

REPUBLIQUE DU BENIN

-----XXX-----

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE (MESRS)

-----XXX-----

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

-----XXX-----

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT (ENEAM)

-----XXX-----

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

Option : **Gestion**

Filière : **Commerce International**

6ème PROMOTION

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2010-2011

THEME

**ETUDE DES CONDITIONS D'OPTIMISATION DE LA
GESTION DE LA RELATION CLIENT A LA
SONAEC-DAE**

Réalisé et soutenu par :

LANHA FERNAND

Sous la direction de :

Maître de stage :

Mr Moïse SENAHOUN

Gestionnaire Sénior d'Entreprise
Master en Contrôle de Gestion
Chef Comptable SONAEC-SA

Directeur de mémoire :

Dr Bonaventure BOYI

Consultant en Marketing Management
Expert OMC
Professeur à l'UAC & l'UPA

Version après soutenance



IDENTIFICATION DU JURY

- ◆ **PRESIDENT DU JURY: AGOSSOU Gilles.....**

- ◆ **VICE PRESIDENT : KLAO Narcisse.....**

- ◆ **MEMBRE DU JURY: AVOCE V. FANOUGBO**

L'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DEDICACES

Je dédie ce mémoire

- 🌿 A ma mère SEGBOSSO Marcelline ;**
- 🌿 A mon père LANHA B. Thomas ;**
- 🌿 A mon frère aîné le Professeur Magloire LANHA.**

Fernand LANHA

Remerciements

Nous témoignons du fond de notre cœur, toute notre gratitude à tous ceux et celles qui, de loin ou de près, matériellement ou moralement, avec compétence et dévouement ont participé à la réalisation de ce travail.

Certes, nous ne saurions énumérer tous les concours dont nous avons bénéficié, mais nous ne pouvons nous empêcher de mentionner quelques uns.

Nos sincères remerciements à :

- ◆ Notre Directeur de mémoire, le Professeur **BOYI Bonaventure** qui, malgré ses nombreuses occupations tant à l'Université que par les sollicitations pour des missions régionales de Consultant, a accepté nous encadrer pour ce mémoire ;
- ◆ Notre Professeur **Simon C. GNANSOUNOU**, qui est pour nous l'un des meilleurs professeurs de formation à la méthodologie de recherche et de rédaction de mémoire professionnel. Merci pour votre accompagnement du premier cycle au second cycle ;
- ◆ Mr **Nicolas ADAGBE**, Directeur Général de la **SONAEC-SA** et Président du Conseil Economique et Social, pour nous avoir offert ce cadre et de meilleures conditions de travail ;
- ◆ Mr **Moïse SENAHOUN**, notre Maître de stage, qui malgré ses multiples occupations a accepté volontiers de suivre notre mémoire ;
- ◆ Mr **Charlemagne ANANI**, pour son encadrement technique ;
- ◆ Nos **Professeurs** des 1^{ère} et 2^{ème} années Cycle II, pour avoir accepté partager avec nous leurs connaissances ;
- ◆ **Respectables et honorables Membres de Jury** pour avoir accepté d'apprécier ce travail, malgré vos multiples obligations ;
- ◆ **Nos parents**, sans oublier le **personnel de la SONAEC SA** et tous ceux qui n'ont ménagé aucun effort pour répondre à nos questionnaires ;
- ◆ Quant à nos **chers Collègues** de la 6^{ème} promotion toutes spécialités réunies, nous gardons de chacun, de meilleurs souvenirs pour les deux années passées ensemble. Venus d'horizons différents, nous avons partagé des valeurs et avons vécu dans une ambiance conviviale et fraternelle.

Fernand LANHA

LISTE DES SIGLES

AC: Air Conditionné

BE : Bordereau d'Envoi

BIVAC: Bureau Inspection Valuation Assesment Control

CAMIN: Centrale d'Automobile et de Matériels Industriels

CRP: Certificat de Renseignement de Prix

DAE : Département Automobile et Equipement

DAO: Dossier d'Appel d'Offres

DII: Déclaration d'Intention d'Importation

DLPP : Département Librairie Presse et Papeterie

ECA : Entreprise Concessionnaire Automobile

GM : General Motors

INSAE : Institut National de la statistique et de l'Analyse Economique

IP: Immatriculation Provisoire

MPR : Magasin Pièces de Rechange

OBSS: Office Béninoise de la Sécurité Sociale

PL : Poids Lourds

RVI : Renault Véhicule Industriel

SAV : Service Après Vente

SGBBE: Société Générale des Banques du Bénin

SOBEPAT : Société Béninoise des Pièces Autos et Tourisme

SOCAR : Société de Commercialisation d'Automobile et de Représentation

SONAE : Société Nationale d'Equipement

SONAEC : Société Nouvelle d'Automobile, d'Equipements et de Commerce

SPA: Société des Plaques et Accessoires

VN : Véhicules Neufs

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau N°1</u> : Catégories de véhicules disponibles à la SONAEC-DAE.....	15
<u>Tableau N°2</u> : Modèles de véhicules disponibles à la SONAEC-DAE.....	15
<u>Tableau N°3</u> : Regroupement des problèmes par centres d'intérêts.....	22
<u>Tableau N°4</u> : Synthèse des approches génériques par tableau.....	28
<u>Tableau N°5</u> : Tableau de Bord de l'Etude (TBE).....	36
<u>Tableau N°6</u> : Point global des réponses à la question N°7 de l'Annexe 5.....	56
<u>Tableau N°7</u> : Point global des réponses à la question N°9 de l'Annexe 5.....	58
<u>Tableau N°8</u> : Point global des réponses à la question N°10 de l'Annexe 5.....	59
<u>Tableau N°9</u> : Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).....	71

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : Les causes de la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients.....57

Graphique n°2 : Les raisons qui expliquent les plaintes des clients par rapport aux services après vente58

Graphique n°3 : Les causes d'inexistence d'un véritable Service Marketing au sein de la SONAEC-DAE.....60

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Attestation OBSS : Elément constitutif d'un dossier d'appel d'offre, elle est une déclaration écrite qui justifie la véracité du nombre de salariés qui travaillent au sein de la société.

Berline : C'est une automobile carrossée en conduite intérieure, à quatre portes et quatre glaces latérales. Voiture hippomobile fermée à suspension et à quatre roues.

Bon d'enlèvement: Document qui autorise les transitaires à faire la levée des véhicules commandés et reçus au port pour leur mise en entrepôt.

Bon de commande : C'est la déclaration d'intention d'un client pour l'achat d'un ou de plusieurs véhicules. Le bon de commande déclenche le processus de cession du véhicule.

Bordereau d'envoi: C'est un document d'enregistrement qui permet l'immatriculation définitive d'un véhicule qui fait l'objet d'une commande de la part d'un client.

Camion: Gros véhicule automobile pour le transport des marchandises et des charges lourdes.

Caution bancaire : C'est une somme versée par une société concessionnaire à titre de garantie dans le cadre de la soumission à un avis d'appel d'offres.

Citadine: Véhicule particulier adapté à la circulation urbaine.

Clients entreprises : C'est une catégorie d'acheteurs de véhicules constituée pour la plupart des personnes morales avec une capacité d'achat de plusieurs (2 à 30) véhicules. On y trouve les entreprises privées et publiques, l'administration, les ONG et institutions internationales.

Clients particuliers : Cette catégorie de clients regroupe les fonctionnaires, les ménages, les personnes physiques cadres ou non qui achètent un ou quelques véhicules pour des besoins personnels.

Concessionnaires : Ce sont des entreprises de vente de véhicules neufs ayant reçu des producteurs ou fabricants un droit exclusif de commercialisation d'une marque de véhicule dans une région donnée.

Consultation restreinte : C'est une opération d'acquisition de matériel réduite à l'appel de quelques principaux fournisseurs dont les propositions feront l'objet d'analyse et de choix.

Enlèvement direct: C'est une procédure exceptionnelle engagée par une société automobile. Elle consiste à mettre un véhicule qui fait l'objet d'une commande, très rapidement en 72 heures, à la disposition du client, quitte à régulariser les formalités douanières plus tard.

Facture proforma : C'est un document établi par le vendeur avant la vente en vue de permettre au client de lancer la commande ou de solliciter un crédit pour l'achat.

Haut de gamme: Ce sont les véhicules qui au sein des différentes catégories disponibles ont une qualité supérieure ou un prix relativement élevé et de multiples qualités modernes.

Immatriculation définitive : C'est l'attribution d'un numéro d'identification au véhicule acheté par un client. Ce service est offert par la société et est inclus dans le coût final d'acquisition du véhicule. A cet effet, le client peut se voir attribuer une plaque définitive de couleur verte, bleue, rouge, blanche (crème) selon sa catégorie socioprofessionnelle.

Immatriculation provisoire : Elle précède l'immatriculation définitive par l'attribution d'un numéro d'identification commençant par IP, série et numéro puis RB (République du Bénin). Elle est en couleur jaune sous forme d'autocollant.

Le connaissance : Déclaration contenant un état de véhicules chargés sur un navire.

Marché gré à gré de véhicules: C'est une forme particulière de négociation légale entre une entreprise publique et un concessionnaire automobile qui porte sur la fourniture d'un certain nombre de véhicules et dont les règles sont librement fixées par les parties au moment de l'opération.

Moyen de gamme : Ce sont les véhicules qui au sein des différentes catégories disponibles ont une qualité inférieure ou un prix relativement bas.

Pick up (simple cabine ou double cabine): véhicule 4x4 de trois à cinq places et d'un espace bâchée à l'arrière destiné aux travaux publics et diverses opérations.

Poids lourds : C'est l'ensemble des véhicules de plus de 3,5 tonnes affectés soit au transport des marchandises (semi-remorque, train routier) soit au transport de personnes (autobus, autocar, trolleybus). La charge à l'essieu est nettement importante et sa conduite nécessite un permis spécifique (Permis C).

Soumissionnaire : Toute entreprise de distribution de véhicules qui fait acte et s'engage à respecter un cahier de charges d'une adjudication au prix fixé par elle-même.

Station Wagon: C'est l'appellation des véhicules 4X4 de 5 à 7 places dotés d'une motorisation forte de quatre à six cylindrées. (Exemples : Pathfinder, Patrol)

Véhicules d'occasion : Encore appelés les venus de France, c'est l'ensemble des voitures de toutes catégories qui ont fait objet d'usage au moins une fois avant leur mise en vente.

Véhicules hybrides : Se dit d'un véhicule qui comporte un moteur thermique et un moteur électrique.

Véhicules neufs : Ce sont les véhicules qui, une fois après la phase de la fabrication sont mis directement sur le marché sans avoir fait l'objet d'une utilisation antérieure.

Véhicules particuliers : Des véhicules qui sont destinés à des fins personnelles, notamment le déplacement du propriétaire.

Véhicules utilitaires : Ce sont des voitures qui sont exploitées pour le transport et divers dans le cadre des activités d'une entreprise.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1-3
CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE ET LA PROBLEMATIQUE	
D'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT A LA SONAEC-DAE	4-29
SECTION 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage à la SONAEC-DAE	5-20
Paragraphe 1 : Présentation du Cadre institutionnel et physique de l'étude.....	5-14
Paragraphe 2 : Observations de stage : Etat des lieux.....	14-20
SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT A LA SONAEC-DAE	21-29
Paragraphe1 : Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet.....	20-24
Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique	25-29
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE DE L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT A LA SONAEC-DAE	30-53
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	31-47
Paragraphe 1 : Des objectifs à la construction du Tableau de bord de l'étude	31-36
Paragraphe 2 : Revue de la littérature	37-47
SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIE DE L'ETUDE	48-53
Paragraphe 1 : Approches empiriques.....	48-50
Paragraphe 2 : Approches théoriques	51-53
CHAPITRE III: PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT A LA SONAEC-DAE	54-71
SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES	55-63
Paragraphe1 : Organisation des enquêtes et présentation des résultats.....	52-60
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses	60-63
SECTION 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT A LA SONAEC-DAE	63-71
Paragraphe 1 : Approches de solutions	63-67
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et constructions du tableau de synthèse de l'étude.....	68-71
CONCLUSION GENERALE	72-74
Bibliographie.....	75-76
Annexes	I-XIII

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE I :

CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE ET LA
PROBLEMATIQUE DE L'OPTIMISATION DE LA GESTION
DE LA RELATION CLIENT A LA SONAEC-DAE

CHAPITRE II :

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE DE
L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT
A LA SONAEC-DAE

CHAPITRE III :

PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET
APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'OPTIMISATION
DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT A LA
SONAEC-DAE

CONCLUSION GENERALE



BIBLIOGRAPHIE

INTRODUCTION GENERALE

Depuis le milieu des années 90, le mouvement de concentration au niveau du secteur automobile a subi une nouvelle accélération. S'il y a un domaine dans lequel des certitudes existent, c'est bien celui qui touche à la concentration des systèmes industriels en général et de l'automobile en particulier. En effet, à l'exception de Volkswagen créée par l'Etat nazi en 1938, les constructeurs d'automobiles d'aujourd'hui ont tous ou presque leur origine dans des entreprises nées avant la première guerre mondiale. Bricnet et Mangolte, (1990).

Dans les quatre coins du monde, le marché d'automobile a été marqué par une forte concurrence pendant les vingt dernières années. Une première vague a eu lieu aux Etats Unis en 1908, avec la naissance de General Motors (GM) le premier constructeur mondial par fédération de diverses entreprises (Buick, Cadillac, Oldsmobile) et une vingtaine d'autres entreprises.

En Europe, la concurrence exacerbée a provoqué l'élimination d'un grand nombre de petits fabricants. Ils sont passés en 1945 de 50 à 15 aujourd'hui dont Peugeot, Citroën, Renault et Matra. L'arrivée des constructeurs américains Ford, GM et Chrysler ne fera qu'amplifier l'intensité commerciale sur le marché d'automobile. Lorsque GM optait pour le rachat de Vauxhall en 1925 et d'Opel en 1929, Daimler préférait une fusion avec Benz en Allemagne en 1926. Les mutations, les opérations d'achat et de fusion vont continuer jusqu'au premier choc pétrolier avant de connaître une stagnation. C'est après le second choc pétrolier que l'intensité concurrentielle sur le marché automobile a conduit les responsables économiques et les gouvernants à une véritable conquête du marché avec de gigantesques moyens technologiques et économiques.

La concurrence dans l'automobile au niveau mondial est bien vive, elle est d'autant plus forte dans certaines régions de l'Afrique de l'Ouest en général et au Bénin en particulier.

Pour se maintenir sur le marché, tous les concessionnaires automobiles exerçant au Bénin s'efforcent d'améliorer leurs prestations tout en accordant une place privilégiée aux clients. Le client est la voûte de l'édifice de toute entreprise. Il convient donc de l'écouter, de le servir et de le transformer en un apôtre grâce à des services satisfaisants.

Aujourd'hui près d'une dizaine de concessionnaires sont présents sur le marché de l'automobile. La SONAEC-DAE jusque là sous-estime sa capacité marketing et enregistre plusieurs dysfonctionnements au niveau de la gestion de sa clientèle.

La Gestion de la Relation Client (GRC) continue de préoccuper les autorités de la SONAEC-SA, dans la mesure où ils ne cessent de mener des réflexions sur les conditions de satisfaction de la clientèle. Notons que ces réflexions n'ont pas abouti à des résultats concrets faute de leurs insuffisances. C'est pour combler ce déficit et aider l'entreprise à réaliser ses ambitions que nous avons choisi, à travers la présente recherche-action, dans le cadre de notre mémoire de cycle II, de réfléchir sur le thème : ***« Etude des conditions d'optimisation de la gestion de la relation client à la SONAEC-DAE »***.

Ainsi, pour parvenir à notre objectif, la présente étude sera menée à travers trois (03) chapitres.

Dans le premier chapitre, nous présenterons le cadre institutionnel et physique de l'étude, nous restituerons les observations de stage, avant de dégager la problématique de l'étude.

Dans le second chapitre, nous fixerons le cadre théorique et méthodologique de l'étude. Nous mobiliserons et présenterons les données d'enquête puis l'analyse des données.

Dans le troisième chapitre, nous proposerons par les approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre pour une gestion performante de la clientèle au niveau de cette prestigieuse entreprise.

CHAPITRE I :

CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE ET LA
PROBLEMATIQUE DE L'OPTIMISATION DE LA GESTION
DE LA RELATION CLIENT A LA SONAEC-DAE

Tout au long de ce chapitre, nous allons présenter dans un premier temps, le cadre institutionnel de l'étude et faire part de nos observations de stage, avant de procéder au ciblage de la problématique de l'étude.

SECTION1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE A LA SONAEC-DAE

Nous présenterons le cadre institutionnel et physique de l'étude afin de restituer les observations qui ont été faites au cours de notre stage.

Paragraphe1 : Présentation du cadre institutionnel et physique de l'étude

Elle se résume en ces points :

I- Cadre institutionnel de l'étude: SONAEC-SA

L'étude du cadre institutionnel nous permet de passer au peigne fin l'historique, les missions et la structure organisationnelle de la SONAEC.

A- Historique de la SONAEC-SA.

La SONAEC était au départ une filiale de RENAULT France et portait la dénomination commerciale RENAULT. Elle a assumé pendant plusieurs années la distribution exclusive des véhicules français jusqu'à la veille des indépendances de 1960.

Après les indépendances, elle fut nationalisée et renaît des cendres de la Société Nationale d'Equipements (SONAE) qui était alors une société d'Etat créée par décret N° 75/221/ du 17 Août 1975.

Dix années plus tard elle fut cédée au Groupe FADOUL AFRIQUE ; qui est un grand groupe présent dans toute l'Afrique de l'Ouest dans plusieurs domaines d'activités stratégiques. Ainsi une nouvelle dénomination fut-elle adoptée : la Société Nouvelle d'Automobile, d'Equipements et de Commerce (SONAEC).

La SONAEC a effectivement commencé ses activités commerciales le 1^{er} Décembre 1987 sous le registre de commerce (RC) N° 14586/B. Son numéro d'identification à l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE) est le 2456200172460. Son capital Social est de 20.000.000 FCFA. Le siège de la SONAEC se situe à Akpakpa en face du stade RENE PLEVEN sur la Route de

Porto Novo. Avec les grandes ambitions du Président Directeur du Groupe Fadoul Afrique, la SONAEC s'est également lancée dans une diversification de ses activités.

Aujourd'hui, elle est présente dans plusieurs domaines d'activités à travers :

- Un Département Librairie-Papeterie-Presses (DLPP): qui se localise au Centre Commercial Ganhi et est largement connu pour la vente des fournitures scolaires, des ouvrages divers et des produits informatiques.
- Un Département Aluminium, Bois et BTP: qui s'occupe de tous les travaux de fabrication des vitres et narco, de mobiliers ou de construction de bâtiments et de routes.
- Un Département Automobile et Equipement (DAE) qui fait office de la Direction Générale à la fois. Il s'occupe de l'importation et de la vente des véhicules neufs. La SONAEC est le représentant des marques Renault Dacia, Renault Trucks, Hyundai, Skoda et Nissan. Le DAE assure également la vente des pièces détachées et l'entretien mécanique des véhicules en ce qui concerne les services après vente.

Ce département est le principal lieu de notre stage et en même temps le point focal de la coordination de toutes les stratégies liées à la vie décisionnelle de l'entreprise.

Quelle est à présent la mission de la SONAEC-SA ?

B- Missions de la SONAEC-SA

Les missions poursuivies par la SONAEC-SA s'énumèrent comme suit :

- ❖ promouvoir les marques dont elle a la licence et la représentation commerciale ;
- ❖ contribuer à la croissance et le développement de l'économie béninoise ;
- ❖ offrir aux travailleurs cadres moyens et cadres supérieurs l'opportunité d'adopter du neuf ;
- ❖ valoriser le commerce automobile au Bénin et dans la sous région ;
- ❖ s'imposer sur le marché national comme le leader dans la commercialisation des véhicules neufs.

Qu'en est-il de la structure organisationnelle de la SONAEC ?

C- Structure organisationnelle de la SONAEC-SA

L'examen de l'organisation structurelle de la SONAEC-SA nous a permis de passer au peigne fin les attributs de chaque poste depuis le Top management jusqu'aux agents d'entretien.

✓ STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La SONAEC-SA adopte une structure hiérarchique fondée sur l'unité de commandement où les employés ne reçoivent des ordres que d'un seul chef auquel ils rendent compte. (cf. organigramme de la SONAEC-SA dans l'annexe n°1).

✓ FONCTIONNEMENT

Le fonctionnement de la SONAEC-SA s'apprécie par rapport aux positions des acteurs qui l'animent.

1) CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration est l'organe suprême des grandes décisions. Il se réunit chaque année et traite le rapport d'activité annuel puis décide entre autres de la cession possible des parts, de la répartition des bénéfices, de l'augmentation éventuelle du capital, des projets de l'année à venir.

Le Conseil d'Administration de la SONAEC-SA est présidé par le Président Directeur Général (PDG) ou son représentant.

2) PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

Il est l'Administrateur Général. Il est investi de tous les pouvoirs lui permettant d'agir en toutes circonstances, au nom et pour le compte de la société. Il a pour mission de définir les grandes lignes d'actions et d'examiner la proposition du Directeur Général.

3) DIRECTEUR GENERAL

Il se charge de l'exécution, du suivi des décisions issues du contrôle et de la coordination de toutes les activités qui lui parviennent des trois (03) grands Départements de la société. Dix services se rattachent à la Direction Générale.

4) SECRETARIAT PARTICULIER

Etant sous le contrôle direct du Directeur Général, il s'occupe des courriers ou correspondances confidentielles et de la transmission de tous les documents émanant du Directeur Général aux services concernés et vice versa.

5) SERVICE ADMINISTRATIF

Le service administratif est composé d'un :

- **Service personnel**

Ce service est animé par :

✓ Un chef service personnel

Il est le responsable du service personnel. Il

- anime, stimule ses collaborateurs et contrôle le travail de ces derniers au jour le jour ;
- assure le recrutement et la gestion du personnel permanent, contractuel et occasionnel ;
- s'occupe de la formation des employés dans l'atelier, dans le magasin et aussi ceux des services vente et après-vente, chaque fois qu'une nouvelle marque de voiture fait son apparition ;
- règle les conflits entre les agents en interne et à l'externe de la SONAEC et gère les problèmes journaliers auxquels les employés sont confrontés. Pour ce faire, il se fait aider par un conseiller juridique.

✓ Une secrétaire qui

- fait la saisie de tous les documents ;
- enregistre les courriers ;
- fait le classement des courriers dans les chronos et les ventile.

✓ Une adjointe au chef du personnel

Elle s'occupe :

- du traitement des salaires et de tous les éléments liés au salaire ;
- de l'établissement du contrat de travail ;
- de l'immatriculation des travailleurs à la CNSS ;

- du suivi du planning de congé ;
 - du contrôle de présence effective et de reprise des employés préalablement en congé ;
 - de la vérification des dossiers et de la mise à jour du registre employeur.
- ✓ Un comptable

Il s'occupe de la comptabilité des salaires, remplit le livre de paie et la déclaration de la société à la Caisse Nationale Sécurité Sociale (CNSS) et à la Direction Générale des Impôts et Droits indirects.

6) SERVICE TRANSIT

Il est chargé du suivi des opérations de dédouanement, d'enlèvement et d'entreposage de toutes les importations et des achats locaux. Il coordonne également les activités logistiques avec les transitaires externes.

7) SERVICE APPROVISIONNEMENT

Ce service s'occupe de tous les achats des fournitures indispensables au fonctionnement de l'entreprise.

8) SERVICE COMPTABLE

Il est chargé de l'organisation des fonctions financière et comptable, de toutes les opérations liées aux encaissements et aux décaissements de la société. Il élabore le budget et l'exécute conformément aux orientations de la Direction Générale.

9) SERVICE RECOUVREMENT

Le responsable de ce service est chargé de recouvrer les créances de la société exclusivement payées par chèques libellés au nom de la SONAEC.

10) SERVICE VENTE

Le service vente s'occupe de l'importation et la vente des véhicules automobiles neufs sur le territoire béninois.

Ce service est dirigé par un chef vente. Il est composé de quatre (04) divisions et une assistante commerciale. Ces divisions sont : la division des appels d'offre, la division des importations, la division commerciale, la division vente qui a son tour est divisée en quatre (04) sections qui représentent les quatre (04) marques commercialisées par la société et la section préparation des véhicules neufs (VN).

11)ATELIER DE REPARATION

L'atelier s'occupe de la réception et de la réparation des véhicules des clients. Il assume normalement l'entretien des véhicules de marque dont l'entreprise détient la représentation commerciale. Il est doté de quelques équipements techniques et de diagnostic non moins importants pour les travaux d'intervention et de réparation des véhicules des clients.

12)MAGASIN DE PIECES DE RECHANGE ET SES ANNEXES

C'est le point de vente des pièces de rechange et des pièces détachées des véhicules des marques commercialisées par la SONAEC.

La société dispose de trois (03) annexes à Cotonou à savoir:

- un magasin à Jéricho ;
- un magasin à Gbégamey ;
- un magasin à Akpakpa.

II- Présentation de la SONAEC-DAE : Cadre physique de l'étude

La SONAEC-DAE est le département stratégique de la société. C'est le centre de convergence de toutes les actions. Elle est assimilée à la Direction Générale. Sa structure organisationnelle se présente comme suit :

A- Structure organisationnelle du DAE: Service vente du DAE

Le service vente est composé de neuf (09) postes coiffés par un chef vente. (Cf. Annexe n°2 : Organigramme du Service Vente)

Nous avons :

1- Le Secrétariat commercial

Le Secrétariat commercial est chargé :

- du traitement correct des courriers, fax et e-mail, *arrivé* et *départ* du Service.
- de la saisie de tous les documents administratifs.
- de la saisie du dossier d'appel d'offres ;
- de la saisie et la transmission à la comptabilité des factures liées à la vente du matériel ;

- du rangement correct des dossiers et de la propreté du secrétariat ;
- de la mise en forme des contrats de vente, des traites ;
- de la saisie des lettres de crédit documentaire, des licences d'importation, etc.

2- Division suivi et préparation des dossiers d'appel d'offres

Cette division est chargée de :

- préparer et de suivre les dossiers d'appel d'offres ;
- suivre les dossiers d'appel d'offres gagnés et de la sortie des contrats de marché ;
- suivre l'exécution des marchés gagnés en collaboration avec les divisions Programmation Commerciale et Gestion Commerciale.
- recouvrer les créances de la SONAEC issues des appels d'offres. A cet effet, il met régulièrement à jour l'état des créances pour un suivi judicieux ;
- rendre compte au quotidien de ses activités au Directeur Général.

3- La Division de la Programmation Commerciale

Cette division a pour tâches de :

- ✓ lever les licences d'importation et d'obtenir les Certificats de Renseignement des Prix (CRP) de toutes les marchandises importées par la SONAEC et créer des fichiers relatifs à ces licences ;
- ✓ faire connaître et maîtriser le système de commande des principaux fournisseurs de matériel roulant ;
- ✓ passer et suivre les commandes de véhicules ;
- ✓ ouvrir les lettres de crédit documentaire ;
- ✓ orienter et animer la préparation des programmes annuels et pluriannuels d'approvisionnement.
- ✓ suivre et contrôler la réalisation des programmes annuels arrêtés ;
- ✓ produire les statistiques des immatriculations de véhicules au Bénin et établir les statistiques mensuelles des commandes des ventes ainsi qu'un rapport d'activités ;
- ✓ dresser et mettre à jour le tableau des commandes.

4- La Division de la Gestion Commerciale :

Elle a pour missions de :

- ✓ suivre la gestion de la vente (gestion du portefeuille clientèle, relance des commerciaux, suivi des objectifs assignés à chaque vendeur) ;
- ✓ calculer le prix de revient et de vente des marchandises dédouanées ;
- ✓ Suivre l'élaboration des prix pratiqués par les autres concessionnaires de la place et en dresser régulièrement l'état comparatif ;
- ✓ établir régulièrement l'état comparatif des caractéristiques techniques des véhicules vendus par la SONAEC avec ceux du même type vendus par la concurrence ;
- ✓ gérer et de suivre la vente d'équipements divers dont les motos et les groupes électrogènes et établir les bordereaux de livraison et veiller au suivi des clients ;
- ✓ faire les opérations d'immatriculation et d'orientation des cartes grises et plaques d'immatriculation de véhicules vendus.

5- La Division Vente Véhicules

Elle assure la coordination des activités de vente des sections Nissan, Renault Dacia et Renault Trucks, Hyundai et Skoda ainsi que des tâches qui incombent à la section préparation des véhicules neufs.

Elle prospecte le marché intérieur en véhicules. Il démarché la clientèle privée et publique, suit et accompagne les structures publiques et privées dans l'élaboration des cahiers de charges pour le lancement des appels d'offres.

Il tient un fichier client par marque de véhicules et de programmation des sorties de véhicules à céder. Il collecte toutes les informations nécessaires à la conquête des clients et à la dynamisation de l'activité automobile.

Il supervise la Section Véhicules Neufs (VN) dans les préparatifs des véhicules à exposer et à livrer.

6- La Section de Vente des Véhicules NISSAN

Cette section a pour tâches entre autres de :

- ✓ prospecter le marché intérieur de véhicules NISSAN ;
- ✓ démarcher la Clientèle NISSAN ;
- ✓ réaliser les objectifs de vente de véhicules ;
- ✓ programmer les visites clients ;
- ✓ collecter toutes les informations nécessaires à la vente et à la dynamisation de cette activité ;
- ✓ préparer et suivre les dossiers de vente de véhicules à crédit auprès des banques et organismes de crédit.

7- La Section de Vente des Véhicules RENAULT DACIA ET RENAULT TRUCKS

Elle a pour mission de :

- ✓ prospecter le marché intérieur de véhicules RENAULT DACIA- RENAULT TRUCKS ;
- ✓ tenir un fichier client RENAULT DACIA- RENAULT TRUCKS ;
- ✓ programmer les visites clients ;
- ✓ démarcher la Clientèle RENAULT DACIA- RENAULT TRUCKS ;
- ✓ réaliser les objectifs de vente de véhicules ;
- ✓ collecter toutes les informations nécessaires à la vente et à la dynamisation de cette activité ;
- ✓ préparer et suivre les dossiers de vente de véhicules à crédit auprès des banques et organismes de crédit.

8- La Section de Vente des Véhicules HYUNDAI & SKODA

Cette section a pour mission de :

- ✓ prospecter le marché intérieur de véhicules HYUNDAI & SKODA ;
- ✓ tenir un fichier client HYUNDAI & SKODA ;
- ✓ programmer les visites clients ;
- ✓ démarcher la clientèle HYUNDAI & SKODA ;
- ✓ réaliser les objectifs de vente de véhicules assignés;

- ✓ collecter toutes les informations nécessaires à la vente et à la dynamisation de cette activité ;
- ✓ préparer et suivre les dossiers de vente de véhicules à crédit auprès des banques et organismes de crédit.

9- La Section Préparation des Véhicules Neufs (VN)

Elle s'occupe, en collaboration avec les transitaires, de la réception des véhicules sortis du port et fait un état des avaries constatées sur chacun des véhicules. Le responsable en charge de cette section assure la préparation des véhicules neufs destinés aux clients.

En effet, il veille à ce que toutes les précautions soient prises : contrôle du niveau d'huile à moteur, huile à boîte, huile à pont et la conformité des besoins des clients conformément au respect de notre climat tropical. Il prend soin des véhicules mis en exposition et s'affaire à leur entretien quotidiennement.

Il est sollicité pour coordonner les livraisons de véhicules vendus aux clients. En cas de prélèvement sur un véhicule donné, il a l'obligation de transférer les pièces justificatives au Magasin des Pièces de Rechange (MPR) avec décharge.

B- Organigramme de l'Equipe du Service Vente

L'équipe vente constitue la force de vente de la SONAEC-DAE. Nous rappelons que l'organigramme de ce service se retrouve en annexe n° 2.

Paragraphe 2 : Observations de stage : Etat des lieux

Nous ferons un état des lieux successivement par rapport aux produits et services offerts par la SONAEC-DAE, au suivi du client et à la gestion de leurs plaintes, aux actions menées en leur direction et à la gestion des ressources humaines. Aussi ferions-nous un inventaire des éléments de l'état des lieux.

I- ETAT DES LIEUX

Il s'articule autour de quatre points que voici :

A- Etat des lieux par rapport aux produits et services offerts par la SONAEC-DAE :

La SONAEC-DAE a pour activité principale la commercialisation des véhicules neufs et des pièces détachées. A cet effet, elle a la représentation exclusive des marques Hyundai, Nissan, Renault Dacia, Renault Trucks et Skoda. Ces marques sont respectivement d'origine coréenne, japonaise, roumaine, française et turque. Quant aux véhicules, ils sont disponibles en plusieurs catégories et modèles dont le récapitulatif se présente comme suit :

Tableau N°1 : Les différentes catégories de véhicules disponibles à la SONAEC-DAE

Concessionnaire	Catégories	Marques
SONAEC	Bus	-Nissan, -Hyundai
	Berline	-Nissan, -SKODA
	Pick up	-Nissan
	Camions	-Renault trucks
	Station Wagon 4x4	-Nissan, -Hyundai, -Skoda, -Renault

Sources : Archives Sonaec

Tableau N°2 : Modèles de véhicules disponibles à la SONAEC-DAE

Concessionnaire	Marques	Modèles
SONAEC	Nissan	Patrol -Terrano, X-TRAIL, Sunny, Urvan, Civilisation, pick-up 4x4 D/ ¹ C ou S/C
	Hyundai	Veracruz, Santa fé, Terracan, Accent, Sonata, Elantra, Tucson, Getz
	Renault Dacia	Koléos, Sandéro, logan Berline, Break MCV, Van, Master.
	Renault Trucks	Kerax, Midlum, Premium
	Skoda	OCerling, OCTAVIA Break, FABIA Roomster, Superbe

Sources : Archives Sonaec

Nous notons de ce fait **un caractère très varié de la gamme de véhicules offerts par la SONAEC-DAE**, auquel s'ajoute **une diversification de véhicules utilitaires et stations wagons 4x4.**

¹ D/C : Double Cabine ; S/C : Simple Cabine.

Face à cette diversité, certains véhicules 4x4 de la marque Hyundai **Ix35** et **Santa fé** se vendent facilement au détriment des 4x4 **Qhasqai** Nissan ou **Koléos** Renault. Le même constat est fait par rapport à l'ensemble des modèles des trois marques. Il y a ainsi un **risque de cannibalisation entre les trois marques Hyundai, Nissan et Renault.**

Deux showrooms sont disponibles pour la présentation et la promotion sur place des différentes marques. Nous retenons de ce fait **un bon aménagement de showroom pour la visite client des véhicules à la SONAEC-DAE.**

Comme activité d'accompagnement à l'activité principale de vente de véhicules neufs, la SONAEC-DAE opère également dans la Vente des pièces de rechange et dispose :

- des points de ralliement à Jéricho, Gbégamey, Parakou et Abomey ;
- deux (02) show-rooms : un (01) pour les véhicules de marque NISSAN et SKODA, et un (01) autre pour ceux de marque HYUNDAI ;
- d'un entrepôt de stockage des véhicules ;
- d'un magasin de stockage des pièces de rechanges ;
- d'un atelier garage s'occupant de l'entretien et de la répartition des véhicules.

Nous constatons **la disponibilité effective d'un service après vente.**

Mais l'activité automobile est libérale et de ce fait, plusieurs acteurs interviennent parmi lesquels ; la présence des Indiens et des chinois. Ils proposent des véhicules neufs de gammes approximatives à celles de la SONAEC-DAE à des coûts relativement très bas (Cf. Annexe n°3 : L'étude de l'environnement de la SONAEC-DAE). Nous notons ainsi **une forte concurrence des produits asiatiques.** Par ailleurs, l'attraction de la clientèle composée de jeunes travailleurs vers les véhicules d'occasion est de plus en plus forte. Il en découle **une vive concurrence sur les marchés d'automobiles neufs et d'occasion.** (Cf. Annexe n°4 : Analyse des cinq forces concurrentielles suivant le modèle de M. PORTER).

B- Etat des lieux par rapport aux prestations offertes à la clientèle

La SONAEC-DAE fait face à deux catégories de clients : les particuliers et les entreprises. Même si les clients particuliers représentent moins de 30% du chiffre d'affaires, leur satisfaction est plus préoccupante que tout. Ils sont d'ailleurs les plus exigeants en qualité et services associés à l'achat. Cependant, nous constatons qu'ils

font l'objet de peu d'attention et ne sont pas bien suivis par un service marketing faute de son inexistence. Nous notons donc **l'inexistence d'un service marketing au sein de la SONAEC-DAE** pour informer et répondre à la satisfaction des clients.

En principe, après commande d'un véhicule disponible en entrepôt, le client doit réceptionner son véhicule quinze (15) jours plus tard. Nous avons constaté que ce délai n'est presque jamais respecté. Il ressort donc **le non respect du délai de livraison**.

Par ailleurs, les véhicules commandés ne correspondent pas toujours aux attentes de certains clients en termes de coloris. On note de ce fait **une non-conformité de certains véhicules par rapport aux choix de quelques clients**.

Et même si le véhicule est livré en retard et que le client fait preuve de compréhension, son véhicule sera immatriculé avec un numéro provisoire qui dure un mois. Après ce délai, il peut bénéficier d'une seule prorogation d'un mois. Mais force est de constater que les clients se plaignent régulièrement du fait que leur plaque ne soit livrée et ils font l'objet d'arrestations intempestives par les policiers. Il ressort donc **une lenteur dans l'immatriculation des véhicules des clients à la SONAEC-DAE**.

Lors d'un petit incident au cours duquel les rétroviseurs, la peinture, les pare-brises ou même les feux (arrière ou avant) sont endommagés, le client peut attendre quelque fois deux à six mois avant d'être satisfait. Cela provoque un certain dégoût et irrite le client qui parle mal de la société. Cet état de choses conduit à **l'enregistrement de nombreuses plaintes des clients par rapport aux services après vente**.

Certains clients convaincus par les conseillers commerciaux peuvent porter leur choix sur un véhicule donné en fonction de leur budget. Mais une fois le véhicule acheté et mis en service, ils constatent des défauts de fabrication qui sont en principe couverts par la garantie. Ils les portent à la connaissance du service vente mais ne sont écoutés qu'après des menaces de plaintes judiciaires. Nous constatons de ce fait **le non respect de la couverture des garanties**.

L'accueil réservé par les agents de sécurité aux clients à l'entrée n'est pas toujours courtois. On note de ce fait **un accueil un peu discourtois à l'entrée de la SONAEC-DAE**.

C- Etat des lieux en matière du suivi et des actions menées en direction de la clientèle

Pour accroître les ventes, la SONAEC-DAE fait recours quelques fois à la communication média dont la dernière remonte à plus de trois ans. Cela ne permet pas une bonne promotion des marques et des nouveaux modèles qui pourraient être bien adoptés par la clientèle. Il en découle **une insuffisance des actions de promotion des nouveaux modèles** au sein de notre structure d'accueil.

Toutes les actions de communication sont mises en œuvre sans aucune planification préalable ni un budget prévisionnel alloué à cet effet. On peut conclure **une absence d'un plan de communication annuel**.

Nous avons remarqué que la SONAEC-DAE est quasiment absente par rapport au parrainage de certaines activités culturelles et sportives et même sociales ou humanitaires du fait de ses dirigeants qui ont une culture peu approfondie de la portée de ces actions. On constate donc **une déficience de la SONAEC-DAE dans les activités de sponsoring et de mécénat**.

Contrairement à la plupart des autres concessionnaires de la place, La SONAEC-DAE ne dispose pas d'un site web vitrine pour la connaissance des produits et leur achat à partir de quelques clics depuis vos bureaux. Il en est de même pour les achats ou les ventes au delà des frontières. Il ressort donc **l'inexistence d'un site web dynamique au niveau de la SONAEC-DAE**.

A cela s'ajoute la **non disponibilité de catalogue virtuel** à envoyer aux clients qui sont à des milliers de kilomètres et qui, pourtant expriment le besoin imminent d'achat de véhicules neufs.

D- Etat des lieux par rapport à la gestion des ressources humaines à la SONAEC-DAE

« Il n'y a de richesses que d'hommes » dit-on ! Même si cette assertion est vraie sur d'autres cieux, à la SONAEC-DAE, le constat est tout autre. En effet, les techniciens ne sont pas formés régulièrement aux nouvelles méthodes de réparation des véhicules. Ils peuvent mettre plus de deux jours pour détecter certaines pannes. On note **une compétence douteuse des mécaniciens et techniciens**. Quant aux conseillers commerciaux, ils se forment sur le tas et ne bénéficient pas d'un suivi régulier dans

l'assimilation des nouvelles pratiques de vente face à une concurrence plus entreprenante. Nous notons ainsi **une absence d'un plan de formation du personnel à la vente.**

Depuis plusieurs années, l'entreprise ne dispose pas d'un manuel formel de procédures. On relève donc **une inexistence d'un manuel formel de procédures propre à la SONAEC-SA.**

Par rapport à la rémunération, le niveau du salaire fixe est bas. Les primes sont aussi très insignifiantes et ne motivent pas le personnel à s'appliquer dans la vente. On peut le résumer à **un déphasage défavorable du système de rémunération à la SONAEC-DAE.**

De plus, la gestion de carrière des salariés à la SONAEC-DAE est précaire malgré la cherté de vie et l'inflation du prix des produits. On constate donc **une mauvaise gestion des carrières des salariés de la SONAEC-DAE.**

II- INVENTAIRE DES ELEMENTS DE L'ETAT DES LIEUX

La phase d'inventaire des éléments de l'état des lieux nous permettra de faire, dans une première partie la synthèse de l'ensemble des atouts, donc des forces et opportunités et dans un second temps d'inventorier tous les problèmes, c'est-à-dire les faiblesses et menaces que rencontre la SONAEC-DAE.

A- Inventaire des atouts (Forces et Opportunités)

De la restitution de nos observations de stage, nous avons dégagé huit (08) atouts résumés comme suit :

- 1- Diversification des véhicules utilitaires et des stations wagon ;
- 2- Gamme variée de véhicules utilitaires (berline, pick-up, 4X4 Station Wagon);
- 3- Facilité de conquête des marchés administratifs (l'Etat représente la part de marché la plus importante de la SONAEC) ;
- 4- Expérience et une bonne maîtrise du secteur de la vente des véhicules par les dirigeants;
- 5- Représentation exclusive de (04) quatre grandes marques (NISSAN ; HYUNDAI ; RENAULT ; SKODA) ;
- 6- Bonne politique de diversification des activités de la SONAEC ;

- 7- Bon aménagement de showroom pour la visite client des véhicules à la SONAEC ;
- 8- Disponibilité effective d'un service après vente.

B- Inventaire des problèmes (Faiblesses et menaces)

Des observations ci-dessus, nous pouvons dégager vingt et un (21) problèmes identifiés comme suit :

- 1- Risque de cannibalisation entre les trois marques Hyundai, Nissan et Renault ;
- 2- Forte concurrence des produits asiatiques ;
- 3- Non respect du délai de livraison ;
- 4- Lenteur dans l'immatriculation des véhicules des clients ;
- 5- Non respect de la couverture des garanties ;
- 6- Insuffisance des actions de promotion des nouveaux modèles ;
- 7- Absence d'un plan de communication annuel ;
- 8- Déficience de la SONAEC-DAE dans les activités de sponsoring et de mécénat ;
- 9- Inexistence d'un site web dynamique au niveau de la SONAEC-DAE ;
- 10-Non disponibilité de catalogue virtuel ;
- 11-Compétence douteuse des mécaniciens et techniciens de la SONAEC-DAE ;
- 12-Absence d'un plan de formation du personnel à la vente
- 13-Déphasage défavorable du système de rémunération à la SONAEC-DAE ;
- 14-Mauvaise gestion des carrières des salariés à la SONAEC-DAE ;
- 15-Inexistence d'un véritable service marketing ;
- 16-Non-conformité de certains véhicules aux exigences des clients ;
- 17-Plaintes des clients par rapport aux services associés à la vente de la SONAEC-DAE;
- 18-Risque de rupture de stock face aux commandes des clients ;
- 19-Accueil discourtois de certains clients ;
- 20-Inexistence d'un manuel formel de procédures ;
- 21-Vive concurrence dans le domaine automobile neuf comme d'occasion.

SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT A LA SONAEC-DAE

Cette section sera consacrée d'abord au choix de la problématique et à la formulation du sujet, ensuite à la spécification et à la vision globale de résolution de ladite problématique.

Paragraphe1 : Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet

Nous allons procéder en premier lieu, au regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêts et ensuite choisir parmi ces problématiques celle sur laquelle portera notre étude avant de procéder à la formulation du sujet.

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

Nous avons regroupé les différentes problématiques possibles par centres d'intérêts dans le tableau ci-après :

**Tableau N°3** : Regroupement des problèmes par centres d'intérêts

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
01	Mise en œuvre des conditions pour la gestion de la relation client à la SONAEC-DAE	<ul style="list-style-type: none"> -Non respect du délai de livraison ; -Lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients ; -Plaintes des clients par rapport aux services après vente ; -Non respect de la couverture des garanties ; -Non-conformité de certains véhicules aux exigences des clients ; -Non satisfaction de la clientèle par rapport aux services associés à la vente ; -Accueil discourtois de certains clients ; -Inexistence d'un service marketing au sein de la SONAEC-DAE. 	La non optimisation de la gestion de la relation client à la SONAEC-DAE	Problématique d'optimisation de la gestion de la relation client à la SONAEC-DAE
02	Gestion de la communication à la SONAEC-DAE	<ul style="list-style-type: none"> -Insuffisance des actions de promotion des nouveaux modèles ; -Absence d'un plan de communication annuel ; -Mauvaise planification des stratégies marketing ; -Déficiência de la SONAEC-DAE dans les activités de sponsoring et de mécénat ; -Inexistence d'un site web dynamique au niveau de la SONAEC -DAE ; -Non disponibilité de catalogue virtuel. 	La gestion non efficace de la communication à la SONAEC-DAE	Problématique de la gestion efficace de la communication à la SONAEC-DAE
03	Gestion du portefeuille produit et passation des commandes	<ul style="list-style-type: none"> -Risque de cannibalisation entre les trois marques Hyundai, Nissan et Renault ; -Forte concurrence des produits asiatiques ; - Risque de rupture de stock face aux commandes des clients ; -Vive concurrence dans le domaine automobile neuf comme d'occasion. 	La gestion peu efficiente du portefeuille produit et de la passation des commandes	Problématique de la gestion efficiente du portefeuille produit et de la passation des commandes
04	Management des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> -Faible compétence des mécaniciens et techniciens de la SONAEC-DAE ; -Absence d'un plan de formation du personnel à la vente ; -Déphasage défavorable du système de rémunération à la SONAEC-DAE ; -Mauvaise gestion des carrières des salariés à la SONAEC-DAE ; -Inexistence d'un manuel formel de procédures. 	Insuffisance dans la politique managériale des ressources humaines	Problématique du renforcement de la politique managériale des ressources humaines

Les problèmes étant groupés par centres d'intérêts et les problématiques possibles dégagées, nous passons au choix de la problématique de notre étude et à la formulation du 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 l'optimisation de la gestion de la relation client à la SONAEC-DAE (**Problématique N°1**) ;
- ✓ Problématique de la gestion efficace de la communication à la SONAEC-DAE (**Problématique N°2**) ;
- ✓ Problématique de la gestion efficiente du portefeuille produit et de la passation des commandes (**Problématique N°3**) ;
- ✓ Problématique du renforcement de la politique managériale des ressources humaines (**Problématique N°4**).

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

La problématique de la gestion efficace de la communication à la SONAEC-DAE (2^{ème} problématique) n'a pas été choisie car ce sujet trouvera solution dans la résolution de notre thème, la communication étant un problème marketing qui est l'un de nos problèmes spécifiques (problème spécifique n° 3).

Notre choix ne sera pas porté sur la troisième (3^{ème}) problématique, c'est-à-dire celle relative à la gestion efficiente du portefeuille produit et de la passation des commandes, car la confidentialité des informations ne nous permet pas de disposer suffisamment d'éléments nécessaires pouvant nous aider à bien traiter ce thème.

Par ailleurs, la quatrième (4^{ème}) problématique c'est-à-dire celle relative au renforcement de la politique managériale des ressources humaines nous paraît très intéressante car les ressources humaines sont en amont et en aval du succès de toute entreprise. Mais la résolution effective de celle-ci fait appel à des notions spécifiques dans le domaine de management des ressources humaines. Et ne possédant pas la totalité des dites notions, nous laissons le soin à d'autres

spécialistes avertis des questions du management des ressources humaines de poursuivre des réflexions dans ce sens.

Finalement notre choix s'est porté sur la problématique de l'optimisation de la gestion de la relation client à la SONAEC-DAE (Problématique N°1). Ceci pour les raisons suivantes :

- le secteur de l'automobile est fortement concurrencé et le client ne s'adresse qu'au concessionnaire qui rassure et satisfait mieux et par ricochet celui qui établit une bonne relation avec lui ;
- le client est la première valeur de l'entreprise et tout problème le touchant a des effets néfastes sur la rentabilité de cette dernière ;
- la SONAEC-DAE se trouvant dans un environnement fortement concurrentiel où le client est l'élément versatile dans le patrimoine d'une entreprise, l'on ne saurait le mettre à l'écart pour la pérennité de l'institution ;
- le domaine de notre formation est la gestion commerciale et nous avons voulu faire profiter la SONAEC-DAE de nos connaissances acquises au cours de notre formation.

Il est à souligner que cette problématique est portée par le problème général de la non optimisation de la gestion de la relation client et les problèmes spécifiques suivants :

- la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients ;
- les plaintes des clients par rapport aux services après vente ;
- l'inexistence d'un véritable service marketing au sein de la SONAEC-DAE.

C'est donc dans l'optique de la résolution de cet ensemble de problèmes général et spécifiques que nous avons choisi le thème : « *Etude des conditions d'optimisation de la Gestion de la Relation Client à la SONAEC-DAE* ».

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

Le développement des idées se fera à deux niveaux :

I- Spécification de la problématique choisie

Le client désigne l'ensemble des opérateurs qui se trouvent en aval de la chaîne de production. Il est la pièce maîtresse de suivi d'une entreprise. En outre, pour lui, il ne s'agit plus désormais d'offrir seulement des produits de bonne qualité à un prix compétitif, ni d'avoir une technologie performante pour espérer un chiffre d'affaires important, mais plutôt de faire du client le Roi et le centre de toute activité. (C. DEMEURE 1999, P43).

Le marché de l'automobile étant un marché fortement concurrentiel, la SONAEC-DAE doit améliorer ses prestations, ainsi que la gestion de sa relation avec ses différents clients. Il est donc indispensable qu'elle revoit toutes les stratégies marketing devant concourir à une satisfaction permanente de la clientèle. Or, depuis sa création en 1975, aucune étude exhaustive n'a été réalisée dans ce sens.

A cet effet, différents mémoires se sont bien évidemment penchés sur la question de la gestion de la clientèle et de la relance des ventes, sans toutefois aborder correctement les problèmes spécifiques portés par notre problématique.

Ainsi, pour la suite de nos travaux, nous allons nous en tenir à des problèmes spécifiques dont la résolution prendra en compte l'ensemble des problèmes spécifiques liés à notre problématique. Nous nous débarrasserons des moins pertinents. Dans cette optique, les problèmes spécifiques du non respect du délai de livraison et du non respect de la période de couverture des garanties ne sont pas choses courantes. La non-conformité de certaines exigences des clients et l'accueil discourtois sont autant de problèmes spécifiques qui trouvent leur résolution dans la résolution d'autres problèmes spécifiques majeurs.

Il apparaît donc important de maintenir les problèmes spécifiques pertinents suivants :

- la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients ;
- les plaintes des clients par rapport aux services après vente ;
- l'inexistence d'un véritable service marketing au sein de la SONAEC-DAE.

Après avoir choisi la problématique, formulé le sujet et spécifié la problématique, nous allons passer à l'étape de la vision globale de résolution de la problématique.

II- 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 la dite problématique.

A- Vision globale de résolution du problème général

Rappelons que le problème général est relatif à la non optimisation de la gestion de la relation client à la SONAEC-DAE. Or, toute entreprise qui désire prospérer dans un environnement concurrentiel doit établir une relation durable et rentable tant pour elle-même que pour sa clientèle.

La réalisation de cet objectif passe par l'écoute attentive du client. De plus, il faut inculquer à chaque agent de la SONAEC, du Directeur Général aux agents d'entretien et de sécurité, que le client est roi et mérite d'être royalement servi.

Nous sommes donc en terme d'approche générique liée au problème général face à l'approche générale des conditions d'optimisation de la gestion de la relation client au sein de notre structure d'accueil, qui sera présenté au regard des trois (03) problèmes spécifiques retenus.

B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

Elle se décline comme suit :

1. Approche générique liée au problème spécifique N°1

En ce qui concerne le problème spécifique N°1 relatif à **une lenteur dans l'immatriculation des véhicules des clients**, nous pouvons rappeler que la satisfaction des clients passe par l'accélération dans le processus de formalités pour qu'ils ne soient plus des « proies » des agents de police. En effet, les clients en immatriculation provisoire, font régulièrement l'objet de contrôle et d'inspection de toutes sortes. Cela les retarde et leur cause d'énormes désagréments. Cet état de

chose met le client dans une situation fâcheuse et le conduit à faire une mauvaise publicité sur l'entreprise auprès de ses collègues et parents. Cela entraîne une baisse drastique des ventes de l'entreprise. Pour ne pas en venir là les fois prochaines, nous avons mené une réflexion profonde.

Ainsi, la réflexion de ce problème spécifique fera référence à **une approche basée sur les méthodes de programmation et d'accélération des opérations d'immatriculation.**

2- Approche générique liée au problème spécifique N°2

Par rapport au problème spécifique N°2 relatif **aux plaintes des clients par rapport aux services après vente**, nous pouvons dire que le client qui prend la peine et le temps de mobiliser des millions de francs et qui se rapproche d'un concessionnaire automobile s'attend forcément à une grande qualité de service après vente. Par contre s'il doit attendre deux (02) à trois (03) mois avant de se faire remplacer un feu arrière brisé en circulation, on comprend parfaitement son amertume et ses plaintes. Cet état de choses ne valorise pas l'image de la SONAEC qui doit comprendre que chaque jour la compétitivité se mesure non plus à l'offre de différentes gammes de véhicules mais à l'écoute et à la satisfaction des clients sur toute la chaîne notamment à l'après vente.

Pour la réflexion par rapport à ce problème spécifique, nous pensons à **une approche basée sur les méthodes de satisfaction de la clientèle.**

3- Approche générique liée au problème spécifique N°3

Par rapport au problème spécifique N°3 relatif à **l'inexistence d'un service marketing pour répondre à la satisfaction des clients**, l'entreprise devrait développer des relations interactives avec ses clients et non des relations à sens unique. Pour ce faire, elle doit avant tout développer un plan de communication sur les bénéfices et avantages que tirera chaque client qui achète un véhicule neuf. Elle doit les informer sur la gratuité de la main d'œuvre à la première révision, les garanties nécessaires et surtout sur la disponibilité des pièces et équipements de rechange et leurs coûts réels. Des stratégies marketing sont moins développées même si un effort d'improvisation est fait. Aucune étude sur la mesure de la satisfaction des clients n'est initiée jusqu'à nos jours. Nous pensons qu'une entreprise

qui désire survivre sur un marché concurrentiel comme celui de l'automobile, doit communiquer davantage aussi bien pour renforcer sa notoriété que pour informer le public sur tous ses services.

Pour réfléchir sur ce problème spécifique, nous pensons à **une approche basée sur l'instauration réelle et le développement d'un service marketing au sein d'un concessionnaire automobile.**

Les différentes parties de la théorie générale de l'optimisation des stratégies marketing pour une gestion performante de la clientèle peuvent être résumée dans le tableau de synthèse des approches génériques retenues par problème.

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

Nous aborderons successivement la synthèse des approches et les séquences de résolution de la problématique.

a- Synthèse des approches génériques

La synthèse se présente dans le tableau N°4 ci-après :

Tableau N°4 : Synthèse des approches génériques par tableau

Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
Lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients.	Approche basée sur les méthodes de programmation et d'accélération des opérations d'immatriculation
Plaintes des clients par rapport aux services après vente	Approche basée sur les méthodes de satisfaction de la clientèle
Inexistence d'un service marketing pour informer et répondre à la satisfaction des clients	Approche basée sur l'instauration et le développement d'un véritable service marketing au sein d'un concessionnaire automobile.

Source : Réalisé par nous-mêmes

b- Séquences de résolution de la problématique

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

- Le premier volet d'analyse 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'Etude (TBE) ;
 - la revue de la littérature ;
 - la méthodologie adoptée.
- Le deuxième volet se décompose comme suit :
 - 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 II :

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE DE
L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT
A LA SONAEC-DAE

Ce second chapitre sera consacré d'abord au cadre théorique et méthodologique de l'étude, ensuite aux enquêtes de vérification des hypothèses.

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Elle part de la fixation des objectifs jusqu'à la formulation des causes supposées.

Paragraphe 1 : Des objectifs à la construction du Tableau de bord de l'étude

Ce paragraphe nous permet d'aborder successivement les points suivants :

I- Objectifs de l'étude

Rappelons que le problème général à résoudre est la non optimisation de la gestion de la relation client à la SONAEC-DAE et que les problèmes spécifiques associés sont :

- La lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients ;
- Les plaintes des clients par rapport aux services après vente ;
- L'inexistence d'un véritable service marketing au sein de la SONAEC-DAE.

Ainsi l'objectif général poursuivi à travers notre étude est de déterminer les conditions d'optimisation de la gestion de la relation client à la SONAEC-DAE.

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

- Proposer les conditions d'accélération des opérations d'immatriculation des véhicules des clients (**objectif spécifique N°1**);
- Identifier les conditions de limitation des plaintes des clients par rapport aux services après vente (**objectif spécifique N°2**);
- Suggérer les conditions d'existence et de développement d'un service marketing (**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 les hypothèses sont formulées à partir du problème général et des problèmes spécifiques de leur rang. Il convient de souligner 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

Elle se décline en ces points :

1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients

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

- ✓ la lenteur dans la fourniture des pièces constitutives de dossier d'immatriculation par les clients ;
- ✓ l'insuffisance de personnel opérationnel pour les activités d'immatriculation ;
- ✓ la mauvaise planification des activités d'immatriculation entre le service transit et la division gestion commerciale.

En ce qui concerne la première, les pièces nécessaires pour la constitution d'un dossier se résument à un certificat de résidence et une photocopie légalisée de la carte d'identité. Tout compte fait, avec une bonne organisation, l'entreprise aussitôt après réception du bon de commande peut dès lors formuler la demande de ces documents et l'obtenir en moins de deux jours. Par ailleurs, les clients jusque là se sont toujours empressés de remettre les dites pièces dans le but d'obtenir leur plaque à temps. D'où la lenteur dans la fourniture des pièces constitutives de dossier d'immatriculation ne saurait être la cause la plus plausible.

Quant à la cause d'insuffisance de personnel opérationnel pour les activités d'immatriculation, elle est loin d'être une réalité dans la mesure où, même avec dix

mille personnes à ce poste, tant que le *bordereau d'envoi* n'est pas parvenu à la division gestion commerciale, l'on ne pourrait déclencher le processus d'immatriculation définitive des véhicules des clients.

La mauvaise planification des activités d'immatriculation entre le service transit et la division gestion commerciale nous paraît la cause la plus vraisemblable. En effet, le service transit est tenu, pour l'immatriculation définitive d'un véhicule, de mettre à la disposition de la division gestion commerciale un bordereau d'envoi auquel s'ajouteraient la photocopie de la carte d'identité et le certificat de résidence du client. Faute d'une bonne organisation et de synergie d'actions, ces deux services sommeillent sur les dossiers des clients et cela conduit à une satisfaction tardive de ces derniers. Par conséquent, l'hypothèse N°1 relative au problème spécifique de son rang peut être libellée de la manière suivante :

La mauvaise planification des activités d'immatriculation entre le service transit et la division gestion commerciale justifie la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients.

2- Causes et hypothèse liées au problème spécifique de plaintes des clients par rapport aux services après vente

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

- 1- le sous équipement de l'atelier de diagnostic mécanique ;
- 2- l'inexistence d'un service express ;
- 3- le manque de promptitude face aux attentes immédiates des clients au niveau du service après vente.

Parmi les principaux concessionnaires de la place, même si beaucoup reste à faire pour la modernisation mécanique, l'atelier de la SONAEC-DAE figure au rang N°2. Il ressort que cette cause ne nous semble pas justifier en profondeur la teneur de notre problématique.

En ce qui concerne l'inexistence d'un service express pour répondre aux opérations de révision des véhicules des clients, cette cause nous semble limitée car ne prenant pas en compte l'accessibilité rapide des clients à des pièces de rechange à moindre coût.

La SONAEC-DAE est le représentant de plusieurs fabricants automobiles. Elle doit faire un effort indéniable pour rendre disponibles les pièces de rechange de toutes les marques commercialisées. Ce n'est pas souvent le cas. La troisième cause c'est-à-dire le manque de promptitude face aux attentes immédiates des clients au niveau de l'après vente, caractérisé par la non disponibilité de certaines pièces de rechange et une compétence douteuse des mécaniciens justifie le comportement fâcheux des clients et la véracité de leurs plaintes. C'est fort de cela que nous émettons l'hypothèse suivante : ***le manque de promptitude face aux attentes immédiates des clients justifie leurs plaintes par rapport aux services après vente.***

3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de l'inexistence d'un Service Marketing à la SONAEC-DAE

Par rapport à ce problème, nous avons identifié trois causes :

1. l'insuffisance de moyens financiers ;
2. la volonté excessive de réduire les charges ;
3. la faible culture mercatique des responsables de la SONAEC.

La SONAEC-DAE est l'une des premières entreprises concessionnaires automobiles au Bénin. Elle a une capacité financière très étendue grâce à une diversification des revenus issus de ses différents domaines d'activités. Il ressort donc que l'insuffisance de moyens financiers ne saurait expliquer ce problème.

La SONAEC-SA est une société à but lucratif conduite dans une optique "*capitalistique*". Pour ce faire, elle maximise son profit et minimise ses charges. Cependant l'on ne peut vouloir une chose et son contraire, c'est-à-dire, vouloir satisfaire tous les clients sans prendre la peine d'investir pour la création du cadre et des conditions nécessaires préalables. D'où cette cause ne nous paraît pas très plausible pour justifier ce problème.

Enfin, la faible culture mercatique des responsables de la SONAEC nous paraît plus soutenable pour justifier le problème de l'inexistence d'un service marketing au sein de l'entreprise. En effet, même si les responsables de la SONAEC sont de véritables opérateurs économiques, il est sans doute clair, qu'ils n'appréhendent pas correctement l'importance réelle de la discipline marketing. Or, le marketing est

aujourd'hui un outil indispensable et inéluctable au cœur de toute décision relative à la connaissance des besoins et à la satisfaction du client. La pérennité de la société en dépend. C'est pourquoi nous formulons l'hypothèse suivante : ***la faible culture mercatique des responsables de la SONAEC-SA justifie le problème de l'inexistence d'un véritable service marketing au sein de l'entreprise.***

4- Causes et hypothèse 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 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 (TBE)

Le Tableau de Bord de l'Etude se présente comme suit :

**Tableau N°5** : Tableau de Bord de l'Etude : « Etude des conditions d'optimisation de la Gestion de la Relation Client à la SONAEC-DAE ».

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		<u>Problème général</u> : Non optimisation de la gestion de la relation client à la SONAEC-DAE	<u>Objectif général</u> : Déterminer les conditions d'optimisation de la gestion de la relation client à la SONAEC-DAE		
Niveaux spécifiques	01	<u>Problème spécifique N°1</u> : Lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients	<u>Objectif spécifique N°1</u> : Proposer les conditions d'accélération des opérations d'immatriculation des véhicules des clients	<u>Cause spécifique N°1</u> : Mauvaise planification des activités d'immatriculation entre le service transit et la division gestion commerciale	<u>Hypothèse spécifique N°1</u> : La mauvaise planification des activités d'immatriculation entre le service transit et la division gestion commerciale justifie la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients.
	02	<u>Problème spécifique N°2</u> : Plaintes des clients par rapport aux services après vente	<u>Objectif spécifique N°2</u> : Identifier les conditions de limitation des plaintes des clients par rapport aux services après vente	<u>Cause spécifique N°2</u> : Manque de promptitude face aux attentes immédiates des clients	<u>Hypothèse spécifique N°2</u> : le manque de promptitude face aux attentes immédiates des clients justifie leurs plaintes par rapport aux services après vente
	03	<u>Problème spécifique N°3</u> : Inexistence d'un véritable service marketing au sein de la SONAEC-DAE	<u>Objectif spécifique N°3</u> : Suggérer les conditions d'existence et de développement d'un service marketing	<u>Cause spécifique N°3</u> : Faible culture mercatique des responsables de la SONAEC	<u>Hypothèse spécifique N°3</u> : La faible culture mercatique des responsables de la SONAEC justifie le problème de l'inexistence d'un véritable service marketing au sein de l'entreprise

Synthèse à mi-parcours de nos travaux

Paragraphe 2 : Revue de la littérature

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

Pour cet exercice, nous prenons pour repères les racines thématiques retenues dans la vision globale de résolution de la problématique. Il s'agit donc d'exposer à partir de ces thématiques, le point des connaissances liées au problème général de la non optimisation de la gestion de la relation client à la SONAEC-DAE et celles liées aux problèmes spécifiques en résolution que sont :

- ✓ la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients (***Problème spécifique N°1***) ;
- ✓ les plaintes des clients par rapport aux services après vente (***Problème spécifique N°2***) ;
- ✓ l'inexistence d'un service marketing d'information et de réponse à la satisfaction des clients (***Problème spécifique N°3***).

Rappelons qu'au niveau de 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 basée sur une synergie des actions et les méthodes de programmation et d'accélération des opérations d'immatriculation (***thématique liée au problème spécifique N°1***) ;
- approche basée sur les méthodes de satisfaction de la clientèle (***thématique liée au problème spécifique N°2***) ;
- approche basée sur l'instauration et le développement d'un service marketing au sein d'un concessionnaire automobile (***thématique liée au problème spécifique N°3***).

Retenons que les connaissances liées aux problèmes tant général que spécifiques sont sous le couvert des thématiques définies plus haut.

I. Exposé des contributions antérieures sur le problème de la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients

Rappelons que l'approche générique relative à ce problème est basée sur les méthodes de programmation et d'accélération des opérations d'immatriculation.

Nous allons faire ressortir les contributions de quelques auteurs sur les approches relatives à une bonne programmation des tâches tout en insistant sur les thématiques de la planification et de synergie dans la conduite des activités. Toutes choses qui concourent à une bonne gestion de la clientèle.

La planification et l'accélération des opérations ne sont plus des travaux administratifs mais des services pré-vendus auxquels il faut satisfaire. Par définition, la planification est l'organisation dans le temps de la réalisation d'objectifs dans un domaine avec des buts, des moyens et sur une durée précise.

Aussi, la planification peut jouer un rôle essentiel en aidant à éviter les erreurs ou reconnaître des opportunités cachées.

Le terme synergie vient du grec σ synergos. Selon le professeur Win Klaassen, il désigne l'interaction entre au moins deux σ choses dont les effets combinés sont supérieurs à la somme de leurs propres effets (effets de type σ un plus un est supérieur à deux ($1+1>2$)).

Pour arriver à une maîtrise du marché de l'automobile et produire cette synergie, tous les départements, toutes les divisions et toutes les sections au sein de l'entreprise doivent travailler en parfaite harmonie. C'est ce qui motive Kotler & Dubois (2005) à affirmer que « la loyauté n'est pas une question de routine ou de devoir mais plutôt de passion ».

Lorsque le client n'obtient pas satisfaction à temps du service offert par l'entreprise, on peut affirmer entre autres que votre professionnalisme est mis en cause.

La difficulté à immatriculer les véhicules à temps constitue l'une des raisons à la base de la désertion des clients. Selon B. Mérieux (1998) "Ce n'est pas au client de vous relancer ni de vous informer des suites de la vente, car ce serait le signe qu'il est déjà mécontent et que vous devrez gérer une réclamation".

Une bonne gestion de la clientèle passe par non seulement une perfection des produits offerts à la clientèle mais surtout par la promesse d'assurer l'accompagnement des services nécessaires à l'échéance convenue.

La planification permet de prévoir l'avenir, rend l'avenir visible. Elle constitue dans une certaine mesure, le pont entre l'endroit où nous sommes et où nous allons. Avec une bonne planification, la SONAEC-DAE peut offrir des services d'accompagnement de bonne qualité.

En effet, Il n'y a rien de tel qu'un service de qualité selon AFNOR cité par C. DEMEURE (2000) : « la qualité est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins (exprimés ou latents) des utilisateurs ». Il s'agira désormais pour la SONAEC-DAE d'améliorer son service d'immatriculation par une forte synergie entre le service transit et la division gestion commerciale. L'amélioration de cette prestation renforcera la qualité de l'ensemble des offres de l'entreprise. Ceci contribuera à l'enracinement de la confiance des clients. D'après Claude Desbordes (2009) dans le magazine Synchron du Groupe Renault, «Un vendeur confiant est plus ouvert et plus crédible, ce qui favorise le contact et la conclusion des affaires. Un vendeur hésitant transmet son inquiétude et passe souvent à côté du contrat ».

Il s'agira pour la SONAEC-DAE de tendre vers la qualité totale. Pour tendre vers la notion de qualité totale, la méthode des cinq zéros a été élaborée. Par cette méthode, tout le personnel de l'entreprise doit entreprendre la chasse aux cinq zéros de C. DEMEURE (2002):

- zéro panne industrielle ou administrative ;
- zéro délai ; délai de mise en œuvre des décisions ;
- zéro défaut ; perfection des produits ;
- zéro stock : réduire au minimum le temps d'attente pour les matières premières, les produits semi-finis et les produits finis ;
- zéro papier : diminuer la paperasserie au maximum.

L'engagement des différents services identifiés dans une véritable synergie d'action et dans l'observation de ces différentes méthodes rendra plus crédible la société à l'égard des clients.

II. Exposé des contributions antérieures sur le problème de plaintes des clients par rapport aux services après vente

L'approche générique relative à ce problème est basée sur les méthodes de satisfaction de la clientèle.

Nous ferons ressortir les contributions de quelques auteurs sur les approches relatives à la satisfaction de la clientèle, tout en insistant préalablement sur les thématiques telles que la clientèle, la satisfaction et la gestion de la relation client.

Tout comme DESFOUR C. (1998), nous pouvons définir la clientèle comme étant un élément important du micro environnement de toute entreprise, correspondant aux différents groupes de consommateurs auxquels celle-ci s'adresse. Au sens économique, un client est l'acheteur d'un bien ou service, de façon occasionnelle ou habituelle.

Avec le développement du marketing, le client autrefois ignoré et relégué au dernier rang, est désormais porté au sommet de la pyramide entrepreneuriale et en devient ainsi l'élément moteur. Pour les grands managers, le client est un « centre de profit », mieux un "capital" qu'il s'avère indispensable d'entretenir.

Selon KOTLER Ph. et DUBOIS B. (2003), la satisfaction de la clientèle est l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Nous allons retenir que la satisfaction est « le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes »

La satisfaction est plus que jamais au centre des préoccupations et se concrétise par une gestion personnalisée de la clientèle. Comprendre les clients et leurs attentes - les fidéliser- les inciter à consommer davantage doivent constituer les objectifs permanents des entreprises.

La satisfaction de la clientèle résulte d'un jugement selon lequel les performances de l'entreprise atteignent et vont même au-delà des attentes. Un client satisfait reste fidèle ; il renouvelle plusieurs fois ses achats, se détermine moins à partir des prix et s'exprime favorablement sur l'entreprise. Kotler & Dubois (2003).

Dans cette optique, la satisfaction est fonction d'une différence. Trois situations peuvent apparaître :

- les performances sont en deçà : mécontentement
- les performances sont au niveau des attentes : satisfaction ;
- les performances sont au-delà des attentes : enthousiasme.

Afin de parvenir à cette satisfaction et à cet enthousiasme, il faudra que l'entreprise développe sa capacité d'écoute du client. Le principe de gestion, à ce niveau, probablement le plus fondamental que l'on ignore, c'est de rester à l'écoute du client pour anticiper sur ses désirs et ses propositions. YOUNG L. Cité PETER T. et R. WATERMAN (Paris 1984).

D'après MEREDITH, G.G. Nelson, R.E et NECK, Ph. A (1982), la raison d'être de l'entreprise, est de satisfaire ses clients. Ses services doivent répondre aux besoins de la clientèle mieux que ceux des concurrents ; car un client satisfait en fait venir d'autres.

Selon J. L. Thomas, « La GRC est l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service. »

Les quatre composantes fondamentales de la GRC sont les suivantes :

- Ecouter et connaître son client ;
- Manifester aptitude et compétence relationnelles ;
- Maitriser canaux et réseaux de communication ;
- Proposer une Offre de valeur individualisée. (c'est-à-dire création d'offres individualisées)

L'entreprise qui veut mettre en place une stratégie relationnelle doit penser sa mission, la gestion de son personnel, sa structure et ses systèmes d'exploitation en cohérence avec son orientation client.

Il s'agit ici de créer un environnement facilitant et encourageant la recherche de la satisfaction du client en étroite relation avec celui-ci. Le client doit inspirer toute personne dans l'entreprise afin qu'elle puisse améliorer sa performance globale. Il ne faut cependant pas oublier que, dans une perspective relationnelle, tout client n'est pas

bon à prendre et que l'entreprise n'a pas toujours intérêt à le satisfaire et à le fidéliser. Il ne faut pas oublier non plus que l'enjeu d'une approche GRC est de construire des relations, qui permettent d'augmenter la valeur de la base clients, qui elle-même conditionne très largement la valeur de l'entreprise. Dans cette perspective certains clients sont beaucoup plus importants que d'autres et il convient de se focaliser plus, voire exclusivement, sur eux.

Face à une explosion des offres caractérisée par une forte concurrence, les clients effectuent leur choix à partir de la perception qu'ils ont d'une entreprise ainsi que de la manière dont ils perçoivent la qualité de ses prestations, son niveau de service et sa valeur. Il convient d'identifier les déterminants de ses valeurs. La valeur délivrée au client correspond à la différence entre la valeur totale perçue et l'ensemble des coûts. Normalement, un client choisit le produit ou un service qui maximise cette valeur².

III. Exposé des contributions antérieures sur le problème d'inexistence d'un service marketing au sein de la SONAEC

La thématique retenue ici est celle de l'instauration et du développement du Service Marketing dans une Entreprise Concessionnaire Automobile (ECA).

Il s'agit de rappeler toute l'importance d'un service marketing tout en énonçant les techniques de son instauration dans une Entreprise Concessionnaire d'Automobile.

Nous allons fait état des différentes stratégies marketing et des actions devant permettre une bonne gestion de la relation avec la clientèle.

Le marketing est à la fois un art et une science qui permet à l'entreprise de vendre ses produits et de fidéliser ses clients dans un marché de plus en plus concurrentiel. Il consiste à identifier les besoins humains et sociaux des consommateurs afin d'y répondre de manière rentable et durable.

Le marketing est la manière la plus efficace et la plus rationnelle de prendre des décisions à caractère commercial sans pour autant que cela ne mette en cause les pratiques antérieures. Il ne s'arrête pas à la découverte des besoins des

² (P. KOTLER et B. DUBOIS)

consommateurs. Etant donné qu'une entreprise ne peut répondre à toutes les attentes, elle doit donc concentrer ses efforts sur quelques besoins d'un groupe précis de l'ensemble du marché potentiel. Aujourd'hui, sur le marché, chaque client a ses propres exigences personnelles que l'entreprise doit satisfaire. Chaque besoin doit être transformé en opportunité rentable. L'orientation client exprime les transformations organisationnelles des entreprises et leur nouveau rapport avec le marché. Le renouvellement d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel exprime cette nouvelle voie de la fidélisation des clients via leur personnalisation affirmée. Le marketing vise à conquérir et fidéliser des clients rentables. « Il répond aux besoins de manière rentable » Kotler, Keller, Dubois et Manceau (2005). La plupart des entreprises ne savent pas mesurer la rentabilité de leur clientèle.

Le marketing permet de converger les actions de l'entreprise en vue de satisfaire au mieux les besoins de sa clientèle dans le cadre de politiques cohérentes visant à optimiser l'efficacité globale de l'entreprise face à son marché. Le marché des ECA est une discipline complète.

Ainsi, le marketing des ECA permet de mesurer et de suivre le niveau réel de satisfaction de la clientèle à travers des études initiées périodiquement sur le niveau de satisfaction de la clientèle.

En outre, et d'après Kotler & Dubois (2003). C'est grâce à un service marketing bien instauré qu'on doit collecter auprès des clients, les idées susceptibles de déboucher sur des améliorations des produits ou des services et de les communiquer à tout le public. Le service marketing permettra la planification des actions commerciales et la définition des différentes stratégies marketing.

A ce titre on distingue plusieurs types de stratégies relatives au marketing mix et celles développées face à la concurrence.

Par rapport au produit, l'entreprise a le choix entre les stratégies suivantes: l'innovation, la spécialisation, la diversification et le recentrage.

Par rapport au prix, selon ses objectifs et ses moyens, l'entreprise peut opter pour une stratégie de prix d'écrémage, de prix de pénétration ou simplement choisir de s'aligner au même prix que ces concurrents.

En ce qui concerne le volet communication ; deux stratégies sont possibles,

- **le Push** qui consiste à pousser le produit vers les clients. Cela se manifeste entre autres par les opérations de prospection, et de relations publiques.
- **Le Pull** qui consiste à tirer les clients vers le produit par une incitation publicitaire à travers les médias et les invitations aux manifestations portes ouvertes.

Par rapport à la distribution, l'entreprise peut maintenir sa stratégie de distribution exclusive ou envisager une stratégie de distribution intensive ou même sélective.

Le service marketing accordera un prix très important à la veille concurrentielle et à la veille technologique dans le domaine automobile. Cela débouchera sur une maîtrise des stratégies des concurrents et une anticipation de la SONAEC-DAE sur l'amélioration et l'innovation de ses offres.

Pour P.L. Dubois et A. Joli Bert (1992), la présence des concurrents sur un marché constitue une menace pour l'entreprise existante. Afin de se maintenir et de croître sur son secteur, l'entreprise doit comprendre la manière dont la concurrence s'exerce. A cet effet, la veille concurrentielle fait partie intégrante des missions d'un service marketing une fois instauré.

MEREDITH Geoffrey G. et Autres dans *Gestion et esprit d'entreprise* (1999 ; P.183), affirment que : « la concurrence à laquelle l'entreprise doit faire face ne se compose pas seulement des entreprises qui vendent des produits ou proposent des services comparables aux siens, mais aussi de celles dont la production diffère de la sienne, tout en s'adressant à la même clientèle. ». A ce titre, les clients actuels et potentiels ont le choix entre ses produits et ceux des concurrents, et c'est à l'entreprise de faire en sorte qu'ils préfèrent se fournir chez elle.

Ainsi, l'attrait d'un marché pour une entreprise est fonction de l'intensité de la concurrence qui y règne. Michael PORTER a identifié cinq (05) forces, qui collectivement, influencent l'intensité de la concurrence sur un marché (Voir schéma en annexe n°4). Ces cinq forces sont :

- la menace liée à l'intensité de la concurrence : un segment n'est guère attractif s'il est déjà investi par un grand nombre de concurrents puissants et agressifs ;

- la menace liée aux nouveaux intrants : si les barrières à l'entrée sont faibles alors le segment perd beaucoup de son attrait puisqu'il peut être pénétré à tout moment par des concurrents puissants ;
- la menace liée aux produits de substitution : un produit de substitution induit en effet une limite au prix et, donc aux profits qui peuvent être réalisés ;
- la menace liée au pouvoir de négociation des clients : un segment est moins attractif si les clients peuvent forcer les prix à la baisse ;
- la menace liée au pouvoir de négociation des fournisseurs : un segment est moins attractif si la force est en faveur des distributeurs.

A l'évidence, l'entreprise doit toujours comparer ses produits, prix, mode de distribution et politique de communication à ses plus proches concurrents afin de voir dans quelles mesures, elle pourrait anticiper sur la réaction de ceux-ci.

Mais que faut-il savoir des concurrents ? Cinq questions semblent déterminantes.

- 1- Qui sont-ils ?
- 2- Quelles sont leurs stratégies ?
- 3- Quels sont leurs objectifs ?
- 4- quelles sont leurs forces et faiblesses ?
- 5- Quels sont leurs modes de réaction ?

Aujourd'hui, avec la libéralisation, toute entreprise doit se soucier autant de sa concurrence que de sa clientèle. A cet effet, neuf stratégies d'attaque concurrentielle sont proposées par Kotler et Dubois (2005) :

- *la stratégie de discount* : consiste à offrir le même produit que le leader à un prix plus bas ;
- *la stratégie du milieu de gamme* consiste à offrir une version simplifiée du produit, généralement de moindre qualité ;
- *la stratégie de recherche de prestige* est à l'opposée de la précédente et consiste à offrir de ce fait des produits de haute qualité ;
- *la stratégie de prolifération des produits* : elle consiste à attaquer le leader en multipliant les versions du produit offert ;
- *la stratégie d'innovation* : l'entreprise dépasse le leader sur le plan technologique et commercial ;

- *la stratégie d'amélioration du service* : l'entreprise offre davantage de prestations pour un prix équivalent ;
- *la stratégie d'innovation dans le mode de distribution* : elle développe sa part de marché par de nombreux systèmes de vente ;
- *la stratégie de réduction des coûts* : certaines sociétés réduisent les coûts de production en vue de baisser les prix ;
- *la stratégie d'investissement publicitaire* : l'entreprise peut accroître sa part de marché par la publicité.

Le service marketing, dans le développement de ses actions, selon Kotler & Dubois (2000) doit permettre de suivre efficacement les clients tant publics que privés avant, pendant et après l'achat. Dans cette logique, nous retenons les méthodes de mesure et de suivi de la satisfaction suivantes :

- les boîtes à suggestion et livres de réclamation ;
- les enquêtes de satisfaction ;
- les clients mystères ;
- l'analyse des clients perdus.

- **Les boîtes à suggestion et livres de réclamation** : une entreprise orientée vers le client doit inviter sa clientèle à formuler des suggestions et critiques relatives tant à l'entreprise elle-même qu'aux divers produits et prestations rendues par celle-ci. Cette méthode pourrait l'amener à réorienter ses actions et ses politiques.

- **Les enquêtes de satisfaction** sont indispensables à toute entreprise qui se veut faire un bon positionnement sur un domaine d'activité donné. Elles consistent à envoyer des questionnaires à un échantillon représentatif de la clientèle. Cette enquête peut être aussi faite par un entretien téléphonique. Aussi, faudrait-il ajouter que la majorité des clients mécontents n'expriment pas spontanément leurs opinions. Ils se contentent de changer de marque tout simplement ou pire, diffusent des informations défavorables sur l'entreprise sans que l'entreprise ne connaisse les vraies raisons de leur désintéressement. Ils peuvent dans leur mécontentement faire détourner plusieurs autres clients disposant de fortes potentialités d'achat.

Il est donc incontestable de mesurer le niveau de satisfaction au moyen d'enquêtes périodiques. En général, la substance du questionnaire devant servir à des enquêtes de ce type prend en compte les avis et opinions des personnes interrogées

sur l'entreprise et ses produits d'une part et d'autre part sur leur propre intention d'achat.

- **Le client mystère** : c'est une technique couramment exploitée par les entreprises et qui consiste à faire appel à quelqu'un pour jouer le rôle du client. Il est demandé à ce dernier de noter toutes ses impressions positives ou négatives. Cette technique a surtout pour avantage de corriger les imperfections constatées afin d'apporter une meilleure satisfaction à la clientèle.

- **L'analyse des clients perdus** : la perte d'un client a pour conséquence directe la réduction de la part de marché de l'entreprise. C'est pourquoi, toute entreprise doit tout faire pour connaître les raisons qui ont amené certains clients perdus à se détourner de son offre. Si la valeur conditionne l'achat, la satisfaction fidélise le client, assure la répétition de l'achat et en dernière analyse, renforce la notoriété et l'image de marque de l'entreprise.

Ce que l'entreprise fait, doit être étonnement réussi que ses clients se transformeront non seulement en des fidèles mais en des apôtres déclarés.

Toutefois, les critères de satisfaction peuvent varier d'un client à un autre. Il peut s'agir pour certains, du prix, du produit ou du service ; pour d'autres, il peut s'agir de l'accueil et de l'intérêt qu'on porte au client.

Enfin, MANSILLON G. (1999) affirme que la mesure de satisfaction de la clientèle se fait par un baromètre de satisfaction de la clientèle qui permet d'évaluer la quantité de la prestation offerte, d'identifier les opportunités d'amélioration et de mobiliser le personnel dans la recherche permanente du progrès. Le baromètre permet aussi de faire entrer la voix du client, qui est souvent plus efficace que celle du dirigeant.

Le service marketing, une fois créé, doit faire face à de multiples priorités que sont : acquisition de nouveaux clients, fidélisation des clients existants, développement de la demande, innovation des offres et services, marketing stratégique graduellement. Il développera toutes les actions qui vont permettre une consolidation du partenariat entre la SONAEC et ses clients actuels et potentiels.

SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La méthodologie adoptée s'articule autour de deux (02) dimensions que sont : la dimension empirique et la dimension théorique.

Paragraphe 1 : Approches empiriques

Une approche empirique est celle qui s'appuie exclusivement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Dans le cas d'espèce, elle nous a permis d'indiquer les méthodes d'enquête, de dépouillement des données et de présentation des résultats que nous avons utilisés pour l'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes évoqués.

Ici, il est question de mettre en exergue la méthode d'enquête retenue, suivant les étapes que sont :

- ✓ objectifs de la collecte des données ;
- ✓ cadre de l'enquête et population mère ;
- ✓ nature de la collecte des données ;
- ✓ échantillonnage ;
- ✓ spécification des données à mobiliser ;
- ✓ conception des questionnaires ;
- ✓ technique de dépouillement des données ;
- ✓ outils de présentation des données.

I. Objectif de la collecte des données

L'enquête de la présente étude a pour objectif de mobiliser les données relatives aux causes réelles qui sont à la base des problèmes en résolution afin de procéder à la vérification des différentes hypothèses que nous avons formulées plus haut.

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

- la mauvaise planification des activités entre le service transit et la division gestion commerciale justifie la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients ;
- le manque de promptitude face aux attentes immédiates des clients justifie leurs plaintes par rapport aux services après vente ;

- la faible culture mercatique des responsables de la SONAEC-DAE justifie le problème de l'inexistence d'un véritable service marketing au sein de l'entreprise.

II. Cadre de l'étude et population mère

Le cadre de notre étude est la Direction Générale de la SONAEC-SA qui abrite le Département Automobile et Equipement. La population mère est composée du nombre total des clients de l'entreprise, c'est-à-dire tous ceux qui ont acheté des véhicules, des pièces de rechange ou ont bénéficié des prestations de l'atelier. Elle est estimée à 1200 personnes.

Notre population mère est composée d'opérateurs économiques, des cadres d'entreprises, d'Organisations Non Gouvernementales, d'institutions, d'administrations publiques et para-publiques.

III. Nature de la collecte des données

Pour la vérification des hypothèses émises, nous utiliserons la technique de sondage comme procédé de collecte des données. Ce sondage est réalisé au moyen d'un questionnaire. Le questionnaire est administré par un mode opératoire semi-directif en quinze minutes et individuellement aux différentes personnes répondant dans l'intérêt et au nom de leur organisation.

IV. Echantillonnage

Le questionnaire est administré à un échantillon de deux cent cinquante (250) personnes prélevées sur les 1200 clients de la société. Nous rappelons que la population mère regroupe tous les clients qui ont acheté des véhicules ou ont bénéficié de diverses prestations au niveau du Service Après Vente de la SONAEC-DAE.

V. Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser à travers nos enquêtes concernent :

- la justification de la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients par rapport à l'organisation des activités entre le service transit et la division gestion commerciale ;
- l'apologie des plaintes des clients par rapport aux services après vente par la réaction face aux attentes immédiates de ces derniers;
- la justification que les clients donnent au problème d'inexistence d'un véritable service marketing au sein de l'entreprise.

VI. Conception du questionnaire

En vue de permettre une bonne compréhension des questions, le questionnaire a été conçu par rapport aux problèmes spécifiques retenus. Nous avons travaillé avec les questions fondamentales qui nous ont servi de manière directe à vérifier les hypothèses formulées. Il n'y a donc pas de questions de recoupement. Ainsi, les questions fondamentales sont libellées en Annexe N°5.

VII. Technique de dépouillement des données.

Les données recueillies à la suite de cette enquête sont dépouillées manuellement. Quant à leur traitement, nous avons recours en ce qui concerne les données numériques au logiciel statistique SPSS version 17 puis au Tableur Excel, pour déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils de décisions et en tirer les conclusions qui s'imposent.

VIII. Outils de présentation des données

Les résultats de nos enquêtes sont présentés suivant la méthode des tris à plat afin de vérifier les hypothèses et leurs représentations graphiques sont faites sous la forme de secteur et d'histogramme.

Paragraphe 2 : Approches théoriques

Nous procédons aux choix théoriques liés aux trois (03) problèmes spécifiques.

I- Choix théorique lié au problème de la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients.

Il s'agit ici de présenter dans un premier temps la théorie retenue et dans un second temps, les seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème en résolution.

1- Présentation de la théorie retenue

Pour analyser le problème de la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients, nous avons retenu la théorie de planification des activités du professeur Win Klaassen, et de la chasse aux cinq zéros de C. DEMEURE qui proposent des situations de planification et une synergie des différents services dans la gestion des tâches déjà mentionnées dans la revue de la littérature.

2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients

La fixation du seuil de décision se fera par rapport à la question suivante du questionnaire de l'annexe n°5:

Q7 : Qu'est ce qui est à la base de la lenteur dans le processus d'immatriculation de vos véhicules?

- Mauvaise planification des activités d'immatriculation entre le service transit et la division gestion commerciale
- Lenteur dans la fourniture des pièces constitutives de dossier d'immatriculation par les clients
- Insuffisance de personnel opérationnel.....
- Autres.....

En tout état de cause, nous retiendrons l'item qui aura le poids le plus élevé.

II- Choix théorique lié au problème de plaintes des clients par rapport aux services après vente

Il s'agit ici de présenter dans un premier temps la théorie retenue et dans un second temps, les seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème en résolution.

1- Présentation de la théorie retenue

Pour résoudre ce problème, nous avons retenu l'approche basée sur les théories proposées par les professeurs Ph. KOTLER, B. DUBOIS et DESFOUR. Ces théories prônent les conditions d'anticipation sur les plaintes, l'analyse des besoins et une meilleure satisfaction de la clientèle.

2- Seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la plainte des clients par rapport aux services après ventes

La question fondamentale qui sous-tend ce problème est celle N°9 de l'annexe 5 libellée de la façon suivante :

Q9 : Qu'est ce qui explique les plaintes des clients au niveau du service après vente à la SONAEC-DAE?

- un manque de promptitude face aux attentes immédiates des clients au niveau du service après vente
- l'inexistence d'un service express
- le sous équipement de l'Atelier de diagnostic mécanique
- la cherté des pièces de rechange et des services d'entretien ...
- la compétence moins performante des ouvriers
- Autres.

Compte tenu de l'importance accordée à l'éradication de ce problème, il sera résolu par la logique selon laquelle, toute velléité de cause qui se révélerait être à l'origine des plaintes des clients au niveau du SAV sera retenue.

En tout état de cause, sera maintenu tout item qui aura un poids différent de zéro. (0%).

III- Choix théorique lié au problème de l'inexistence d'un véritable service marketing au sein de la SONAEC-DAE

Il est question ici de présenter dans un premier temps la théorie retenue et dans un second temps, les seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème en résolution.

1. Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique que nous retiendrons pour résoudre le problème de l'inexistence d'un service marketing est fondée sur les théories de Kotler, Keller, Dubois et Manceau d'une part et de P.L. Dubois et A. Joli Bert ainsi que de Geoffrey G. MEREDITH et G. Nelson, R.E et NECK, Ph. A d'autre part ; qui disent que le marketing apparaît comme un outil permettant d'étudier et de reconnaître le client. Ces théories proposent une adaptation des produits et services aux réels besoins des clients tout en insistant sur leur satisfaction. Elles traitent des questions suivantes :

- l'importance du marketing dans le secteur automobile ;
- les différentes stratégies pour fidéliser la clientèle ;
- le choix d'une méthode de veille concurrentielle ;
- les études de la satisfaction des clients et des analyses prospectives du marché automobile.

3- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'inexistence d'un service marketing au sein de la SONAEC

La question fondamentale qui sous-tend ce problème est celle N°10 de l'annexe 5 :

Q10 : Selon vous, à quoi est due l'inexistence d'un service marketing au sein de la SONAEC-DAE ?

- la faible culture mercatique des responsables de la SONAEC
- l'insuffisance de moyens financiers
- la volonté excessive de réduire des charges
- Autres.....

Nous avons supposé trois causes à raison de 33% par cause. Pour ce problème, nous retiendrons l'item qui aura un poids supérieur ou égal à 33%.

CHAPITRE III :

PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET
APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'OPTIMISATION DE LA
GESTION DE LA RELATION CLIENT ALA SONAEC-DAE

SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

Il s'agit de faire le point des difficultés rencontrées lors de la mobilisation des données et de l'analyse des résultats après nos investigations.

Paragraphe1 : Organisation des enquêtes et présentation des résultats

Cette partie est consacrée à la réalisation des enquêtes et les difficultés rencontrées d'une part et la présentation puis la vérification des résultats d'autre part.

I. Collecte, difficultés rencontrées et limites des données

Notre développement à ce niveau portera sur les opérations de préparation et de conduite de l'enquête ainsi que l'état des difficultés rencontrées.

A- Préparation et réalisation des enquêtes

Dans le cadre de la préparation de notre enquête, nous avons élaboré un questionnaire (Cf. annexe n°5). Il faut rappeler que l'échantillon retenu est de 250 clients sur une population mère totale de 1200 personnes. S'agissant de la réalisation de l'enquête, elle s'est effectuée du 15 janvier au 16 Février 2011.

B- Difficultés rencontrées et limites des données

A cette étape de réalisation de nos recherches, nous avons rencontré quelques difficultés. Ces difficultés n'affectent en rien les données recueillies. Elles n'expliquent que les limites de ces informations. Au nombre des difficultés qui ont constitué des obstacles au bon déroulement des enquêtes auprès des clients, nous pouvons citer :

- le rejet pur et simple de certains questionnaires par les clients parce qu'ils avaient un agenda chargé et n'auraient pas suffisamment de temps ;
- certains clients nous ont pris pour des espions et des fouineurs curieux, ce qui au départ justifiait une rétention d'information à leur niveau ;
- d'autres clients ont manifesté un sentiment de crainte et de peur pour des raisons fiscales et nous avaient considéré comme des agents du fisc ;
- la période de réalisation de notre enquête était une période d'arrêt des activités. Ce qui nous a obligé à prolonger la période d'enquête jusqu'au 23 Février 2011.

En ce qui concerne les limites des données recueillies, elles sont inhérentes à la qualité et à la fiabilité des informations obtenues. Certains clients n'ont pas pris suffisamment le soin de remplir le questionnaire. Ils l'ont fait de manière expéditive.

II. Présentation, analyse des résultats d'enquête et vérification des hypothèses

Les résultats de l'enquête sont présentés, analysés et vérifiés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

Il convient de souligner, avant la présentation des résultats, que sur les 250 questionnaires administrés par la méthode semi-directive, nous sommes parvenus à mobiliser en retour 230 questionnaires bien remplis. Soit un taux de 92% de l'échantillon.

1- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients

Pour ce qui concerne le problème de la lenteur constatée dans les opérations d'immatriculation des véhicules des clients, la question qui a retenu notre attention est la suivante :

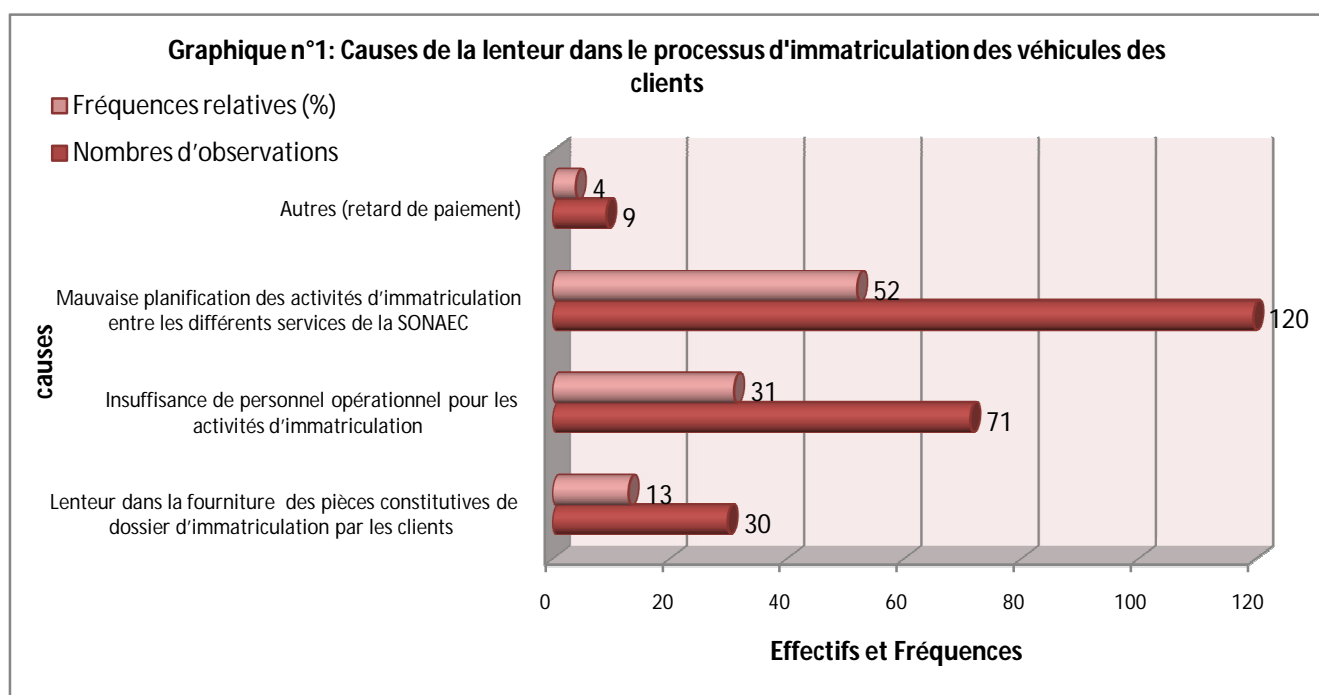
- **Qu'est ce qui, selon vous, est à la base de la lenteur d'immatriculation de vos véhicules achetés auprès de la SONAEC?**

Les résultats à cette question se présentent comme indiqués dans le tableau ci-après :

Tableau N°6 : Point global des réponses à la question n°7

Les causes de la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients	Nombres d'observations	Fréquences relatives (%)
Lenteur dans la fourniture des pièces constitutives de dossier d'immatriculation par les clients	30	13
Insuffisance de personnel opérationnel pour les activités d'immatriculation	71	31
Mauvaise planification des activités d'immatriculation entre les différents services de la SONAEC	120	52
Autres (retard dans le paiement)	10	04
Total	230	100

Source : Données d'enquêtes.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données recueillies

Analyse : A la question de savoir ce qui serait à la base de la lenteur observée dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients, il ressort au vu du tableau et du graphique ci-dessus que :

- 13% des clients interrogés pensent que ce problème est dû à la lenteur dans la fourniture des pièces constitutives des dossiers ;
- 35% estiment qu'il est dû plutôt à l'insuffisance de personnel opérationnel pour ces activités au niveau de la SONAEC-DAE ;
- plus de la moitié des clients interrogés (52%) confirment que le problème n'a pour cause qu'une mauvaise organisation des différents services de la SONAEC intervenant dans ses opérations ;
- 4% des enquêtés estiment que le retard de paiement est à la base de la lenteur du processus d'immatriculation de leurs véhicules.

De l'analyse des données recueillies auprès des clients sur cette préoccupation, il ressort que la cause fondamentale de la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients est la mauvaise planification des activités entre les différents services compétents au sein de la SONAEC-DAE.

2- Présentation et analyse des résultats de l'enquête relative aux plaintes des clients par rapport aux services après vente

La question qui va nous permettre de recueillir les différentes causes qui sont à la base des plaintes des clients par rapport aux services après vente est celle-ci :

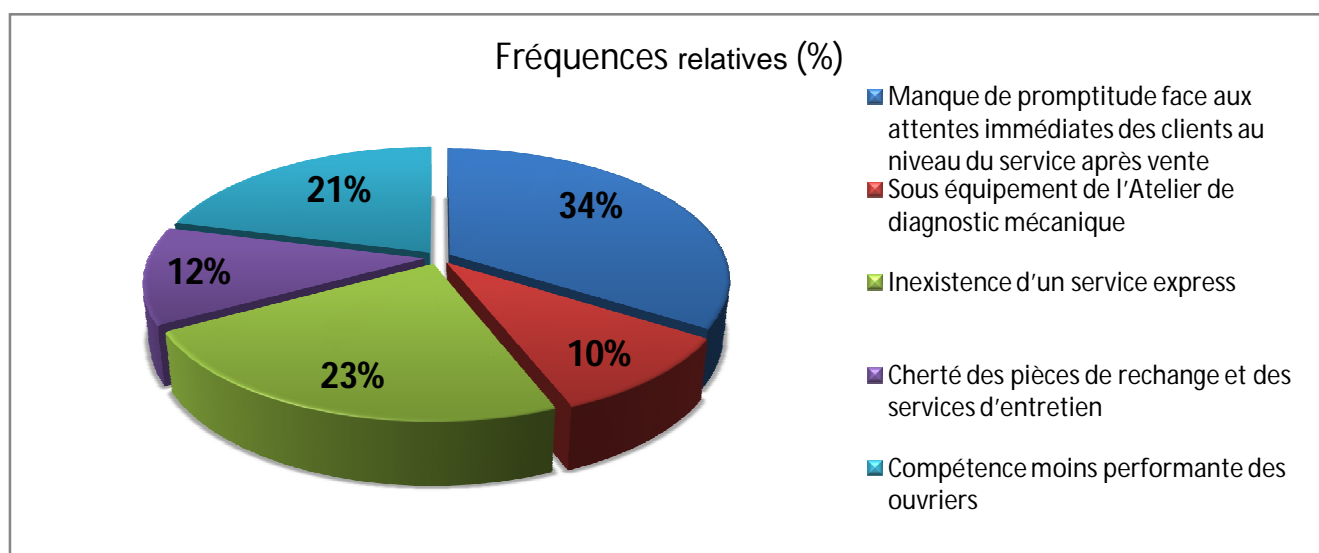
- **Quelles sont parmi les raisons suivantes, celles pour lesquelles vous vous plaignez des services après vente de la SONAEC-DAE ?**

Les résultats découlant de cette question sont consignés distinctement dans le tableau ci-après et par le graphique ci-dessous.

Tableau N°7 : Point global des réponses à la question n°9

Les causes des plaintes des clients par rapport aux services après vente	Nombres d'observations	Fréquences relatives (%)
Manque de promptitude face aux attentes immédiates des clients au niveau du service après vente	78	34
Sous équipement de l'Atelier de diagnostic mécanique	23	10
Inexistence d'un service express	53	23
Cherté des pièces de rechange et des services d'entretien	28	12
Compétence moins performante des ouvriers	48	21
Total	230	100

Source : données d'enquête



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données recueillies

Analyse: si 12% des clients pensent que leurs plaintes sont justifiées par la cherté des pièces de rechange, 23% estiment que l'inexistence d'un service express est à l'origine de leurs plaintes. 34% des clients approchés affirment que c'est un manque de

promptitude face à leurs attentes immédiates qui est la principale raison de leurs plaintes par rapport aux services après vente de la SONAEC-DAE. Et si d'un autre côté, 10% rejettent le tort sur le niveau d'équipements de l'atelier, 12% estiment que c'est plutôt la faible compétence des ouvriers de l'atelier qui est à la base de leurs plaintes.

Au vu du tableau statistique et du graphique ci-dessus, il ressort que la principale cause qui est à la base des multiples plaintes enregistrées auprès des clients est le manque de promptitude du Service Après Vente (SAV) face à leurs différents besoins.

3- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'inexistence d'un véritable service marketing au sein de la SONAEC

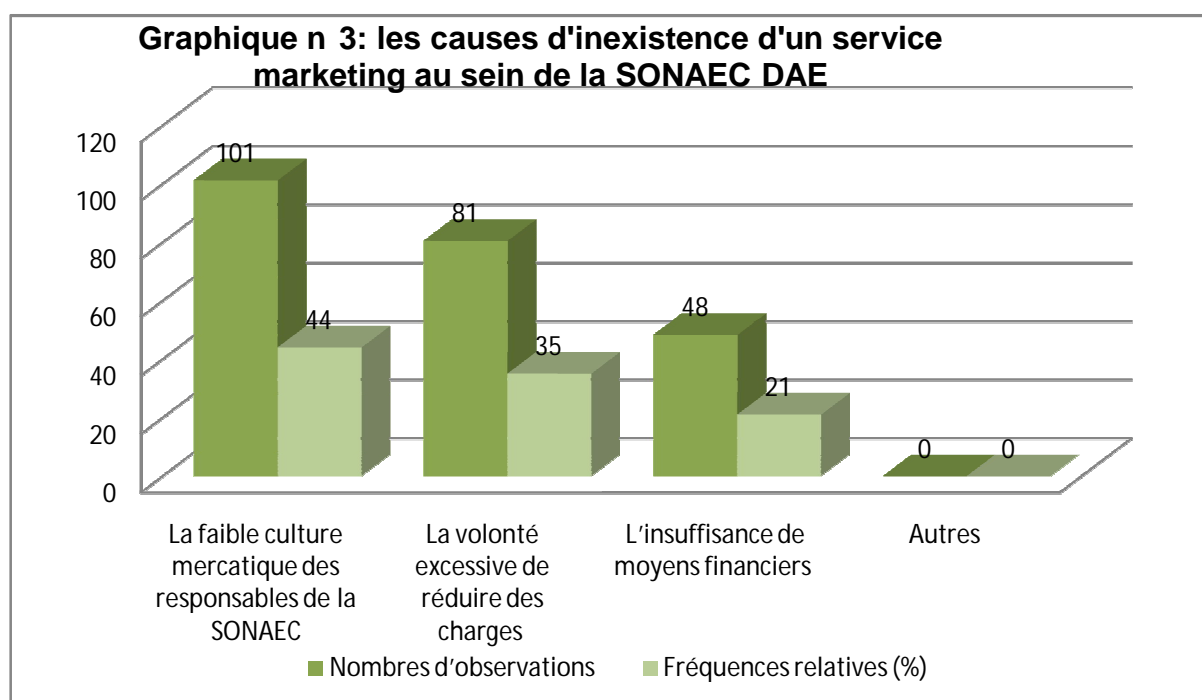
La question qui pourra nous aider à recueillir les raisons qui soutiennent les causes qui sont à la base des plaintes des clients par rapport aux services après vente est celle-ci :

- **Selon vous, à quoi est due l'inexistence d'un véritable service marketing au sein de la SONAEC ?**

Les réponses obtenues des enquêtés sont consignées dans le tableau suivant :
Tableau N°8 : Point global des réponses à la question n°10

A quoi est due l'inexistence d'un service marketing au sein de la SONAEC-DAE ?	Nombres d'observations	Fréquences relatives (%)
La faible culture mercatique des responsables de la SONAEC	101	44
La volonté excessive de réduire les charges	81	35
L'insuffisance de moyens financiers	48	21
Autres	0	0
Total	230	100

Source : Données d'enquêtes.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données recueillies

Analyse : De l'analyse des données recueillies, il ressort que la cause fondamentale du problème d'inexistence d'un service marketing au sein de la SONAEC-DAE est la faible culture mercatique des responsables de cette entreprise avec un pourcentage de 44%. Un nombre non moins négligeable (35%) estime que l'inexistence d'un service marketing est due à la volonté excessive des responsables de réduire les charges de fonctionnement. 21% des clients enquêtés pensent que l'insuffisance de moyens financiers est la cause, selon eux, de la non instauration et développement d'un service marketing au sein de la société.

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Cette séquence s'articule autour des points suivants :

I. Vérification des hypothèses

Nous procéderons à la vérification successive des hypothèses formulées pour aboutir à la synthèse du diagnostic.

a. Degré de vérification de l'hypothèse n°1

Pour éradiquer les causes se trouvant à la base du problème de la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients, 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 d'enquête :

- mauvaise planification des activités d'immatriculation entre les différents services de la SONAEC-DAE 52% ;
- insuffisance de personnel opérationnel pour les activités d'immatriculation 31% ;
- lenteur dans la fourniture des pièces constitutives du dossier d'immatriculation par les clients 13% ;
- Autres (retard de paiement) 4%.

Au vu de ces statistiques, la cause de ce problème se trouve être la mauvaise planification des activités d'immatriculation entre les différents services en charge de cette opération au sein de la SONAEC-DAE.

Nous pouvons donc conclure au regard du seuil de décision que **la cause supposée liée au problème spécifique n°1 est vérifiée.**

b. Degré de vérification de l'hypothèse n°2

La résolution du problème de plaintes des clients par rapport aux services après vente est menée suivant la logique selon laquelle, toute cause qui se révélerait être à l'origine des plaintes des clients au niveau du SAV sera retenue. En tout état de cause, sera maintenu tout item qui aura un poids différent de zéro. (0%).

L'analyse des données issues de cette enquête nous a donné les résultats suivants :

- manque de promptitude face aux attentes immédiates des clients au niveau du service après vente 34% ;
- sous équipement de l'atelier de diagnostic mécanique 10% ;
- inexistence d'un service express 23% ;
- cherté des pièces de rechange et des services d'entretien 12% ;
- compétence moins performante des ouvriers 21%.

De tout ce qui précède, on se rend compte que les cinq causes évoquées ont un poids différent de zéro (0). Compte tenu du seuil de décision retenu et d'après les résultats obtenus, il ressort que le manque de promptitude face aux attentes immédiates des clients n'est pas la seule cause réelle qui se trouve être à la base des

plaintes des clients. Bien que cette cause soit la cause la plus importante, les clients se plaignent également du sous équipement de l'atelier de diagnostic, de l'inexistence d'un service express, de la cherté de certaines pièces et de la compétence des ouvriers. **D'où l'hypothèse n°2 est partiellement vérifiée.**

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

La résolution du problème d'inexistence d'un véritable service marketing au sein de la SONAEC sera conduite selon la logique du poids moyen des causes. Pour mémoire, nous avons supposé trois causes à raison de 33% par cause. Tout item qui aura un poids supérieur ou égal à 33% sera donc maintenu.

De l'analyse des données d'enquête, nous avons les résultats que voici :

- o la faible culture mercatique des responsables de la SONAEC : 44%
- o la volonté excessive de réduire les charges : 35%
- o l'insuffisance de moyens financiers : 21%
- o Autres : 0%.

De tout ce qui précède, on se rend compte que les deux premières causes ont un poids moyen supérieur à 33%. Dans ces conditions, l'hypothèse n°3 qui s'explique par la faible culture mercatique des responsables de la SONAEC-DAE, se trouve être partiellement vérifiée, la volonté excessive de réduire les charges étant également une autre cause réelle à la base de ce problème.

Il s'en suit donc que **l'hypothèse n°3 est partiellement vérifiée.**

II. Etablissement du diagnostic

L'établissement du diagnostic s'apprécie à travers l'étude des points suivants.

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

Après analyse des données recueillies à l'issue de notre enquête de vérification, il ressort que la lenteur constatée dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients est réellement due à la mauvaise organisation des activités entre les différents services de la SONAEC en l'occurrence le service transit et la division gestion commerciale.

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

L'analyse des résultats quantitatifs obtenus révèle que les plaintes des clients sont justifiées par plusieurs raisons, en premier, le manque de promptitude face à leurs attentes immédiates au niveau du service après vente. S'en suivent le sous équipement de l'atelier de diagnostic mécanique, l'inexistence d'un service express, la cherté des pièces de rechange et des services d'entretien et enfin la compétence moins performante des ouvriers.

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

La vérification de l'hypothèse n°3 nous permet de retenir que l'inexistence d'un véritable service marketing au sein de la SONAEC s'explique non seulement par la faible culture mercatique des responsables de l'entreprise mais aussi par la volonté excessive de ces derniers de réduire les charges.

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

SECTION 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT A LA SONAEC-DAE

Après avoir découvert les réelles causes qui sont à la base des dysfonctionnements par rapport à la gestion de la Gestion Relation Client à la SONAEC, nous avons proposé quelques approches de solutions et quelques recommandations à l'endroit des responsables et du personnel.

Paragraphe 1 : Approches de solutions

Rappelons que notre objectif général est de suggérer les conditions d'une optimisation de la gestion de la relation client à la SONAEC-DAE et que pour ce faire, nous avons fixé des objectifs spécifiques liés aux problèmes spécifiques, pour lesquels, les causes supposées nous ont conduits 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 diagnostic. A partir de ces derniers, nous pouvons proposer des approches de solutions et des conditions de leur mise en œuvre pour une optimisation de la gestion de la relation client à la SONAEC-DAE.

Proposer des solutions à un problème c'est renforcer les atouts et d'enrayer les faiblesses. Dans cette optique, nous proposerons l'éradication des différentes causes à la base de chaque problème spécifique et par ricochet, conduire à la résolution dudit problème.

I. Approches de solutions au problème de la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients

Le diagnostic révèle que ce problème est dû à la mauvaise planification des activités entre les différents services de la SONAEC. Résoudre donc ce problème, revient à proposer aux responsables de la SONAEC, les conditions d'accélération du processus d'immatriculation des véhicules des clients. Pour ce faire, nous suggérons :

- Que le service transit et la division gestion commerciale disposent d'un tableau de bord présentant tous les enregistrements des données sur les véhicules des clients et les différentes évolutions dans le processus d'immatriculation. Nous avons proposé pour ce faire, le modèle ci-après :

MODELE DE SUIVI DES IMMATRICULATIONS DES VEHICULES

N°	Véhicules	Châssis	Clients	Date de sortie	Immat. Provisoire		BE obtenu		ID (fixation de plaque)
					1 ^{er} IP	2 ^{eme} IP	oui	non	Date
1	Ix35	US45736	Mr ALLAGBE	21/11	23/11	23/12	✓		7 Janvier
2	Dacia Logan	PS34735	CONTRELEC	28/11	30/11	30/12		✓	21 Janvier
3	Navara	VS42386	IRD	02/12	05/12	05/01	✓		19 Janvier
4	Hardbody	UT22786	ONG BEV	11/12	15/12	15/01	✓		24 Janvier
5	Qhasqai+2	MY45786	Mr ADEROMOU	21/12	25/12	25/01		✓	22 Février
6	Patrol Y26	RC4511	PAFILAV	27/12	30/12	30/01	✓		29 Février

IP : Immatriculation provisoire.

ID : Immatriculation définitive (fixation de plaque).

Source: Notre proposition

L'immatriculation d'un véhicule implique plusieurs acteurs externes dont la Douane et la Direction Générale des Transports Terrestres. Pour qu'aucun retard administratif ne soit déploré, la SONAEC devrait organiser chaque trois mois des déjeuners d'affaires avec les personnes directement concernées. C'est-à-dire partant du secrétaire jusqu'au dernier signataire du certificat de mise en circulation des véhicules. Un forfait éventuel pourrait bien être incitatif et consolider les relations.

Par ailleurs, des réunions hebdomadaires doivent se tenir entre le service transit et la division gestion commerciale sous la houlette du Chef Vente pour anticiper sur les difficultés éventuelles relatives au processus d'immatriculation des véhicules des clients.

Il faut par ailleurs informer certains clients notamment les ONG à préparer à l'avance toutes les preuves d'exonération ainsi que leur accord de siège afin de faciliter l'obtention du bordereau d'envoi.

Quant aux agents de la SONAEC-DAE, il faut désormais s'appliquer d'avantage dans les tâches et éviter les erreurs d'inscription de numéros de châssis et d'identification fiscale IFU³ sur les documents administratifs lors de la constitution des dossiers. Ceci permettra d'éviter les corrections qui retardent l'opération d'immatriculation.

II. Approches de solutions au problème des plaintes des clients par rapport aux services après vente

Pour extirper ce problème, nous avons proposé des solutions d'éradications de toutes les causes réelles qui se trouvent en être à la base. C'est dans cette optique que nous proposons une série d'approches de solutions aux responsables de la SONAEC-DAE.

Nous suggérons, dans un premier temps, aux responsables de procéder au renforcement des capacités des mécaniciens et des différents techniciens au niveau de l'atelier par des recyclages réguliers avec le soutien des partenaires SKODA, HYUNDAI, NISSAN et RENAULT.

En outre, il est souhaitable de rendre disponible et ceci à tout instant les pièces des marques de véhicules dont la société a en charge la représentation commerciale.

Par ailleurs, il faut rendre gratuite les trois premières vidanges aux clients. De plus nous demandons aux responsables de notre structure d'accueil de prolonger la garantie d'un an ; c'est-à-dire passer d'un an à deux (02) ans aux clients.

³ L'IFU : permet au fisc d'identifier toute personne morale ou physique qui offre à titre professionnel ou non ses services. L'aboutissement est le calcul ou non de certaines taxes sur ses revenus

Pour résoudre le problème d'inexistence d'un service express, nous proposons de créer un service express à l'image de CFAO Motors pour s'occuper des clients très pressés et en situation d'urgence. En effet, certains clients sans prendre rendez-vous se présentent à l'atelier pour des réparations imprévues. C'est un business additionnel car les clients sont disposés à payer ce service.

Enfin, la SONAEC-DAE doit mener tous les trois mois une étude sur le niveau de satisfaction des clients que ce soient ceux qui achètent des véhicules neufs ou ceux qui achètent régulièrement des pièces détachées ou même ceux qui bénéficient des prestations de l'atelier. Ces études permettront de mieux cerner leurs attentes afin de parvenir à une large réduction des plaintes.

III. Approches de solutions au problème de l'inexistence d'un véritable service marketing au sein de la SONAEC-DAE

La résolution du problème de l'inexistence d'un service marketing passera par la démonstration de l'importance de la discipline marketing aux responsables de la SONAEC. Une fois la portée de la notion et des avantages perçus, nous sommes certains que les deux causes majeurs à la base de ce problème spécifique seront définitivement éradiquées.

Le marketing est en amont et en aval de toutes décisions, qu'elles soient relatives à la connaissance du marché futur de l'automobile, des tendances à venir, du choix des clients en terme de goût, de l'anticipation sur les attentes des clients, de la gestion efficace de la communication et de l'établissement d'une bonne relation avec la clientèle.

Ce service est important dans la mesure où elle permettra à la SONAEC de mieux connaître ses clients, leurs besoins, ses concurrents et son environnement d'affaires. De plus, ce service à travers l'une de ses branches d'activités qu'est la veille concurrentielle permettra de suivre de près les évolutions du marché pour s'adapter aux changements de l'offre et de la demande avec un avantage compétitif sur les concurrents. Nous proposons à notre structure d'accueil un programme marketing développé en huit (08) composantes :

- la réingénierie des processus : la SONAEC-DAE est appelée à revoir l'organisation de son processus. Elle doit maintenant déterminer

comment l'optimiser pour faciliter la fourniture de véhicules et des services de qualité aux clients ;

- la réactivité : afin de pouvoir répondre de manière personnalisée et satisfaisante aux clients, la SONAEC-DAE doit compresser le temps d'approvisionnement des pièces de rechange et des véhicules neufs;
- la personnalisation: la personnalisation des produits aux goûts du client est rendue viable par l'optimisation et la flexibilité du processus de fabrication. Cette tendance suppose des liens forts entre le marketing et production et le système de passation des commandes ;
- le marketing relationnel : les entreprises passent d'un marketing produit (vendre ce que l'on peut produire) à un marketing client (produire ce que l'on peut vendre). Le rôle du marketing n'est donc plus d'envoyer des messages vers le client, mais d'écouter et analyser pour s'adapter à ses besoins ;
- le marketing one to one : il représente le paroxysme de la segmentation. La SONAEC doit pouvoir aborder de manière individuelle le comportement des clients et optimiser les actions de rapprochement avec chaque client ;
- l'amélioration de la satisfaction client : la fidélité des clients devient un facteur très puissant de la rentabilité de la société. Les solutions marketing permettent de connaître le niveau de satisfaction client ;
- la modification du marketing mix : produit, prix, place, promotion qui se traduit par une étroite relation avec les variables client, coût, communication, confort ;
- l'intelligence des clients et du personnel : pour répondre à ses clients plus informés et plus exigeants, les entreprises doivent disposer de collaborateurs formés et informés. Pour ce faire, elles doivent faciliter l'autonomie en permettant un accès plein et rapide à l'information client et marché.

La SONAEC-DAE doit s'engager dans une dynamique et une bataille de conquête des clients avec pour mot d'ordre la satisfaction et rien que la satisfaction du client.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et constructions du tableau de synthèse de l'étude

Nous définirons à cette étape les conditions favorables pour la mise en œuvre des solutions proposées avant de construire le tableau de synthèse de l'étude.

I. Condition de mise en œuvre

Les conditions 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 formulerons des recommandations à l'endroit des dirigeants et du personnel.

• Recommandation à l'endroit des dirigeants

Nous avons formulé des propositions pour faire de la SONAEC-DAE une entreprise leader dans l'univers des concessionnaires automobiles au Bénin. Ces propositions sont :

- ✓ organiser une exposition grand public tous les trois mois (trimestriellement) ;
- ✓ initier et participer à des foires automobiles aux plans national et régional ;
- ✓ renforcer la présence de la SONAEC-DAE dans les activités de parrainage et de sponsoring (Miss Bénin, Marathon, League de football etc....) ;
- ✓ développer et vulgariser les nouveaux modèles par tous les canaux appropriés. Porter à la connaissance des clients les nouveaux modèles des berlines Skoda et Dacia qui sont disponibles à des prix relativement très bas ;
- ✓ revoir le système d'approvisionnement des pièces de rechange afin de réduire la longue durée de leur réception. Cela permettra de les mettre très tôt à la disposition des clients lorsque le besoin sera manifesté ;
- ✓ renforcer la formation des ouvriers, des mécaniciens et des techniciens dans leur domaine d'expertise au niveau de l'atelier mécanique ;
- ✓ la création imminente d'un service marketing attaché directement à la Direction Générale. Ce service aura pour mission de revoir les grandes orientations commerciales, la veille technologique et la formation du personnel ;

- ✓ réaliser des études de satisfaction tous les trois mois auprès de la clientèle existante. Cela a pour avantage de suivre les clients dans leurs exigences et d'anticiper sur leurs plaintes ;
- ✓ gérer de façon optimale les bases de données clients en faisant expédier des cartes de visites, d'anniversaire, des cartes de vœux, de mariage, des gadgets et divers cadeaux aux clients. L'envoi d'un cadeau à un client le jour de son anniversaire montre à quel point la SONAEC s'intéresse à celui-ci et s'engage dans une relation durable avec lui ;
- ✓ équiper d'avantage l'atelier mécanique de la SONAEC-DAE pour la rendre encore plus compétitive ;
- ✓ revaloriser les salaires et les primes pour soutenir la motivation du front office et du back office team ;
- ✓ créer et gérer régulièrement un site web, qui sera la vitrine des offres de la SONAEC-DAE. Ainsi, les potentiels acheteurs pourraient-ils visualiser les catalogues et passer leur commande à distance ;
- ✓ Mettre en œuvre d'un système de crédit automobile avec des conditions de paiements plus souples.

- Recommandation à l'endroit du personnel

Au-delà des recommandations faites à l'endroit des dirigeants, il y a celles qui méritent d'être adressées au personnel de la SONAEC-DAE.

Il faut :

- ✓ atteindre une fidélisation plus accrue de la clientèle. Cela passe par une bonne culture d'entreprise ;
- ✓ améliorer la qualité des services offerts directement par chaque travailleur au sein de l'entreprise ;
- ✓ accroître les ventes en volume avec la possibilité de vente des véhicules auprès de leurs familles et amis ;
- ✓ instaurer à leur propre niveau un système quotidien d'autocontrôle et d'auto-évaluation ;
- ✓ participer de manière active à la réalisation des objectifs et la vision de l'entreprise ;

II. Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE)

C'est le tableau récapitulatif de tout le travail abattu de la problématique aux solutions d'éradication des différentes 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°9 : Tableau de Synthèse de l'Etude : « **Etude des conditions d'optimisation de la Gestion de la Relation Client à la SONAEC-DAE** »

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes réelles	Diagnostic	Solutions
Niveau général		Problème général : Non optimisation de la gestion de la relation client à la SONAEC-DAE	Objectif général : Déterminer les conditions d'optimisation de la gestion de la relation client à la SONAEC-DAE			
Niveaux spécifiques	01	Problème spécifique N°1 : Lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients	Objectif spécifique N°1 : Proposer les conditions d'accélération des opérations d'immatriculation des véhicules des clients	Cause réelle/Problème spécifique N°1 : La mauvaise planification des activités d'immatriculation entre le service transit et la division gestion commerciale	Elément de diagnostic n°1 La lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients est due à la mauvaise planification des activités d'immatriculation entre le service transit et la division gestion commerciale	Approches de solutions au problème spécifique n°1 -Disposer d'un tableau de bord présentant tous les enregistrements des véhicules et leur évolution dans le processus d'immatriculation -Informer les ONG à préparer à l'avance toutes les preuves d'exonération ainsi que leur accord de siège. -Eviter les erreurs lors de l'inscription des numéros de châssis -Organiser chaque trois mois des déjeuners d'affaires avec les personnes clés de douane et de la Direction Générale des Transports Terrestres (DGTT)
	02	Problème spécifique N°2 : Plaintes des clients par rapport aux services après vente	Objectif spécifique N°2 : Identifier les conditions de limitation des plaintes des clients par rapport aux services après vente	Causes réelles/Problème spécifique N°2 : Manque de promptitude face aux attentes immédiates des clients au niveau du service après vente ; Sous équipement de l'atelier de diagnostic mécanique ; Inexistence d'un service express; Cherté des pièces de rechange et des services d'entretien ; Compétence moins performante des ouvriers.	Elément de diagnostic n°2 Les plaintes des clients par rapport aux services après vente s'expliquent partiellement par le manque de promptitude face aux attentes immédiates des clients au niveau du service après vente mais aussi par le sous équipement de l'atelier de diagnostic mécanique ; l'inexistence d'un service express; la cherté des pièces de rechange et des services d'entretien et la compétence moins performante des ouvriers	-Rendre disponible et ceci à tout instant les pièces des marques de véhicules dont la société a en charge la représentation commerciale -Créer un service express à l'instar de la CFAO Motors -Rendre disponible et ceci à tout instant les pièces de rechange -Mener tous les trois mois une étude sur le niveau de satisfaction des clients -Rendre gratuite les trois premières vidanges aux clients - Procéder au renforcement des capacités des mécaniciens et des différents techniciens au niveau de l'atelier pour les rendre plus compétitifs - Prolonger la garantie jusqu'à deux (02) ans - Primer les clients selon leur fréquence et montant d'achat - Prévoir des soirées Gallas aux clients VIP
	03	Problème spécifique N°3 : Inexistence d'un véritable service marketing au sein de la SONAEC-DAE	Objectif spécifique N°3 : Suggérer les conditions de création et de développement d'un service marketing	Causes réelles/Problème spécifique N°3 -La faible culture mercatique des responsables de la SONAEC-DAE -La volonté excessive de réduire les charges	Elément de diagnostic n°3 L'inexistence d'un véritable service marketing s'explique partiellement par la faible culture mercatique des responsables de la SONAEC-DAE mais aussi par la volonté excessive de réduction des charges.	-Créer de façon imminente un service marketing attaché directement à la Direction Générale. -Etablir et développer un programme de fidélisation des clients. -Organiser une exposition grand public tous les trois mois -Initier et participer à des foires automobiles aux plans national et régional ; -Etablir en début d'année un plan de communication -Exploiter les espaces « Station » pour poser des affiches grands-formats des véhicules utilitaires - Etablir des chèques cadeaux et des bons de réduction d'une valeur de 500.000 à 1.000.000 F CFA. -Créer et gérer régulièrement un site web dynamique la vitrine de SONAEC -Offrir des crédits automobiles avec des conditions de paiements souples

CONCLUSION GENERALE

Notre stage s'est déroulé à la direction générale de la SONAEC SA qui comporte en son sein le Département Automobile et Equipement (DAE). Nos observations nous ont permis de recenser les problèmes que nous avons regroupés par centre d'intérêts. Toutefois, nous avons été confrontés à certaines difficultés lors de la recherche documentaire et de la collecte des données d'enquête. En effet, nous n'avons pu accéder à certaines informations et ne pourrions diffuser d'autres pour des raisons stratégiques et concurrentielles. Par ailleurs certains questionnaires n'ont pas été bien remplis ou simplement égarés. Nous souhaitons que les fois prochaines qu'une assistance plus accrue soit portée aux étudiants afin de leur rendre plus accessibles les données.

Il faut rappeler que la présente étude 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 de la relation client a retenu notre attention et a constitué le centre d'intérêt de nos travaux de recherches. Il est clair que la SONAEC-DAE ne saurait exister sans les clients.

C'est pourquoi nous avons jugé important d'apporter notre modeste contribution aux conditions d'optimisation de la gestion de la relation client au sein de cette entreprise concessionnaire automobile. Ce problème est la résultante de trois (03) autres problèmes spécifiques que sont :

- la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients ;
- les plaintes des clients par rapport aux services après vente ;
- l'inexistence d'un véritable service marketing au sein de la SONAEC-DAE.

Notre étude nous a permis de déterminer les causes qui étaient à la base de ces différents problèmes. Une fois ces causes déterminées, nous avons proposé des approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

Ainsi, le problème de l'optimisation de la gestion de la relation client doit faire appel à la conscience de tout le personnel à divers niveaux. Cette prise de conscience nous paraît essentielle pour amorcer les véritables enjeux qui s'imposent à la SONAEC.

Le marketing est de nos jours la fonction primordiale et doit donc intéresser toute entreprise. Il s'en suit alors que la clientèle revêt une importance toute particulière pour l'entreprise.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir proposé des panacées ou des solutions magiques aux problèmes soulignés, mais nous sommes certains que

l'application stricte et rigoureuse de nos recommandations transformera la gestion des relations de la SONAEC-DAE avec ses clients et la mettra au premier rang sur le marché national.

Enfin, nous espérons que des pistes de recherche s'intéresseront aux autres problèmes qui n'ont fait l'objet d'étude pour des raisons énumérées plus haut.

La SONAEC-DAE est une entreprise qui dispose des ressources financières et humaines de qualité, mais seule la bonne volonté de ses dirigeants, de cultiver les dimensions mercatiques tout en valorisant le capital client, fera d'elle le leader sur le marché béninois dans les cinq prochaines années.



BIBLIOGRAPHIE

I- Ouvrages d'ordre général

1. AUDIGIER G. et DECAUDIN J. – M, (2001) : « **Communication et Publicité** » Dalloz, Paris
2. B. MERIEUX (1998) « **Gestion Commerciale, 2 Négociateur ; Les techniques de la vente** » ; édition Foucher Paris 1998.
3. BERNADET, J.P, A. BOUCHEZ et PIHIER, S. (2002) : « **Précis de Marketing** »
4. DEMEURE Claude (1999) : « **Marketing Aide mémoire** » éd Dalloz, Sirez
5. DESFOUR C. (1998) : « **Gestion Commerciale** » Nouveaux Horizons, Paris
6. KOTLER P. et DUBOIS B. (2003) : « **Marketing Management** » 9^{ème} éd Nouveaux horizons, Paris
7. KOTLER P. et DUBOIS B. (2005) : « **Marketing Management** » 11^{ème} éd Nouveaux horizons, Paris
8. LE BŒUF. M. (1989) : « **Comment séduire de nouveaux clients et les garder à vie** ». Paris
9. LENDREVIE J. et LINDON D. (2000) : « **Gestion de la relation client** », DUNOD, Paris
10. LENDREVIE. J & LINDON .D (1997) : « **Mercator théorie et pratique du Marketing** », édition Dalloz ; 5^{ème} édition.
11. MANSILLON G. et Autres (1999) : « **Mercatique : Action Commerciale** » Paris
12. MEREDITH, G.G. Nelson, R.E et NECK, Ph. A (1982): « **Gestion et esprit d'entreprise** », Traduction Française 1^{ère} édition.

II- Mémoires

1. LEGBA Théodora (2009) : « **Qualité des relations et attachement des clients a la marque des produits : cas d'ETISALAT BENIN** » Mémoire de fin de formation MBA Spécialisé en Gestion des Entreprises-ESGIS.
2. CODJA D. Pascaline & MEHINTO Blandine Colombe G (2008) : « **Optimisation de la gestion de la clientèle dans une institution de microfinance : Cas de FINADEV-DANTOKPA** » mémoire de fin de formation cycle IIENEAM.
3. Djaïgbé P. (2001), « **Stratégies financières dans les PME béninoises : Etudes des facteurs d'influences des décisions d'investissement** » ; Mémoire de DEA en Sciences de gestion.

TABLE DES MATIERES

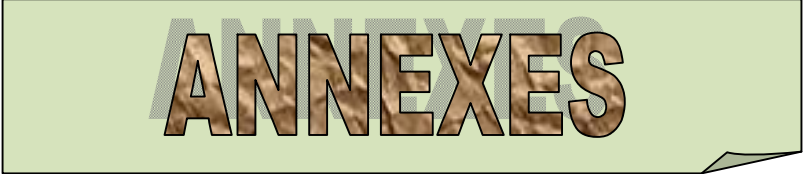
DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATION.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES GRAPHIQUES.....	v
GLOSSAIRE.....	vi-viii
SOMMAIRE.....	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1-3
<u>CHAPITRE I</u> : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE ET LA PROBLEMATIQUE DE L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT A LA SONAEC-DAE.....	4-29
<u>SECTION 1</u> : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage à la SONAEC- DAE.....	5-20
<u>Paragraphe 1</u> : Présentation du Cadre institutionnel et physique de l'étude.....	5-14
I- Cadre institutionnel de l'étude: SONAEC-SA.....	5-10
A- Historique de la SONAEC-SA.....	5
B- Missions de la SONAEC-SA.....	6
C- Structure organisationnelle de la SONAEC-SA.....	7-10
II- Présentation de la SONAEC-DAE : Cadre physique de l'étude...	10-14
A- Structure organisationnelle du DAE: Service vente du DAE.....	10-14
B- Organigramme du Service Vente de la SONAEC-DAE.....	14
<u>Paragraphe 2</u> : Observations de stage : Etat des lieux.....	14-20
I- ETAT DES LIEUX.....	14-18
A- Etat des lieux par rapport aux produits et services offerts par la SONAEC-DAE :.....	14-16
B- Etat des lieux par rapport aux prestations offertes à la clientèle...	16-18
C- Etat des lieux en matière du suivi et des actions menées en direction de la clientèle.....	18
D- Etat des lieux par rapport à la gestion des ressources humaines à la SONAEC-DAE	18-19
II- INVENTAIRE DES ELEMENTS DE L'ETAT DES LIEUX.....	19-20
A- Inventaire des atouts (Forces et Opportunités).....	19

B- Inventaire des problèmes (Faiblesses et menaces).....	19-20
SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT A LA SONAEC-DAE.....	21-29
Paragraphe 1 : Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet	21-24
I- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt : problématiques possibles.....	21-22
II- Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet	23-24
Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique	25-29
I- Spécification de la problématique choisie.....	25
II- Vision globale de résolution de la problématique.....	26-29
A- Vision globale de résolution du problème général.....	26
B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques	26-29
1- Approche générique liée au problème spécifique N°1	26-27
2- Approche générique liée au problème spécifique N°2.....	27
3- Approche générique liée au problème spécifique N°3.....	27-28
4- Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique.....	28-29
a- Synthèse des approches génériques.....	28
b- Séquences de résolution de la problématique	29
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE DE L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT A LA SONAEC-DAE.....	30-53
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	31-47
Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de la littérature	31-36
I- Objectifs de l'étude	31
II- Causes, hypothèses liées aux problèmes en résolution et construction du Tableau de Bord de l'Etude (TBE).....	32-36
A- Identification des causes et formulation des hypothèses.....	32-35
1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients.....	32-33
2- Causes et hypothèse liées au problème spécifique de plaintes des clients par rapport aux services après vente	33-34

3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de l'inexistence d'un Service Marketing à la SONAEC-DAE.....	34-35
4- Causes et hypothèse liées au problème général.....	35
B- Construction du Tableau de bord de l'étude (TBE).....	35-36
<u>Paragraphe 2</u> : Revue de la littérature	37-47
I- Exposé des contributions antérieures sur le problème de la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients	38-39
II- Exposé des contributions antérieures sur le problème de plaintes des clients par rapport aux services après vente.....	40-42
III- Exposé des contributions antérieures sur le problème d'inexistence d'un service marketing au sein de la SONAEC.....	42-47
<u>SECTION 2</u> : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	48-53
<u>Paragraphe 1</u> : Approches empiriques.....	48-50
I- Objectif de la collecte des données.....	48-49
II- Cadre de l'étude et population mère	49
III- Nature de la collecte des données	49
IV- Echantillonnage	49
V- Spécification des données à mobiliser.....	50
VI- Conception du questionnaire.....	50
VII- Technique de dépouillement des données.....	50
VIII- Outils de présentation des données.....	50
<u>Paragraphe 2</u> : Approches théoriques	51-53
I- Choix théorique lié au problème de la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients.....	51
1- Présentation de la théorie retenue.....	51
2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients.....	51
II- Choix théorique lié au problème de plaintes des clients par rapport aux services après vente.....	52
1- Présentation de la théorie retenue.....	52
2- Seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la plainte des clients par rapport aux services après ventes....	52
III- Choix théorique lié au problème de l'inexistence d'un véritable service	

marketing au sein de la SONAEC-DAE.....	53
1- Présentation de la théorie retenue	53
2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'inexistence d'un service marketing au sein de la SONAEC.....	53
CAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT A LA SONAEC-DAE.....	54-71
SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	55-63
Paragraphe1 : Organisation des enquêtes et présentation des résultats	55-60
I- Collecte, difficultés rencontrées et limites des données.....	55
A- Préparation et réalisation des enquêtes.....	55
B- Difficultés rencontrées et limites des données.....	55
II-Présentation, analyse des résultats d'enquête et vérification des hypothèses.....	56-60
1- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à la lenteur dans le processus de l'immatriculation des véhicules des clients.....	56-58
2- Présentation et analyse des résultats de l'enquête relative aux plaintes des clients par rapport aux services après vente.....	58-59
3- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'inexistence d'un véritable service marketing au sein de la SONAEC	59-60
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	60-63
I. Vérification des hypothèses.....	60-62
a- Degré de vérification de l'hypothèse n°1.....	60-61
b- Degré de vérification de l'hypothèse n°2.....	61-62
c- Degré de vérification de l'hypothèse n°3.....	62
II. Etablissement du diagnostic.....	62-63
a- Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°1....	62
b- Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°2....	63
c- Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°3....	63
SECTION 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT A LA SONAEC-DAE.....	63-71
Paragraphe 1 : Approches de solutions.....	63--67
I. Approches de solutions au problème de la lenteur dans le processus	

d'immatriculation des véhicules des clients.....	64-65
II. Approches de solutions au problème des plaintes des clients par rapport aux services après vente.....	65-66
III. Approches de solutions au problème de l'inexistence d'un véritable service marketing au sein de la SONAEC-DAE.....	66-67
<u>Paragraphe 2</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions et constructions du tableau de synthèse de l'étude.....	68-71
I. Condition de mise en œuvre	68-69
- Recommandation à l'endroit des dirigeants.....	68-69
- Recommandation à l'endroit du personnel.....	69
II. Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).....	70-71
CONCLUSION GENERALE.....	72-74
Bibliographie.....	75-76
Annexes.....	I-XIII



ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE N°1 : Organigramme de la SONAEC-SA

ANNEXE N°2 : Organigramme du Service Vente de la SONAEC-DAE

ANNEXE N°3 : Etude de l'environnement de la SONAEC-DAE

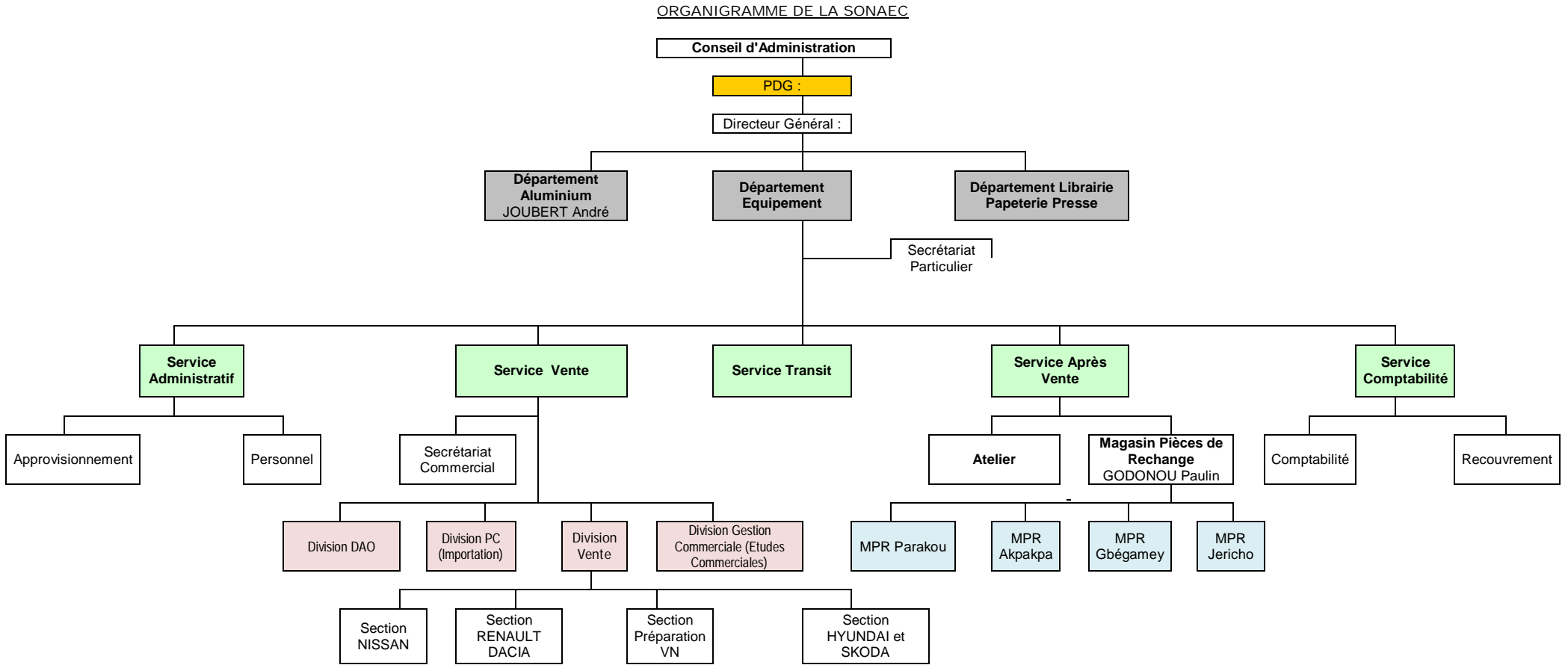
ANNEXE N°4 : Modèle de M. PORTER : les Cinq forces concurrentielles

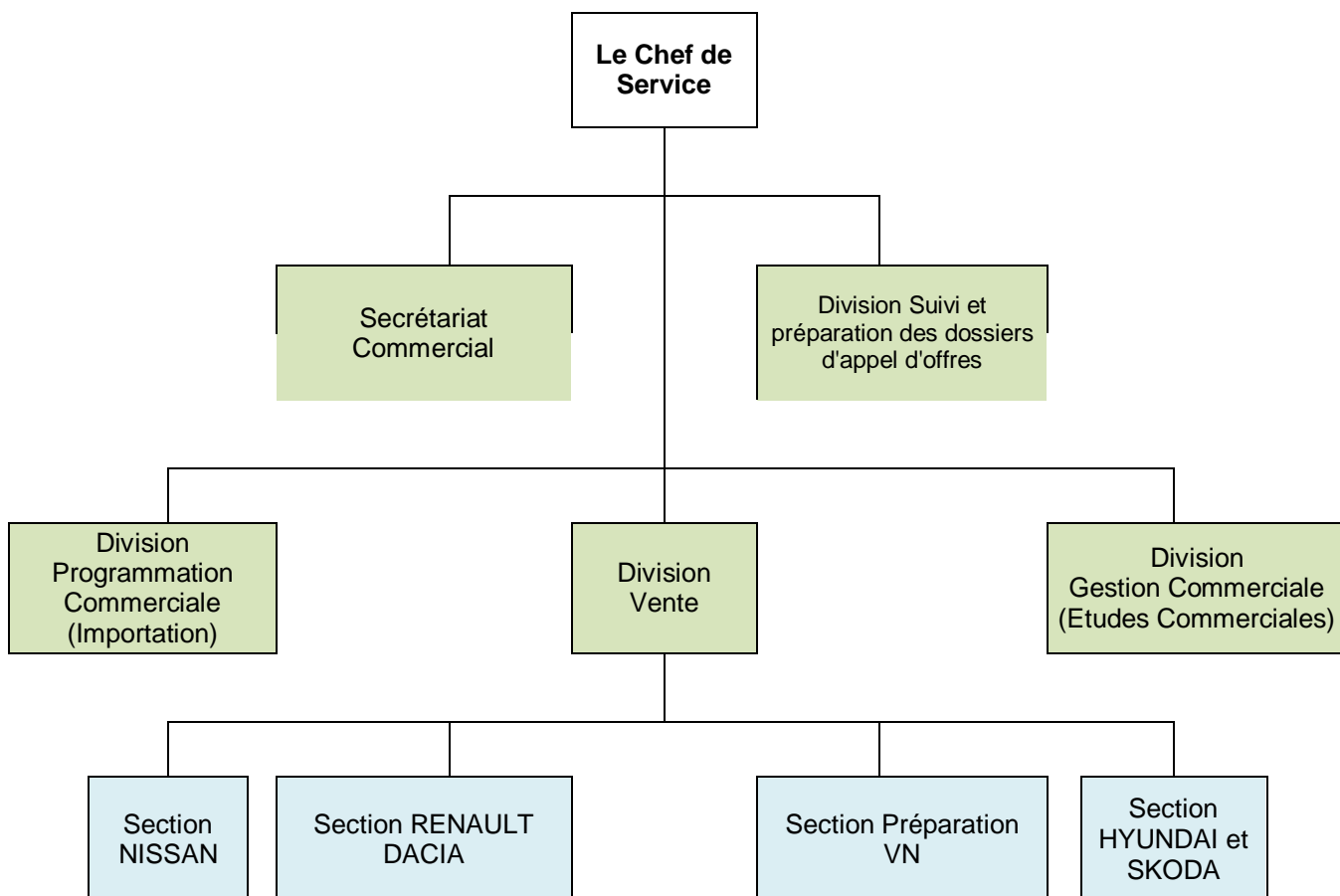
ANNEXE N°5 : Support d'enquête : Questionnaire

ANNEXE N°6 : Tableaux de répartition des enquêtés par rapport à la :

- Question n°7
- Question n°9
- Question n°10

ANNEXE N°1 : Organigramme de la SONAEC-SA



ANNEXE N°2 : Organigramme du Service VenteORGANIGRAMME DU SERVICE VENTE

ANNEXE N°3 : Etude de l'environnement de la SONAEC-DAE

Une entreprise performante se rend compte que son environnement est une source perpétuelle d'opportunités et de menaces qu'elle doit surveiller et dégager les tendances d'évolutions afin d'anticiper sur les changements socioculturels pour se maintenir plus compétitive. L'étude de l'environnement de la SONAEC-DAE s'apprécie à deux niveaux à savoir :

I. Micro environnement

Il est composé des acteurs qui interviennent dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise et sur lesquels l'entreprise peut exercer une certaine influence. En effet, la SONAEC-DAE entretient des relations directes avec les fournisseurs, la clientèle et les concurrents.

1) Les fournisseurs

Pour mener à bien ses activités commerciales, la SONAEC-DAE s'approvisionne auprès de différents fournisseurs nationaux et étrangers dont elle achète les produits et divers services qui sont directement ou indirectement liés à l'importation des véhicules.

Au nombre de ses prestataires et fournisseurs, nous pouvons citer :

- la SBEE qui lui assure l'alimentation en électricité ;
- la SONEB qui lui assure l'alimentation en eau ;
- la SONACOP pour le carburant et les lubrifiants ;
- l'OPT pour les services postaux, le téléphone et le fax ;
- le DHL pour les courriers ;
- AGIPS SECURITY pour les services de sécurité et de gardiennage ;
- NISSAN MOTORS pour les véhicules de marque NISSAN ;
- HYUNDAI MOTORS pour les véhicules de marque HYUNDAI ;
- RENAULT France pour les camions de marques RENAULT ;
- SKODA MOTORS pour les véhicules de marque SKODA...

2) La clientèle :

Elle se divise en deux catégories : la clientèle privée et la clientèle publique. Les clients du secteur public sont entre autres les sociétés publiques et offices d'Etat qui représentent près de 90 % du chiffre d'affaires de la SONAEC- DAE.

La clientèle privée quant à elle, regroupe les ONG, les sociétés privées, les ambassades, les communautés religieuses, les hommes d'affaires et les particuliers (cadres et commerçants).

3) Les concurrents :

Les concurrents de la SONAEC-DAE représentent les autres sociétés concessionnaires de véhicules neufs et les importateurs de véhicules d'occasion. Ces derniers opèrent pour la plupart dans l'informel et livrent à tous les distributeurs de véhicules neufs une concurrence épouvantable.

Les concessionnaires concurrents de la SONAEC-DAE sont : CFAO, SOCAR, SONAM, CAMIN, West Cost Motors, TUNDE MOTORS. Outre ces entreprises, on constate une forte pénétration des entreprises de vente de véhicules d'occasion qui se situent sur les parcs automobiles.

II. Macro environnement

Le macro environnement est défini comme l'ensemble des facteurs incontrôlables auxquels l'entreprise doit s'adapter. Il comprend :

1) L'environnement démographique

Le Bénin a une population jeune avec une progression très rapide. Cela dégage un potentiel d'achat en pleine croissance. Le nombre d'habitants avoisine les 8.500.000 personnes. Cette population est composée :

- d'une population agricole ;
- d'employés du secteur informel urbain ;
- d'employés du secteur formel urbain ;
- d'agents de la fonction publique.

Plusieurs facteurs dont les conditions sociales peuvent constituer des freins ou des motivations d'achat et influencer le comportement d'achat du consommateur en général et du béninois en particulier.

2) L'environnement technologique

Le progrès technologique permet de réduire les accidents de circulation, d'accroître le confort et la sécurité des conducteurs. De plus, l'invention des pots catalytiques permet de ralentir la pollution de l'air. L'utilisation des matériaux recyclables dans la construction favorise la diminution des rejets industriels dans la nature.

La SONAEC-DAE offre des "véhicules toutes options" avec des technologies récentes, Bluetooth, détecteur d'obstacle, caméra intégrée, lève vitre électrique, air bag et EBS selon les exigences de chaque client.

3) L'environnement économique

L'économie béninoise enregistre des phases de croissance et de récession qui influencent le pouvoir d'achat des consommateurs et le volume total des transactions. Les salaires ont peu évolué malgré l'inflation qui persiste, la mobilisation de l'épargne et l'octroi de crédit également ont ralenti ces derniers temps.

Dans ces conditions où le salaire mensuel est insuffisant, pour s'acquérir un véhicule neuf, le ménage moyen béninois ne peut probablement qu'opter pour un véhicule d'occasion.

4) L'environnement socioculturel

La mentalité béninoise pousse les individus à ne pas montrer leur aisance financière et matérielle. L'individu peut s'acheter un engin à deux roues alors qu'il a besoin d'un véhicule et que les moyens sont disponibles. L'adage « pour vivre heureux, vivons cachés » est profondément enraciné dans l'esprit des béninois. Par ailleurs sur 100 béninois, plus de 95 donneront pour priorité l'achat d'une parcelle que l'acquisition d'un véhicule neuf. La SONAEC-DAE doit tenir compte des éléments de cet environnement en vue de déceler les voies susceptibles de lui faire gagner de la clientèle.

5) L'environnement politico-légal

En tant qu'entreprise commerciale, la SONAEC-DAE se conforme aux dispositions légales et réglementaires régissant des entreprises commerciales en

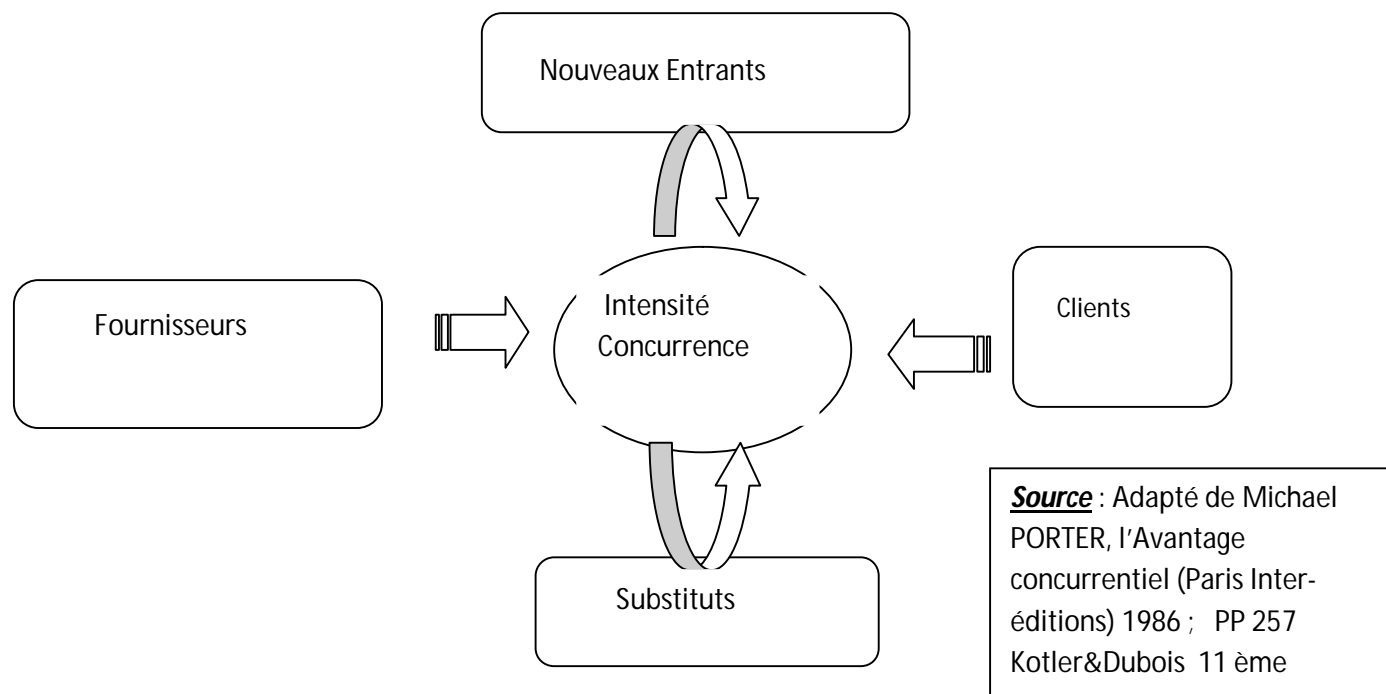
général et celles distributives de véhicules neufs en particulier. Les rapports commerciaux avec le régime politiques sont favorablement appréciables.

Aussi, la SONAEC est-elle immatriculée au registre de commerce de même qu'à l'INSAE (Institut National de la Statistique et de l'Analyse économique).

Elle est soumise à l'impôt sur le BIC (Bénéfice industriel et Commercial) et est assujettie à la TVA (Taxe sur la Valeur Ajoutée).

ANNEXE N°4 : Modèle de M. PORTER : les Cinq forces concurrentielles

Ici, nous examinons les cinq forces qui déterminent l'attrait du marché de l'automobile au Bénin suivant le modèle de Michael PORTER.



- Intensité concurrentielle :

La SONAEC-DAE est confrontée sur le marché de l'automobile à une vive concurrence. Une concurrence directe avec les autres concessionnaires de véhicules neufs : CFAO, TUNDE Motors, SONAM, West Cost Motors, CAMIN, Delta Motors et SOCAR. Par ailleurs, les distributeurs de véhicules d'occasion sont une véritable menace aux concessionnaires de marques en général et à la SONAEC-DAE en particulier. En effet, ces derniers occupent une part très importante du marché.

- Menaces de nouveaux entrants :

Même si les premiers investissements semblent constituer une barrière aux nouveaux entrants, il faut noter que le secteur automobile béninois est ouvert à tout venant surtout avec l'adoption du nouveau code de passation des marchés publics. Tel est le cas par exemple de Comovep, de Socopex et d'autres petites entreprises prestataires qui pénètrent le marché local avec des véhicules chinois à des prix relativement très bas.

- Produits de substitution

Le besoin générique étant le déplacement, les produits de substitution sont pour la plupart tous les moyens possibles pouvant permettre aux clients de se

déplacer d'un point à un autre. Au titre des produits substitués, nous avons : le vélo, les mobylettes et le transport commun etc....

- Les Clients

Ils sont pour la plupart composés des Projets, des Organismes, des structures étatiques, des représentations diplomatiques et de quelques particuliers. La demande est très forte en particulier au niveau des véhicules d'occasion compte tenu du pouvoir d'achat relativement faible de la population béninoise.

Les principaux clients, en fonction de leur capacité financière, peuvent s'imposer d'une manière ou d'une autre aux concessionnaires.

- Les fournisseurs

Ils sont pour la plupart des fabricants européens et asiatiques. Pour la Sonaec par exemple, les usines de fabrication auprès desquelles elle s'approvisionne sont basées en France, au Japon, en Turquie, Corée, Allemagne, en Angleterre, en Hollande. Cela représente une force pour les concessionnaires d'avoir plusieurs sources d'acquisition des véhicules pour ne pas subir des contraintes de non livraison, de sous production, de retard exagéré et de la non flexibilité par rapport au prix d'achat des véhicules.

Les fournisseurs, de par leur position, représentent une force qui peut influencer les décisions dans l'activité automobile.

ANNEXE N°5 : Questionnaire

Le présent questionnaire s'inscrit dans la logique d'une « recherche-diagnostic » dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion Commerciale Cycle II à l'ENEAM. Il est destiné à relever les dysfonctionnements en matière de gestion de la clientèle et à proposer des pistes de solutions idoines devant déboucher sur votre satisfaction. Nous vous invitons à apporter votre collaboration en répondant à ces quelques questions. Merci pour votre contribution.

1- Quel est le sous secteur de votre entreprise ?

- Industrie
- Commerce
- Transport
- Télécommunication
- Banque
- Assurance
- Médias et Communication
- Hôtels
- Administration publique

2- Quel est votre statut juridique ?

- SA
- SARL
- Société Individuelle
- ONG
- Institutions Nationales
- Institutions internationales

3- Quelle est la taille de votre entreprise/Organisation ?

- Moins de 20 personnes
- 20 à 50 personnes
- 50 à 100 personnes
- 100 à 500 personnes
- Plus de 500 personnes

4- Quelles sont les concessionnaires automobiles que vous connaissez ?

- CFAO MOTORS (SOBEPAT)
- SONAEC SA
- SOCAR SA
- CAMIN SA
- SONAM
- WEST COAST MOTORS
- DELTA MOTORS
- COMOVEP
- Autres (à préciser)

- 5- Vous- êtes-vous rapproché une fois de la SONAEC-DAE?
- Oui
 - Non
- 6- Quels sont les besoins qui vous ont conduits à aller vers la SONAEC-DAE ?
- Achat d'un véhicule
 - Achat de pièces de rechange
 - Réparation de véhicule auprès du garage
 - Autres (préciser)
- 7- Qu'est ce qui selon vous est à la base de la lenteur d'immatriculation de vos véhicules achetés auprès de la SONAEC-SA ?
- Lenteur dans la fourniture des pièces constitutives de dossier d'immatriculation par les clients
 - Insuffisance de personnel opérationnel pour les activités d'immatriculation
 - Mauvaise planification des activités d'immatriculation entre les différents services de la SONAEC
 - Autres (préciser)
- 8- Etes-vous satisfaits du service après vente de la SONAEC-DAE ?
- Pas du tout satisfait
 - Un peu satisfait
 - Très satisfait
 - Aucune réponse
- 9- Quelles sont parmi les raisons suivantes, celles pour lesquelles vous vous plaignez du service après vente de la SONAEC-DAE ?
- Sous équipement de l'Atelier de diagnostic mécanique
 - Une inexistence d'un service express
 - Un manque de réactivité prompte face aux attentes immédiates des clients au niveau du service après vente
 - Cherté des pièces de rechange et des services d'entretien
 - Compétence moins performante des ouvriers
 - Autres (préciser)
- 10-Selon vous, à quoi est due l'inexistence d'un véritable service marketing au sein de la SONAEC ?
- L'insuffisance de moyens financiers
 - La volonté excessive de réduire les charges
 - La faible culture mercatique des responsables de la SONAEC
 - Autres (préciser)
- 11-Que suggérez-vous à la SONAEC DAE pour améliorer ses services et vous satisfaire durablement ?

ANNEXE N°6 : Tableaux de répartition des enquêtés par rapport à la :

Tableau N°6 : Point global des réponses à la question n°7

Les causes de la lenteur dans le processus d'immatriculation des véhicules des clients	Nombres d'observations	Fréquences relatives (%)
Lenteur dans la fourniture des pièces constitutives de dossier d'immatriculation par les clients	30	13
Insuffisance de personnel opérationnel pour les activités d'immatriculation	71	31
Mauvaise planification des activités d'immatriculation entre les différents services de la SONAEC	120	52
Autres (à préciser)	10	4
Total	230	100

Tableau N°7 : Point global des réponses à la question n°9

Les causes des plaintes des clients par rapport aux services après vente	Nombres d'observations	Fréquences relatives (%)
Manque de réactivité prompte face aux attentes immédiates des clients au niveau du service après vente	78	34
Sous équipement de l'Atelier de diagnostic mécanique	23	10
Inexistence d'un service express	53	23
Cherté des pièces de rechange et des services d'entretien	28	12
Compétence moins performante des ouvriers	48	21
Total	230	100

Tableau N°8 : Point global des réponses à la question n°10

A quoi est due l'inexistence d'un service marketing au sein de la SONAEC-DAE ?	Nombres d'observations	Fréquences relatives (%)
La faible culture mercatique des responsables de la SONAEC	101	44
La volonté excessive de réduire des charges	81	35
L'insuffisance de moyens financiers	48	21
Autres	0	0
Total	230	100