

DE L'IMPORTANCE DE LA VENTE ET DU SERVICE APRES-VENTE DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE BRESILIENNE : ETUDE SUR LA FIDELISATION DE MARQUE, LA FORMATION ET LA QUALIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

Lidia Micaela SEGRE, Maria Teresa COUTINHO

Depuis quelque temps, le secteur des services subit une restructuration continue et une nouvelle définition de ses pratiques et de son ambiance de travail. L'augmentation du chômage, tout comme la violente réduction des emplois dans le secteur secondaire de l'économie, font du domaine des services une alternative des plus importantes en ce qui concerne le développement économique et social du pays.

L'importance des entreprises qui s'occupent de la prestation de services dans l'économie a beaucoup augmenté ces dernières années. Au Brésil, en 1998, les entreprises de services ont contribué avec 62,80% du Produit Interne Brut (IBGE, Anuário Estatístico do Brasil, 2001).

L'ouverture du marché, la stabilisation de la monnaie et l'acharnement de la compétitivité, au Brésil, provoquent une croissance de la diversité des biens et des services, tout comme l'augmentation du pouvoir de décision et de choix à l'égard des clients / consommateurs / citoyens, qui deviennent chaque fois plus exigeants. Incontestablement, tous ces faits reformulent le concept de stratégie d'entreprise des organisations, surtout celles du secteur automobile.

Dans la guerre pour la conquête et l'expansion du marché du secteur automobile, la préoccupation concernant la qualité des produits n'est plus limitée aux constructeurs ; elle est maintenant partagée par les concessionnaires, puisque ce sont eux les responsables de l'assistance technique.

La flexibilité des usines, la communication via Internet entre fournisseurs, concessionnaires et consommateurs, outre l'adoption d'un système de distribution plus efficace,

assurent aux constructeurs leur entrée dans l'ère de la commande et du produit « dessiné par le client ».

Néanmoins, le rôle stratégique des concessionnaires, dans le processus de fidélisation envers la marque, oblige les constructeurs à revoir leurs rapports avec leur réseau autorisé. La recherche d'une plus grande confiance de la part des clients prévoit désormais, outre les attributs de la voiture et des innovations technologiques, la qualité des services offerts par les concessionnaires : assistance technique, attention envers les clients, délais de livraison respectés, etc. ; pour les concessionnaires, tout comme pour les constructeurs, le plus grand défi consiste à assurer le perfectionnement continu des professionnels qui rendent tous ces services.

Pour toutes ces raisons, nous avons décidé d'étudier le rôle des services dans le processus de fidélisation envers la marque, dans le secteur automobile du Brésil, tout en mettant en relief les services rendus par les concessionnaires autorisés d'automobiles . Nous allons voir les stratégies des Ressources Humaines (RH), les outils et les programmes de sélection, la formation et la qualification des professionnels de vente et d'après-vente chez les constructeurs et les concessionnaires, et dans les Institutions d'Enseignement, dans le but d'assurer la qualité des services rendus, de conquérir et maintenir la fidélité des clients / consommateurs.

La contribution de cette étude, pour le secteur automobile, se doit à l'amplification du débat des services fournis par les concessionnaires, en considérant le comportement commercial des professionnels de vente et d'assistance technique dans le processus de fidélisation envers la marque. De cette manière, on remarque non seulement l'importance des diverses politiques de RH, adoptées par les concessionnaires, mais aussi l'importance des stratégies de marketing, surtout en ce qui concerne les stratégies de rapports : c'est en effet un aspect qui établit la différence compétitive des constructeurs.

D'ailleurs, cette approche nous permet d'analyser les ambivalences et les ambiguïtés présentes dans les rapports entre les acteurs engagés dans ce réseau intrigant et complexe de production, distribution, vente et assistance technique d'automobiles. Ce type d'étude permet également de vérifier l'augmentation du champ d'analyse des facteurs qui, directement ou non, interfèrent dans les processus de formation et qualification des professionnels qui travaillent dans les services (vente et après-vente), et dans la fidélisation des consommateurs envers la marque.

Nous pouvons observer que la qualité et la complexité des éléments qui interviennent dans le processus d'intériorisation des services du secteur automobile, exigent un ensemble de théories multidisciplinaires qui favorisent l'analyse de toute la dynamique des rapports entre les acteurs de ce processus.

On conclut ce travail en offrant des propositions de amélioration dans les rapports entre constructeurs et réseau de distribution, surtout en ce qui concerne la formation de professionnels pour les concessionnaires.

Pour revoir cette étude, outre la recherche bibliographique nationale et internationale nécessaire pour les interprétations et les analyses des données et des informations, nous avons

utilisé la recherche synthétique de cas. Champagne et al. (1997 :40) la définissent comme « celle qui, pour expliquer et prévoir des comportements ou des phénomènes complexes, examine l'ensemble des rapports où interviennent , simultanément, différentes variantes dépendantes et indépendantes dans un modèle de rapports interdépendants ». Pour les études de cas, dans notre recherche, nous avons utilisé des instruments tels que l'observation, les entretiens structurés ou non, sans parler de l'analyse de documents.

Les informations importantes pour notre étude ont été recueillies auprès des organisations qui, directement ou indirectement, interfèrent dans les services du secteur automobile, selon le schéma que nous citons ci-dessous :

1. Organismes d'information : IBGE (Institut Brésilien de Géographie et Statistique) ; Anfavea (Association Brésilienne des Fabricants de Véhicules Automoteurs) ;Fenabreve (Fédération Nationale de Distribution de Véhicules Automoteurs) ; plusieurs journaux et magazines ;
2. Constructeurs et Bureaux Régionaux ; Concessionnaires ; Associations de Marque ; Syndicat des concessionnaires de l'État de Rio de Janeiro : entretiens avec des professionnels de marketing, commercialisation, RH, propriétaires de concessionnaires ,professionnels responsables des ventes, de l'assistance technique, Superintendant du Syndicat, etc.;
3. Institutions d'Enseignement : entretiens avec les coordinateurs et les responsables des cours de formation et qualification des professionnels des concessionnaires.

LES SERVICES COMME FACTEUR DE DIFFERENCIATION COMPETITIVE POUR LE SECTEUR INDUSTRIEL

Le marché est en train de se transformer, dans le monde entier. Il devient chaque fois plus sophistiqué et il est marqué par des clients et des consommateurs toujours plus exigeants. Il se caractérise aussi par une ambiance extrêmement compétitive, instable et imprévisible. « Les frontières nationales disparaissent et des blocs régionaux de commerce émergent alors, ce qui donne aux grandes corporations mondiales la possibilité d'assumer le pouvoir concernant la détermination, la production et la distribution des biens et des services » (Silva e Fonseca apud Vieira, 1999 :27).

Au cours de ces dernières années, on a pu observer l'acharnement de la compétitivité entre les entreprises du secteur industriel. Il leur est chaque fois plus difficile de garder leur base de clients, ce qui provoque la mise en cause de l'efficacité des pratiques conventionnelles de marketing. Bien que les principes de marketing, d'identification des besoins des clients et leur satisfaction leur rapportent des profits, il existe manifestement des évidences de l'inefficacité de tels principes.

D'après le modèle classique, il est fondamental de pouvoir compter sur les marques fortes, les images corporatives, et souvent sur les prix, en ce qui concerne les avantages compétitifs (Christopher, 1999 :10).

Cependant, dans le tourbillon où se trouve le marché automobile actuel, ce ne sont *pas seulement* « les produits attirants, les prix compétitifs et la publicité créative » qui vont maintenir et séduire de nouveaux clients. Ceux-ci exigent plus qu'une bonne voiture, ils exigent de nouveaux « seuils de services » associés aux automobiles.

Selon Christopher (1999), le champ de bataille de la compétition est celui des services auprès des clients. Ces services donnent la possibilité aux entreprises, selon l'auteur, de différencier un produit, et d'ajuster les offres de l'entreprise aux exigences des clients. Ce fait est visible sur le marché d'automobiles, et les concessionnaires doivent donc être capables d'effectuer l'assistance technique et la livraison des véhicules dans les délais prévus et conforme aux prix qui satisfassent leurs clients. De la même manière, le constructeur doit avoir la capacité logistique de produire et maintenir les stocks nécessaires d'autos, avec les couleurs demandées par les clients, dans tout son réseau de concessionnaires.

Il est donc nécessaire de mettre en relief les innovations constantes dans les services de vente et d'après-vente, dans la qualité des services, dans l'attention auprès des clients, et dans la capacité de l'entreprise à ajuster ses offres aux exigences des clients, puisque les produits et les technologies de pointe sont faciles à copier très rapidement. L'ordre est donc d'innover, non seulement en ce qui concerne les biens, mais aussi les services.

CONQUERIR LA FIDELITE

Pour faire face à ce nouveau contexte, selon Vavra (1993 :21), les organisations doivent « adopter une nouvelle perspective adressée aux clients, au lieu d'une mentalité de simple distribution : elles seront obligées de s'engager dans le marketing ».

Il s'agit là du centre d'intérêt des entreprises - développer l'interface entre le marché et les organisations. Pour cela, elles investissent en stratégies qui cherchent à « créer une grande fidélité de la part des consommateurs » (Kotler, 1995 :57). Des programmes et des techniques qui identifient, de manière individualisée et nominale, les besoins des clients, sont élaborés dans le but d'établir un rapport de longue durée avec les consommateurs, ce qui rapporte des bénéfices à la clientèle et aux organisations. Il faut mettre en relief le marketing de rapports, abordé par Berry et Parasuraman (1995 :28) :

ce marketing concerne l'attraction, le développement et le maintien des rapports avec les clients. Son principe de base est la création de « vrais clients » - clients satisfaits d'avoir choisi une entreprise, qui se sentent valorisés, qui sont disposés à acheter d'autres services à la même entreprise, et qui n'ont pas l'intention de la quitter pour l'un de ses concurrents.

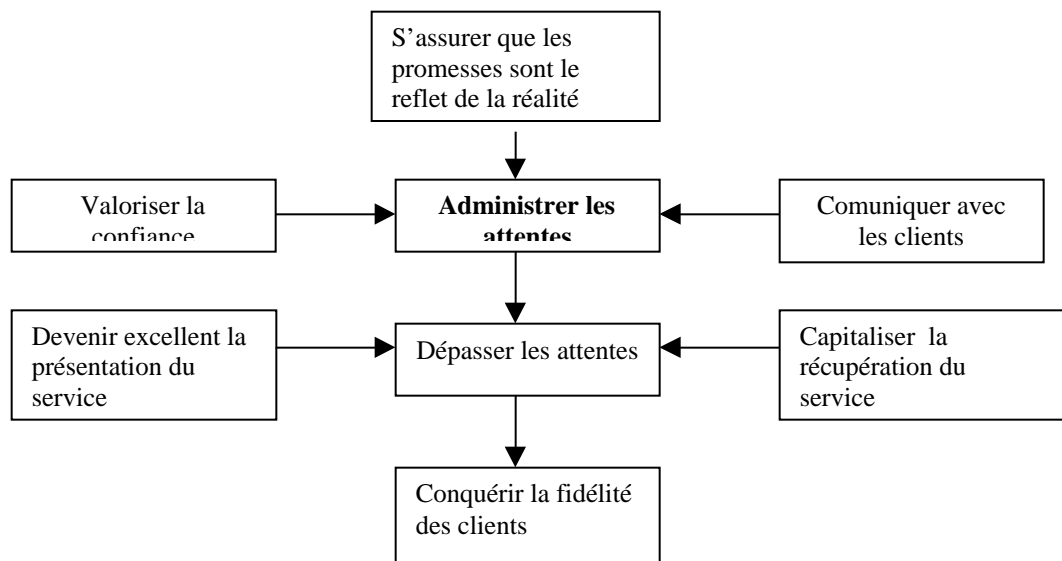
Pour Stone, Woodcock et Wilson (In : Carvalho, 1997 :26), le marketing de rapports est constitué des outils suivants :

Ventes, communication, services et attention dispensés aux clients comme une manière d'identifier chacun d'eux à un niveau individualisé, créer avec eux un rapport qui se renforce au cours de plusieurs négociations, et administrer ce rapport dans le but d'obtenir des profits pour les deux parties.

Cependant, il faut savoir que la satisfaction du consommateur ne signifie pas toujours son maintien et sa fidélité. Par contre, un client mécontent changera presque toujours de fournisseur. En fait, la fidélité va au-delà de la satisfaction.

Et pourtant, comment conquérir la fidélité des clients ? L'illustration n. 1, présentée par Berry et Parasuraman (1995 , p.81), montre la dynamique du processus de conquête de la fidélité :

Illustration 1. *Conquérir la fidélité du client par l'administration et le dépassement des attentes.*



Source : *Berry et Parasuraman (1995 :81)*

En dernière analyse, le marketing de rapports cherche à perfectionner les efforts de l'entreprise et de ses employés pour conquérir et garantir la fidélité des clients. Il s'agit donc d'un effort concernant l'amélioration des services fournis.

Dans ce contexte, il faut remarquer le rôle fondamental du prestataire de services concernant la conquête et l'assistance technique des « vrais clients », responsables de l'augmentation des profits et de la croissance de l'organisation.

Les diverses politiques de RH adoptées par les entreprises de services doivent donc objectiver le développement des compétences nécessaires au succès des stratégies de marketing de rapports. Pour cela, il est nécessaire d'attirer, de maintenir et de développer les employés, surtout ceux qui sont en rapport direct avec les clients. Cet aspect sera développé dans la partie n. 6 de cette étude.

Les concessionnaires dans le processus de conquête de fidélité envers la marque

Depuis que le centre d'intérêt est situé sur l'attention portée aux clients, le marché d'automobiles a subi de grands changements. Les soins adressés aux consommateurs ont fait en sorte que les constructeurs d'automobiles mettent en place des stratégies de rapprochement avec leurs revendeurs, et réalisent des promotions agressives dans le but d'attirer de nouveaux clients. De cette manière, l'importance des services fournis par les concessionnaires augmente sans cesse, car ils sont responsables de la plupart des ventes d'automoteurs et de l'assistance technique.

Cette question remet en discussion la qualité des services offerts par les concessionnaires. Actuellement la qualité des services est un différentiel compétitif qui doit être pris en compte par les industries automobiles. A mesure que les concurrents arrivent à acheter avec une certaine facilité les technologies de pointe et imiter les techniques de gestion et les façons de recevoir les clients, les moyens d'obtenir des avantages compétitifs se trouvent alors dans le développement de l'excellence des services ou dans l'offre de nouveaux services de qualité.

On peut remarquer que les modifications concernant les automobiles et les services offerts sur le marché sont relativement faciles à prévoir et à contrôler, car elles sont orientées par des caractéristiques régionales : le climat, les conditions des routes, etc. Les modifications les plus importantes, sans aucun doute, se situent dans la prestation de services, car elles devront être orientées par les désirs des clients ; leur prévision et leur contrôle sont beaucoup moins faciles. Voilà pourquoi les prestataires de ces services doivent développer la capacité de charmer, persuader et inspirer les clients pour qu'ils achètent leurs produits et leurs services, et pour qu'ils restent fidèles à la marque.

Dans ce contexte, certains éléments deviennent fondamentaux pour que le processus de fidélisation ait lieu : le produit, le prix, les délais, la qualité de l'assistance technique, la formation des employés de l'usine et des prestataires de services et les clients. Il est important d'investir chaque fois plus dans chacun de ces éléments: il faut produire des autos avec une technologie de pointe, offrir des services innovateurs et de qualité, former et qualifier les prestataires de services, répondre aux besoins et aux désirs des clients avec précision et rapidité.

L'essence de la stratégie est dans les activités – l'option d'exécuter ces activités de façon différente ou d'exécuter des activités différentes à celles des rivaux. Sinon, elle n'est rien d'autre qu'un slogan publicitaire incapable de résister à la compétition (Porter, 1999 :52).

Une enquête réalisée par J.D. Powers et Associates aux Etats-Unis, en 1992, a constaté que la fidélité envers la marque et les revendeurs évolue de la même manière ; on met en relief l'importance des concessionnaires dans le processus de fidélisation des clients envers les

constructeurs. L'enquête révèle aussi que parmi les personnes qui achètent plus d'une fois chez le même concessionnaire, 50% restent fidèles à la marque.

Pour Sawywe (In : Paes, 2001 :39), « la fidélité envers la marque est trois fois plus grande parmi ceux qui considèrent excellents les services du concessionnaire, par rapport à ceux qui les trouvent moyens ou mauvais ».

Il devient chaque fois plus évident qu'aucun fabricant ne doit laisser entre les mains des concessionnaires, seuls, le soin de la formation et de la qualification des professionnels qui travaillent à la distribution et à l'assistance technique des automobiles, au risque de perdre la fidélité de ses consommateurs.

Le moment où le prestataire de services et le consommateur se rencontrent est décisif pour la formation d'opinion sur la qualité des services et pour la conquête de fidélité de ses clients.

Pour Berry et Parasuraman (1995), les clients ne veulent pas être traités comme des cibles qu'il faut atteindre ; ils désirent être reçus comme des individus. « Le traitement qu'on dispense aux clients est plus important que le service proprement dit », ce qui ne veut pas dire qu'un service sans qualité ne rapporte pas de torts à l'image du constructeur. Cela démontre que la qualité des services et de certaines vertus « vieilles », telles que l'amabilité et le bon sens (et non pas l'apparence et la sophistication, comme beaucoup de gens le pensent), sont les points clés de la prestation de services. De cette manière, la diffusion de ces points parmi les employés doit être l'objectif essentiel à atteindre par tout le secteur automobile : constructeurs, banques de données de la marque et concessionnaires.

RAPPORTS ENTRE USINE, DISTRIBUTEUR ET CONSOMMATEUR

Il y a peu de temps encore, dans les années 50, la prémisse essentielle pour avoir du succès dans la distribution, était uniquement la localisation. Tout avait l'air de tourner autour de l'espace physique : si cet espace était adéquat, si le marché était bon à tel endroit, s'il y avait un parking, parmi d'autres aspects.

Cependant, on peut remarquer une croissance de variables qui interfèrent dans le processus de distribution. Actuellement, la « distribution est devenue une véritable industrie », selon Chetochine (2000). L'augmentation de la densité de la population, l'évolution technologique (surtout l'informatique), et l'augmentation concernant les exigences des consommateurs, commencent à obliger les entreprises de distribution à développer des stratégies en « matière d'achat, de logistique, de gestion des coûts, qui assurent une plus grande satisfaction du client, de meilleurs services et produits, et également une sélection entre les distributeurs du passé et ceux de l'avenir » (Chetochine, 2000 :XV)

Le vainqueur de cette guerre de concurrence sera l'entreprise qui réussira à dominer parfaitement tous les aspects présents dans le processus de distribution, tout en satisfaisant des clients mieux préparés, plus méfiants et moins fidèles.

Il est important de remarquer que les constructeurs de véhicules, au Brésil, ne travaillent pas directement avec les consommateurs (pour des questions de législation - comme la Loi « Renato Ferrari »),¹ ce qui les obligent à centrer leurs stratégies sur les produits et sur l'image de leur marque. Quant aux distributeurs, les réseaux de concessionnaires autorisés, ils ont besoin de centrer leurs stratégies sur le consommateur.

Le fabricant s'intéresse à promouvoir sa marque, à créer le besoin, à conquérir sa participation au marché, à communiquer, à développer son image auprès de celui que nous appelons "consommateur" et à tout l'environnement, la nécessité de motivation, de comportement, de typologie, de segmentation, etc.

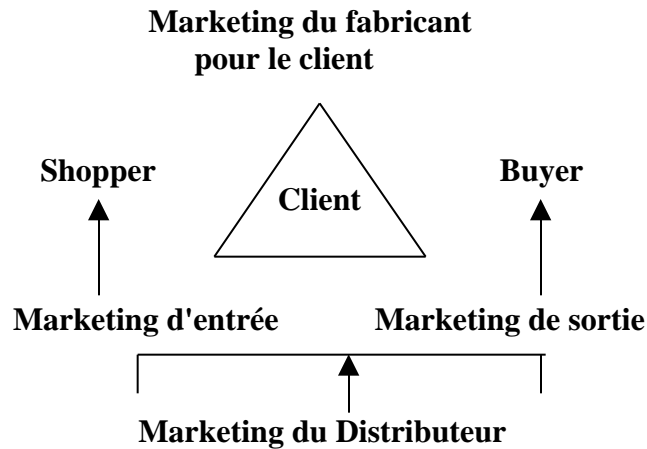
Par contre, si le distributeur est conscient du fait que son client est aussi un consommateur, la pratique lui apprend que, pour bien comprendre son client, il lui faut utiliser d'autres concepts explicatifs et opérationnels » (Chetochine, 2000 :1).

C'est dans cette perspective que l'auteur propose les concepts de client *shopper* et client *buyer*. Le premier correspond à l'aspect du client qui veut savoir « où on doit acheter et non ce qu'on doit acheter ». Le prix et les services que le produit exige sont importants, tout comme le processus du choix de la marque et son image. Il est donc important que les distributeurs sachent « comprendre comment fonctionne un *shopper* », et quelles sont les raisons qui ont conduit ce client à venir dans leur entreprise. Selon l'auteur, toutes ces informations sont fondamentales pour définir la publicité, le matériel promotionnel et pour adapter les produits et les services fournis.

Le *buyer* correspond à l'aspect du client qui s'intéresse, dans le magasin, à ce qu'il va acheter, quelle est la promotion dont il pourra profiter, etc. L'auteur nous prévient que si le client apprécie le point de vente, et s'il y trouve un certain confort, il reviendra faire de nouveaux achats. C'est justement cet aspect du client *buyer* qui fera « monter à la surface le processus de satisfaction et son corollaire, la fidélisation envers le point de vente et envers la marque » (Ibidem. p.2).

De cette façon, le distributeur qui souhaite développer ses affaires devra tenir compte de l'optique du fabricant, mais aussi de l'aspect *buyer* ou *shopper* du client, de manière à mettre en place un marketing qui comprenne ces trois composants, comme on le voit sur l'illustration n.2 :

¹ La Loi Renato Ferrari discipline les critères génériques et les conditions de commercialisation de véhicules ; tous les distributeurs doivent lui obéir, quelle que soit la marque.

Illustration n.2 *Marketing du Distributeur - Chetochine (2000 :2)*

Le marketing d'entrée se rapporte aux intérêts du *shopper* et au développement d'« opérations de marketing » qui cherchent à conquérir de nouveaux clients pour leur point de vente, tout en gardant les anciens clients, malgré les promotions des concurrents.

Quant au marketing de sortie, il se rapporte au suivant :

[...] le distributeur doit faire des efforts pour que ses clients entrent dans son magasin ; il doit également développer des actions, des programmes, dans le but de permettre au buyer de trouver les produits qu'il est venu acheter, et ensuite à circuler, se promener dans le magasin pour profiter des promotions, des offres spéciales et des marchandises mises en évidence qu'il n'avait pas obligatoirement l'intention d'acquérir au départ (Chetochine, 2000 :3).

Pour cela, le distributeur devra rendre agréable l'espace physique de son point de vente, faciliter le transit et développer les programmes de marketing qui stimulent le client à l'achat.

Dans ce contexte de chaîne de commercialisation d'automobiles, on observe que les concessionnaires autorisés font face à un double défi, quand ils mettent en place des stratégies de marketing : ils doivent d'abord connaître tout ce qui se passe en-dehors de leur magasin, pour travailler de manière adéquate avec le *buyer* et le *shopper* ; d'autre part, ils doivent considérer ce qui se passe chez eux, pour identifier les conditions qui contribuent à faire du *buyer* leur plus grand producteur de profit.

Le marketing concessionnaire est donc indispensable. Les concessionnaires doivent baser leurs stratégies de marketing et leurs nouveaux concepts, en tenant compte des « lois » qui contrôlent le comportement rationnel et émotionnel du *shopper* et du *buyer* aussi bien que l'inter-

relation entre constructeur (pas toujours harmonieuse comme notre analyse le montrera plus tard), client *shopper* et client *buyer*. Tout cela, en vue d'une meilleure qualité dans les rapports.

Selon Chetochine (2000 :4) :

Un marketing spécifique pour le distributeur devient donc indispensable ; c'est lui qui va déterminer la position du point de vente dans le réseau, ce qu'il peut offrir, sa communication et même sa structure et son type de gérance.

Avec l'évolution de l'importance des concessionnaires et de leur influence sur les ventes, les constructeurs, leurs directeurs de marketing, les gérants de production et les agences de publicité ne peuvent plus ignorer la réalité du marketing concessionnaire (distributeur). Les concessionnaires ne doivent pas être considérés comme s'ils n'avaient que la seule tâche passive de faire couler les voitures, comme si le *shopper* et le *buyer* n'interféraient pas dans la réalité des processus de consommation et de « destruction » de la marque, comme si la production avait le monopole de la relation produit-consommateur.

Les organisations qui seront capables de réagir positivement aux changements vont rester sur le marché. Il faut donc investir dans la formation et dans la qualification de leurs ressources humaines, en cherchant à optimiser leur performance et leurs stratégies de marketing, qui ont pour but de conquérir la fidélisation de leurs clients.

LA CHAINE SERVICES-PROFITS

Le concessionnaire qui prétend obtenir une différence concernant la compétitivité, grâce à la fidélité de ses clients, devra adopter une quantité de mesures destinées à leur fournir des services chaque fois meilleurs.

La construction d'une base de clients fidèles doit être l'objectif majeur de la stratégie des affaires d'une entreprise, et tous ses systèmes doivent être élaborés dans ce but.

On peut remarquer avec une certaine fréquence un changement de 180 degrés dans le centre d'intérêt des gestionnaires d'organisations performantes.

Selon Heskett, Jones, Loveman, Sasser et Schlesinger (1994), le « mantra du gérant » des années 70/80 consistait à établir des « mesures de profit » ou à centrer la « participation sur le marché ». Cependant, les nouvelles économies de services ont besoin que les gérants prêtent une attention beaucoup plus poussée à leurs employés, surtout à ceux qui travaillent au comptoir et se préoccupent de la satisfaction des clients, d'une manière systématique et routinière.

En ce qui concerne les facteurs qui déterminent le profit dans le secteur des services, selon les auteurs sont:

Les investissements dans les effectifs, dans les technologies qui soutiennent les employés sur le champ de bataille, les pratiques perfectionnées de recrutement, formation

et rémunération associées à la performance pour les employés à tous les niveaux (Heskett et al., 1994 :164).

L'impact provoqué par les changements dans le secteur des services se manifeste aussi bien en ce qui concerne la gestion des affaires, que dans les processus de mensuration des profits de l'entreprise.

Dans le but de maximiser les profits, les gérants poursuivent le rêve de devenir le numéro un ou deux dans leurs secteurs, depuis pratiquement 20 ans.

Reichheld et Sasser estiment qu' une année de 5% de fidélité de la part des clients peut rapporter des profits de 25% à 85% plus importants. Ils en concluent que la qualité de la participation sur le marché, mesurée en termes de fidélité des clients, mérite la même attention que la quantité (In : Heskett et al., 1994 :165).

Ê

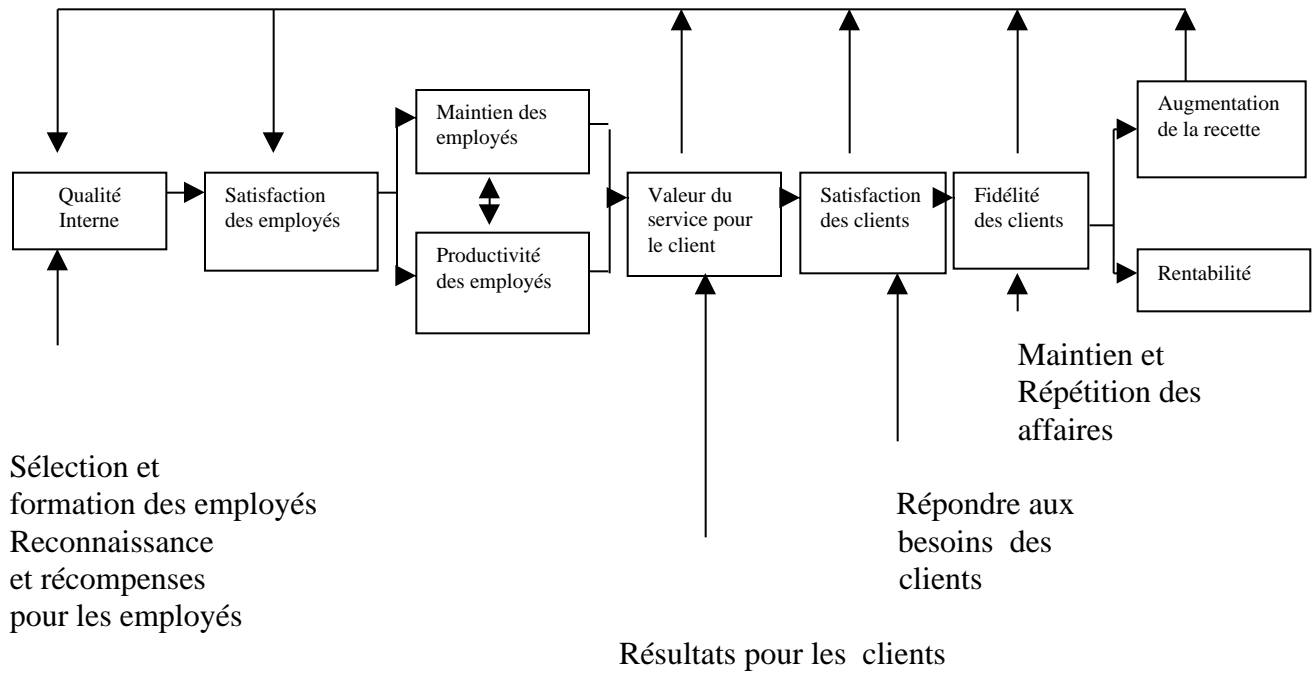
Etre dans la compétition sur une base de fidélité, c'est « comprendre les rapports entre le maintien des clients et le reste des affaires, être capable de quantifier la relation entre fidélité (des clients et des employés) et profits » (Ibid., p.166). De cette manière, affirment les auteurs, les décisions quotidiennes peuvent produire l'équilibre coût-bénéfice. Mais pour ce, l'entreprise doit élaborer une stratégie qui permette, d'une manière intégrée et systématique, de rattacher client, produit/services et employés. La négligence ou les mauvais rapports, dans n'importe quel aspect, auront comme conséquence le mauvais fonctionnement du système comme un tout. Cependant, quand il y a de l'harmonie entre les attentes et les perceptions des clients, en ce qui concerne le produit/service et la qualité des services des employés, on peut remarquer une croissance dans les résultats financiers et dans la qualité de leurs services. On évite ainsi du gâchis en matériel, en ressources humaines, en temps, et on diminue les coûts indirects provoqués par les sanctions associées à la publicité négative due au mécontentement de certains clients.

Selon Reichheld et Sasser (1994), « les forces d'un système fondé sur la fidélité sont cumulatives. Plus le temps passe, et plus la force financière de l'entreprise augmente » (p.110).

Quelle est la valeur d'un client fidèle ? Elle est presque incommensurable, surtout si l'on considère les indications de nouveaux clients et les achats de nouveaux produits. Il faut avoir la vision de la chaîne de services comme source de nouveaux profits.

Heskett et al., (1994) élaborent le concept de chaîne services-profits développé à partir de l'observation d'entreprises performantes. Ce concept peut aider les concessionnaires à mettre en place leurs projets et de nouveaux investissements en innovations de services, tout en les rendant plus compétents et plus compétitifs. « *La chaîne services-profits établit un rapport entre les profits, la fidélité des clients et la productivité des employés.* » (op. cit. p.421), comme le montre l'illustration n. 3 :

Illustration n. 3. Chaîne Services-Profits



Heskett et al., (1994 :420)

Le profit et la croissance de l'organisation sont les résultats de la fidélité des clients. La fidélité est le fruit de la satisfaction du client. La satisfaction est très influencée par la valeur des services fournis. A son tour, la valeur se crée grâce aux employés satisfaits, fidèles et productifs. La satisfaction des employés provient des services et des systèmes de soutien de bonne qualité, qui permettent aux employés de faire face aux exigences des clients.

Le concessionnaire qui de manière continue donne valeur à ses clients, conquiert leur fidélité et leur confiance, garantit sa participation au marché et sa recette augmente en même temps que diminuent les coûts de conquête et de meilleur accueil à ses clients. Ces résultats se retrouvent dans toute l'organisation. L'amélioration des données économiques permet à l'organisation de mieux payer ses employés, ce qui influe positivement, sur la motivation et la satisfaction de ses employés vis à vis de l'entreprise, de ses tâches, de ses collègues et de ses clients.

IMPORTANCE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ORGANISATIONS DE SERVICES

La réalisation d'un service implique la présence obligatoire d'un fournisseur ou d'une prestation de services et d'un consommateur. Ce sont donc les actions sociales qui caractérisent la simultanéité et l'intangibilité des services. L'étroite relation entre le rôle des prestataires et la perception de la qualité du service par le client est ainsi établie.

Le résultat du service est toujours le fruit de la relation entre le prestataire et le consommateur ; c'est à dire que la qualité du service est perçue par le consommateur selon les termes de cette interaction. Il y a une étroite relation physique et psychologique des employés d'une entreprise de services avec les clients. En conséquence, il s'établit une relation biunivoque entre la performance du employé et la satisfaction des clients, ce qui rend la frontière entre eux très perméable.

Heskett, Schlesinger et Sasser (in: Looy, Dierdonck et Germmel, 1999) se référant au modèle de la chaîne de profit développé à Harvard Business School, montrèrent l'interdépendance existant entre la motivation des employés, le niveau de satisfaction des clients et l'indice de profit de l'entreprise prestataire de services.

La constatation de l'importance de la satisfaction, de la motivation, et des compétences des employés, dans les indices de profit des entreprises, surtout dans celles qui fournissent des services, a fait en sorte qu'à partir de 1970, les programmes et les projets qui s'adressent aux Ressources Humaines ne soient pas considérés comme des éléments de coût pour les entreprises, mais plutôt comme des actifs réels qui ont besoin d'investissements et de développement continus.

Cependant, ce n'est qu'à partir des années 80 que les Départements de RH ont acquis le titre de « stratégiques » dans les organisations. On a pu montrer que les employés engagés obtiennent des résultats très différents, dans un monde de compétition globalisée.

Dans le livre *Services Management - An Integrated Approach* (1999), Van Looy, Van Dierdonck et Gemmel présentent trois tendances importantes pour la gérance des RH dans les organisations globalisées, surtout celles qui agissent dans le segment de services : le besoin du développement de l'**empowerment** parmi les employés, la création de rapports de **coopération** entre les employés et le développement continu de **compétences** pour assurer la qualité des services fournis.

Selon ces auteurs, la tendance au développement de l'*empowerment* montre que les consommateurs, chaque fois plus exigeants, recherchent des produits ou des services personnalisés, qui satisfassent leurs désirs et leurs besoins à un prix et dans des délais qu'ils puissent assumer. Pour cela, il est nécessaire que les entreprises de services investissent dans des enquêtes de marché, mais aussi dans des programmes qui perfectionnent la qualité de la relation client / prestation de services.

Quant à la tendance aux rapports de coopération, elle nous montre différents programmes ou mouvements d'organisations qui recherchent une amélioration continue des processus, de caractère mondial (comme, par exemple, les programmes de qualité), spécifiques à notre époque. Ces programmes consacrent des valeurs indispensables au travail en équipe, au partage des responsabilités et des objectifs, à l'intégration et à la synergie parmi les employés.

Finalement, la tendance à la formation continue des compétences est en rapport avec le besoin de employés capables de développer des connaissances et des capacités essentielles pour faire face à de nouveaux défis imposés par la globalisation du marché.

Le role de l' empowerment dans les organisations de services

Pour James Martin (1996), *empowerment* correspond à l'essence du changement d'attitude. Les employés ont à faire face à de nouvelles décisions qu'ils doivent prendre seuls, au lieu de suivre des processus mis en place par des tiers.

L' *empowerment* exige un grand investissement dans la sélection et les programmes de formation, et dans le développement des employés des entreprises de services ; il interfère directement au niveau de la satisfaction des employés, dans l'amélioration de la qualité des interactions envers les clients, et dans la confiance concernant les services consommés. Un plus grand engagement des employés a comme résultat une amélioration de la qualité des services et l'augmentation des innovations ; il concerne le pouvoir, et le pouvoir signifie l'énergie. L'*empowerment* peut donc être conçu comme l' agent de motivation des personnes.

La motivation pour réaliser une "chose bien faite" est directement liée aux désirs, aux intérêts et aux besoins des employés et, selon Looy, Dierdonck et Germmel (ibid., p247), recouvre des éléments qui interfèrent directement dans l'exécution de leurs tâches et que nous décrivons en suivant.

Le composant **signification** concerne la valeur attribuée par l'employé aux objectifs de son travail. Il est fondamental que l'employé comprenne et s'identifie avec les objectifs de son organisation. Il existe une corrélation entre le degré d'identification et la motivation des employés pour atteindre les objectifs et les plans tracés par l'organisation.

La **compétence** se rapporte à la capacité d'une bonne performance et au pouvoir de faire face aux nouveaux défis. Plus le employé se sentira compétent, plus il sera motivé pour bien faire son travail.

L' **autodétermination** permet au employé d'interférer dans le processus, dans les méthodes de travail, dans la productivité ; il peut donc, grâce à l'autodétermination, interférer, non seulement dans la réalisation de ses attributions, mais aussi dans les résultats de l'organisation.

L' **autonomie stratégique** valorise la liberté individuelle pour influencer le contenu du travail. Tandis que l'autodétermination se rapporte à la *manière* par laquelle le professionnel peut influencer le travail, l'autonomie stratégique se rapporte à *ce que* ce employé peut modifier.

L'**impact** se rapporte au degré d'influence dont l'employé dispose pour interférer dans les résultats de son travail.

Plus les composants décrits seront sollicités au quotidien du professionnel de prestations de services, plus grande sera sa motivation, afin que les tâches soient réalisées avec succès.

James Martin affirme que l'*empowerment* a besoin de leadership, et non pas de gérance. Le leader doit apprendre à ses employés la manière la plus efficace d'exécuter leurs tâches. C'est lui qui doit stimuler les employés à découvrir leur potentialité, ce qui leur permettra d'établir des relations avec les autres, dans et en dehors de l'organisation. De cette manière, le leader aide à créer une ambiance adéquate à l'*empowerment*.

Le leader doit stimuler les professionnels à prévoir et à réagir rapidement aux changements. Ce contexte demande un style de gérance démocratique qui permet aux employés une grande participation aux décisions (Hesselbein, Goldsmith et Beckhard, 1996 :272).

Il est important de montrer que l'*empowerment* est un processus continu qui doit se poursuivre dans un système de gérance de ressources humaines, dans le but de renforcer les employés, en les rendant plus confiants, plus motivés et capables de réaliser leur travail avec excellence et de manière intégrée : ce sont là les facteurs indispensables à la coopération entre les membres d'une organisation de services.

Coopération : travail integre

Les bénéfices du rapport de coopération dans les entreprises de services a été, au cours de ces dernières années, l'objet d'étude de plusieurs chercheurs dans le domaine du comportement.

La coopération provoque une véritable transformation dans les relations que l'homme établit avec son travail, son organisation et ses collègues. La proposition d'une approche concernant la coopération est une évolution qui prend petit à petit de la consistance, et qui a comme résultat la transformation de **groupe** en **équipe**. **Le groupe** se définit comme « l'interaction de deux individus, ou plus, interdépendants, qui s'unissent pour atteindre des objectifs spécifiques ». (Robbins, 1998 :180). Les membres du groupe agissent ensemble pour partager les informations et prendre des décisions qui leur permettront de réaliser leurs fonctions. Ils établissent un rapport cordial, sans compromis avec d'autres travaux collectifs d'autres groupes de l'organisation qui exigent un effort en commun. Ainsi, le résultat final sera la somme des contributions de chaque composant de ce groupe.

D'autre part, le travail d'**équipe** :

produit une synergie positive grâce aux efforts coordonnés. Le niveau de performance est alors plus élevé que la somme des efforts individuels. (Ibidem, p.181).

Ces définitions nous aident à comprendre pourquoi les entreprises restructurent leur processus de travail. Les professionnels des Ressources Humaines cherchent à créer une ambiance favorable à la coopération des employés, pour que la synergie positive qui en résulte puisse améliorer la performance de l'organisation.

La relation coopérative crée un potentiel pour que les entreprises puissent gérer de meilleurs résultats sans augmentation des charges. Cependant pour que ceci se réalise, il faut que de nouvelles compétences soient développées et qu'il y ait des changements d'attitudes et de comportements dans le milieu de travail, surtout dans les relations individu-groupe, individu-organisation, groupe-groupe et groupe-organisation.

Il faut ajouter que les actions humaines ne sont pas seulement orientées par une logique rationnelle, ce qui rend le comportement humain imprévisible ; ces actions obéissent également à la « logique de l'émotion ». L'ambiguïté des actes humains, résultant de l'interaction de la logique rationnelle et émotionnelle, tend à diffuser les relations dans l'entreprise. Voilà pourquoi il est possible d'affirmer que la culture de l'organisation détermine de façon significative la conduite des professionnels, et elle fonctionne comme une structure de référence qui oriente leurs comportements et leurs attitudes.

Les individus cherchent à se grouper selon les ressemblances d'attitudes dans les situations les plus variées. Consciemment ou non, les individus révèlent des tendances à la congruence de leurs croyances ; en d'autres termes, ils associent leurs croyances de manière à minimiser de possibles conflits et « des dissonances cognitives » définies par la « disposition naturelle pour atténuer, voire nier, des sentiments ambivalents dans certaines circonstances, dans certains groupes et avec certaines personnes » (Kanaane, 1999 :78).

Ainsi la recherche de congruence dans les croyances est un facteur qui influence directement le regroupement des personnes qui cherchent à s'identifier aux membres du groupe.

Voilà pourquoi toute attitude est toujours une réaction évaluative et, selon Kanaane (1999 :79), elle présente les composants suivants :

- **Composant affectif-émotionnel** - il se rapporte aux sentiments ou aux réactions émotionnelles que l'individu révèle devant une situation spécifique ;
- **Composant cognitif** - il se rapporte aux croyances de l'individu, aux connaissances et aux valeurs associées à une situation, à un objet ou à une personne ;
- **Composant comportemental** - il se rapporte aux actes favorables ou non en rapport avec la situation focalisée ;
- **Composant volitif** - il se manifeste dans les motivations, les désirs, les attentes et les besoins acquis.

Le milieu social peut gêner par certaines attitudes ou prédispositions l'action d'une personne, en fonction des attentes que le groupe social espère de son accomplissement. Surgissent aussi les rôles sociaux qui reflètent des modèles souhaités et acceptés par les groupes. De forme générale, les distorsions sont liées à des questions ethniques, religieuses, sexuelles, économiques et culturelles et provoquent des réactions de rejet.

Ces modèles imposés se maintiennent stables pendant une longue période. Le fait de les changer représente, certainement, un grand défi pour les professionnels des Ressources Humaines, car cela implique une modification des valeurs et des croyances partagées par tous les membres du groupe. Il reste clair qu'il est difficile de promouvoir des changements d'attitude.

Cependant, les entreprises du secteur des services ont besoin de employés ouverts aux changements et avec des compétences qui leur permettent d'être flexibles et adaptables aux modifications constantes du marché, à la croissance des exigences de la part des consommateurs et à la rapidité dans leurs réactions. Dans un tel contexte, la collaboration entre les employés, et surtout avec les clients, devient indispensable pour les entreprises de services qui souhaitent rester sur le marché de manière compétitive.

Les compétences et la performance professionnelle

La compétence professionnelle est décisive dans l'efficacité d'une production de services, affirme Zarifian (1999). Cependant, pour Le Botref, « la compétence est un concept en construction » qui dépend de trois axes formés par la personne, (sa biographie, sa socialisation) par son éducation et par son expérience professionnelle.

Selon Fleury et Fleury (2000,19) :

Nous définissons, ainsi, la compétence: un savoir-agir responsable et reconnu qui induit, mobiliser, interpréter, transférer les connaissances, les ressources, l'habileté, et qui additionnent une valeur économique à l'organisation et une valeur sociale à l'individu

De cette manière, le développement de compétence doit être prioritaire dans les stratégies de RH.

La notion de compétence est associée à la performance professionnelle, qui exige du employé le **savoir faire** dans ses activités, mais aussi le **savoir être** d'un bon professionnel. Par exemple, le vendeur compétent n'est pas celui qui ne sait faire qu' une négociation, mais plutôt celui qui sait faire de bonnes affaires. Cela implique des connaissances techniques (planifier, exécuter, évaluer une négociation), mais aussi des croyances, des valeurs, des caractéristiques et des traits de personnalité, qui marquent les « comment », les « quoi » et les « pourquoi » de l'attitude et, en conséquence, de la performance. Pour **savoir être**, il est indispensable de **savoir faire**.

Par conséquent les savoirs qui composent les compétences ont un contenu subjectif individuel et sont développés, construits et appris tout au long du cursus professionnel. La formation professionnelle n'est pas seulement le fruit de connaissances acquises au travail. Elle résulte de savoirs issus de sphères variées, formelles, informelles, théoriques, pratiques et tacites, sans toutefois, sous-estimer les caractéristiques personnelles.

Le concept de la compétence professionnelle a un rôle fondamental dans le secteur des services. La vocation d'une entreprise de services, selon Machuret et al (1966;21) "est de produire en permanence un produit immatériel dont la qualité peut seulement, en théorie, être

appréciée et contrôlée après son exécution”. L’importance de la qualité des services devient encore plus grande pour les entreprises organisées en réseau, comme les concessionnaires ; en effet, le même véhicule peut être offert sur le marché par des concessionnaires de la même marque, qui sont concurrents . Dans ce cas, outre le prix, la qualité des services devient décisive pour faire le choix du concessionnaire.

Paraphrasant Jean-Yves Vigouroux (In: Zarifian, 1999), directeur de l’ADA AS, le consommateur (ou client-usager, selon Zarifian) doit percevoir que la capacité de maintenir une relation de qualité est identique ou supérieure à celle des concurrents qui commercialisent des véhicules quelque soit la marque.

Qu’est-ce que le client attend des prestataires de services ? Qu’est-ce qu’il exige ? De quoi a-t-il vraiment besoin ? Il faut répondre à toutes ces questions avant même la prestation des services !

Chaque fois plus exigeants, les clients recherchent la satisfaction à leurs besoins, les solutions à leurs problèmes et la compréhension de leurs caractéristiques personnelles. Les professionnels de ce secteur doivent évoluer de la vente-services vers la vente-solution adéquate, que ce soit du point de vue de la vente proprement dite ou de l’assistance technique.

Zarifian (1999), en accord avec Berry et Parasuraman (1995) remarquent qu’ il faut donc savoir **identifier et connaître** les activités des clients usagers, car il est important d'**interpréter et de comprendre** leurs attentes en ce qui concerne les résultats à obtenir de la part des services fournis. Pour ce, il est indispensable de connaître la vie, la routine des clients, pour que la prestation de services puisse offrir les solutions adéquates aux besoins de ces clients.

Il faut encore remarquer que tous ces renseignements recueillis dans la vie des clients permettront aux entreprises des services de « développer un ensemble de techniques pour obtenir ces données » concernant les clients-usagers ; elles devront ravitailler une banque de données et l'actualiser, ce qui est de la plus grande importance pour orienter les décisions, le lancement de nouveaux services / produits, l'identification de compétences essentielles pour les employés, etc. Il faut également considérer les informations qui peuvent interférer dans la perception des résultats des clients, comme par exemple : les désirs affectifs (qui sont inconscients, pour la plupart), l'environnement en ce qui concerne la commercialisation d'automobiles, le climat chaud, froid, les conditions des routes, etc. **Interpréter et comprendre** sont, certainement, les compétences essentielles pour les professionnels des services.

Répondre à des questions comme « Qu’est-ce que c’est que ce problème ? » « Comment trouver la solution adéquate ? » , voilà le plus important pour la prestation de services. Il est fondamental que l'entreprise de services :

- soit persuadée que les services qu’elle offre sont au niveau de la réalité de ses clients ;
- fasse les corrections nécessaires lors de l'exécution de ses activités ;
- puisse capitaliser avec la récupération de ses services.

Le développement de la compréhension des problèmes des clients-usagers rapproche et facilite les rapports avec l'entreprise de services. La conduite compréhensive rend le travail des employés plus agréable, elle augmente l'aspect professionnel et rend les employés plus responsables ; de plus, cette conduite assure un rapport d'empathie et favorise l'entente avec les clients.

Il serait pourtant très naïf de penser que la compréhension ne se manifeste que dans les rapports entre les gens, affirme Zarifan (1999 :26) : « La compréhension mobilise toute l'expérience des employés d'une entreprise ». Il s'agit donc d'une construction qui se réalise tout au long de la vie professionnelle. Michael Polanyi (In : Nonaka et Takeuchi 1997 :65) classe cette connaissance personnelle, difficile à formuler et à communiquer, comme une connaissance tacite.²

La compréhension des problèmes mobilise aussi une connaissance de l'organisation : *Connaissance, comme l'utilisation que les clients font des biens et des services offerts par l'organisation ; mais aussi compréhension des problèmes des clients et des solutions adéquates, grâce aux échanges d'expériences à l'intérieur des équipes de travail (Ibid, p.26).*

Ce processus arrive dans une communauté d'interaction où les employés échangent entre eux la compréhension qu'ils ont tirée de situations vécues avec les clients, la transformant en connaissance organisationnelle: connaissance partagée, transmissible et valorisée par l'organisation.

C'est ce que Nonaka et Takeuchi (1997) dénomment la conversion de connaissances tacites en connaissances explicites.

Enfin, la compréhension mobilise toute la compétence *du back office*. Ce sont les employés du *back office* qui assurent tout le traitement administratif indispensable ainsi que le support technique pour la production du service.

La capacité de **produire des solutions adéquates aux problèmes des clients** est une autre compétence considérée, par Zarifan (1999), essentielle pour les professionnels du secteur des services. Elle consiste à « produire une solution pour un problème qui est en rapport avec l'activité du client-usager, pour obtenir des résultats positifs » (p. 27)

Cependant, il n'est pas suffisant de mettre en place des solutions pour les problèmes. Il faut savoir **administrer la transformation**. Pour ce, les employés de l'entreprise de services doivent être créatifs, pour transformer les propositions de solution en services qui répondent aux attentes des clients. C'est ainsi que les entreprises pourront garder et conquérir de nouveaux clients. Ce processus d'administration exige l'engagement de tous les employés de l'entreprise, surtout ceux qui exercent des activités de *back office* et des activités techniques.

² Polanyi observe que les êtres humains acquièrent des connaissances en créant et en organisant leurs propres expériences.

Zarifan met en relief les activités que les entreprises de services doivent réaliser ; mais le professionnel compétent doit aussi dominer certaines connaissances et posséder des caractéristiques personnelles spécifiques, dans le but d'assurer la satisfaction des attentes des clients. Le tableau 1, ci-dessous, synthétise ces compétences.

Tableau 1 : *Compétences essentielles pour assurer la satisfaction des attentes des clients.*

<i>Connaissances</i>	<i>Faire</i>	<i>Etre</i>
<i>- Connaissances techniques spécifiques au travail</i>	Identifier et connaître l'activité du client	- Autonome
<i>- Typologie – modèles de comportements des clients</i>	Interpréter et comprendre les problèmes des clients	- Adaptable
<i>- Caractéristiques des services offerts</i>	Produire des solutions adéquates aux problèmes des clients	- Sensible
<i>- Caractéristiques de l'entreprise de services</i>	Administrer la transformation	- Solidaire
<i>- Logique du consommateur</i>	Suivre un plan de perfectionnement personnel	- Sincère
<i>- Techniques de communication</i>	Avoir une méthode de travail	- Curieux
<i>- Techniques de délégation</i>	Apprentissage continu	- Créatif
<i>- Droit du consommateur</i>	Savoir administrer les différences	- Flexible
<i>- Technologies inhérentes à la production de services</i>	Conquérir la confiance et l'assurance	- Ouvert aux changements
<i>- Marketing de services</i>	Etablir des rapports d'empathie	- Coopérateur
	Déléguer	
	Administrer le temps	- Entrepreneur
	Communiquer avec efficacité	- Sociable

Source : *cadre élaboré par nos soins*

Nous pouvons en conclure que les processus de production et d'exécution de services exigent un ensemble de compétences (savoir, faire, être) essentielles pour que les clients-usagers sentent que les services consommés répondent à leurs attentes, voire les dépassent. Ce processus, amplement analysé, facilite la fidélité du client envers la marque, ce qui est un facteur indispensable pour que les entreprises restent compétitives sur le marché.

L'un de nos défis consiste à identifier les compétences essentielles pour les professionnels qui travaillent chez les concessionnaires : entrepreneurs, vendeurs et professionnels responsables de l'assistance technique des automobiles. De cette manière, nous pourrions esquisser le profil idéal et le comparer avec le profil actuel, identifier les *gaps* (lacunes) dans la formation et la qualification de ces professionnels. Grâce à ces informations, les processus des RH pourront s'ajuster, et devenir plus efficaces en ce qui concerne la recherche de la fidélisation des clients envers la marque.

ETUDE DE CAS

Reseau de distribution - concessionnaires

Pour bien comprendre le rôle des concessionnaires dans le secteur automobile brésilien, il faut tout d'abord analyser l'histoire des constructeurs.

Cette analyse prend, comme point de départ, la date du 12 mai 1919, lorsque le Président de la République, Epitácio Pessoa, signe une autorisation qui permet à Ford de se mettre en marche. Au départ, son capital n'était que US\$ 25.000,00. Cependant, depuis 1904, le modèle T de Ford était déjà distribué au Brésil, bien avant qu'il n'y eut des routes adéquates à l'usage des automobiles.

Quelques années plus tard, en 1925, General Motors s'installe au Brésil. Le Brésil avait l'air contaminé par la fièvre de l'automobile. A la fin de la 2^{ème} Guerre Mondiale, les véhicules et les pièces automobiles commencent à devenir les produits que l'on importe le plus, beaucoup plus que le pétrole et le blé, selon Luiz José Pimenta (1999).

Ford, première industrie automobile nationale, naît en 1956, stimulée par la restriction concernant les importations de composants pour automobiles.

Malgré quelques faibles résistances, le programme brésilien de restriction à l'importation finit par être absorbé par les industries. Onze entreprises adhèrent au processus de fabrication : Willys Overland, Vemag et l'Usine Nationale de Moteurs étaient des *Joint Ventures*, ayant chacune 50% de participation, et Ford, General Motors, International Harvester, Scania Vabis, Volkswagen et Toyota, contrôlées par le capital extérieur (Luiz José Pimenta, 1999).

L'apogée de la production de véhicules a lieu en 1961, avec la production de 145.000 unités, et un indice de nationalisation moyen de 93% par poids, et 87% par valeur. Le secteur automobile prend du pouvoir et commence alors à établir certaines règles et conventions

spécifiques, indépendamment des éléments de régulation en vigueur. (www.fenabrave.org.br/historia/in_hist_leis.htm, 5.02.2001).

Grâce à l'ouverture du marché, au début des années 90, les automobiles commencent à jouer un rôle des plus importants en ce qui concerne les importations, tout en éveillant le goût des marques internationales sur le marché brésilien.

A partir de 1997, le gouvernement brésilien introduit des mécanismes qui donnent encore plus de force à ce secteur. On assiste alors à une espèce de guerre fiscale entre les Etats, chacun d'eux essayant d'obtenir les investissements de constructeurs étrangers intéressés à faire partie du Mercosul.

En 2000, il y avait 15 constructeurs qui produisaient des véhicules, totalisant 32 Associations de marques, et 2.996 concessionnaires qui comprenaient toutes les marques. Ces constructeurs sont Volkswagen, Fiat, General Motor, Ford, Mercedes-Benz, Toyota, Renault, Honda, Chrysler, Scania, Volvo, Audi, Peugeot / Citroën. Ce nombre devra augmenter avec les projets de Asia, BMW, Mitsubishi, Kia.

Concession commerciale

La loi de concession commerciale « Renato Ferrari » a été sanctionnée dans le but de discipliner les rapports entre les constructeurs et leurs concessionnaires.

Nous citons ici ce qui fait l'objet d'une concession commerciale : « toute commercialisation de véhicules automoteurs, accessoires et composants fabriqués ou fournis par le producteur ; toute prestation d'assistance technique concernant ces produits, y compris leur garantie ou leur révision ; et l'usage gratuit de la marque du constructeur qui a permis la concession, comme identification ».

La concession commerciale est contrôlée par la loi n. 6.729/79, qui établit les normes concernant la concession commerciale entre producteurs et distributeurs de véhicules automoteurs de voie terrestre, approuvée le 29 novembre 1979, modifiée par la loi n. 8.132/90 du 26 décembre 1990, en vigueur jusqu'à présent.

Quand la loi a été sanctionnée en 1979, le secteur de distribution de véhicules avait déjà suffisamment d'expérience. En effet, l'idée de réglementer ce segment était venue de l'Association Brésilienne des Distributeurs Volkswagen - Assobrav-, l'une des Associations de Marque, et cette idée a tout de suite été adoptée par ABRAVE, actuellement Fenabrave - Fédération Nationale de la Distribution de Véhicules Automoteurs.

C'est grâce à la prise du pouvoir par le président João Figueiredo que cette loi sera sanctionnée. « Les distributeurs ont dû enlever de la proposition tous les points qui concernaient la défense du consommateur, et négocier avec les fabricants pour élaborer, ensemble, un nouveau texte qui serait approuvé en état d'urgence au congrès, et plus tard sanctionné par le président ». (www.fenabrave.org.br/historia/in_hist_leis.htm, 5.02.2001).

Au début de l'année 1990, pendant la gestion du Président de la République Fernando Collor, la loi « Renato Ferrari » a failli être révoquée. L'équipe économique du gouvernement la concevait comme une espèce de charte, puisqu'elle déterminait, par exemple, les limites réservées au champ d'action des concessionnaires. Cependant, après plusieurs entretiens entre l'équipe économique et les représentants de la Fenabreve, la Loi Renato Ferrari a été maintenue, avec des modifications dans 7 de ses 33 articles, et avec les changements de la Loi 8.132.

Malgré tous les efforts de la Loi dans le but de contrôler le processus de commercialisation des automoteurs, certaines études préliminaires relèvent pourtant une série d'irrégularités concernant les différents articles. Une mauvaise connaissance des faits, ou alors l'intention claire de désobéir à la loi, sont les raisons le plus fréquemment présentées par les personnes interviewées. Nous pouvons citer, par exemple, l'article 3 : dans le 1^{er} paragraphe, alinéa b, on affirme : « interdire la commercialisation de véhicules automoteurs nouveaux ou fournis par un autre producteur ». Ce sont souvent les propriétaires des concessionnaires eux-mêmes qui n'obéissent pas à cet article. Il n'est pas rare que certains propriétaires de magasins de revente obtiennent la concession de plus d'une marque. Il y a le cas d'un concessionnaire de Ford : tout en sachant que le prétendant possédait déjà une concession de la marque GM, le constructeur l'a encouragé et l'a aidé (avec des sommes d'argent) à obtenir la concession de sa marque. D'après le propriétaire, Ford était très intéressée par le fait d'avoir un magasin de revente dans tel quartier.

Les conventions de marque et les associations de marque

La Loi Renato Ferrari discipline les critères génériques et les conditions de commercialisation de véhicules automoteurs, et elle devra être suivie par tous les distributeurs, quelle que soit la marque. La Loi veut établir l'équité entre les parties, et garantir les droits de chacun. Cependant, c'est aux conventions de marque d'établir les critères plus spécifiques du contrat de concession de représentation de la marque, ce qui pourra ainsi assurer les caractéristiques et les spécificités de chacun.

Il n'y a pas de grande différence entre les conventions de marque élaborées par les constructeurs. Malgré tout, selon Pimenta (1999), les conventions révèlent le pouvoir des constructeurs, qui présentent un grand nombre d'exigences pour la représentation de leur marque.

La situation financière et l'étude du passé professionnel du prétendant sont les critères considérés comme les plus importants par les constructeurs, pour concéder la représentation de leur marque.

Il y a cinq ans :

[...] les tarifs d'un magasin de revente Volkswagen pouvaient atteindre la valeur de R\$ 50.000³ par unité vendue [...] aujourd'hui, très souvent, les revendeurs en difficulté oublient la valeur du fonds de commerce et offrent la concession gratuitement. (Gazeta Mercantil, novembre 1999, C-4, p.3).

³ Cette somme est l'équivalent de US\$ 50.000 dollars, à l'époque.

Dans un tel contexte, les exigences des constructeurs sont très nombreuses. Elles comprennent les dimensions des installations considérées beaucoup trop grandes par les propriétaires de concessionnaires interviewés, le quota de véhicules basé sur le marché renouvelé annuellement par l'intermédiaire d'un plan d'action fondamental, le stockage de pièces et l'achat obligatoire de pièces chez les constructeurs ⁴, et la fidélité concernant l'acquisition de véhicules produits par la marque ⁵. Ces exigences provoquent plusieurs types de difficultés concernant les rapports entre constructeurs et concessionnaires.

Pour faire face à la rigueur et aux impositions des constructeurs, les concessionnaires se sont unis en Associations de marque, au début des années 70 (1972/1974). Elles étaient formées de représentants d'usines d'automoteurs et leur objectif prioritaire était de discuter les intérêts des distributeurs par rapport à leurs fabricants spécifiques.

Dans un premier temps, les Associations se sont heurtées à une opposition acharnée des constructeurs, qui se refusaient à reconnaître la légitimité de ces sociétés. Ce n'est que plus tard que ceux-ci ont accepté de négocier, grâce au pouvoir économique des distributeurs.

La première association a été l'Assobrav (Association Brésilienne de Distributeurs Volkswagen), leader du marché à l'époque, avec environ 60% de ce marché. Les autres associations ont suivi les pas de la pionnière. Les rapports avec leurs constructeurs n'ont pourtant jamais été très bons. Les usines « imposaient toujours des contrats peu avantageux aux distributeurs, tout en les menaçant constamment d'annuler leur contrat de concession (www.fenabrave.org.br/historia/in_hist_leis.htm, 5.02.2001).

Il existe actuellement trente-deux associations de marque. A partir de 1995, l'histoire de ces sociétés s'est enrichie grâce à la formation de nouvelles associations, celles des voitures importées.

Programmes adoptés par les constructeurs et le réseau de distribution autorisé pour obtenir la fidélité de leurs clients.

L'évolution de l'industrie automobile a été remarquable tout au long des dernières décades, et elle se caractérise par certaines modifications très significatives à cause des troubles provoqués par la globalisation. Actuellement, les innovations concernant les services représentent les grandes « vedettes ».

Dorénavant, un *mix* de services et de produits, alliés à des prix accessibles et à la facilité de trouver tous les produits recherchés par les clients, représentent les facteurs décisifs pour les constructeurs qui souhaitent conquérir et garder leurs consommateurs.

Voilà pourquoi les constructeurs ont besoin d'outils qui leur offrent les supports nécessaires pour implanter leurs stratégies compétitives. Les **banques de données** jouent maintenant un rôle fondamental, car elles constituent « l'épine dorsale des initiatives qui visent à

⁴ Il est impossible d'acheter directement chez le fournisseur.

⁵ Peu importe si le marché consommateur achète ou non.

favoriser la mise en place d'un comportement fidèle de la part des acheteurs d'automobiles » (Paes, 1999 : 28). D'autre part, les banques de données permettent le développement d'un marketing personnalisé et adéquat à chaque style de vie des clients, grâce à l'identification de leurs caractéristiques les plus marquantes. De cette manière, elles favorisent un rapport plus étroit entre constructeur et consommateurs, qui pourra être décisif lors d'un nouvel achat, et pour l'implantation d'une base de consommateurs fidèles.

C'est pourquoi les constructeurs ravitaillent leurs banques de données avec des renseignements qui leur permettent d'implanter un système de courrier très personnalisé, le *mailing*, ce qui assure la multiplication des contacts et la fidélité des consommateurs de manière efficace, avec des coûts inférieurs à ceux des autres moyens de communication.

Ce sont cependant les concessionnaires qui ont un contact direct avec les clients, car ils peuvent accumuler et actualiser tous les renseignements essentiels, tels que les habitudes, les caractéristiques, les désirs et les besoins de leurs clients, pour l'implantation de stratégies d'un marketing personnalisé ; ceci leur permet donc de conquérir la confiance et la fidélité des clients envers la marque.

Les cartes de crédit *cobranding* représentent aussi l'un des outils les plus utilisés actuellement par les constructeurs: leurs bénéficiaires sont très simples, et ils provoquent un grand impact en ce qui concerne la fidélité envers la marque. Grâce à un système de points accumulés, ces cartes assurent des rabais pour le prochain achat d'un véhicule de la même marque, outre les services supplémentaires offerts au consommateur par l'intermédiaire de partenariats entre le constructeur et d'autres entreprises.

Il y a aussi le *leasing*, dont les constructeurs se servent beaucoup de nos jours. Cet instrument permet au consommateur d'acheter une automobile à un prix accessible, en effectuant des versements fixes pendant 24 ou 36 mois, selon sa réalité financière. De cette façon, le constructeur assure un contact plus durable avec ses clients.

Ce sont les nouvelles chaînes de **vente électroniques** qui gagnent du terrain parmi les constructeurs. Ces chaînes causent des modifications significatives de la communication entre constructeurs, concessionnaires et consommateurs, au moyen de promotions. Le commerce de nouvelles automobiles sur Internet est devenu le filon du secteur automobile. Il y a des *sites* style *Webmotors* (www5.webmotors.com.br) qui rapprochent les consommateurs intéressés par certains modèles des concessionnaires capables de les leur offrir. Il y a aussi les ventes aux enchères électroniques et des *sites* de courtage, qui réunissent plusieurs concessionnaires : ceux-ci mettent à la disposition des consommateurs leurs stocks d'automobiles.

Pour l'instant, GM, Fiat et Ford se sont mis à la vente de leurs modèles populaires sur Internet. Ces constructeurs possèdent donc des *sites* bien organisés, qui contiennent des renseignements concernant les prix, les accessoires optionnels et les caractéristiques de leurs modèles. Le succès est si grand qu'en deux mois Fiat a vendu, sur Internet, quelque 1.100 voitures (modèles Palio et Uno) et les trois constructeurs ont facturé US\$ 94 millions pour la période novembre / 2000 à mars/ 2001.

Le succès de la vente via Internet se doit à un accord réalisé entre le Conseil National de Politique de l'intérieur (Confaz) et les concessionnaires, ce qui a fait du Brésil le premier pays à exploiter la vente directe d'automobiles sur le *Web*. Cet accord permet aux constructeurs de facturer la voiture directement au consommateur, avec une réduction d'impôt. Les constructeurs assument l'engagement de ne vendre que des voitures populaires, c'est à dire les voitures au moteur 1.0, et les concessionnaires réduisent leur marge de gain de 12% à 4%. Le rôle des concessionnaires se limite à la révision finale de la voiture et à sa livraison au consommateur. De cette manière, les voitures populaires peuvent avoir une réduction de prix de 6% par rapport à la vente traditionnelle.

L'expérience brésilienne est inouïe. Dans le reste du monde, Ford et GM n'ont réussi à pénétrer dans le commerce électronique qu'après avoir investi, avec des partenaires, sur des portails indépendants multi-marques, tels que Autobytel et Carpoint. (Telma Pinto, Gazeta Mercantil, 8 mars 2001, p. C-1)

Avec le lancement de la Celta, GM a également inauguré un nouveau système de ventes. Le client usager n'est pas seulement libre de choisir le type, mais aussi la forme de paiement et la livraison de sa voiture. Son site www.celta.com.br offre l'expérience complète d'achat.

Anabtawawi, cadre de GM, affirme qu'en 2000, la moitié des propriétaires de la Celta, lancée en septembre, s'est servie d'Internet, à la maison ou chez le concessionnaire, pour faire l'achat d'une voiture. « Le nombre d'affaires conventionnelles tend à baisser », a dit le cadre, dans un reportage au journal Gazeta Mercantil (30 novembre 2000 :8).

Volkswagen, le seul parmi les grands au Brésil, reste encore en-dehors de ce marché, mais il se prépare à entrer bientôt sur le marché *on-line*. Le constructeur affirme que son *site* sera beaucoup plus moderne que celui qui existe déjà en Allemagne.

Volkswagen, cependant, ne croit pas que les consommateurs ne retournent plus dans les magasins de revente, même s'ils ont déjà effectué un achat sur Internet. L'achat d'une automobile, prévient encore le gérant de GM, est une décision importante pour toute la famille, et avant de conclure l'affaire, le consommateur aime voir et « sentir l'odeur » de l'auto qu'il va acquérir.

Voilà pourquoi les constructeurs ne pensent absolument pas à changer le type d'affaires qui couvrent leur réseau de concessionnaires. « Le réseau est une partie de l'affaire intégrée », affirme Walter Wieland, président de GM du Brésil, dans une interview au magazine Exame Negócios (an 1, éd.2, p. 46, le 30 novembre 2000). Selon Wieland, « les concessionnaires ont encore un rôle important : rendre tous les services, acheter et réparer les vieilles voitures, vendre et mettre en place les accessoires de personnalisation dans les nouvelles voitures ».

Néanmoins, les entretiens réalisés avec les titulaires (propriétaires de concessionnaires) révèlent qu'environ 80% des profits de leurs reventes proviennent de la vente de nouvelles voitures et de pièces de rechange. L'après-vente, l'assistance technique, est considérée comme

une espèce de stratégie concernant la fidélité des clients envers la marque ; mais, sans le moindre doute, ce service ne représente pas la partie la plus avantageuse dans les affaires.

Les propriétaires de concessionnaires ne se sentent pourtant pas menacés par tous ces nouveaux accords. Ils croient, selon certains renseignements divulgués lors des entretiens, que les consommateurs brésiliens attribuent un rôle symbolique des plus importants à la voiture, surtout à la voiture neuve qui représente presque toujours succès et réalisation. Ce qui explique pourquoi l'achat d'un véhicule est devenu tout un rituel, où il faut « sentir le véhicule », « négocier le prix et les accessoires », etc. Ils attribuent la réceptivité de la vente *on-line* à la réduction des prix, et surtout du fret. GM, par exemple, a établi un prix unique pour le fret des nouvelles voitures populaires, quelle que soit la région du Brésil. Avec l'unification des prix de livraison, le consommateur peut obtenir un rabais d'environ US\$ 500,00, ce qui représente sans aucun doute un gain significatif pour une voiture populaire qui coûte quelque US\$ 7.000. Pour les propriétaires de concessionnaires, la vente *on-line* doit donc se limiter aux régions assez éloignées du constructeur.

Tout au long de cette enquête, on a pu remarquer que les constructeurs n'ont aucun mécanisme de contrôle ou d'encouragement pour orienter leurs concessionnaires, ou même pour exiger, en ce qui les concerne, la mise en place de programmes de fidélité. Selon les interviewés, les constructeurs leur demandent simplement d'adopter ces programmes, et les propriétaires de concessionnaires sont libres de leur obéir ou non. D'ailleurs, tous les titulaires interviewés ont manifesté ce même type de plainte ; le constructeur ne s'intéresse qu'à « la santé financière » des concessionnaires ; seul le quota des ventes les inquiète, et ils se moquent de leurs difficultés. D'après les interviewés, les constructeurs gagnent beaucoup d'argent grâce à la vente des voitures et des pièces autorisées, car les concessionnaires ne peuvent acheter ces pièces directement chez les fournisseurs. Celles qui ne sont pas achetées chez les constructeurs ne possèdent pas la garantie que les constructeurs leur assurent d'habitude.

Certains titulaires qui se préoccupent d'attirer et de maintenir les consommateurs commencent à mettre en place des programmes qui cherchent à « faciliter » les choses pour leurs clients : livraison d'automobiles à l'adresse du client ou à son lieu de travail, transport pour les clients qui ont besoin de laisser leur voiture en manutention, immatriculation de nouvelles voitures, rapidité concernant les papiers nécessaires pour le *leasing* ou le consortium, options de prêts en accord avec la réalité du client, service personnalisé et *télémarketing*.

Voilà pourquoi ces concessionnaires implantent des banques de données qui contiennent tous les renseignements systématiquement actualisés par des professionnels bien préparés.

Rapport entre les constructeurs et leur réseau de distribution

Le rapport entre les constructeurs et leur réseau de concessionnaires est marqué par de grandes divergences et des conflits d'intérêt. La synergie qui, théoriquement, devrait exister, ne se révèle que dans les grands discours, selon certains titulaires interviewés. On remarque un manque d'efforts coordonnés vers un seul but, quelle que soit l'entreprise : le client. Les rapports, sans le moindre doute, sont établis d'après la logique de l'émotion. Le mécontentement de la part du réseau des concessionnaires est dû à une certaine « exagération » concernant les exigences

imposées par les constructeurs. De la part des constructeurs, il y a un mécontentement de ces professionnels concernant les concessionnaires qui, soi-disant, ne donnent pas assez d'importance à la qualité de leurs services. En effet, toutes ces difficultés exigent des changements urgents dans des relations qui devraient être plus étroites, dans l'échange d'informations, la distribution du pouvoir et l'autonomie d'action.

Les difficultés concernant l'harmonisation des rapports se reflètent aussi dans le comportement des professionnels. Les concessionnaires sont devenus plus méfiants et ils ont commencé à croire que les constructeurs voulaient les voler, selon certains témoignages. Il en résulte de grandes difficultés dans la communication et à la recherche d'un consensus, ce qui provoque des relations très tendues.

Malgré tout, la nature dynamique du secteur automobile a besoin d'une grande intégration, d'*empowerment* et de coopération entre ses membres. Ce secteur a également besoin d'un plus grand professionnalisme de la part de ses ouvriers, et d'effectifs mieux qualifiés. C'est pourquoi il faut adopter des politiques et des pratiques de gestion des RH, en accord avec les stratégies des constructeurs et des concessionnaires.

Pour cela, les actes des Ressources Humaines doivent être centrés sur les aspects suivants :

- qualification technique et formation professionnelle
- création d'une culture de coopération et de collaboration
- mise en place d'objectifs communs entre constructeurs et réseau de distribution
- formation d'effectifs visant être plus qualifiés, productifs, efficaces et flexibles

Les trois premiers points seront maintenant analysés, à partir de l'étude pratique de certains cas.

Quant aux conclusions, elles offriront des propositions d'amélioration dans les rapports entre constructeurs et réseau de distribution, surtout en ce qui concerne la formation de professionnels pour les concessionnaires.

Qualification technique et formation professionnelle

Lors des entretiens avec les professionnels des constructeurs, au cours de cette enquête, la préoccupation concernant la qualification des professionnels de vente et d'après-vente, pour le processus de fidélité des clients envers la marque, s'est manifestée à l'unanimité. Malgré cette inquiétude, il existe pourtant peu de programmes qui abordent ce sujet. A chaque lancement d'une voiture ou d'une innovation, les titulaires sont appelés à fournir à leurs professionnels d'après-vente une formation « consistante ». En ce qui concerne la prestation de services, surtout en assistance technique, les employés suivent une formation avec des professionnels du constructeur, en général dans les installations de l'entreprise. Le constructeur paie tous les coûts, concernant le cours (matériel utilisé et instructeurs, électricité, etc.), et les concessionnaires se chargent du transport et de l'installation de ses professionnels ; selon les titulaires eux-mêmes, il s'agit là d'une somme très modeste.

Cependant, malgré tous les efforts des constructeurs pour actualiser et qualifier les professionnels du réseau de distribution, les concessionnaires ne répondent pas de manière satisfaisante. Ils affirment que le fait de libérer des professionnels pour ces cours, même pendant une période de temps assez courte, est pour eux très difficile. La plupart des concessionnaires travaillent avec un nombre réduit d'employés et leur absence se fait sentir dans la routine des ateliers et dans les ventes. La solution la plus employée consiste à y envoyer un ou deux professionnels et ensuite à leur demander de présenter le contenu du cours. Il y a donc des critères de sélection de ces professionnels. Ils doivent avoir les compétences pédagogiques nécessaires pour être capables de reproduire le cours devant leurs collègues.

On remarque qu'il y a peu de concessionnaires qui investissent dans des programmes de formation et dans le développement de leurs employés. Les raisons qu'ils présentent sont les coûts élevés de ces cours, outre le nombre réduit d'employés

Il est intéressant d'observer que les constructeurs possèdent un contrôle détaillé des professionnels qui ont suivi, ou non, les cours d'actualisation qu'ils leur ont été offerts. Pourtant, il est impossible d'« obliger » les professionnels du réseau à suivre ces cours. Mais, lorsque les concessionnaires revendiquent un privilège, le nombre de employés formés chez les constructeurs est pris en compte.

Il y a pourtant des initiatives isolées dans le but d'améliorer et de perfectionner les compétences des professionnels qui travaillent dans le réseau autorisé de distribution d'automobiles. La Fenabrave, en association avec la Fondation Getúlio Vargas, a mis en place un programme de formation pour les titulaires, quelle que soit la marque qu'ils représentent. L'objectif est de développer les connaissances nécessaires pour former un gestionnaire de concessionnaires. Le public cible sont les titulaires, les successeurs et les cadres des concessionnaires.

La faculté Cândido Mendes est une autre Institution d'Enseignement qui offre un cours de Maîtrise dans le même but. Les gérants du secteur de Ressources Humaines des constructeurs interviewés affirment tous que le problème le plus grave des concessionnaires est, sans le moindre doute, le manque de qualification des titulaires. D'après eux, dans la plupart des cas, ce sont les fils des anciens propriétaires qui prennent la concession en charge. Ils ne possèdent pas les connaissances nécessaires pour assumer le poste. D'autre part, les titulaires les plus anciens étaient des mécaniciens qui ont été encouragés par les constructeurs eux-mêmes à se charger d'une concession. Avec les progrès technologiques et l'augmentation des exigences de la part des consommateurs, ils ne sont plus au niveau de la demande.

Le SENAI, Service National d'Apprentissage Industriel ⁶, offre à la communauté des cours de formation technique dans les branches suivantes : mécanique, électronique, mécanique d'automobiles, montage, parmi tant d'autres, pour le secteur industriel en général, dans les principales villes du pays. Le SENAI a établi un partenariat avec les constructeurs installés au Brésil et leur réseau de distribution, et il offre des cours aux professionnels qui travaillent chez

⁶ Service lié au CNI (Confédération Nationale de l'industrie), société entrepreneur.

les constructeurs et dans le service d'après-vente des concessionnaires. Les constructeurs fournissent toutes les pièces et les outils nécessaires pour monter un atelier, outre des voitures pour les cours pratiques. Les ateliers sont utilisés par la communauté, le soir, pour former des mécaniciens qui sont presque toujours recrutés par les constructeurs. Les prix des cours sont dérisoires, pour permettre aux chômeurs et aux gens qui n'en ont pas les moyens de suivre ces cours. D'après les renseignements reçus lors des interviews, les cours ont un excellent niveau et atteignent tous leurs objectifs : surtout celui de former des professionnels d'après-vente avec les connaissances techniques nécessaires et adéquates pour exécuter les services avec la meilleure qualité.

On peut remarquer, néanmoins, que les plus grands investissements, aussi bien de la part des constructeurs que des concessionnaires, s'adressent au service d'après-vente. Il y a peu de programmes destinés aux vendeurs. Les constructeurs offrent des cours aux vendeurs quand il y a un lancement de nouvelles voitures, et les observations citées ci-dessus, concernant les cours qui s'adressent à l'assistance technique, sont exactement les mêmes. Les concessionnaires choisissent des professionnels du secteur d'administration, formation en *marketing*, ou ceux qui ont une certaine expérience en vente, pour travailler au comptoir, dans les ventes. Ils croient que ces critères sont essentiels pour une bonne performance.

Il existe cependant certains mouvements parmi les concessionnaires. A Rio de Janeiro, on a formé un groupe de concessionnaires de Volkswagen dans le but de mettre en place un cours pour les vendeurs et un autre qui se réalise au Cefet ⁷ pour l'assistance technique. Les coordinations, les instructeurs et le matériel utilisé par les étudiants, tout est intégralement financé par ce groupe de concessionnaires. Volkswagen a offert quelques voitures pour les cours pratiques. Les concessionnaires qui s'intéressent à ce programme en font partie, contribuant ainsi d'une manière proportionnelle au nombre de professionnels qui souhaitent obtenir cette formation.

Création d'une culture de coopération et de collaboration

Il serait tout à fait possible de croire que les connaissances techniques sont les plus valorisées. Les connaissances, les habiletés et le développement des attitudes nécessaires pour favoriser la collaboration, la coopération, et la synergie entre les constructeurs et les concessionnaires sont, en effet, très peu valorisés. Par contre, ces compétences sont indispensables pour répondre aux besoins, aux intérêts et aux désirs des consommateurs ; c'est ainsi que l'on peut attirer les clients et les maintenir fidèles à la marque, tout en ayant des rapports harmonieux et productifs entre les membres qui composent le secteur automobile.

Tous ces manques se reflètent également dans la communication entre les divers membres. Il faut trouver des moyens efficaces de transmission et de consolidation, tels que l'usage d'un langage approprié pour introduire les valeurs de la culture de coopération et de collaboration. Selon les personnes interviewés, la présence d'intérêts très différents entre

⁷ Centre Fédéral d'Education Technologique - a pour mission l'habilitation et la qualification professionnelles pour le marché de travail.

constructeur et réseau de distribution contribue à la mauvaise compréhension des problèmes et à la création d'obstacles concernant le processus d'échange d'informations.

La plupart des concessionnaires « trouve » que les constructeurs concèdent un traitement différencié à certains concessionnaires. Pour les concessionnaires qui font preuve d'une bonne « santé financière », les constructeurs « déploient tous leurs efforts » pour faire avancer les affaires. Quant à ceux dont la santé financière est plutôt « délicate », ils ne pourront pas compter sur l'appui des constructeurs. Dans le rapport d'un titulaire, celui-ci attribue la faillite de son magasin au manque de soutien du constructeur.

Il faut absolument que tous les concessionnaires reçoivent les mêmes renseignements, de manière claire et objective, et qu'ils aient les mêmes opportunités : voilà la revendication la plus importante .

Il existe un autre aspect qui interfère directement dans la communication et dans les rapports entre les concessionnaires : il s'agit de la compétition. Renault, dans le but de minimiser ce problème interne, car tout le monde y perd, encourage maintenant l'ouverture de plusieurs concessionnaires sous la responsabilité d'un seul titulaire. Par exemple : dans la région de Sorocaba, São Paulo, les concessionnaires de Renault appartiennent à un seul titulaire. Selon la personne interviewée, titulaire d'une concessionnaire Renault, le constructeur récemment installé au Brésil va apprendre à partir des erreurs commises par les constructeurs plus anciens.

Il faut encore racheter l'initiative, la créativité et l'audace des professionnels, pour qu'ils puissent créer et implanter les valeurs qui s'accordent avec la culture de collaboration et de coopération. Tout cela exige une plus grande autonomie concernant les concessionnaires, tout comme des styles de gérance beaucoup plus démocratiques. Le manque d'intérêt à l'égard de la formation et de la définition de profils adéquats concernant les directeurs de concessionnaires, contribue à une sélection de gérants qui n'ont pas les compétences nécessaires pour pouvoir exercer une gestion démocratique. La pratique en vigueur est la suivante : « ceux qui peuvent commandent, et ceux qui sont malins obéissent ». Les mauvais salaires, l'instabilité sur le marché d'automobiles ⁸ et le manque de vision des titulaires concernant l'entreprise, d'après les professionnels des constructeurs qui ont été interviewés, représentent les raisons les plus probables pour la sélection de gérants inadéquats. Les répercussions du style de gérant autoritaire s'expriment par la peur de parler, de commettre des erreurs, d'oser, et, en conséquence, d'innover, de la part des employés de prestation de services du réseau de distribution.

Cependant, pour que le processus d' *empowerment* soit performant, comme nous le montrerons plus loin, il faut que les employés établissent des objectifs pour assumer le contrôle des activités. Le sentiment des employés, qui affirment n'avoir le droit de ne rien faire, si ce n'est obéir aveuglément aux ordres du chef, provoque un manque total de motivation, tout en leur enlevant l'envie de changer , même si le modèle actuel ne plaît pas du tout à la grande majorité.

⁸ Cette année, il y a eu une croissance significative dans les ventes ; en 1999, les ventes ont chuté de façon dramatique.

Elaboration d'objectifs communs entre les constructeurs et le réseau de distribution

La définition d'objectifs communs au moyen de l'élaboration de projets individuels et collectifs entre constructeurs et concessionnaires provoque, presque toujours, de profonds désaccords. Par exemple : certains concessionnaires trouvent que les quotas de véhicules sont exagérés, bien qu'ils aient été négociés à l'avance. Malgré cette négociation, on affirme souvent que les constructeurs « obligent à vendre » des automobiles dont les modèles et les couleurs n'ont pas été demandés par le réseau autorisé. Ce contexte s'aggrave encore dans les périodes de récession, quand le fait de « battre tous les quotas » devient très difficile. Les parcs des constructeurs restent bondés et il leur faut « écouler » les autos, ce qu'ils font, selon les interviewés, en transférant leur problème aux concessionnaires. Pourtant, quand « les vents soufflent du bon côté », les quotas sont « battus » avec une certaine facilité.

On remarque également le manque de suivi concernant la performance des professionnels des concessionnaires, la qualité des services et le niveau de satisfaction des clients.

Les professionnels du réseau affirment que, pour les constructeurs, seuls les clients qui achètent une voiture toute neuve méritent leur attention. Comme nous l'avons déjà montré, ils ont des moyens de communication directe avec les consommateurs. Ils leur envoient des questionnaires, un mois après l'achat de la voiture, dans le but d'évaluer la satisfaction du client par rapport au produit, et tous ces renseignements leur donnent une base pour restructurer leurs stratégies de marketing de rapports.

On peut remarquer, néanmoins, que la plupart des personnes qui répondent aux questionnaires sont des clients mécontents de leur voiture ou du processus de vente. Les constructeurs n'arrivent donc pas à se faire une idée plus ample du niveau de satisfaction de leurs consommateurs. Sans le moindre doute, comme les concessionnaires ont des rapports beaucoup plus intimes avec les clients, ils ont certainement une probabilité beaucoup plus grande de suivre leur niveau de satisfaction.

Malgré tout, comme nous l'avons déjà observé, à cause des problèmes et des mécontentements dans les rapports entre l'usine et le réseau de distribution, tous ces renseignements ne sont jamais partagés, ce qui complique encore la convergence d'objectifs : il s'agit en effet de construire une base de clients et d'employés fidèles et loyaux.

CONCLUSION

La préoccupation concernant la qualité des services rendus par les concessionnaires doit être une priorité pour n'importe quel professionnel des Ressources Humaines dans le secteur automobile. Il est indispensable d'identifier le nouveau profil et les nouvelles compétences des professionnels qui rendent les services dans tout le réseau de distribution, pour arriver à obtenir et à maintenir la fidélité des consommateurs envers la marque.

Le compromis concernant le perfectionnement constant des ressources humaines chez les concessionnaires n'est plus une option stratégique d'organisation. C'est une question de survie,

étant donné les exigences des consommateurs et la vitesse à laquelle les innovations technologiques provoquent des changements dans les automobiles et, en conséquence, dans les connaissances nécessaires à la vente et à l'assistance technique.

Dans un tel contexte, la qualité de l'intégration entre le constructeur et son réseau de concessionnaires devient indispensable. C'est au constructeur de mettre en place le plan, l'exécution et l'évaluation technique des nouveaux projets d'automobiles, et c'est aux concessionnaires d'assumer la responsabilité de la vente et de l'assistance technique. De cette façon, la **coopération** entre constructeurs et concessionnaires est une question de vie ou de mort, pour les deux parties. Les constructeurs ne peuvent mépriser la position stratégique de leur réseau de distribution, et les concessionnaires ne peuvent pas non plus négliger les innovations à l'égard des automobiles.

Comme nous l'avons déjà observé, la satisfaction des consommateurs est un concept qui s'associe à un certain type d'attitude, tandis que le concept de fidélité s'associe au comportement. En d'autres termes, la satisfaction se révèle dans les paroles du consommateur, et la fidélité dans ses actes.

De cette manière, le moment où le employé qui rend service et le consommateur se rencontrent est décisif en ce qui concerne la satisfaction. C'est le moment que Norman (1993) appelle « le moment de la grande vérité » ; une mauvaise évaluation d'un service offert pourra donc avoir comme résultat la perte définitive d'un client. Connaître parfaitement toutes les caractéristiques et les innovations des automobiles, les habitudes, les désirs, les besoins et le pouvoir d'achat des clients, représente des aspects décisifs à l'égard de l'attraction et de la fidélité des clients.

Il faut donc mettre en relief l'importance de la diffusion concernant les renseignements entre constructeurs et réseau de distribution, pour obtenir une bonne intégration et pour que les décisions soient prises en commun d'une manière harmonieuse.

Pour que la culture de coopération et de collaboration puisse être implantée, il faut mettre en place un changement dans l'ensemble des valeurs, des croyances et des connaissances fondamentales qui interfèrent dans la façon de penser, comprendre, sentir et agir des travailleurs. La coopération et la collaboration exigent la présence de valeurs qui reconnaissent l'importance des travailleurs, aussi bien chez les constructeurs que chez les concessionnaires. Ces nouvelles valeurs doivent être reconnues, acceptées et assimilées par tous.

On remarque que le point clé de la prestation de services est bien le traitement dispensé aux clients et aux employés. L'amabilité et le bon sens du employé seront décisifs en ce qui concerne la satisfaction des consommateurs. La mise en place d'une base de clients et de employés loyaux doit donc être l'objectif le plus important dans la stratégie des affaires, aussi bien chez le constructeur que chez les concessionnaires. Pour cela, le système de gestion des ressources humaines, des deux côtés, doit être capable de mobiliser des employés dans ce but, en transformant les attributions de chaque poste en un ensemble de tâches qui visent la qualité des services et la satisfaction des clients.

De cette façon, il sera possible de développer des politiques de valorisation des professionnels, surtout de ceux qui établissent les contacts directs avec les consommateurs, car il s'agit là de professionnels stratégiques pour le secteur automobile.

Les professionnels qui se sentent pris en compte ont tendance à rester chez les concessionnaires, à s'engager dans une croissance de productivité et dans leur développement, ce qui diminuera, sans le moindre doute, les coûts concernant la formation et le développement professionnels.

BIBLIOGRAPHIE

- Berry Leonard, Parasuraman, *Serviço de Marketing: competindo através da qualidade*, São Paulo, Maltese, 1995.
- Carvalho Roberto, “Mudando com a economia: Estratégias de ajustes de empresas líderes brasileiras”, *Estudo preparado para a División de Desarrollo Productivo Empresarial da CEPAL*, Campinas, Mimeo, 1997.
- Champagne François, Potvin Louise, Denis Jean-Louis, Boyle Pierre, *Saber preparar uma pesquisa: definição, estrutura. Financiamento*, São Paulo, editora Hucitec, 1997.
- Chetochine George, *Marketing Estratégico da Distribuição*, São Paulo, Makron Books, 2000.
- Cristopher Martin, *O Marketing da Logística: Otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes*, São Paulo, Futura, 1999.
- Fleury Afonso, Fleury Maria Teresa, *Estratégias Empresarias e Formação de competências*, São Paulo, Atlas, 1997.
- Heskett James, Jones Thomas, Loveman Gary, Sasser Earl, Schlesinger Leonard, ‘Colocando para funcionar a cadeia serviços-lucro’, *Harvard Business Review*, New York, 1994, pp. 164-174.
- Hesselbein F. E Goldsmith M., Beckhard R., *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*, São Paulo, Futura, 1996.
- Kanaane Robert, *Human Relations: principles and practice*, Boston, Houghton Mifflin Company, 1999.
- Kotler Philip, Armstrong Gary, *Princípios de Marketing*, Rio de Janeiro, LTC, 1995.
- Looy Bart Van, Dierdonck Roland Van, Germmel Paul, *Services Management in Integrated Approach*, London, Financial Times Pitman Publishing, 1999.
- Pimenta Luiz José, “O mercado do setor automobilístico”, *Gazeta Mercantil*, novembro de 1999, C-4, p.3.
- Martin James, *A grande Transição: usando as setes disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologias e estratégias*, São Paulo, Futura, 1995.
- Machuret Jean-Jacques, Deloche Dominique, D’Amart Jacques Charlot, *Comerciator: teoria e prática da via da qualidade nos sistemas de vendas*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1997.

Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka, *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*, São Paulo, Campos, 1997.

Normann Richard, *Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*, São Paulo, Atlas, 1993

Paes Tomas, *Serviços, Marketing e Gestão*, São Paulo, Saraiva, 1999.

Porter Michael, *Competição: estratégias competitivas essenciais*, São Paulo, Campus, 1999.

Reichheld e Sasser, "Principles of Service Marketing", *Harvard Business Review*, March-April, 1995. pp. 167-174.

Robbins Stephen, *Comportamento Organizacional*, Rio de Janeiro, LTC, 1998.

Vavra Terry, *Marketing de Relacionamento After Marketing: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento*, São Paulo, Atlas, 1993.

Vieira Marcelo Milano Falcão, Oliveira Lúcia Maria Barbosa (orgs), *Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas*, São Paulo, Atlas, 1999.

[URL:http://www.fenabreve.com.br/associacoes/assoc.htm](http://www.fenabreve.com.br/associacoes/assoc.htm), 09.08.99.

Zarafian Philippe, "Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço", *Seminário Reestruturação Produtiva, flexibilidade do trabalho e novas competências profissional*, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, mimeo, agosto 1999.

www.fenabreve.org.br/historia/in_hist_leis.htm , 5.02.2001.

www.celta.com.br

www5.webmotors.com.br