues motrices).
- **Véhicules Stations Wagon** : Véhicules tout terrain de 5 à 9 places, de transmission 4x4 (Quatre roues motrices).

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
<b>Chapitre 1 Du cadre institutionnel et physique de l'étude à la Problématique d'Amélioration de la gestion du service après vente à la SONAEC</b> .....	4
<b>Section1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE</b> ....	5
<b>Paragraphe 1</b> : Présentation du cadre institutionnel et physique de l'étude.....	5
<b>Paragraphe 2</b> : Observations de stage : Etat des lieux sur les activités du Département Equipement de la SONAEC SA.....	14
<b>Section 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DE LA GESTION DU SERVICE APRES VENTE DE LA SONAEC</b> .....	23
<b>Paragraphe 1</b> : Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet.....	23
<b>Paragraphe 2</b> : Spécification et vision globale de résolution de la problématique.....	27
<b>Chapitre 2 : Du cadre théorique et méthodologique de l'étude aux approches de solutions pour l'amélioration de la gestion du service après vente à la SONAEC SA</b> .....	33
<b>Section 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE</b> .....	34
<b>Paragraphe1</b> : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature.....	34
<b>Paragraphe 2</b> : Méthodologie adoptée.....	47
<b>Section 2 : DES ENQUETES DE VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION DE LA GESTION DU SERVICE APRES VENTE A LA SONAEC</b> .....	53
<b>Paragraphe 1</b> : Des enquêtes de terrain à la vérification des hypothèses.....	53
<b>Paragraphe 2</b> : De la synthèse du diagnostic aux conditions de mise en œuvre.....	59
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	64
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	67
<b>ANNEXES</b>	
<b>TABLE DES MATIERES</b>	

L'automobile s'est progressivement imposée dans tous les pays du monde comme le principal mode de transport pour la circulation des individus et des marchandises. Son industrie a été l'un des secteurs les plus importants et les plus influents depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale et son essor mondial en a été spectaculaire. Deux cent cinquante mille (250 000) automobiles sont dénombrées en 1907, cinq cent mille (500 000) en 1914 et cinquante millions (50) millions avant la Seconde Guerre mondiale. Le parc automobile mondial a triplé pendant les Trente Glorieuses et a atteint les trois cent (300) millions de véhicules en 1975. En 2007, la production annuelle mondiale de voitures passe le cap des soixante dix (70) millions d'unités, et on estime que le parc pourrait dépasser le milliard en 2010. Cette évolution spectaculaire du secteur automobile des pays développés, affecte également les pays sous développés ce qui se traduit par l'accroissement soutenu de leurs parcs automobiles.

Il y a de cela une vingtaine d'années, le marché béninois de la vente de véhicules neufs était détenu par l'Etat à travers la Société Nationale d'Equipement (SONAE) et un nombre infime de concessionnaires privés.

Aujourd'hui, le secteur automobile au Bénin se trouve être un secteur très concurrentiel. Le nombre de concessions automobiles s'est accru ; nous observons la présence sur le terrain d'anciennes concessions telles que CFAO MOTORS, SONAEC, SOCAR, CAMIN, WEST COAST MOTORS, SONAM , des moins anciennes : TUNDE MOTORS, BAVARIANS MOTORS, et des plus jeunes que sont DELTA MOTORS, COMOVEP et autres qui inondent le marché avec des véhicules chinois à très bas prix, même si leur qualité reste encore à démontrer.

Autres acteurs non moins négligeables du secteur, les parcs de vente de véhicules d'occasion communément appelés « venus de France » qui importent chaque année des dizaines de milliers de véhicules d'occasion et de plus en plus des modèles récents de véhicules pratiquement à l'état neuf. C'est un vaste marché vers

lequel les populations préfèrent se tourner pour deux raisons : le coût relativement abordable des véhicules et le pouvoir d'achat bas du béninois moyen. Ceci démontre d'une part, une concurrence entre concessionnaires d'automobiles neufs, et d'autre part, entre eux et les parcs de vente de véhicules d'occasion.

Vu ces constats, les atouts sur lesquels les maisons de vente de véhicules neufs peuvent miser pour être compétitives, sont : le rapport qualité-prix et surtout le service après-vente.

En effet, la clientèle d'aujourd'hui est très exigeante. Elle est en quête permanente d'un degré de satisfaction toujours plus élevé au jour le jour. Il n'est donc plus question aujourd'hui, pour les concessionnaires automobiles, de vendre et de s'arrêter à cette étape mais, de veiller à la pleine satisfaction du client durant tout le cycle de vie du véhicule. Un soin particulier doit être mis sur la qualité du service après vente car c'est la qualité du service après vente qui conditionne la vente. De plus, dans un environnement très concurrentiel, la clientèle choisira d'aller vers tel ou tel concessionnaire en fonction de la qualité du service après vente qu'elle y trouvera. C'est donc fort de tous ces aspects positifs, mais aussi pour une amélioration de la qualité du service après vente de la SONAEC, qui connaît quelques insuffisances, que nous avons choisi dans le cadre de nos travaux de recherche de réfléchir sur le thème **« Contribution à l'amélioration de la gestion du Service Après Vente dans le secteur de l'automobile : cas de la SONAEC »**.

Pour atteindre notre objectif, nous allons réaliser notre étude à travers deux (02) chapitres.

Au premier chapitre, avant de dégager la problématique de l'étude, le cadre institutionnel et physique de l'étude a été présenté et les observations de stage restituées.

En un second chapitre, il est question de fixer le cadre théorique et méthodologique de notre étude. Ensuite ont suivi la mobilisation, la présentation et l'analyse des données d'enquêtes, de même que la proposition des approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre pour une amélioration de la gestion du Service Après-vente.

## **Chapitre 1**

# **DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE D'AMELIORATION DE LA GESTION DU SERVICE APRES VENTE A LA SONAEC**

Ce chapitre est consacré d'une part, à la présentation du cadre institutionnel de l'étude et aux observations de stage et d'autre part, au ciblage de la problématique de l'étude.

## **Section1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE**

Nous avons décrit ici le cadre institutionnel et le cadre physique de l'étude afin d'exposer les observations qui ont été faites au cours de notre stage.

### **Paragraphe 1 : Présentation du cadre institutionnel et physique de l'étude**

Ce paragraphe nous a permis de présenter d'une part, le cadre général de l'étude qu'est la SONAEC et d'autre part, le Département Equipement comme cadre physique d'observations de stage.

#### **I- Cadre institutionnel de la SONAEC S.A**

La présentation de la SONAEC est faite ici au regard de son historique, ses activités et de sa structure organisationnelle.

##### **A- Historique**

A l'origine, l'actuelle Société Nouvelle d'Automobile, d'Equipement et de Commerce (SONAEC) était une société d'Etat, créée par décret ministériel N°75/221 du 17 Août 1975 et qui avait pour nom SONAE (Société Nationale d'équipement). A l'époque, la SONAE commercialisait deux (02) marques de véhicules à savoir RENAULT et NISSAN et une (01) marque de motocycles, la PEUGEOT.

Suite à la vague de libéralisation des sociétés d'état, entreprise dans les années 1980 par l'Etat Béninois et ayant pour cause la mauvaise gestion, entraînant de graves difficultés économiques et financières, le gouvernement béninois a cédé la SONAE à un opérateur privé : le Groupe FADOUL. La SONAEC naquit donc des cendres de la

SONAE le 18 novembre 1987 et est désormais une société privée appartenant au Groupe FADOUL. La SONAEC démarra donc officiellement ses activités le 1<sup>er</sup> Décembre 1987 sous le registre de commerce (RC) N°14586-B avec un capital social de 200.000.000F CFA. Son numéro INSAE d'alors était le 2456200172460. Le siège social de la SONAEC se trouve à Akpakpa PK 2,5 route de Porto-Novo, en face du stade René PLEVEN. Au fil du temps et de l'évolution du monde des affaires, de nombreuses mutations se font au sein de la société, notamment la diversification de ses activités et la représentation de nouvelles marques telles que : HYUNDAI, SKODA, RENAULT-TRUCKS, RENAULT DACIA.

#### B- Activités de la SONAEC S.A

La SONAEC S.A est une société commerciale qui a pour activités : l'Achat-Vente de biens d'équipement notamment des véhicules neufs de différentes marques, de produits de Librairie Papeterie-Presses et la fabrication et la vente de matériels de construction notamment les cadres, portes, narco en aluminium.

#### C- Structure organisationnelle de la SONAEC SA

Il s'agit de présenter le fonctionnement des différents organes de la SONAEC ainsi que les niveaux de liaisons entre eux.

##### 1- Fonctionnement

Les organes suivants concourent au fonctionnement de la SONAEC: le Conseil d'Administration, le Président Directeur Général, la Direction Générale.

##### a) Le Conseil d'Administration

Présidé par le Président Directeur Général ou son représentant, le conseil se réunit chaque année pour étude et approbation des comptes des activités de l'année écoulée. La réunion du Conseil porte sur les points suivants :

- La validation du budget de l'exercice en cours

- La cession possible des parts
- L'augmentation éventuelle du capital
- L'acceptation éventuelle de nouveaux actionnaires
- Les objectifs et les projets de l'année en cours.

b) Le Président Directeur Général

Il est l'actionnaire majoritaire de la société .Il a les pleins pouvoirs, que lui confèrent les autres membres du Conseil d'Administration, quant à la manière dont la gestion de la société doit s'opérer. Il a pour mission de définir la vision globale de développement de la société à travers la mise en œuvre d'un certain nombre d'actions, d'examiner les propositions du Directeur Général et de suivre l'évolution des activités de la société.

c) La Direction Générale

Dirigée par un Directeur Général, elle est chargée de la mise en exécution des décisions du Conseil d'Administration, du contrôle et de la coordination de toutes les activités de la société à travers les trois départements, dirigés chacun par un Directeur Général, que compte la société à savoir :

- le Département Equipement

Ce département s'occupe de la commercialisation de véhicules neufs de différentes marques, d'engins agricoles, d'engins à deux roues, de la vente des pièces de rechange et accessoires et de la réparation des véhicules.

Les différentes marques et les modèles de véhicules que commercialise le département équipement sont :

- NISSAN, marque d'origine Japonaise avec les modèles suivants : Patrol, Pathfinder, Qashqai, Pick up Navara, Hard body, Civilian, Urvan,
- HYUNDAI, d'origine Sud-Coréenne avec les modèles suivants : Vera Cruz, Santa Fé, IX35, Sonata, Elantra, Accent et Getz.
- RENAULT TRUCKS, essentiellement des véhicules industriels (Bus, Camions), d'origine Française
- RENAULT, d'origine Française avec les modèles Dacia Duster, Logan, MCV, Sandero, Kangoo, Koléos.

- le Département Librairie Papeterie Presse

Communément appelé « SONAEC » ou « Librairie SONAEC », ce département, situé dans la zone commerciale de GANHI, s'occupe de la vente d'articles et fournitures scolaires, de fournitures de bureau, de matériels de bureau, de matériels informatiques, de magazines et journaux nationaux et étrangers, d'ouvrages ludiques, etc.

Il est doté d'un magasin de stockage et d'un atelier de réparation des matériels informatiques et est le distributeur exclusif de la marque CANON au Bénin.

- le Département Aluminium (DA)

Dernier né des trois départements et encore appelé il y a quelque temps TECHNIBOIS, le DA est situé à proximité du DE. La fabrication de cadres, portes en Aluminium, de Narco constitue l'essentiel de son activité. Les produits fabriqués sont destinés aux grandes constructions immobilières (logements sociaux, villas CEN SAD, Bureaux,...).

## 2- Organigramme

L'organigramme de la SONAEC nous montre une structure hiérarchico-fonctionnelle où les prises de décisions partent du sommet de la hiérarchie vers le bas (cf. annexe n°1).

### II- Présentation du cadre physique de l'étude : Le Département Equipement

Il s'agit dans cette deuxième partie de faire une présentation plus approfondie du cadre physique de l'étude qu'est le Département Equipement, à travers ses organes et son personnel.

#### A- Structure organisationnelle Département Equipement (D.E)

Encore appelé « Direction Générale », le D.E est le département au sein duquel se déroule la première activité de la société qu'est la commercialisation de véhicules neufs et à la tête duquel se trouve un Directeur Général. Le Département Equipement se présente comme suit : la Direction Générale, le Service Administratif, le Service Comptabilité, le Service Transit, le Service Vente et le Service Après vente.

##### 1) La Direction Générale

Dirigée par le Directeur Général, elle anime, coordonne et veille au bon fonctionnement des activités du département.

Elle comprend :

##### a) Le Secrétariat Particulier

Sous le contrôle du Directeur Général, ce service qui lui est directement rattaché gère l'agenda du DG notamment ses rendez vous aussi bien à l'interne qu'à l'externe de la société, s'occupe également de la rédaction et de la gestion des courriers ou correspondances confidentiels et de la transmission de tous les documents entre la

Direction Générale et les autres services de la société d'une part, et entre la Direction Générale et l'environnement externe (Prestataires, fournisseurs,...), d'autre part. Le Secrétariat particulier est tenu par deux personnes : une SP et son assistante.

#### b) Le Secrétariat Administratif (S.A)

Animé par un secrétaire administratif et une standardiste, le S.A a pour activité le traitement, l'enregistrement et l'affectation aux services concernés de tous les documents provenant de l'administration publique, du privé, des fournisseurs et autres prestataires de la société, d'une part et d'autre part, la gestion du standard de la société notamment l'émission et la réception des appels entrants et sortants.

#### 2) Le Service Administratif

Souvent appelé « service du personnel » et animé par un chef personnel aidé de son adjointe et d'une secrétaire, le service administratif a pour mission :

- Assurer le recrutement et la gestion permanente de l'ensemble du personnel de la SONAEC SA ;
- Elaborer les contrats de travail ;
- Elaborer le plan de formation du personnel de l'atelier, du magasin, du service vente, du service après vente ;
- Régler les divers conflits internes et externes à la société et contrôler la présence effective des agents au poste de travail ;
- Traiter le salaire et tous les éléments qui y sont liés ;
- Immatriculer des agents à la CNSS ;
- Suivre le planning des congés des agents ;
- Mettre à jour le registre employeur ;

- Approvisionner tous les départements et services de la société en matériels et fournitures de bureau indispensables à leur fonctionnement.

### 3) Le Service Comptabilité

Ayant à sa tête le Chef Comptable, le service comptabilité est chargé de l'organisation des fonctions financière et comptable notamment la tenue des livres de comptes, l'enregistrement de toutes les opérations d'encaissement et de décaissement de la société d'une part, et d'autre part le recouvrement des créances de la société payées par chèques libellés au nom de la SONAEC auprès de ses différents créanciers.

### 4) Le Service Transit

Dirigé par le chef transit, le service transit s'occupe de toutes les opérations de dédouanement, d'enlèvement, et d'entreposage de toutes les marchandises qu'importe la SONAEC à travers ses différents départements. Pour mener à bien les missions qui lui sont confiées, le service transit collabore avec plusieurs prestataires aussi bien publics que privés à savoir : la SOBEMAP, le PORT AUTONOME DE COTONOU, TRANSINTRA BENIN, etc.

### 5) Le Service Vente

Le service vente comme son nom l'indique s'occupe de l'importation et de la vente de matériels roulants notamment des véhicules neufs commercialisés par la société. A ce titre ce service est d'une importance capitale pour le département équipement car son activité a un poids considérable dans la réalisation du chiffre d'affaires du département. Dirigé par un chef service vente qui est en quelque sorte le Directeur Commercial, ce service s'occupe de la vente des véhicules neufs de marque NISSAN, HYUNDAI, RENAULT TRUCKS et DACIA, SKODA.

Pour le bon déroulement de ses activités, le service vente est structuré de la manière suivante :

- Un Secrétariat commercial : chargé de l'établissement des factures, des bordereaux d'envoi de transmission des règlements, de la saisie des dossiers d'appel d'offres (DAO), de l'état des ventes mensuelles, le traitement des courriers du service et de la gestion de l'agenda du chef service vente. Il reçoit également les appels téléphoniques de même que les clients en l'absence du chef service ou des commerciaux.
- Quatre (04) divisions que sont :
  - ° La Division Suivi et Préparation des dossiers d'Appels d'offres : Comme son nom l'indique, cette division est chargée de monter, sous le contrôle du chef service, les différents dossiers d'appel d'offre auxquels soumissionne la société. Pour se faire le responsable de cette division doit toujours s'assurer que la société dispose des différents documents utilisés pour les DAO à savoir : l'attestation fiscale, le registre de commerce, la carte d'importateur ,le RIB ,les cautions de garantie ,l'attestation de la CNSS, etc.
  - °La Division Programmation commerciale : elle s'occupe de toutes les importations du département .A ce titre, elle est chargée de passer les commandes des véhicules auprès des différents fournisseurs, et de coordonner toutes les formalités liées aux commandes. Il s'agit de l'ouverture des lettres de crédits, de l'établissement des intentions d'importation, du suivi de l'évolution des taux de change du Dollar, du Yen et de l'Euro, du suivi des commandes depuis l'embarquement des marchandises jusqu'à leur arrivée au port de Cotonou, etc.
  - °La Division Gestion Commerciale : Elle s'occupe de la gestion des informations entre les différents fournisseurs et la société, de l'établissement des statistiques de ventes mensuelles et annuelles, de la veille concurrentielle, de toutes les formalités d'immatriculation provisoire et définitive des véhicules vendus, etc.

°La Division Vente : Rattachée directement au chef service vente, cette division s'occupe de la vente proprement dite des véhicules. A cet effet, elle utilise trois (03) commerciaux chargés d'aller prospecter la clientèle potentielle pour la vente des véhicules. A chaque commercial est affectée une marque. Nous avons donc : un (01) Responsable NISSAN, un (01) Responsable RENAULT DACIA et TRUCKS et une (01) Responsable HYUNDAI et SKODA.

La division vente dispose par ailleurs d'un (01) Responsable chargé de la préparation des véhicules neufs lorsqu'il y a des livraisons à faire.

Pour le bon déroulement de ses activités, le service vente dispose de deux (02) showrooms pour l'exposition des différentes marques de véhicules : un Showroom HYUNDAI, et un showroom NISSAN, RENAULT, SKODA et d'un entrepôt où sont stockés les véhicules en attendant d'être vendus.

#### 6) Le Service Après-vente (S.A.V)

Dirigé par un chef service après vente, le SAV est l'un des services les plus sensibles de la société. Sensible car devant assurer un SAV de qualité de manière à satisfaire et suivre le client sur une longue période à partir du jour où ce dernier prend livraison de son véhicule.

Le SAV regroupe : l'Atelier et le Magasin Pièces de Rechange (MPR).

##### - L'Atelier

Dirigé par un chef d'atelier, il a pour mission première la réparation des différentes marques de véhicules vendues par la société. Il peut réparer également les véhicules qui ne sont pas vendus par la société à condition que ces véhicules soient de marque NISSAN, HYUNDAI, RENAULT ou SKODA. Pour ce faire, il dispose de tout le matériel mécanique et technique qu'il faut et également de mécaniciens qualifiés dans

plusieurs domaines à savoir : la soudure, l'électricité, le froid, la tôlerie, la peinture et la mécanique. Chaque domaine est constitué sous forme de section au sein de l'atelier.

- Le Magasin de Pièces de Rechange

Il est chargé de la vente des pièces de rechange et des pièces détachées des différentes marques de véhicules commercialisées par la société.

Pour assurer un SAV de qualité à sa clientèle, la SONAEC dispose de quatre (04) magasins de pièces de rechanges à savoir :

- Un magasin à Akpakpa (Direction Générale)
- Un magasin à Jéricho
- Un magasin à Gbégamey
- Un magasin à Parakou

**B- Présentation du personnel du Département Equipement**

Le personnel du Département Equipement est composé, toutes catégories confondues, de 93 employés dont dix (10) femmes et quatre vingt trois (83) hommes. Au sein des quatre vingt trois (83) hommes, on compte soixante treize (73) agents permanents et dix (10) occasionnels.

**Paragraphe 2 : Observations de stage : Etat des lieux sur les activités du Département Equipement de la SONAEC SA**

Cet état des lieux a été essentiellement fait par rapport aux activités des différents services du Département Equipement que sont : le service administratif, le service vente et enfin le service après vente.

**I- Etat des lieux sur les activités du service Administratif (Service du personnel)**

Ce service s'occupe essentiellement de la gestion du personnel.

Les ressources humaines d'une entreprise constituent le premier capital, son capital le plus précieux. Fort de cela, une entreprise ne saurait exister sans une ressource humaine bien formée pour assurer son développement, sa pérennité. Ce personnel doit se sentir partenaire et considérer l'entreprise comme son propre patrimoine. Notons à ce propos que plusieurs observations ont été enregistrées au cours de notre stage sur le traitement qui est fait à l'endroit du personnel du Département Equipement. Il s'agit entre autres de la faible motivation du personnel qui se traduit par **l'inexistence de primes de rendement à tous les niveaux**. Pour bien faire son travail, il faut être en bonne santé. La maladie étant imprévisible aussi bien pour le personnel que sa famille, aucune assurance maladie n'est faite à l'endroit du personnel, ce qui dénote **l'inexistence d'une couverture sanitaire pour les membres du personnel et leurs familles**. Nous observons également **l'inexistence d'un plan de carrière pour le personnel**. Ces observations faites sont, autant d'éléments qui constituent une source de démotivation du personnel.

## II- Etat des lieux sur les activités du service vente

Cet état des lieux est fait sur les produits commercialisés par le service vente d'une part, et les actions de ce service en direction de sa clientèle, d'autre part.

### A- La commercialisation des produits

Le service vente se charge de la vente des véhicules à l'état neuf à la clientèle constituée de l'Etat (Sociétés d'Etat, Ministères), des sociétés privées, des institutions et organismes internationaux et des Particuliers. Ces véhicules sont de différentes marques telles que : NISSAN, RENAULT, HYUNDAI et SKODA.

Au sein de chaque marque, plusieurs types de véhicules sont proposés à la clientèle à savoir : les petits véhicules appelés « berlines », les véhicules utilitaires appelés « pick up », les stations wagon appelés « 4x4 », les véhicules industriels « les camions » ainsi que les véhicules de transport en commun de 15 places « les

minibus » et de 30 places et plus « les Bus ». Nous notons donc **une diversité des marques et des types de véhicules proposés à la clientèle.**

Les ventes de véhicules au profit de l'Etat et de ses administrations se font presque toujours par soumissions aux appels d'offres. Au sein du portefeuille client de la société, l'Etat occupe une grande part et représente à peu près 80% du portefeuille contre 20% constitués par les sociétés privées, institutions, organismes internationaux et les particuliers qui représentent la clientèle privée de la société. Ce constat fait que l'Etat est alors le 1<sup>er</sup> et gros client de la société, ce qui traduit donc **le faible taux de clientèle privée au sein du portefeuille client du Département Equipement.**

Dès qu'un nouveau modèle sort chez le fabricant, il faut à peu près six mois pour qu'il soit disponible auprès de son distributeur exclusif qu'est la SONAEC. En général, aussi bien les anciens modèles que les nouveaux modèles de véhicules sont méconnus par la clientèle du Département Equipement. Bien souvent, la clientèle potentielle ignore que la SONAEC commercialise des véhicules neufs. Pour elle, quand on parle de la SONAEC, il s'agit uniquement du département Librairie Papeterie Presse. Cet état de chose est dû à **l'absence de communication sur les activités et sur les marques et modèles de véhicules commercialisés par le Département Equipement.** Ceci ne permet pas au grand public en général et à sa clientèle potentielle en particulier de connaître la maison et de chercher à découvrir les marques et types de véhicules commercialisés par cette dernière.

Lorsqu'une société privée ou un particulier désire acquérir un véhicule auprès de la société, il a deux options. La première option : il paie cash la totalité du montant du véhicule ou il émet un chèque du montant total ou partiel du véhicule, soit il se fait accompagner par une des banques de la place, en sollicitant la mise en place d'une ligne de crédit. Le client n'a pas la possibilité de négocier les conditions de paiement qui l'arrangent. Dans un environnement économique et financier de plus en plus difficile où le pouvoir d'achat du citoyen moyen est réduit et compte tenu des taux

d'intérêt élevés pratiqués par les banques , la clientèle privée a du mal à être partie prenante de l'une ou l'autre des options .En outre, elle déplore souvent **le coût élevé des véhicules commercialisés** par la société ( le coût d'acquisition d'un véhicule toutes marques et types confondus se situant entre 9.990.000F CFA TTC et 79.000.000F CFA TTC) . Par rapport aux concurrents, on constate **l'absence de conditions de paiement à l'endroit de la clientèle privée** pouvant leur permettre de s'acheter un véhicule neuf .Or, le secteur de la concession automobile au Benin est un secteur en permanente évolution avec l'existence sur le marché de deux catégories de concurrents : il s'agit d'une part des concurrents « officiels » tels que CFAO MOTORS, SONAEC, SOCAR, CAMIN, TUNDE MOTORS, SONAM, WEST COAST MOTORS, BAVARIAN MOTORS pour les véhicules neufs et d'autre part des concurrents « non officiels » que sont les Parcs de vente de véhicules d'occasion et de neufs et l'arrivée sur le marché des véhicules chinois commercialisés par DELTA MOTORS, COMOVEP et autres. Il s'en suit donc **l'existence d'un marché fortement concurrentiel**.

Les commerciaux constituent la vitrine de la société à l'extérieur. Pour une pleine efficacité dans leur travail, dont le premier pan reste essentiellement la prospection, des conditions de travail adéquates doivent leur être mises en place. A cet effet, pour la prospection, les rendez-vous clientèle et autres tâches liées à la prospection, chaque commercial dispose d'une voiture de travail. Nous pouvons donc noter **la mise à disposition de matériel roulant au profit de la force de vente**.

#### B- La mise en œuvre des actions en direction de la clientèle

Une fois que le client opère le choix du véhicule qui l'intéresse, il émet un bon de commande à l'endroit du service vente pour matérialiser son choix et son désir d'acquérir le véhicule. Avant l'émission du bon de commande, la société et le client ont déjà arrêté le prix à l'achat. Le client a alors la possibilité s'il le désire de payer une avance à la commande et le solde à la livraison ou de payer la totalité du montant à la

livraison du véhicule. Nous notons donc une certaine **souplesse de la société vis-à-vis de sa clientèle dans le choix du mode de passation des commandes.**

Lorsque le véhicule est disponible en stock, un délai de 15 jours (pour opérer les formalités de dédouanement et d'immatriculation) est donné au client pour lui livrer sa voiture avec une immatriculation provisoire sauf en cas d'achat en exonération où les formalités sont plus complexes et plus longues. Lorsqu'il n'est pas disponible en stock et qu'il faut passer la commande, un délai de trois (03) mois est nécessaire ; délai au bout duquel son véhicule doit lui être livré toujours avec une immatriculation provisoire. Mais que le véhicule soit en stock ou commandé, il arrive bien souvent que le délai de livraison ne soit pas respecté, ce qui favorise **la plainte des clients par rapport au long délai de livraison des véhicules.**

Autre observation faite, une immatriculation provisoire couvre une durée d'un mois renouvelable une seule fois, le temps pour la division chargée des immatriculations de faire les formalités pour l'immatriculation définitive du véhicule c'est-à-dire l'obtention de la plaque d'immatriculation définitive et du livret de bord. Mais bien souvent, il arrive que trois à quatre voire même cinq prorogations soient faites avant que le client n'ait sa plaque d'immatriculation définitive. Cet état de choses leur crée beaucoup de désagrément avec les forces de l'ordre notamment les policiers ; ce qui les amènent à formuler des **plaintes liées au long processus d'immatriculation définitive** de leur véhicule.

### III- Etat des lieux sur les activités du Service Après vente

Cet état des lieux porte sur l'Atelier de réparation des véhicules et sur le Magasin de Vente de Pièces de Rechange (pièces détachées).

#### A- Par rapport aux activités de l'Atelier

Cet atelier a pour mission principale la réparation de véhicules. Viennent donc en réparation à l'atelier, tous les véhicules vendus par la société et les véhicules des

particuliers, privés, institutions, et organismes à condition que ces véhicules soient de marques NISSAN, HYUNDAI, RENAULT et SKODA. Il est donc à noter une certaine **ouverture de l'atelier à la clientèle extérieure**.

Les véhicules qui viennent donc en réparation au garage suivent plusieurs étapes. Avant de rentrer au garage pour une quelconque intervention, le véhicule doit d'abord passer par la réception pour se faire enregistrer. Dès que le véhicule passe l'étape de la réception, il est pris en charge au garage par les mécaniciens pour la détection de son problème. Notons que le garage dispose de mécaniciens spécialisés par marque. Il existe donc des mécaniciens qui n'interviennent uniquement que sur la marque NISSAN, d'autre sur HYUNDAI, etc. Nous observons donc **une stratégie de spécialisation de mécanicien par marque**. Quand le diagnostic est fait sur le véhicule à réparer, avant toute intervention, un devis est fait au client. Il arrive bien souvent que le devis mette du temps pour être établi, ce qui amène les clients à se plaindre trop souvent. On note à cet effet **la lenteur dans l'établissement des devis de réparation**. Il est également souvent constaté un engorgement de l'atelier en véhicules à réparer. En effet, quand les véhicules viennent en réparation, il s'écoule un temps important avant qu'ils ne soient réparés et rendus à leurs propriétaires. Des plaintes des clients sur cet état de choses sont fréquentes et sont de nature à décourager la clientèle quant au choix porté sur la SONAEC pour l'acquisition de leur matériel roulant. De ce qui précède, il se pose donc le problème de **long délai de livraison des véhicules en réparation**.

#### B-Par rapport aux activités du Magasin de Vente de Pièces de Rechange

La vente des pièces de rechange occupe une place de choix dans l'activité de commercialisation des véhicules neufs en ce sens qu'il est inconcevable voire inadmissible pour un concessionnaire d'automobiles neufs de ne point disposer des pièces de rechange des véhicules qu'il commercialise.

L'activité donc du Magasin de Vente de Pièces de Rechange est d'assurer la disponibilité et la fourniture des Pièces de Rechange (PR) des véhicules de toutes les marques commercialisées par la société en général à deux types de clientèles : celle ayant acquis les véhicules auprès de la société et celle disposant des véhicules de même marques que celles commercialisées par la société. A cet effet, lorsque le client désire acquérir n'importe quelle pièce ou connaître par exemple son prix, il doit obligatoirement fournir les références de la pièce ou la carte grise du véhicule sur laquelle les agents du magasin retrouvent le numéro de châssis du véhicule. La référence ou le numéro de châssis de la pièce sont alors introduits dans une base de données de gestion des PR appelée « CONSULT » qui renseigne sur le prix, la disponibilité en stock et autres renseignements. Nous notons donc **une gestion informatisée de la vente des pièces de rechange**. Aussi, pour une gestion efficace des PR, la société a mis en place un « CONSULT » par marque. Nous avons donc le « CONSULT NISSAN », « CONSULT HYUNDAI », « CONSULT RENAULT TRUCKS et DACIA » et le « CONSULT SKODA » ; ce qui traduit **une gestion catégorisée des PR par marque de véhicules commercialisés**.

Lorsqu'un client dont le véhicule est en réparation au garage désire acquérir une pièce de rechange après qu'un devis lui ait été établi, il est confronté à deux situations : soit la pièce demandée est disponible en stock et la commande est immédiate, soit la pièce n'est pas disponible en stock et la commande met du temps à venir. Il est également constaté que les pièces telles que les vitres de rétroviseurs externes, les phares, les porte ampoules, les ampoules et autres pièces souvent exposées au risque de vols, de chocs et d'usure rapide sont les plus demandées par la clientèle et qu'elles ne sont pas souvent disponibles. Il se pose alors le problème de **la non disponibilité de certaines pièces de rechange**.

Lorsque le client désire acquérir une pièce qui est disponible en stock, il est systématiquement satisfait. Même si la clientèle se plaint souvent de la cherté des

pièces de rechange commercialisées par la SONAEC, certains clients n'hésitent pas à acquérir leurs PR au magasin, convaincus de leur originalité et de leur qualité, malgré leur cherté. Il est donc à noter à ce propos, **la bonne qualité des pièces de rechanges vendues par le magasin**. Pour mieux satisfaire sa clientèle par rapport aux pièces de rechange, la société dispose de quatre (04) magasins de ventes de pièces de rechange dont trois (03) situés à Cotonou et le quatrième dans le nord du pays plus précisément Parakou. Nous pouvons conclure qu'il y a **une bonne couverture du territoire national des magasins de pièces de rechange**.

#### IV- Inventaire des éléments de l'état des lieux

Il s'agit ici de faire le point des atouts et des problèmes du Département Equipement.

##### A- Inventaire des atouts (forces et opportunités)

De nos observations de stage, nous avons pu dégager neuf (09) atouts :

- 1- La diversité des marques et des types de véhicules proposés à la clientèle par le Département Equipement ;
- 2- La mise à disposition de matériel roulant au profit de la force de vente ;
- 3- La souplesse de la société vis-à-vis de sa clientèle dans le choix du mode de passation de commande ;
- 4- L'ouverture de l'atelier à la clientèle extérieure ;
- 5- L'adoption d'une stratégie de spécialisation de mécanicien par marque ;
- 6- La gestion informatisée de la vente des pièces de rechange ;
- 7- La gestion catégorisée des pièces de rechange par marque de véhicules commercialisés ;
- 8- La bonne qualité des pièces de rechange vendues par le magasin ;

9- La bonne couverture de territoire national des magasins de pièces de rechange.

B- Inventaire des problèmes (Faiblesses et menaces)

De la restitution de nos observations de stage, nous pouvons résumer les problèmes en treize (13) points :

- 1- L'absence de communication sur les activités et sur les marques et modèles de véhicules commercialisés par le Département Equipement ;
- 2- Le faible taux de clientèle privée au sein du portefeuille client du Département Equipement ;
- 3- Le coût élevé des véhicules commercialisés ;
- 4- L'absence de conditions de paiement à l'endroit de la clientèle privée ;
- 5- L'existence d'un marché fortement concurrentiel ;
- 6- La plainte des clients par rapport au long délai de livraison des véhicules ;
- 7- Les plaintes liées au long processus d'immatriculation définitive ;
- 8- La lenteur dans l'établissement des devis de réparation ;
- 9- Long délai de livraison des véhicules en réparation ;
- 10- La non disponibilité de certaines pièces de rechange ;
- 11- L'inexistence de primes de rendement à tous les niveaux ;
- 12- L'inexistence d'une couverture sanitaire pour les membres du personnel et leurs familles ;
- 13- L'inexistence d'un plan de carrière pour le personnel.

## **Section 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE D'AMELIORATION DE LA GESTION DU SERVICE APRES VENTE DE LA SONAEC**

Cette section est consacrée dans un premier temps au choix de la problématique et à la formulation du sujet, et ensuite à la spécification et à la vision globale de résolution de ladite problématique.

### **Paragraphe 1 : Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet**

Nous allons procéder en premier lieu à un regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêts afin de pouvoir dégager les problématiques possibles et ensuite choisir parmi toutes ces problématiques, une pour notre étude et procéder à la formulation du sujet.

I- Regroupement des problèmes par centres d'intérêts : Problématiques possibles

Le regroupement est présenté dans le tableau qui suit :

**Tableau n°1 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêts**

N°	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
01	Gestion de la Clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le faible taux de clientèle privée au sein du portefeuille client du Département Equipement</li> <li>- Le coût élevé des véhicules commercialisés</li> <li>- L'absence de conditions de paiement à l'endroit de la clientèle privée</li> <li>- L'existence d'un marché fortement concurrentiel</li> <li>- La plainte des clients par rapport au long délai de livraison des véhicules</li> <li>- Les plaintes liées au long processus d'immatriculation définitive</li> </ul>	La gestion non optimale de la clientèle	Problématique de la gestion optimale de la clientèle
02	Gestion de la Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'absence de communication sur les activités et sur les marques et modèles de véhicules commercialisés par le Département Equipement</li> </ul>	Inexistence d'une gestion communicationnelle	Problématique de la mise en place d'une gestion communicationnelle
03	Gestion de l'Après -vente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La lenteur dans l'établissement des devis de réparation</li> <li>- Long délai de livraison des véhicules en réparation</li> <li>- La non disponibilité de certaines pièces de rechange</li> </ul>	Insuffisance dans la gestion du service Après -vente	Problématique de l'amélioration de la gestion du service Après -Vente
04	Gestion des Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'inexistence de primes de rendement à tous les niveaux</li> <li>- L'inexistence d'une couverture sanitaire pour les membres du personnel et leurs familles</li> <li>- L'inexistence d'un plan de carrière pour le personnel</li> </ul>	Insuffisance dans la gestion des ressources humaines	Problématique d'amélioration de la gestion des ressources humaines

**Source :** Réalisé par nous même

Les problèmes étant regroupés par centres d'intérêts et les problématiques possibles dégagées, nous allons choisir la problématique de notre étude et formuler le sujet.

## II- Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet

Le tableau précédent fait ressortir quatre (04) problématiques importantes à savoir :

- Problématique de la gestion optimale de la clientèle (**Problématique N°1**)
- Problématique de la mise en place d'une gestion communicationnelle (**Problématique N°2**)
- Problématique de l'amélioration de la gestion du service Après –Vente (**Problématique N°3**)
- Problématique de l'amélioration de la gestion des ressources humaines (**Problématique N°4**).

Ne pouvant traiter qu'une seule problématique, nous allons en élaguer trois (03).

Sans la clientèle, l'entreprise ne saurait exister. Le client est donc au centre de toutes les préoccupations de l'entreprise. En matière d'automobile, une bonne gestion de la clientèle passe forcément par la qualité du service après vente offerte à la clientèle. Notre choix ne sera pas porté sur la première (1<sup>ère</sup>) problématique car ce sujet trouvera solution dans la résolution de notre thème.

Bien que pertinente, la problématique de la mise en place d'une gestion communicationnelle (2<sup>ème</sup> problématique) n'a pas été choisie, car les dirigeants de l'entreprise pensent y trouver une solution idoine et définitive d'ici quelques mois.

La problématique (N°4) liée aux ressources humaines est très importante car l'homme est au centre de toutes les préoccupations de l'entreprise. Mais, la résolution effective de ladite problématique fait appel à des notions spécifiques en matière de ressources humaines et, ne possédant pas la totalité desdites notions, cette

problématique sera abandonnée au profit des spécialistes avertis des questions liées à la gestion des ressources humaines.

L'après vente est un élément très important et sensible dans tous les secteurs en général et dans le secteur de la concession d'automobiles neufs, en particulier. Il est d'autant plus important car c'est sur la qualité des services liés à l'après vente que le client apprécie ou non la valeur de son choix.

Dans un tel secteur fortement concurrentiel, le client optera pour telle ou telle concession à cause de la qualité du Service Après Vente. Cette qualité permet de le fidéliser ou au contraire de le perdre au détriment des concurrents. Et lorsqu'on sait qu'il revient moins cher pour une entreprise de fidéliser sa clientèle que d'en chercher une nouvelle, un accent particulier doit être mis sur la qualité du Service Après vente. Plus le client est satisfait de votre Service Après vente, plus il en parle autour de lui et plus votre clientèle accroit.

Au regard de tout ceci, notre choix s'est porté sur la problématique de l'amélioration de la gestion du service Après Vente car non seulement elle répond aux préoccupations actuelles des dirigeants mais aussi, elle tient compte de notre aptitude à mieux traiter le sujet.

Il est à souligner que cette problématique est portée par le problème général de l'insuffisance dans la gestion du service Après vente et les problèmes spécifiques suivants :

- La lenteur dans l'établissement des devis de réparation ;
- Long délai de livraison des véhicules en réparation ;
- La non disponibilité de certaines pièces de rechange.

C'est donc dans l'optique de la résolution de cet ensemble de problèmes général et spécifiques que nous avons choisi le thème : « **Contribution à l'amélioration de la**

## **gestion du service Après Vente dans le secteur de l'automobile : cas de la SONAEC »**

La problématique de l'étude choisie, le sujet formulé et justifié, il nous faut en venir à la spécification et à la vision globale de résolution de ladite problématique.

### **Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique**

#### **I- Spécification de la Problématique choisie**

La clientèle est ce qu'une entreprise a de plus précieux. Elle constitue son fond de commerce. Puisque c'est la satisfaction de la clientèle qui détermine la réussite de l'entreprise, cette dernière doit donc veiller à la qualité des prestations fournies à l'endroit de sa clientèle notamment, la qualité du service après vente. Ainsi donc, le service après-vente est un service spécial d'une entreprise, assurant la mise en marche, l'entretien et la réparation d'un bien que cette entreprise a vendu. Le service après vente revêt une importance capitale dans la pleine satisfaction du client et permet à l'entreprise de rester à l'écoute de sa clientèle et de lui fournir des services qui pourraient l'aider à mieux jouir du produit acheté.

L'acquisition d'un véhicule neuf par un client constitue un achat réfléchi dans la mesure où il s'agit pour le client de réaliser un investissement important, du point de vue financier. Et pour réaliser cet important investissement, il est normal que le client s'assure de certaines garanties à lui mettre en place par le vendeur que représente le concessionnaire automobile. L'aspect le plus pertinent de cette garantie porte notamment sur la qualité du service Après Vente dont il peut prétendre bénéficier du concessionnaire. La durée de la garantie, la qualité et la fiabilité de l'assistance technique (réparation et maintenance), la gestion des pièces de rechange du véhicule sont des éléments importants du service après vente sur lesquels le client veut être rassuré avant toute acquisition de matériel roulant. Le service après vente conditionne

donc la vente et revêt une importance particulière, plus dans le secteur de vente de véhicules, que dans d'autres secteurs.

Le marché béninois de la concession automobile neuve étant fortement concurrentiel, avec la présence d'une dizaine de concessions et des parcs de vente de véhicules d'occasion, la SONAEC doit revoir la qualité de son service après vente, qualité qui souffre de quelques insuffisances ; car en définitive la bonne image du service après vente est primordiale pour la conquête et la fidélisation de nouveaux clients qui assureront la pérennité de l'entreprise.

Il apparaît donc important pour la résolution effective de cette problématique de maintenir les problèmes spécifiques que nous avons dégagés à savoir :

- La lenteur dans l'établissement des devis de réparation
- Le long délai de livraison des véhicules en réparation
- La non disponibilité de certaines pièces de rechange

## II- Vision globale de résolution de la problématique

Après le choix de la problématique, la formulation du sujet et la spécification de la problématique, nous allons passer à l'étape de la vision globale de résolution de la problématique.

Cette vision sera présentée d'une part par rapport au problème général et d'autre part au regard des problèmes spécifiques s'y rapportant.

Ensuite, nous ferons une synthèse des approches génériques identifiées avant de décliner les différentes séquences de résolution de ladite problématique.

### A- Vision globale de résolution du problème général

Rappelons que le problème général est relatif à l'insuffisance dans la gestion du Service Après vente. Dans tout environnement concurrentiel et spécifiquement celui

de la concession automobile, une bonne gestion de la clientèle passe forcément par la qualité du service après vente offert à la clientèle. Une bonne qualité du service après vente permet de fidéliser la clientèle et d'en acquérir d'autres. L'amélioration de la gestion du service Après vente permettra donc à la SONAEC d'offrir un service après vente de meilleure qualité à la clientèle. Cette amélioration aura pour impact la différenciation du service après vente de la SONAEC de celui des concurrents.

Nous sommes donc en terme d'approche générique liée au problème général face à l'approche générale d'amélioration de la gestion de l'après vente, qui sera présenté au regard des trois (03) problèmes spécifiques retenus.

## B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

### 1- Approche générique liée au problème spécifique N°1

Par rapport au problème spécifique N°1 relatif à **la lenteur dans l'établissement des devis de réparation**, il a un impact négatif sur la qualité du service après vente. Lorsque le diagnostic du véhicule est établi, le client avant d'accepter toute intervention sur son véhicule, est censé avoir une idée de ce qu'elle lui coûtera afin de prendre une décision. Un devis qui n'est pas établi à temps rallonge alors le délai de réparation de son véhicule et lui cause des désagréments. Quand on sait que dans le secteur de l'automobile où la concurrence est rude, le facteur « délai » est capital pour une meilleure satisfaction de la clientèle, il est donc impératif d'être efficace et pourquoi pas efficient en matière d'assistance technique.

Pour la réflexion de ce problème spécifique, nous pensons à **une approche visant l'optimisation du temps d'établissement des devis**.

### 2- Approche générique liée au problème spécifique N°2

En ce qui concerne le problème spécifique N°2 relatif au **Long délai de livraison des véhicules en réparation**, nous pouvons dire qu'il ne participe pas à une

bonne gestion de la clientèle. En effet, la bonne gestion de la clientèle passe également par l'offre d'une qualité de Service Après Vente irréprochable. Comment comprendre alors que des véhicules venus en réparation passent plusieurs jours voire plusieurs semaines avant d'être livrés aux clients ? Quelque soit la nature de l'intervention à opérer sur le véhicule du client, il est important voire capital de lui donner un délai de livraison raisonnable afin de ne pas lui faire regretter son investissement. Il est donc important pour la SONAEC de revoir sa politique en ce qui concerne le temps d'intervention sur les véhicules en réparation à l'atelier.

Pour la réflexion de ce problème spécifique, nous pensons à **une approche visant la réduction du temps d'intervention sur les véhicules en réparation.**

### 3- Approche générique liée au problème spécifique N°3

Pour ce qui est du problème spécifique N°3 relatif à **La non disponibilité de certaines pièces de rechange**, il constitue un délicat problème. En effet, les pièces de rechange constituent un élément très important du SAV dans le secteur automobile. La rapidité dans l'approvisionnement et la disponibilité des pièces de rechange permettent une meilleure satisfaction de la clientèle et à la clientèle de mieux apprécier la qualité du service après vente. Dans le secteur industriel en général et celui automobile en particulier, la clientèle se préoccupe de l'existence, de la disponibilité et du coût des pièces de rechange avant de finaliser un quelconque achat. Lorsque la clientèle a l'impression que les pièces de rechange d'un véhicule qui l'intéresse ne sont pas disponibles ou sont chères, elle est capable de s'orienter vers la concurrence au détriment de votre produit. Il est donc primordial à toute concession automobile de toujours disposer des pièces de rechange des marques de véhicules qu'elle commercialise, surtout les pièces de première nécessité. Tout cela participe à l'offre d'une meilleure qualité de service après vente à la clientèle.

La réflexion sur ce problème spécifique portera sur **une approche visant l'existence des pièces de rechange avant toute commercialisation des différentes marques de véhicule.**

Les différentes parties de la théorie générale de l'amélioration de la gestion de l'après vente peuvent être résumées dans un tableau de synthèse des approches génériques retenues par problème.

C- Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique.

#### 1- Synthèse des approches génériques

L'analyse se présente dans le tableau N°2 ci-après :

**Tableau N°2 : Synthèse des approches génériques par problème**

<b>Problèmes spécifiques</b>	<b>Approches génériques retenues</b>
La lenteur dans l'établissement des devis de réparation	Approche visant l'optimisation du temps d'établissement des devis.
Long délai de livraison des véhicules en réparation	Approche visant la réduction du temps d'intervention sur les véhicules en réparation
La non disponibilité des pièces de rechange	Approche visant l'existence des pièces de rechange avant toute commercialisation des différentes marques de véhicule

## 2- Séquence de résolution de la problématique

La vision globale de résolution peut être mise en œuvre sous deux (02) angles :

- Le premier angle d'analyse de portée théorique comprend :
  - La fixation des objectifs de l'étude ;
  - L'identification des causes et la formulation des hypothèses ;
  - La conception du tableau de bord de l'étude (TBE) ;
  - La revue de littérature ;
  - La méthodologie adoptée.
- Le deuxième angle se décompose comme suit :
  - Le choix des outils de collecte et de traitement des données ;
  - La collecte et le traitement des données ;
  - L'analyse des données et l'établissement du diagnostic ;
  - Les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre ;
  - L'élaboration du Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).

Le cadre institutionnel et physique de l'étude présenté, les observations de stage restituées, la problématique choisie et spécifiée, le sujet justifié et la vision globale de résolution de la problématique retenue indiquée, nous aborderons à présent le deuxième chapitre consacré au cadre théorique et méthodologique de l'étude.

## **CHAPITRE 2**

# **DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION DE LA GESTION DU SERVICE APRES VENTE A LA SONAEC**

Ce second chapitre traitera d'abord du cadre théorique et méthodologique de l'étude, ensuite des enquêtes de vérification des hypothèses et des approches de solutions pour la résolution de la problématique.

## **Section 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

### **Paragraphe1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature**

#### **I- Objectifs de l'étude**

Il est à rappeler que le problème général à résoudre est l'insuffisance dans la gestion du service Après Vente et que les problèmes spécifiques associés sont :

- La lenteur dans l'établissement des devis de réparation
- Le long délai de livraison des véhicules en réparation
- La non disponibilité de certaines pièces de rechange

Ainsi, l'objectif général recherché à travers notre étude est de contribuer à la mise en place de conditions d'amélioration de la gestion du service Après-vente.

Les objectifs spécifiques à atteindre donc par rapport aux problèmes spécifiques sont :

- Suggérer des conditions de réduction du temps d'établissement des devis de réparation (objectif spécifique n°1)
- Proposer des conditions de célérité dans la livraison des véhicules en réparation (objectif spécifique n°2)
- Envisager les modalités de disponibilité de certaines pièces de rechange (objectif spécifique n°3)

Suite à ces objectifs, nous procéderons à l'identification des causes et à la formulation des hypothèses.

## II- Causes, hypothèses liées aux problèmes en résolution et construction du Tableau de Bord de l'Etude (TBE)

Les causes et hypothèses sont formulées à partir du problème général et des problèmes spécifiques de leur rang. Rappelons que les causes que nous présenterons à ce niveau sont celles que nous avons soupçonnées comme étant à la base des différents problèmes. Elles sont présentées par ordre croissant d'importance.

### A- Identification des causes et formulation des hypothèses

#### 1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de la lenteur dans l'établissement des devis de réparation

Nous avons identifié diverses causes possibles à l'issue de nos observations. Il s'agit de :

- ✓ L'indisponibilité du coût de certaines pièces de rechange
- ✓ Le temps mis par le fabricant pour répondre à la demande de cotation

En ce qui concerne la première cause, avec l'effet d'expérience acquis par la SONAEC SA en matière d'importation des pièces de rechange, il est possible même en l'absence du coût précis de certaines pièces de rechange de donner un coût approximatif au client avec une certaine marge de manœuvre. Ceci permettra de fournir un devis au client afin qu'il ait une idée de la dépense à effectuer et prenne ses dispositions. Par conséquent, cette cause ne semble donc pas justifier en profondeur notre problème spécifique.

Il arrive que le fabricant, bien qu'ayant le coût des pièces de rechange mette du temps à répondre à la demande de cotation car devant satisfaire plusieurs demandes. Il peut arriver également qu'il doive se rapprocher à son tour de son fournisseur pour

avoir la cotation par rapport aux prix des pièces de rechange. Dans l'un ou l'autre des cas, le temps mis pour répondre à la demande de cotation peut être relativement long. Ainsi, le temps mis par le fabricant pour répondre à la demande de cotation peut être retenu comme étant à la base de ce problème. Par conséquent, l'hypothèse N°1 relative au problème spécifique de son rang peut être libellée de la manière suivante : **Le temps mis par le fabricant pour répondre à la demande de cotation justifie la lenteur dans l'établissement des devis.**

## 2- Causes et hypothèses liées au problème spécifique du long délai de livraison des véhicules en réparation

Concernant ce problème spécifique N°2, nous avons retenu les causes ci-après :

- ✓ Mauvais suivi de la commande des pièces de rechange
- ✓ L'insuffisance du personnel du garage

Pour ce qui est de la première cause, la SONAEC SA, compte tenu des marques de véhicules qu'elle commercialise, est en relation, en ce qui concerne les pièces de rechange, avec plusieurs fournisseurs basés en France, Afrique du Sud, Japon, Corée, etc. Les commandes sont souvent passées en gros et en grande quantité. Cependant, il arrive de constater que pour un même véhicule ou un ensemble de véhicules, les pièces commandées au même moment arrivent séparément ou ne se retrouvent même pas dans les arrivages de pièces. Pour anticiper sur ce genre de problème, un suivi permanent du processus de commande est fait depuis le jour où la commande est passée jusqu'au jour de son arrivée à l'aéroport de Cotonou afin de s'assurer que toutes les pièces commandées ont été bien prises en compte et seront livrées. Cette cause est donc réfutée.

L'insuffisance du personnel du garage pourrait expliquer le problème spécifique parce que pour une livraison rapide des véhicules venus en réparation, même si le garage est bien équipé et dispose d'outils de travail performants et que le personnel

qui doit manipuler ces outils existe en nombre réduit, il ne pourra alors y avoir une célérité dans la réparation et la livraison desdits véhicules. Par conséquent, l'hypothèse N°2 relative au problème spécifique de son rang peut être libellée de la manière suivante : **l'insuffisance du personnel du garage justifie le long délai de livraison des véhicules en réparation.**

### 3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de la non disponibilité de certaines pièces de rechange

Les causes retenues pour ce problème spécifique sont les suivantes :

- ✓ La limitation du stock des pièces de rechange
- ✓ L'indisponibilité des prix des pièces de rechange
- ✓ Le temps relativement long qui sépare la date de la commande de la date effective d'entrée en magasin des pièces commandées

En ce qui concerne la première cause, il est à noter que par soucis d'économie et également du fait de coût élevé de certaines pièces de rechange, une limitation du stock des pièces de rechange est mise en place par la SONAEC. Les pièces de rechange d'une grande valeur ne sont achetées qu'après passation ferme de la commande par le client. Ce constat n'étant valable que pour une catégorie de pièces et non pour l'ensemble, nous estimons que cette cause est donc loin de la réalité.

Avant que la SONAEC ne passe n'importe quelle commande de pièces de rechange, elle doit disposer du coût desdites pièces. Or, il arrive qu'elle ne dispose pas de ces coûts et qu'elle adresse une cotation à ses fournisseurs. La réponse à la demande de cotation peut mettre du temps soit parce que le fournisseur est acculé soit parce qu'il ne dispose pas lui-même de ces prix et doit faire recours à ses fournisseurs. Dans ces cas et pour satisfaire rapidement la clientèle, la SONAEC prend des mesures alternatives en prélevant des pièces concernées sur les véhicules neufs disponibles en

stock. Il ressort que cette seconde cause liée à l'indisponibilité des prix des pièces de rechange, ne nous semble pas justifier en profondeur notre problème spécifique.

Lorsque les prix des pièces sont connus et la commande passée, il s'écoule un temps relativement long avant que ces pièces ne soient disponibles au magasin de vente des pièces de rechange de la SONAEC. En effet, il arrive que le fournisseur mette du temps à expédier les lots de pièces sur Cotonou. Il arrive également qu'on observe des retards de livraison dus à l'indisponibilité des vols à destination de Cotonou. Quand bien même la livraison des pièces de rechange se fait à temps à l'aéroport de Cotonou, la lenteur des formalités de dédouanement fait que les pièces de rechange rentrent tardivement en stock au magasin. Tous ces constats font qu'il s'écoule un temps relativement long entre le jour où la commande est passée et le jour d'entrée effective des pièces au magasin. Le temps relativement long qui sépare la date de la commande de la date effective d'entrée en magasin des pièces commandées peut donc être à la base de ce problème spécifique. C'est pourquoi nous émettons l'hypothèse suivante : **Le temps relativement long qui sépare la date de commande de la date effective d'entrée en magasin des pièces commandées justifie la non disponibilité de certaines pièces de rechange.**

#### 4- Causes et hypothèses liées au problème général

Les causes et hypothèses spécifiques n'étant rien d'autres que les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale, nous n'avons pas trouvé une cause générique qui chapote toutes les causes spécifiques identifiées. Nous n'avons donc pas pu formuler une cause générale et par conséquent une hypothèse générale.

#### B- Construction du tableau de bord de l'étude

**Tableau n°3 : Tableau de bord de l'étude**

Niveau d'analyse		Problématique*	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau Général		<b>Problème général :</b> Insuffisance dans la gestion du Service Après vente	<b>Objectif général :</b> contribuer à la mise en place de conditions d'amélioration de la gestion du service Après-vente		
Niveaux spécifiques	01	<b>Problème spécifique N°1 :</b> La lenteur dans l'établissement des devis de réparation	<b>Objectif spécifique N°1</b> Suggérer des conditions de réduction du temps d'établissement des devis de réparation	<b>Cause spécifique N°1</b> Le temps mis par le fabricant pour répondre à la demande de cotation	<b>Hypothèse spécifique N°1 :</b> Le temps mis par le fabricant pour répondre à la demande de cotation justifie la lenteur dans l'établissement des devis.
	02	<b>Problème spécifique N°2 :</b> Le long délai de livraison des véhicules en réparation	<b>Objectif spécifique N°2</b> Proposer des conditions de célérité dans la livraison des véhicules en réparation	<b>Cause spécifique N°2 :</b> L'insuffisance du personnel du garage	<b>Hypothèse spécifique N°2 :</b> L'insuffisance du personnel du garage justifie le long délai de livraison des véhicules en réparation.
	03	<b>Problème spécifique N°3 :</b> La non disponibilité de certaines pièces de rechange	<b>Objectif spécifique N°3 :</b> Envisager les modalités de disponibilité de certaines pièces de rechange	<b>Cause spécifique N°3 :</b> Le temps relativement long qui sépare la date de la commande de la date effective d'entrée en magasin des pièces commandées	<b>Hypothèse spécifique N°3 :</b> Le temps relativement long qui sépare la date de commande de la date effective d'entrée en magasin des pièces commandées justifie la non disponibilité de certaines pièces de rechange

\*Problématique de l'amélioration de la gestion du service après vente dans le secteur de l'automobile : cas de la SONAEC

### III- Revue de la littérature

La revue de littérature a pour but de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée sur les problèmes en résolution.

Nous ferons donc cet exercice en prenant pour repère les thématiques retenues dans la vision globale de résolution de la problématique. Il s'agira d'exposer à partir de ces thématiques, les points des connaissances liées au problème général d'insuffisance dans la gestion du service après vente et celles liées aux problèmes spécifiques en résolution qui sont :

- ✓ La lenteur dans l'établissement des devis de réparation (***Problème spécifique N°1***)
- ✓ Le long délai de livraison des véhicules en réparation (***Problème spécifique N°2***)
- ✓ La non disponibilité de certaines pièces de rechange (***Problème spécifique N°3***).

Il est à rappeler que dans la vision globale de résolution de la problématique, nous avons identifié des thématiques précises par rapport aux différents problèmes spécifiques de la manière suivante :

- Approche visant l'optimisation du temps d'établissement des devis (***thématique liée au problème spécifique N°1***)
- Approche visant la réduction du temps d'intervention sur les véhicules en réparation (***thématique liée au problème spécifique N° 2***)
- Approche visant l'existence des pièces de rechange avant toute commercialisation des différentes marques de véhicule (***thématique liée au problème spécifique N°3***).

Notons que les connaissances liées au problème général et aux problèmes spécifiques sont sous le couvert des thématiques définies plus haut.

#### A- Exposé des contributions antérieures au problème général d'insuffisance dans la gestion du service Après vente

Rappelons que la thématique générale traitée est l'amélioration de la gestion de l'après vente à la SONAEC. Avant d'en arriver aux problèmes spécifiques, il serait important que nous nous penchions un peu sur le concept « Service Après Vente » en général et dans le secteur de l'automobile en particulier.

Un « service » peut être défini comme une activité ou une prestation soumise à l'échange mais qui ne donne pas lieu à un transfert de propriété. Il peut donc accompagner ou non un produit tangible (Kotler et Dubois, 2006).

Le Service Après vente « SAV » est un service spécial d'une entreprise, assurant la mise en marche, l'entretien et la réparation d'un bien que cette entreprise a vendu. Ce terme est très employé dans le cadre de biens de consommation comme l'électroménager et l'automobile, où il est souvent associé à la maintenance.

Le marché est en profonde mutation, dans le monde entier. Il devient chaque fois plus sophistiqué et il est caractérisé par des clients et des consommateurs toujours plus exigeants. Il se caractérise aussi par une ambiance extrêmement compétitive, instable et imprévisible. Cependant, dans le tourbillon où se trouve le marché automobile actuel, ce ne sont pas seulement « les produits attirants, les prix compétitifs et la publicité créative » qui vont maintenir et séduire de nouveaux clients. Ceux-ci exigent plus qu'une bonne voiture, ils exigent de nouveaux « seuils de services » associés aux automobiles (L.SEGRE, M.COUTINHO, 2001, P.4).

Dans le secteur automobile, l'entreprise de la concession automobile propose à sa clientèle un produit central (voiture) entouré de services périphériques tels que la garantie, le service d'entretien, etc. Théodore Levitt a observé à ce propos que : « Plus un produit est technologiquement avancé (une voiture, un ordinateur), plus sa vente

dépend de la qualité et de la disponibilité des services qui l'accompagnent (Présentation, Livraison, Réparation, Entretien, Assistance Technique, Garantie, etc.) (Kotler et Dubois, 2006, P.462). Entre la qualité de l'offre et la satisfaction de la clientèle, c'est la qualité perçue par la clientèle qui influence la satisfaction. Les clients ne veulent pas être traités comme des cibles qu'il faut atteindre ; ils désirent être reçus comme des individus. « Le traitement qu'on dispense aux clients est plus important que le service proprement dit », ce qui ne veut pas dire qu'un service sans qualité ne rapporte pas de torts à l'image du constructeur. Cela démontre que la qualité des services et de certaines vertus « vieilles », telles que l'amabilité et le bon sens (et non pas l'apparence et la sophistication, comme beaucoup de gens le pensent), sont les points clés de la prestation de services (Berry et Parasuraman 1995).

Au Bénin, dans un secteur fortement concurrentiel tel que celui de la concession automobile, le client a l'embaras du choix. Il choisira d'aller vers une concession au détriment d'une autre compte tenu de la bonne qualité du service après vente qu'il y aura trouvée ou dont il aura entendu parler. Il est donc nécessaire de mettre en relief les innovations constantes dans les services de vente et d'après-vente, dans la qualité des services, dans l'attention accordée aux clients, et dans la capacité de l'entreprise à ajuster ses offres aux exigences des clients, puisque les produits et les technologies de pointe sont faciles à copier très rapidement. L'ordre est donc d'innover, non seulement en ce qui concerne les biens, mais aussi les services.

Il est donc clairement démontré que dans tous les domaines d'activité en général et dans le secteur automobile en particulier, le Service Après Vente revêt une importance capitale. Pour une pleine satisfaction de la clientèle, un soin particulier doit être accordé au service après vente offert à cette dernière.

Cette question remet en discussion la qualité des services offerts par les concessionnaires. Actuellement, la qualité des services est un différentiel compétitif qui doit être pris en compte par les industries automobiles. A mesure que les concurrents arrivent à acheter avec une certaine facilité les technologies de pointe et

imiter les techniques de gestion et les façons de recevoir les clients, les moyens d'obtenir des avantages compétitifs se trouvent alors dans le développement de l'excellence des services ou dans l'offre de nouveaux services de qualité.

On peut remarquer que les modifications concernant les automobiles et les services offerts sur le marché sont relativement faciles à prévoir et à contrôler, car elles sont orientées par des caractéristiques régionales : le climat, les conditions des routes, etc. Les modifications les plus importantes, sans aucun doute, se situent dans la prestation de services, car elles devront être orientées par les désirs des clients ; leur prévision et leur contrôle sont beaucoup moins faciles.

Voilà pourquoi les prestataires de ces services doivent développer la capacité de charmer, de persuader et d'inspirer les clients pour qu'ils achètent leurs produits et leurs services, et pour qu'ils restent fidèles à la marque (L.SEGRE, M.COUTINHO, 2001, P.6).

#### B- Exposé des contributions antérieures au problème de la lenteur dans l'établissement des devis de réparation

Rappelons que l'approche générique relative à ce problème vise l'optimisation du temps d'établissement des devis.

Il s'agira de trouver des théories qui répondent à ce problème.

Le service après vente comme son nom l'indique accompagne la vente d'un produit tangible. En matière automobile, il se traduit par : la garantie, les réparations et les pièces de rechange. En général, lorsqu'un véhicule vient au garage pour réparation, un diagnostic est fait pour connaître le problème à résoudre. Après le diagnostic, un devis estimatif est établi au client et lui est soumis pour acceptation. C'est à partir du moment où le client accepte le devis que la procédure de réparation est enclenchée. L'établissement du devis, loin d'être une opération banale, est capital dans le processus de réparation des véhicules de la clientèle. Une lenteur dans l'établissement des devis de réparation a donc des conséquences sur le facteur « délai de réparation » et peut empiéter sur la qualité du service après vente offert à la clientèle.

La qualité perçue des services dépend de plusieurs facteurs, notamment la fiabilité, la capacité de réaction du personnel, sa compétence, la confiance qu'il inspire, le souci du client et la matérialisation du service (KOTLER,DUBOIS,2006). Une bonne qualité du service après vente passe donc par la rapidité dans l'établissement des devis de réparation ; car, un devis qui n'est pas vite établi implique que les réparations mettront un certain temps à s'effectuer et que la voiture du client ne lui sera pas livrée à temps ; ce qui n'est pas de nature à satisfaire le client car le client est au centre de tout.

### C- Exposé des contributions antérieures au problème du long délai de livraison des véhicules venus en réparation

La thématique retenue ici est celle visant la réduction du temps d'intervention sur les véhicules venus en réparation. Il sera question ici de démontrer l'impact que peut avoir ce problème sur la satisfaction et la fidélisation.

Dans le domaine automobile, le client évalue la pertinence de son investissement à travers la qualité des services qui accompagnent le produit en lui-même qu'est la voiture. Le service après vente augmente donc la confiance du client. En général, les services les plus pertinents qui accompagnent la vente d'un véhicule sont : la garantie, l'assistance technique (entretien et réparation), la vente des pièces de rechange.

En matière d'entretien et de réparation, le client lorsqu'il envoie son véhicule à l'atelier veut que son véhicule y passe le moins de temps possible. Il s'attend donc dès réception et diagnostic de son véhicule à ce qu'on lui propose un délai d'intervention et de livraison à la fois court et le plus réaliste possible. Le facteur « délai » qui se matérialise ici par la célérité désirée par le client dans la réparation de son véhicule est un élément essentiel qui peut participer à la satisfaction et à la fidélisation de la clientèle. Cette question remet en discussion la qualité des services offerts par les concessionnaires.

Au niveau du garage de la SONAEC, lorsqu'un véhicule vient pour entretien (vidange, réglages,...), il est aisé de communiquer au client un délai de livraison qui est généralement de quelques heures. Mais, lorsqu'il s'agit de réparation, le garage se

trouve dans l'impossibilité de communiquer un délai de livraison réaliste au client. Ce qui amène le véhicule du client à passer un temps considérable, voire des mois, en réparation avant de lui être rendu. Comment comprendre cet état de chose dans un environnement concurrentiel tel que celui de la concession automobile et ou la satisfaction de la clientèle détermine sa fidélisation et la pérennité des activités de l'entreprise ?

Il est à rappeler que l'entreprise qui veut imposer ses produits face à la concurrence doit absolument offrir un service tellement supérieur à la norme qu'il en devient proverbial (B. KEN, 1998, P.11).

Le champ de bataille de la compétition est celui des services auprès des clients. Ces services donnent la possibilité aux entreprises de différencier un produit, et d'ajuster les offres de l'entreprise aux exigences des clients (Christopher, 1999). Ce fait est visible sur le marché d'automobiles, et les concessionnaires doivent donc être capables d'effectuer l'assistance technique et la livraison des véhicules dans les délais prévus et conformes aux prix afin de mieux satisfaire leurs clients.

Il est donc important au sein des concessions automobiles, pour une pleine satisfaction de la clientèle, de tout mettre en œuvre pour la réduction maximale du temps d'intervention et des délais de livraison des véhicules. Plus son véhicule passe du temps à la réparation, plus le client a l'impression d'avoir fait un mauvais choix par rapport au véhicule, à la marque. La rapidité des réparations doit donc être une priorité pour les dirigeants.

En effet, une liste de déterminants de la finalité qui semble relativement indépendante du service considéré a été élaborée :

1. L'accès : le service doit être facilement accessible, sans retard ni attente ;
2. L'information : le service doit être décrit complètement en termes faciles à comprendre par le client ;
3. La compétence : le personnel doit avoir la connaissance et la qualification nécessaire pour assurer la prestation de service ;
4. La courtoisie : le personnel doit être amical, respectueux et attentif ;

5. La crédibilité : l'entreprise et ses employés doivent être dignes de confiance ;
  6. La fiabilité : la prestation de service doit être complète et correspondre aux attentes ;
  7. La capacité de réaction : le personnel doit réagir rapidement et efficacement à toute requête ou problème du client,
  8. La sécurité : le service doit être fourni dans des conditions de sécurité parfaite ;
  9. La matérialisation : les produits attachés au service doivent correspondre au niveau de qualité annoncé ;
  10. Le souci du client : le personnel doit porter attention aux besoins de la clientèle.
- (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985)

#### D- Exposé des contributions antérieures au problème de la non disponibilité de certaines pièces de rechange

Concernant ce problème, la thématique s'inscrit en terme d'une meilleure gestion de l'approvisionnement en pièces de rechange. Il s'agira de montrer la pertinence de cet élément concourant à la réalisation du service après vente que représentent les pièces de rechange.

Tout concessionnaire automobile a le devoir d'assurer le service après vente à sa clientèle. L'assurance de ce service après vente passe non seulement par la garantie, l'assistance technique mais également par la disponibilité et la vente des pièces de rechange et accessoires des véhicules vendus. Les concessions automobiles ont donc l'obligation d'assurer les missions essentielles en l'occurrence la vente de véhicules, le service après vente et le magasin de pièces de rechange (Mourad Kal, DG D'ELSECOM FORD ALGERIE, Le soir auto, 2009, P. 11). L'après-vente et le commerce d'équipements et d'accessoires sont aujourd'hui des centres de profit au cœur de la stratégie des entreprises. La flexibilité et la réactivité sont les maîtres mots de la logistique des pièces de rechange. Une pièce de rechange doit être disponible :

- Instantanément, s'il s'agit d'une pièce d'usure dont la durée de vie est limitée ;
- En quelques heures s'il s'agit de pièces dont les pannes sont relativement

fréquentes ;

- En 24 ou 48 heures au grand maximum s'il s'agit de pièces coûteuses ou dont les pannes sont très exceptionnelles, et par ailleurs si cette pièce défectueuse ne provoque pas un arrêt total de machine (E. Many, Web-logistique, 02/11).

Ces modalités de mise à disposition des pièces de rechange impliquent des organisations logistiques à plusieurs niveaux et des modalités spécifiques de gestion de stock à chacun de ces niveaux. Il est donc inconcevable voire inadmissible qu'un concessionnaire manque ou ne dispose pas en stock de pièces de rechange. Les pièces de rechange et accessoires constituent un élément pertinent voire le plus important du service après vente. Cette importance est due au fait qu'elles interviennent aussi bien au niveau de la garantie que de l'assistance technique offertes à la clientèle. L'une des premières questions que la clientèle pose et qui revient souvent, lorsque l'agent commercial lui propose un véhicule, se libelle comme suit : « les pièces de rechange et accessoires du véhicule que vous me proposez sont ils disponibles ? ». La disponibilité des pièces de rechange est donc primordiale aux yeux de la clientèle du secteur automobile et doit donc être assurée par le concessionnaire car elle participe à la satisfaction de la clientèle, à sa fidélisation. La clientèle ne veut surtout pas que son véhicule soit immobilisé ne serait ce que pour un laps de temps à cause de l'indisponibilité en stock de pièces de rechange.

Une meilleure gestion des pièces de rechange aura un impact positif sur la qualité du service après vente que le concessionnaire désire offrir à sa clientèle.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée**

Elle s'articule autour de deux (02) dimensions : dimension empirique et dimension théorique.

### **I- Approche empirique**

L'approche empirique est celle basée sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Dans le cas d'espèce, l'approche empirique nous permet d'indiquer la méthode d'enquête ; la technique de dépouillement des données et de présentation des

données que nous entendons utiliser pour l'identification des causes réelles qui sont à la base des problèmes.

A cet effet, nous aurons suivre les étapes suivantes :

- Objectif de la collecte des données ;
- Cadre de l'enquête et population ciblée ;
- Nature de la collecte des données ;
- Echantillonnage ;
- Spécification des données à mobiliser ;
- Conception des questionnaires ;
- Technique de dépouillement des données ;
- Outil de présentation des données.

#### A- Objectif de la collecte des données

L'objectif que poursuit notre enquête est de mobiliser les données relatives aux problèmes en résolution afin de procéder à la vérification de nos hypothèses.

Ainsi, de manière spécifique, notre enquête nous permettra de voir si :

- la lenteur dans l'établissement des devis est due au temps mis par le fabricant pour répondre à la demande de cotation ;
- le long délai de livraison des véhicules venus en réparation s'explique par l'insuffisance du personnel du garage;
- la non disponibilité de certaines pièces de rechange se justifie par le temps relativement long qui sépare la date de commande de la date effective d'entrée en magasin des pièces commandées.

#### B- Cadre de l'enquête et population ciblée

Le cadre de notre enquête est la Direction Générale de la SONAEC. La population mère sera composée du personnel intervenant dans la prestation de services après vente à savoir le personnel de l'atelier de réparation et le personnel du magasin de pièces de rechange.

### C- Nature de la collecte des données

Afin de vérifier les hypothèses émises, la collecte des données sera faite à travers un sondage qui sera réalisé au moyen d'un guide d'entretien.

### D- Echantillonnage

Pour constituer notre échantillon, nous allons considérer tout le personnel du service après vente à savoir d'une part, le personnel opérant à l'atelier de réparation et d'autre part, le personnel du magasin de pièces de rechange. L'ensemble du personnel du service après vente est au nombre de trente et un (31). Le guide d'entretien sera donc administré à un échantillon de trente un (31) personnes composées uniquement du personnel du service après vente.

### E- Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser à travers nos enquêtes concerneront :

- ✓ la justification de la lenteur dans l'établissement des devis de réparation ;
- ✓ l'avis des enquêtés sur les raisons du long délai de livraison des véhicules qui viennent en réparation ;
- ✓ les motifs de la non disponibilité de certaines pièces de rechange

### F- Conception du questionnaire

Pour une bonne compréhension des questions, le guide d'entretien a été conçu par rapport aux problèmes spécifiques retenus.

A ce niveau, nous allons travailler avec les questions fondamentales qui nous serviront de manière directe à identifier les réelles causes des problèmes en résolution. Ainsi, ces questions fondamentales sont libellées comme suit (voir guide d'entretien en annexe 2).

## G- Technique de dépouillement des données

Les données recueillies à la suite de l'enquête feront l'objet d'un dépouillement manuel. Pour leur traitement, nous aurons recours en ce qui concerne les données numériques, au tableur EXCEL pour déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils de décisions et en tirer les conclusions qui s'imposent.

## H- Outil de présentation des données

Les résultats obtenus seront présentés suivants les méthodes de tris à plat et leurs représentations graphiques se feront sous la forme d'histogramme. (Annexes n°3 et 4)

## II- Approches théoriques

Nous procéderons aux choix théoriques liés à chacun des trois (03) problèmes spécifiques.

N'ayant pas identifié, au cours de notre revue de littérature, des théories appropriées à chacun des problèmes spécifiques, nous allons formuler des normes et repères d'amélioration de chacun des problèmes.

### A- Choix théorique lié au problème de la lenteur dans l'établissement des devis de réparation

#### 1- Normes et repères d'amélioration du problème de la lenteur dans l'établissement des devis de réparation

Pour une amélioration de la situation, nous formulons la norme suivante : le temps d'établissement d'un devis ne saurait excéder 24 heures si la pièce de rechange objet de la réparation est disponible en stock et 48 heures dans le cas contraire.

#### 2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de lenteur dans l'établissement des devis de réparation

La question concernant ce problème est celle N° 2 de l'annexe 2 qui est la suivante :

**Qu'est ce qui explique, selon vous la lenteur d'établissement des devis de réparation ?**

- L'indisponibilité du coût de certaines pièces de rechange
- Le temps mis par le fabricant pour répondre à la demande de cotation
- Autres à préciser : .....

En tout état de cause, l'item qui recevra le poids le plus élevé sera retenu comme cause réelle.

B- Choix théorique lié au problème de long délai de livraison des véhicules en réparation

1- Normes et repères d'amélioration du problème de long délai de livraison des véhicules en réparation

Pour résoudre ce problème, nous formulons la norme selon laquelle « un délai de livraison réaliste » doit être défini par le garage et communiqué au client ; délai au bout duquel son véhicule doit lui être effectivement rendu réparé.

2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème du long délai de livraison des véhicules en réparation

La question fondamentale qui concerne ce problème est celle N°3 de l'annexe 2 qui se présente comme suit :

**Qu'est ce qui selon vous est à la base, parmi les éléments ci-après, du long délai de livraison des véhicules venus en réparation ?**

- Mauvais suivi de la commande des pièces de rechange
- L'insuffisance du personnel du garage
- Autres à préciser : .....

Si nous supposons que le poids des causes supposées de l'hypothèse, qui sont deux, fait 100%, alors le poids moyen donne 50%. En tout état de cause, sera retenu

l'item qui aura un poids supérieur ou égal à 50%.

C- Choix théorique lié au problème de la non disponibilité de certaines pièces de rechange

1- Normes et repères d'amélioration du problème de la non disponibilité de certaines pièces de rechange

Nous formulons, pour la résolution de ce problème, la norme basée sur les modalités de mise à disposition des pièces de rechange.

2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de non disponibilité de certaines pièces de rechange

Rappelons d'abord que pour ce problème, la question fondamentale qui le concerne est celle N°4 de l'annexe 2 formulée comme suit :

**A quoi est due, selon vous, la non disponibilité de certaines pièces de rechange ?**

- La limitation du stock des pièces de rechange
- L'indisponibilité des prix des pièces de rechange
- Le temps relativement long qui sépare la date de la commande de la date effective d'entrée en magasin des pièces commandées
- Autres à préciser :.....

Ce problème sera résolu selon la logique de toute velléité de cause c'est-à-dire toute cause qui se révélerait être à l'origine de la non disponibilité de certaines pièces de rechange sera retenue comme cause réelle. Donc, l'item qui aura un poids différent de zéro (0) sera maintenu.

## **Section 2 : DES ENQUETES DE VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION DE LA GESTION DU SERVICE APRES VENTE DE LA SONAEC**

### **Paragraphe 1 : Des enquêtes à la vérification des hypothèses.**

#### I- Collecte, difficultés rencontrées et limites des données

##### A- Préparation et réalisation des enquêtes

Dans le cadre de la préparation de notre enquête, nous avons élaboré un guide d'entretien (voir annexe2). Il faut rappeler que l'échantillon retenu est de trente un (31) individus composés uniquement du personnel du service après vente.

##### B- Difficultés rencontrées et limites des données

Les difficultés n'affectent en rien les données recueillies. Diverses difficultés ont cependant été rencontrées et ont constitué des obstacles au bon déroulement des enquêtes du personnel. Il s'agit de :

- Manque de temps de certains membres du personnel pour répondre au questionnaire ;
- La réticence de l'ensemble des membres du personnel du service après vente de répondre aux questions ;

En ce qui concerne les limites des données recueillies, elles sont inhérentes à la qualité et à la fiabilité des informations retenues.

#### II- Présentation, analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses

##### A- Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Les résultats des enquêtes réalisées seront présentés et analysés en tenant compte de

chacun des problèmes spécifiques en résolution.

### 1- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à la lenteur d'établissement des devis de réparation

Avant de présenter les résultats, il convient de souligner que sur les 31 guides d'entretien administrés, 27 ont pu réellement être exploités, pour fait de départ en congés de quatre (04) membres du personnel du SAV.

En ce qui concerne le problème de la lenteur d'établissement des devis de réparation, la question qui retiendra notre attention est la question N°3 du guide d'entretien : Qu'est ce qui explique selon vous la lenteur d'établissement des devis de réparation ?

Les résultats se résument dans le tableau ci-après :

**Tableau N°4 : Point global des réponses à la question N°2**

<b>MODALITES</b>	<b>NOMBRE D'OBSERVATIONS</b>	<b>FREQUENCES RELATIVES (EN %)</b>
L'indisponibilité du coût de certaines pièces de rechange	20	74
Le temps mis par le fabricant pour répondre à la demande de cotation	6	22
Autres	1	4
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

Source : Données d'enquêtes

Au nombre des 27 enquêtés, 20 (soit 74%) ont estimé que l'indisponibilité de certaines pièces de rechange est à la base de la lenteur d'établissement des devis de réparation ; 6 (soit 22%) disent que le temps mis par le fabricant pour répondre à la demande de cotation pourrait expliquer la lenteur d'établissement des devis de réparation ; 1(soit 4%) a évoqué d'autres causes pouvant expliquer ce problème.

De l'analyse de ces données recueillies sur cette préoccupation dans le tableau n°4 et en référence au seuil fixé, il ressort globalement que la cause fondamentale liée au problème spécifique N°1 est l'indisponibilité du coût de certaines pièces de rechange qui recueille un taux de 74%.

## 2- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport au long délai de livraison des véhicules en réparation

La question qui sera prise en compte ici pour l'analyse des résultats est :

Qu'est ce qui selon vous est à la base du long délai de livraison des véhicules venus en réparation ?

Les résultats se résument dans le tableau ci-après :

**Tableau N°5 : Point global des réponses à la question N°3**

<b>MODALITES</b>	<b>NOMBRE D'OBSERVATIONS</b>	<b>FREQUENCES RELATIVES (EN %)</b>
Mauvais suivi de la commande des pièces de rechange	6	22
L'insuffisance du personnel du garage	19	71
Autres	2	7
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

**Source** : Données d'enquêtes

Au nombre des 27 enquêtés, 19 (soit 71%) ont estimé que l'insuffisance du personnel du garage est à la base du long délai de livraison des véhicules venus en réparation ; 6 (soit 22%) pensent que le mauvais suivi de la commande des pièces de rechange pourrait expliquer le long délai de livraison des véhicules venus en réparation ; 2 (soit 7%) ont évoqué d'autres causes pouvant être à la base de ce problème.

Au regard du seuil de 50% fixé et de l'analyse des données recueillies, il ressort globalement que la cause fondamentale liée au problème spécifique N°2 est l'insuffisance du personnel du garage.

### 3- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à la non disponibilité de certaines pièces de rechange

La question dont les réponses nous permettrons d'analyser ce problème spécifique est la question n°5 du questionnaire.

**Tableau N°6 : Point global des réponses à la question N°4**

<b>MODALITES</b>	<b>NOMBRE D'OBSERVATIONS</b>	<b>FREQUENCES RELATIVES (EN %)</b>
Limitation du stock des pièces de rechange	8	30
L'indisponibilité des prix des pièces de rechange	3	11
Le temps relativement long entre la date de commande et celle d'entrée en stock des pièces	16	59
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

**Source :** Données d'enquêtes

De l'analyse des données recueillies sur cette préoccupation, 8 membres du personnel du SAV(soit 30%) pensent que la limitation du stock des pièces de rechange est à la base de la non disponibilité de certaines pièces de rechange ; 3 (soit 11%) expliquent ce problème par l'indisponibilité des prix des pièces de rechange ;16 (soit 59%) évoquent le temps relativement long qui sépare la date de commande de celle d'entrée effective des pièces en stock comme cause. En référence au seuil fixé, il ressort que toutes les causes sont fondamentales par rapport au problème spécifique N°3.

## B- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

### 1- Vérification des hypothèses

Il s'agira ici de vérifier les hypothèses formulées et de faire la synthèse du diagnostic. Ainsi, nous procéderons hypothèse par hypothèse.

#### a) Degré de vérification de l'hypothèse n°1

Pour éradiquer la ou les causes se trouvant à la base du problème de lenteur d'établissement des devis de réparation, nous nous sommes fixés comme seuil de décision que l'item qui sera retenu est celui qui aura le poids le plus élevé. Il ressort de l'analyse des résultats issus de l'enquête :

- L'indisponibilité du coût de certaines pièces de rechange (74%)
- Le temps mis par le fabricant pour répondre à la demande de cotation (22%)
- Autres (04%)

Au vu de ces données, nous pouvons donc conclure, que l'hypothèse, selon laquelle le temps mis par le fabricant pour répondre à la demande de cotation explique la lenteur d'établissement des devis de réparation, n'est pas vérifiée.

#### b) Degré de vérification de l'hypothèse n°2

La résolution du problème de long délai de livraison des véhicules en réparation nous amène à retenir l'item qui réunirait un pourcentage supérieur ou égal à 50%.

L'analyse des données issues de cette question nous donne :

- Le mauvais suivi de la commande des pièces de rechange (22%)
- L'insuffisance du personnel du garage (71%)
- Autres (07%)

Compte tenu du seuil de décision nous pouvons conclure que l'hypothèse selon

laquelle l'insuffisance du personnel du garage est à la base du problème est entièrement vérifiée.

c) Degré de vérification de l'hypothèse n°3

Le seuil de décision retenu pour la résolution du problème spécifique n°3 est porté sur le choix de l'item qui aura un poids différent de zéro (0). Ainsi, les données recueillies se présentent comme suit :

- Limitation du stock des pièces de rechange (30%)
- L'indisponibilité des prix des pièces de rechange (11%)
- Le temps relativement long entre la date de commande et celle d'entrée en stock des pièces commandées (59%)

On se rend compte de l'analyse des données, que l'hypothèse selon laquelle la non disponibilité de certaines pièces de rechange est due au temps relativement long séparant la date de commande de celle d'entrée en stock des pièces commandées est partiellement vérifiée.

2- Etablissement du diagnostic

a) Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°1

Suite à l'infirmité de l'hypothèse n°1, il ressort que **la lenteur d'établissement des devis de réparation est en réalité due à l'indisponibilité du coût de certaines pièces de rechange.**

b) Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°2

La vérification totale de l'hypothèse n°2 nous permet de retenir que **le long délai de livraison des véhicules en réparation s'explique par l'insuffisance du personnel du garage.**

c) Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°3

La vérification partielle de l'hypothèse n°3 nous permet de retenir que **la non disponibilité de certaines pièces de rechange s'explique non seulement par le temps relativement long qui sépare la date de commande de la date d'entrée effective des pièces en stock mais aussi par la limitation du stock des pièces de rechange et par l'indisponibilité des prix des pièces de rechange.**

Une fois les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques connus et le diagnostic établi, il nous faut à présent proposer les conditions d'éradication de ces causes afin d'aboutir à notre objectif général.

**Paragraphe 2 : De la synthèse du diagnostic aux conditions de mise en œuvre des solutions**

Rappelons que notre objectif général est de contribuer à la mise en place de conditions d'optimisation de la gestion du service Après-vente. Pour ce faire, des objectifs spécifiques liés aux problèmes spécifiques ont été fixés et les causes supposées être à la base de ces problèmes nous ont amenés à formuler des hypothèses. La vérification de ces hypothèses à travers l'analyse des données recueillies sur le terrain, nous a permis de retenir les éléments de diagnostics. A partir de ces derniers, nous pouvons proposer des approches de solutions et fixer les conditions de leur mise en œuvre pour une optimisation de la gestion du service après vente.

I- Approches de solutions

Apporter solution à un problème c'est renforcer les atouts et enrayer les problèmes. Dans cette optique, nous proposerons des solutions d'éradication des différentes causes se trouvant à la base de chaque problème spécifique, ce qui nous conduira à la résolution dudit problème.

### A- Approches de solutions au problème de lenteur dans l'établissement des devis de réparation

Le diagnostic établi révèle que ce problème est dû à l'indisponibilité du coût de certaines pièces de rechange. Résoudre donc ce problème, revient à proposer les conditions d'éradication de l'indisponibilité du coût de certaines pièces de rechange. Le problème de la lenteur dans l'établissement des devis de réparation a des conséquences sur le service après vente en ce sens que les interventions et réparations sur les véhicules accusent un grand retard, ce qui ne permet pas de vite livrer la clientèle et qui l'amène à avoir un sentiment d'insatisfaction. Pour palier donc au problème de lenteur dans l'établissement des devis de réparation afin de satisfaire pleinement la clientèle, nous proposons à la SONAEC de faire aboutir les demandes de cotation qu'elle adresse à ses fournisseurs dans un délai de 24 à 48h au maximum ; elle doit également actualiser sa base de données « CONSULT » par marque de véhicules commercialisés afin de disposer en temps réel des prix de toutes les pièces qu'elle commercialise d'une part, et des prix des nouvelles pièces qu'elle est susceptible de commander d'autre part ; elle doit mettre en place un système d'information rapide entre ses fournisseurs et elle en ce qui concerne les demandes de cotation de la clientèle, ce qui peut l'aider à disposer rapidement des prix pour une meilleure satisfaction de la clientèle.

### B-Approche de solution au problème du long délai de livraison des véhicules en réparation

La cause se trouvant à la base de ce problème est l'insuffisance du personnel du garage. Pour résoudre ce problème, nous devons nous attaquer à cette cause.

Pour assurer des délais de livraison courts et rapides à la clientèle, il faudra que la SONAEC procède au renforcement de l'effectif de la main d'œuvre intervenant au garage. Ce renforcement doit plus s'accroître sur les mécaniciens, les électriciens, afin de permettre au personnel du garage d'être plus efficace dans la réparation des véhicules qui viennent au garage. La célérité dans la réparation et la livraison des

véhicules va rehausser la qualité du service après vente et procurer une pleine satisfaction à la clientèle.

### C- Approches de solution au problème de non disponibilité de certaines pièces de rechange

La résolution du problème de non disponibilité de certaines pièces de rechange passera par l'éradication de la cause principale qui est le temps relativement long entre la date de commande et celle d'entrée en stock effective des pièces commandées ainsi que des deux autres causes qui se sont révélées après enquête.

Avant tout achat de véhicule par la clientèle, l'assurance de la disponibilité des pièces de rechange dudit véhicule lui est donnée. Ce problème est donc de nature à baisser la qualité du service après vente perçue par la clientèle. Pour résoudre un tant soit peu ce problème, les responsables du MPR doivent revoir leur système de passation de commande afin de rendre les PR disponibles dans des délais raisonnables et par trop longs. Pour cela il est impératif de mettre en place un outil de gestion du stock qui permettra, lorsqu'on arrive au stock d'alerte de déclencher automatiquement la passation de commandes afin de ne pas être surpris par une rupture totale du stock ; il faudra également penser à accélérer les formalités de dédouanement des PR, une fois qu'elles arrivent à l'aéroport ; procéder à un meilleur suivi du processus de commande et être rigoureux sur les délais de livraison permettront d'éviter les retards et les rallongements du délai de livraison. Toutes ces approches de solutions devraient permettre de raccourcir le temps relativement long qu'il y a entre la date de passation de commande et celle d'entrée en stock des PR commandées, pour une pleine satisfaction de la clientèle.

## II- Conditions de mise en œuvre des solutions et construction du tableau de synthèse de l'étude

### A- Conditions de mise en œuvre

Les solutions proposées ne peuvent en aucune manière résoudre, d'elles mêmes les problèmes.

Il faut en effet qu'un certain nombre de conditions soient remplies pour qu'elles

aboutissent à leurs finalités. Ce sont les conditions de mise en œuvre ou de réussite. Nous ferons des recommandations à l'endroit des dirigeants et du personnel.

#### 1- Recommandations à l'endroit des dirigeants

Nous recommandons aux dirigeants:

- La mise en place d'un « service express » au niveau du garage qui se chargera de l'entretien sans rendez-vous afin de mieux satisfaire la clientèle par la célérité dans les prestations fournies à cette dernière ;
- La présentation, la démonstration et l'explication du Service Après Vente aux clients (accès à l'atelier de service rapide, contact direct avec les mécaniciens, personnalisation de la réparation) afin d'augmenter leur confiance ;
- Envisager mettre à la disposition du client un véhicule afin de le dépanner lorsque le délai de réparation de son véhicule doit dépasser 15 jours.

#### 2- Recommandations à l'endroit du Responsable du personnel

Au-delà des recommandations faites à l'endroit des dirigeants, il y a celles qui méritent d'être adressées spécifiquement au responsable du personnel.

Ainsi donc, le Responsable du personnel doit :

- Veiller au recyclage et au renforcement des compétences du personnel en matière de formation. A ce titre, il doit élaborer chaque année un plan de formation pour l'ensemble du personnel en général et celui du service après vente en particulier ;
- Etre très réactif dans le traitement et la résolution des problèmes du personnel.

#### B- Tableau de synthèse de l'étude (TSE)

Ce tableau est un récapitulatif de tout le travail abattu de la problématique aux solutions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes en passant d'une part, par la fixation des objectifs et d'autre part, par l'établissement du diagnostic.

**Tableau n°7 : Tableau de synthèse de l'étude sur : « L'Amélioration de la gestion du service Après vente dans le secteur de l'automobile : cas de la SONAEC**

Niveaux d'analyse		Problématique*	Objectifs	Causes réelles	Diagnostic	Solutions
Général		<b>Problème général :</b> Insuffisance dans la gestion du Service Après vente.	<b>Objectif général :</b> contribuer à la mise en place de conditions d'amélioration de la gestion du service Après-vente.			
S p é c i f i q u e	1	<b>Problème spécifique n°1</b>  La lenteur dans l'établissement des devis de réparation.	<b>Objectif spécifique n°1</b>  Suggérer des conditions de réduction du temps d'établissement des devis de réparation.	<b>Causes réelles/Problème spécifique n°1</b>  L'indisponibilité du coût de certaines pièces de rechange.	<b>Elément de diagnostic n°1</b>  La lenteur dans l'établissement des devis de réparation est due à l'indisponibilité du coût de certaines PR.	<b>Approches de solution au problème spécifique n°1</b>  - Faire aboutir les demandes de cotation qu'elle adresse à ses fournisseurs dans un délai de 24 à 48h au maximum  - Actualiser par marque sa base de données « CONSULT » afin de disposer en temps réel des prix de toutes les pièces qu'elle commercialise d'une part et des prix des nouvelles pièces qu'elle est susceptible de commander  - Mettre en place un système d'information rapide entre ses fournisseurs et elle en ce qui concerne les demandes de cotation de la clientèle
	2	<b>Problème spécifique n°2</b>  Le long délai de livraison des véhicules en réparation.	<b>Objectif spécifique n°2</b>  Proposer des conditions de célérité dans la livraison des véhicules en réparation.	<b>Causes réelles/Problème spécifique n°2</b>  L'insuffisance du personnel du garage.	<b>Elément de diagnostic n°2</b>  Le long délai de livraison des véhicules en réparation s'explique par l'insuffisance du personnel du garage.	<b>Approches de solution au problème spécifique n°2</b>  renforcer la main d'œuvre intervenant au garage (augmenter l'effectif des mécaniciens et des électriciens surtout)
	3	<b>Problème spécifique n°3</b>  La non disponibilité de certaines pièces de rechange.	<b>Objectif spécifique n°3</b>  Envisager les modalités de disponibilité de certaines pièces de rechange.	<b>Causes réelles/Problème spécifique n°3</b> Le temps relativement long entre la date de commande et celle d'entrée en stock des pièces commandées ; la limitation du stock des PR et l'indisponibilité des prix des PR.	<b>Elément de diagnostic n°3</b>  La non disponibilité de certaines PR s'explique par le temps long entre la date de commande et celle d'entrée en stock des PR mais aussi par la limitation du stock de PR et l'indisponibilité des prix des PR.	<b>Approches de solution au problème spécifique n°3</b>  - Mettre en place un outil de gestion des stocks  - Accélérer les formalités de dédouanement une fois les PR arrivées à l'aéroport  - Procéder à un meilleur suivi du processus de commande et être rigoureux sur les délais de livraison afin d'éviter des retards et des rallongements du délai de livraison

\*Problématique d'amélioration de la gestion du service après vente dans le secteur de l'automobile : Cas de la SONAEC

**Source :** Réalisé par nous même

## **CONCLUSION GENERALE**

L'observation de la situation étudiée nous a permis d'identifier un certain nombre de problèmes regroupés en quatre (04) problématiques majeures, au nombre desquelles celle de l'optimisation de la gestion du service après vente a retenu notre attention et constitue le centre d'intérêt de nos travaux de recherche.

Dans le secteur automobile, la qualité du Service Après Vente est un aspect très important aussi bien pour le concessionnaire automobile que pour la clientèle. Elle peut conditionner le développement des activités et la pérennité des entreprises évoluant dans ce secteur. Il nous a donc paru pertinent d'apporter notre modeste contribution à l'optimisation de la gestion du Service Après Vente de la concession automobile qu'est la SONAEC, dans un secteur fortement concurrentiel et où la différence se joue sur la qualité des prestations de services fournies à la clientèle.

De ce thème se dégage un problème général qui est la gestion non optimale du Service Après Vente. Ce problème est la résultante de trois (03) autres problèmes spécifiques que sont :

- La lenteur dans l'établissement des devis de réparation ;
- Le long délai de livraison des véhicules en réparation ;
- La non disponibilité de certaines pièces de rechange.

Notre étude nous a permis de dévoiler les causes qui sont à la base de ces problèmes spécifiques afin de les éradiquer. Une fois ces causes connues, nous avons proposé des approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

Ainsi, le problème d'une meilleure gestion du Service Après Vente doit faire appel à la conscience de tout le personnel de la SONAEC en général et en particulier aux dirigeants et au personnel en contact avec la clientèle (personnel Service Vente et celui du Service Après Vente). Le Service Après Vente de la SONAEC est souvent décrié, ce qui a pour conséquence d'amener la clientèle à se détourner d'elle au profit de la concurrence et plus précisément de la CFAO MOTORS. Il urge donc que des efforts soient faits pour une

amélioration considérable de la qualité des prestations de services après vente fournies à la clientèle.

En effet, dans toute entreprise, toutes les activités, les actions menées par cette dernière ont pour finalité la satisfaction de la clientèle. La clientèle se retrouve donc au centre de toutes les préoccupations de l'entreprise. Une attention particulière doit de ce fait lui être accordée. Dans le secteur automobile, cette attention doit se traduire par une capacité rapide de réaction aux problèmes et attentes de la clientèle.

Loin de toute prétention d'avoir exploré tous les contours liés au Service Après Vente et d'avoir proposé des solutions magiques aux problèmes relevés, nous espérons tout de même que la mise en application rigoureuse de nos approches de solutions et recommandations aura des résultats assez probants sur la SONAEC, ses activités et son Service Après Vente.

Toutefois, certains problèmes n'ayant pas été pris en compte dans notre travail de recherche, nous avons espoir que d'autres pistes de recherches s'y intéresseront. Nous pensons particulièrement au problème d'absence de conditions d'acquisitions adéquates du matériel roulant au profit de la clientèle que constituent les particuliers.

# BIBLIOGRAPHIE

## **I- Ouvrages**

- (Parasuraman, Zeithaml et Berry,1985)
- BERRY L. et PARASURAMAN (1995) : « **Marketing des services : Etre compétitif à travers la qualité** » Maltese, São Paulo
- KEN B. (1998) : « **MBA Marketing** » 11<sup>ème</sup> édition
- CHRISTOPHER M. (1999) : « **Marketing de la logistique : Optimisation du processus pour approcher la clientèle** » édition Futur
- SEGRE L. et COUTINHO M. (2001) : « **De l'importance de la vente du Service Après Vente dans l'industrie automobile Brésilienne : Etude sur la fidélisation de marque, la formation et la qualification des ressources humaines** »
- KOTLER P. et DUBOIS B. (2006) : « **Marketing Management** » 12<sup>ème</sup> édition Nouveaux horizons, Paris

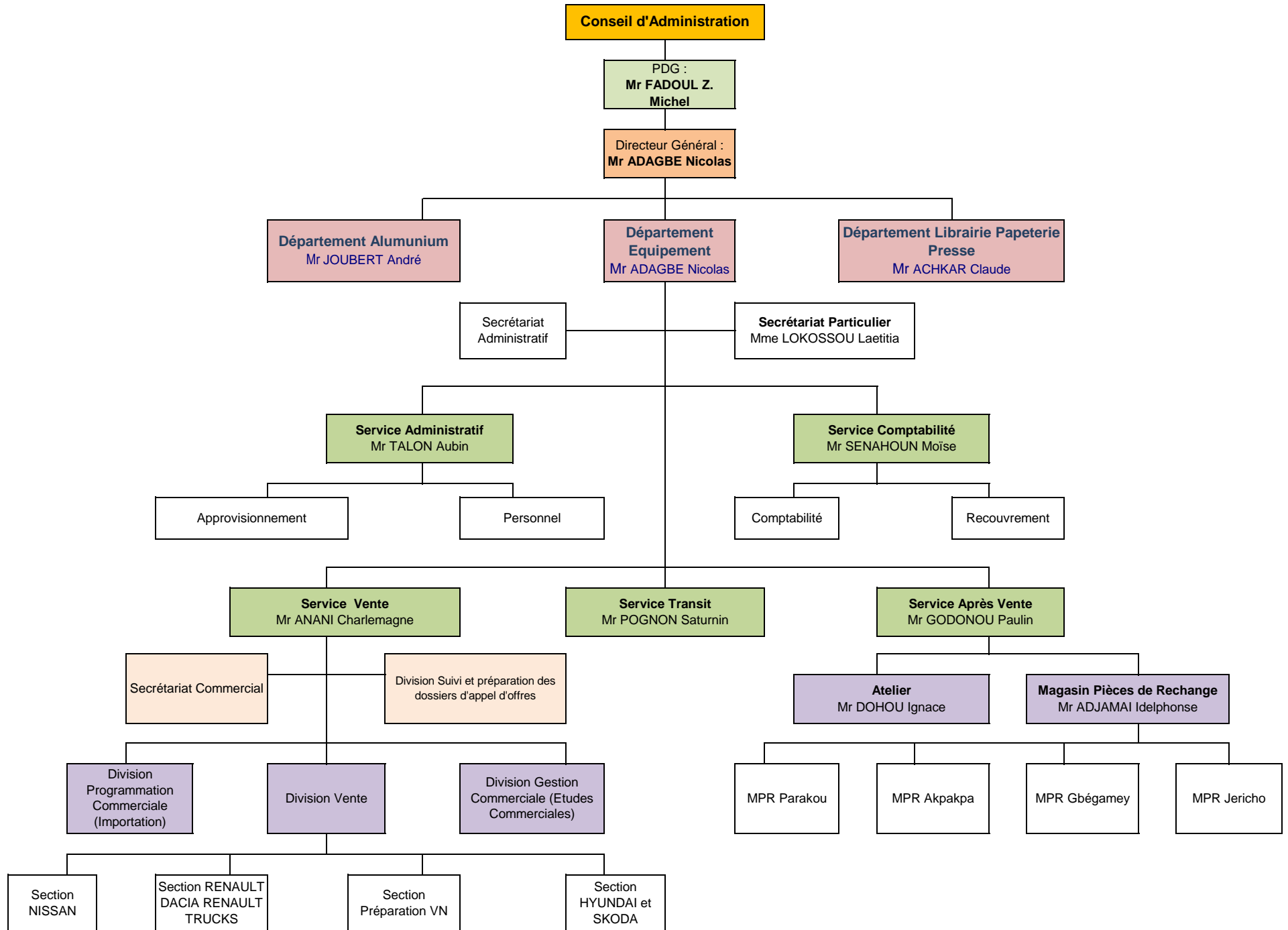
## **II- Mémoires**

- AHOUEYA Landry K. (1998): « **SONAEC : Peut on relancer les ventes de véhicules à la cible constituée par les particuliers?**», Mémoire de fin de formation Cycle I INE
- AKPAKPA Lydia (2008) : « **L'impact de la gestion de la relation client sur le chiffre d'affaires d'une entreprise : cas de CFAO MOTORS**», Mémoire en licence professionnelle, ENEAM
- TOGBE Patrice (2010) : « **Analyse de la performance commerciale de la SONAEC SA** », Mémoire en licence professionnelle, UATM-GASA Formation

## **III- Internet**

- L'histoire de l'automobile ; article Wikipédia ; l'encyclopédie libre
- Le Soir d'Algérie (le soir auto, 4 février 2009,page 11)
- [www.web-logistique](http://www.web-logistique)

# ORGANIGRAMME DE LA SONAEC



# **ANNEXES**

**Annexe1** : Organigramme de la SONAEC SA

**Annexe2** : Guide d'entretien

**Annexe 3** : Tableaux de répartition des enquêtés par rapport à la :

➤ question n°1

➤ question n°2

➤ question n°3

➤ question n°4

**Annexe 4** : Histogramme

**Annexe1** : Organigramme de la SONAEC SA

## Annexe2 : Guide d'entretien

Cher(s) enquêté(s),

Dans l'optique de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion Commerciale Cycle II à l'ENEAM, nous vous soumettons le présent guide d'entretien qui s'inscrit dans une logique de « recherche diagnostique ».

Il est destiné à relever les dysfonctionnements en matière de services après vente du Département Automobile afin de procéder à une amélioration de la qualité des prestations du service après vente. Nous vous invitons donc à apporter votre franche collaboration en répondant à ces quelques questions.

Merci pour votre disponibilité

Veillez répondre aux questions ci-après en cochant la case correspondante:

1. Depuis quand travaillez-vous au sein du Service Après Vente du Département Automobile ?

1 an

2 ans

3ans

4 ans

Plus de 5ans

2. Parmi les raisons suivantes, qu'est ce qui explique selon vous la lenteur d'établissement des devis de réparation ?

– L'indisponibilité du coût de certaines pièces de rechange

– Le temps mis par le fabricant pour répondre à la demande de cotation

– Autres à préciser : .....

3. Qu'est ce qui selon vous est à la base, parmi les éléments ci-après, du long délai de livraison des véhicules venus en réparation ?

– L'insuffisance du personnel du garage

– Mauvais suivi de la commande des pièces de rechange

– Autres à préciser : .....

4. A quoi est du, selon vous, la non disponibilité de certaines pièces de rechange ?

- La limitation du stock des pièces de rechange
- L'indisponibilité des prix des pièces de rechange
- Le temps relativement long qui sépare la date de la commande de la date effective d'entrée en magasin des pièces commandées
- Autres à préciser :.....

Merci

### **Annexe 3**

Tableau de répartition des enquêtés par rapport à la question n°1

**Q1 : Depuis quand travaillez vous au sein du Service Après Vente du Département Automobile ?**

<b>ELEMENTS</b>	<b>FREQUENCES</b>	<b>%</b>
1 an	00	00
2 ans	00	00
3 ans	08	30%
4 ans	05	20%
+ de 5 ans	14	50%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Source** : Données d'enquêtes

Tableau de répartition des enquêtés par rapport à la question n°2

**Q2 : Parmi les raisons suivantes, qu'est ce qui explique selon vous la lenteur d'établissement des devis de réparation ?**

<b>MODALITES</b>	<b>NOMBRE D'OBSERVATIONS</b>	<b>FREQUENCES RELATIVES (EN %)</b>
L'indisponibilité du coût de certaines pièces de rechange	20	74
Le temps mis par le fabricant pour répondre à la demande de cotation	6	22
Autres	1	4
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

**Source** : Données d'enquêtes

Tableau de répartition des enquêtés par rapport à la question n°3

**Q3 : Qu'est ce qui selon vous est à la base, parmi les éléments ci-après, du long délai de livraison des véhicules venus en réparation ?**

<b>MODALITES</b>	<b>NOMBRE D'OBSERVATIONS</b>	<b>FREQUENCES RELATIVES (EN %)</b>
Mauvais suivi de la commande des pièces de rechange	6	22
L'insuffisance du personnel du garage	19	71
Autres	2	7
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

**Source :** Données d'enquêtes

Tableau de répartition des enquêtés par rapport à la question n°4

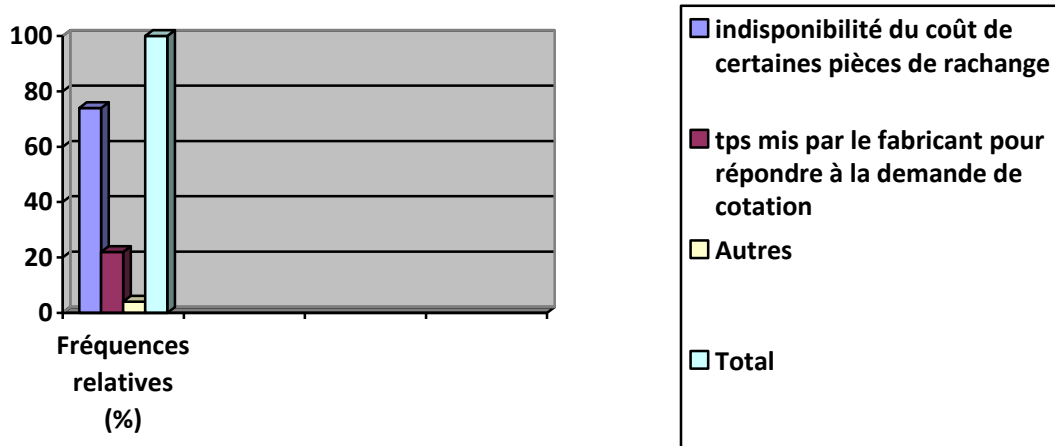
**Q4: A quoi est due, selon vous, la non disponibilité de certaines pièces de rechange ?**

<b>MODALITES</b>	<b>NOMBRE D'OBSERVATIONS</b>	<b>FREQUENCES RELATIVES (EN %)</b>
Limitation du stock des pièces de rechange	8	30
L'indisponibilité des prix des pièces de rechange	3	11
Le temps relativement long entre la date de commande et celle d'entrée en stock des pièces	16	59
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

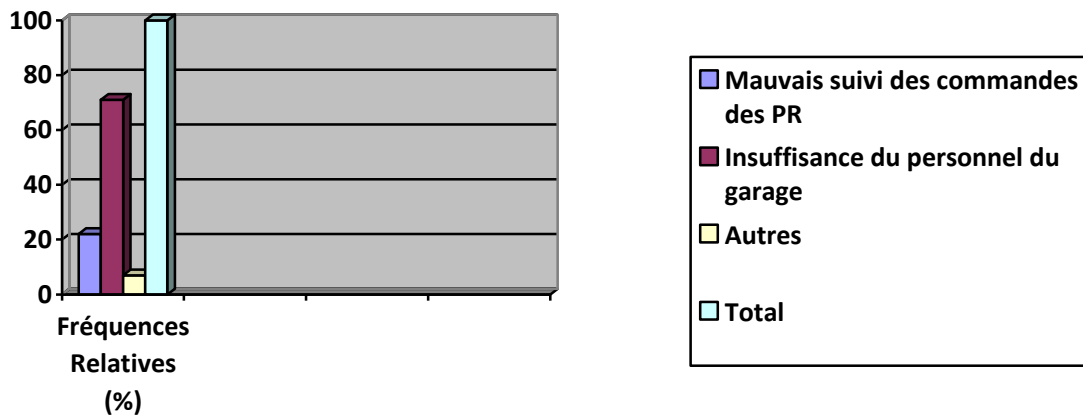
**Source :** Données d'enquêtes

## Annexe 4 : Histogrammes

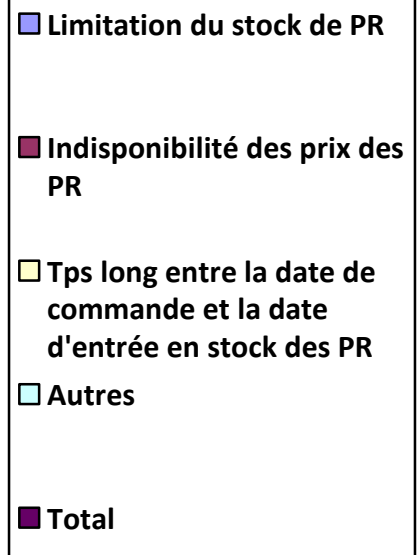
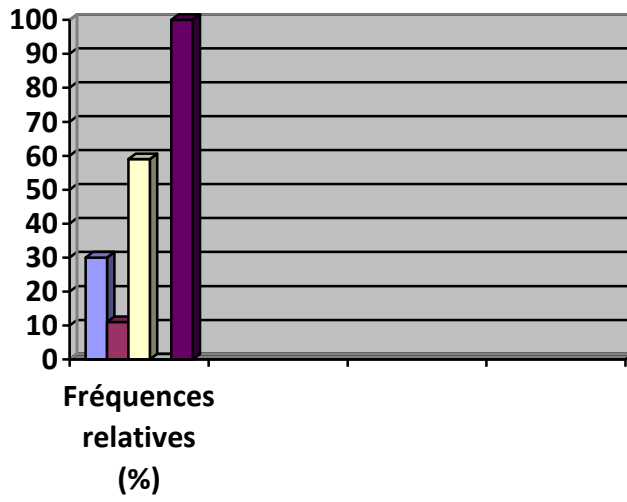
Q2 : Parmi les raisons suivantes, qu'est ce qui explique selon vous la lenteur d'établissement des devis de réparation ?



Q3 : Qu'est ce qui selon vous est à la base, parmi les éléments ci-après, du long délai de livraison des véhicules venus en réparation ?



Q4 : A quoi est due , selon vous, la non disponibilité de certaines pièces de rechange ?



## TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	v
SOMMAIRE.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b><u>CHAPITRE 1</u> : DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE D'AMELIORATION DE LA GESTION DU SERVICE APRES VENTE A LA SONAEC.....</b>	<b>4</b>
<u>Section 1</u> : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE.....	5
<u>Paragraphe 1</u> : Présentation du cadre institutionnel et physique de l'étude.....	5
I- Cadre institutionnel de la SONAEC S.A.....	5
A- Historique.....	5
B- Activités de la SONAEC S.A.....	6
C- Structure organisationnelle de la SONAEC SA.....	6
II- Présentation du cadre physique de l'étude : Le Département Equipement.....	9
A- Structure organisationnelle Département Equipement.....	9
B- Présentation du personnel du Département Equipement.....	14

<b><u>Paragraphe 2</u> : Observations de stage : Etat des lieux sur les activités du</b>	
Département Equipement de la SONAEC SA.....	14
I-Etat des lieux sur les activités du service Administratif.....	14
II-Etat des lieux sur les activités du service vente.....	15
III-Etat des lieux sur les activités du Service Après vente.....	18
IV-Inventaire des éléments de l'état des lieux.....	21
<b><u>Section 2</u> : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DE LA</b>	
<b>    GESTION DU SERVICE APRES VENTE DE LA</b>	
<b>    SONAEC.....</b>	<b>23</b>
<b><u>Paragraphe 1</u> : Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet.....</b>	<b>23</b>
I-Regroupement des problèmes par centre d'intérêt : Problématiques possibles.....	23
II-Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet.....	25
<b><u>Paragraphe 2</u> : Spécification et vision globale de résolution de la</b>	
<b>problématique.....</b>	<b>27</b>
I- Spécification de la Problématique choisie.....	27
II- Vision globale de résolution de la problématique.....	28
A-Vision globale de résolution du problème général.....	28
B-Vision globale de résolution des problèmes spécifiques.....	29
C-Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique.....	31
<b><u>CHAPITRE 2</u> : DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE</b>	
<b>    L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR</b>	
<b>    L'AMELIORATION DE LA GESTION DU SERVICE APRES</b>	
<b>    VENTE A LA SONAEC.....</b>	<b>33</b>

<u>Section 1</u> : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	34
<u>Paragraphe1</u> : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature.....	34
I- Objectifs de l'étude.....	34
II-Causes, hypothèses liées aux problèmes en résolution et construction du Tableau de Bord de l'Etude .....	35
A- Identification des causes et formulation des hypothèses.....	35
B-Construction du tableau de bord de l'étude.....	38
III-Revue de la littérature.....	40
A- Exposé des contributions antérieures sur le problème général d'insuffisance dans la gestion du service Après vente.....	41
B- Exposé des contributions antérieures sur le problème de la lenteur dans l'établissement des devis de réparation.....	43
C-Exposé des contributions antérieures sur le problème du long délai de livraison des véhicules venus en réparation.....	44
D- Exposé des contributions antérieures sur le problème de la non disponibilité de certaines pièces de rechange.....	46
<u>Paragraphe 2</u> : Méthodologie adoptée.....	47
I- Approches empiriques.....	47
A- Objectif de la collecte des données.....	48
B- Cadre de l'enquête et population ciblée.....	48
C- Nature de la collecte des données.....	49
D- Echantillonnage.....	49
E- Spécification des données à mobiliser.....	49
F- Conception du questionnaire.....	49
G- Technique de dépouillement des données.....	50

H- Outil de présentation des données.....	50
II-Approches théoriques.....	50
A- Choix théorique lié au problème de la lenteur dans l'établissement des devis de réparation.....	50
1-Normes et repères d'amélioration du problème de la lenteur dans l'établissement des devis de réparation.....	50
2-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de lenteur dans l'établissement des devis de réparation.....	50
B-Choix théorique lié au problème de long délai de livraison des véhicules en réparation.....	51
1- Normes et repères d'amélioration du problème de long délai de livraison des véhicules en réparation.....	51
2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème du long délai de livraison des véhicules en réparation.....	51
C-Choix théorique lié au problème de la non disponibilité de certaines pièces de rechange.....	52
1- Normes et repères d'amélioration du problème de la non disponibilité de certaines pièces de rechange.....	52
2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de non disponibilité de certaines pièce de rechange.....	52
<b>Section 2 : DES ENQUETES DE VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION DE LA GESTION DU SERVICE APRES VENTE A LA SONAEC.....</b>	<b>53</b>
<b>Paragraphe 1 : Des enquêtes à la vérification des hypothèses.....</b>	<b>53</b>
I- Collecte, difficultés rencontrées et limites des données.....	53
A- Préparation et réalisation des enquêtes.....	53
B- Difficultés rencontrées et limites des données.....	53

II-Présentation, analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses.....	53
A- Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	53
1- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à la lenteur d'établissement des devis de réparation.....	54
2- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport au long délai de livraison des véhicules en réparation.....	55
3- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à la non disponibilité de certaines pièces de rechange.....	56
B-Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	57
1- Vérification des hypothèses.....	57
2- Etablissement du diagnostic.....	58
<u>Paragraphe 2</u> : De la synthèse du diagnostic aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	59
I- Approches de solutions.....	59
A- Approches de solutions au problème de lenteur dans l'établissement des devis de réparation.....	60
B-Approche de solution au problème du long délai de livraison des véhicules en réparation.....	60
C-Approches de solution au problème de non disponibilité de certaines pièces de rechange.....	61
II-Conditions de mise en œuvre des solutions et construction du tableau de synthèse de l'étude.....	61
A- Conditions de mise en œuvre.....	61
1-Recommandations à l'endroit des dirigeants.....	62
2- Recommandations à l'endroit du responsable du personnel.....	62
B- Tableau de synthèse de l'étude.....	62
Conclusion générale.....	64
Bibliographie.....	67
Annexes	