

L'APRÈS-VENTE DES PRODUITS DOMESTIQUES

par Daniel VILLEPONTOUX

Directeur Général, DEP'FRANCE

1) UNE PROFESSION MECONNUE

L'APRES-VENTE DES PRODUITS DOMESTIQUES est une profession souvent méjugée. Son image est plutôt négative dans l'esprit d'une partie du public, en effet lorsque le client a affaire aux services après-vente, par principe il est mécontent puisqu'en panne. Il considère la panne comme une anomalie, voire comme une injustice.

Hors, au-delà de ces clichés et réactions épidermiques il existe une profession, agissant sur un créneau économique non négligeable.

C'est de plus un métier difficile, faisant appel à de nombreuses disciplines et où les problèmes d'organisation sont multiples.

2) LES COMPLEXITES DE LA GARANTIE

Il est évident que l'organisation de la garantie est importante quand on parle d'APRES-VENTE.

2.1 La garantie légale

- Elle s'applique à tous les produits
- Elle n'est pas limitée dans le temps
- Elle couvre les vices cachés

Enfin, et c'est important, c'est la personne qui subit le préjudice qui doit en faire la preuve.

Le cadre juridique, qui ressort du Code Civil est donc très large, mais aussi très vague.

En pratique, sauf cas très spécifique, elle n'est pas plaidée par le particulier car elle met en jeu des mécanismes administratifs lourds et longs, souvent disproportionnés avec le problème du client.

(1) Compte-Rendu de l'exposé donné par l'auteur au cours d'une journée d'étude organisée par l'AFGI, sur la gestion de l'après-vente et des stocks de pièces de rechange.

2.2. La garantie contractuelle

Par contre, sur le terrain, et donc dans le domaine commercial, contractuel, des habitudes existent qui fixent les règles du jeu entre les différents partenaires, pour la garantie.

Ces partenaires sont au nombre de 3 :

- . le constructeur du produit
- . le distributeur du produit
- . le consommateur client

Tout d'abord, quand le constructeur commercialise son produit vers le distributeur, il offre en général dans le contrat une garantie de 1 an, mais uniquement pour les pièces.

En pratique, si un produit tombe en panne moins de 1 an après la vente, le distributeur se retourne vers le constructeur pour obtenir gratuitement la pièce, avec des modalités qui peuvent beaucoup varier.

Quand, à son tour, le distributeur propose son produit au grand public, et surtout pour des raisons de concurrence, il offre en même temps une garantie qui protège le client.

Elle est, en général, au minimum de 1 an et couvre les pièces et la main-d'oeuvre. Cette garantie "contractuelle" commence à se normaliser avec l'intervention de l'AFNOR (Norme X 50).

On voit que dans le montage, le distributeur supporte en fait le coût main-d'oeuvre de la garantie et ceci a, bien sûr, des conséquences directes sur le fonctionnement et la gestion de tous les SERVICES APRES-VENTE.

2.3. P S E , G L D

Pour compléter ce panorama de la garantie, soulignons également que, dans certains cas, pour des raisons promotionnelles, le distributeur peut aller plus loin et offrir des garanties dépassant 1 an, jusqu'à 5 ou 7 ans.

Ces garanties peuvent être gratuites ; elles sont le plus souvent optionnelles et payantes pour le client. On les appelle P.S.E. ou G.L.D.

Une telle garantie représente pour le distributeur un risque assez élevé et il s'adresse fréquemment à une compagnie d'assurance pour le couvrir. Dans ce cas, le distributeur verse, à l'occasion de chaque vente, une prime à l'assurance qui supportera le coût des réparations à venir.

2.4. Conclusion

Cette notion de garantie, qui semble simple, peut cacher des mécanismes assez complexes, transparents pour le client, mais importants pour les S.A.V. Enfin, elle servira également à illustrer une distinction importante, mais mal connue, entre l'APRES-VENTE et le DEPANNAGE.

3) L'APRES-VENTE et le DEPANNAGE : DEUX CONCEPTS DIFFERENTS

En effet, l'après-vente et le dépannage, souvent employés comme synonymes, recouvrent en fait des concepts différents.

Cette distinction qui peut apparaître spécieuse est parfaitement fondée. Si les deux activités se traduisent par un même résultat final : la remise en état de fonctionnement d'un appareil en panne, les méthodes employées divergent sensiblement.

Il existe en pratique 3 grands types de sociétés spécialisées dans la réparation.

- (- des sociétés de dépannages pur (ex. SOS 99.99)
- (- des S.A.V. appartenant à un distributeur. On les appelle S.A.V. intégrés (ex. DARTY)
- (- des S.A.V. indépendants, de tailles très variables, depuis l'artisan jusqu'à une société comme DEP' .

- La société de dépannage intervient uniquement pour des clients hors garantie.

En cas de problème ou de litige, le client a un seul interlocuteur : la société de dépannage.

Il ne s'agit pas ici d'une critique mais de la constatation d'un fait économique

- Par contre, les S.A.V., qu'ils soient d'ailleurs intégrés ou non, interviennent, après la vente, pour le compte de distributeurs et constructeurs avec lesquels ils ont négocié des contrats de sous-traitance pendant la période de garantie.

La notion de S.A.V., contrairement au dépannage, est donc inséparable de la notion de fidélité de la clientèle non pas au niveau du seul service, mais également auprès du distributeur.

Ce distributeur d'ailleurs, que ce soit pendant ou après la garantie, assure sur les interventions réalisées un contrôle rigoureux qui évite tout abus de la part du S.A.V. et facilite le règlement des éventuels litiges.

Implicitement, dans ce type de relations, le S.A.V. est automatiquement conduit à prendre la satisfaction du client comme objectif prioritaire. Soulignons d'ailleurs que pour un S.A.V. les interventions sous garantie représentent généralement plus de 50 % de l'activité.

Pour se démarquer des sociétés de dépannage, la plupart des S.A.V. significatifs ont décidé de se regrouper au sein d'un syndicat professionnel spécifique, le SYNASAV, qui commence à lancer des opérations de promotion de la profession auprès des consommateurs, des médias et des pouvoirs publics.

4) PRESENTATION RAPIDE DE DEP'

Après ces quelques observations sur le contexte de la profession, il est intéressant de passer à un exemple concret, celui de la Société : DEP' FRANCE.

4.1. Historique

DEP' FRANCE est, une filiale du groupe NOUVELLES GALERIES. Ce groupe, avec un C.A. de + de 15 000 MF est un des grands de la Distribution, gérant directement ou par franchise plus de 180 magasins en France, avec un effectif de plus de 20 000 personnes. Ses magasins commercialisent en

particulier des produits lourds, blancs ou bruns, nécessitant une après-vente.

Au départ, chaque magasin avait son propre service après-vente intégré, dont le coût, du fait de la dispersion et des volumes unitaires assez faibles est vite apparu comme prohibitif.

Après différents essais, la conclusion fût que pour mieux gérer ses S.A.V. il fallait augmenter les volumes et donc offrir des prestations aux chaînes concurrentes.

L'idée est née de créer une société spécialisée dans l'après-vente pouvant offrir ses services à l'ensemble de la distribution.

De cette réflexion, qui date d'une dizaine d'années, est née la société DEP'FRANCE qui s'est vu logiquement rattachée à la DIRECTION DE LA DIVERSIFICATION du Groupe.

4.2. Situation actuelle

- Actuellement, DEP'FRANCE est une société de services à part entière, filiale du Groupe NOUVELLES GALERIES et travaillant pour le compte de la plupart des grands distributeurs nationaux.

- Après une période très difficile, sa gestion devient maintenant correcte.

- Elle est présente dans 70 villes de France et Paris où elle vient de s'implanter, avec un effectif de plus de 1000 personnes, qui a cru d'environ 300 personnes en 3 ans.

- Environ 500 000 interventions sont réalisées par an pour un C.A. d'environ 200 millions de F.

La structure et l'évolution du C.A. illustrent bien notre diversification vers la Distribution :

Nouvelles galeries : 25 % Distribution : 33 % Particuliers : 17 %
Pièces détachées : 25 %

- L'activité reste essentiellement traditionnelle, avec les corps de métier suivants :

- . Livraisons, mises en service
- . Petit électro-ménager
- . Gros électro-ménager blanc et brun
- . Motoculture
- . Pièces

- Parallèlement, des opérations de diversification sont tentées dans des domaines complémentaires :

- . Maintenance micro-informatique
- . Matériels professionnels : distributeurs automatiques et matériel de restauration

- Enfin récemment DEP'FRANCE a pris le contrôle d'une société spécialisée dans les pièces et accessoires, pour faire avancer plus rapidement ce secteur difficile.

4.3. Principales caractéristiques

La conception de l'après-vente chez DEP'FRANCE :

En premier lieu, le S.A.V. est et sera de plus en plus une activité en soi, difficile à mélanger avec d'autres activités, surtout commerciales. Les problèmes de gestion, d'organisation, de logistique, de personnel et de technologie sont et seront spécifiques.

DEP'FRANCE fait, l'après-vente uniquement et pas de vente de produits finis. Ceci permet :

- . de conserver une neutralité absolue vis-à-vis des produits de marques et des distributeurs. Dans tous les secteurs, les commentaires des techniciens posent toujours un problème. Les techniciens ont la consigne impérative de se taire.

- . de pouvoir affirmer ce qui est devenu un slogan : "Le S.A.V. c'est notre métier."

- . de formaliser un argumentaire commercial sur le thème : à chacun son métier ou vous n'avez pas une tête à porter deux casquettes.

- La deuxième idée force touche aux structures. L'après-vente est une activité où le facteur humain est prépondérant, avec une forte dispersion géographique.

DEP'FRANCE a choisi une décentralisation maximum avec :

- . un petit siège, animant et contrôlant des directeurs de régions ;
- . ces Régions jouissent d'une forte autonomie. Le directeur est physiquement présent dans la région où il représente la Direction Générale. Il a le même statut que les cadres fonctionnels du siège.

- La troisième caractéristique découle logiquement de la position que DEP'FRANCE souhaite voir prendre par la profession. Une forte priorité est donnée aux contrats passés avec les distributeurs, en particulier pour la gestion de la garantie.

En parallèle, des efforts sont menés pour redéfinir un positionnement positif vis-à-vis des distributeurs. En terme marketing, l'objectif est de jouer le rôle complet, cohérent et logique de partenaire crédible dans le monde de la distribution.

- Enfin et ce n'est pas toujours le plus facile s'agissant de personnels itinérants pour beaucoup, une grande importance est donnée à la gestion du personnel :

- . politique de salaires motivante, avec un intéressement au résultat,
- . recherche de participation et motivation
- . Formation importante pour suivre l'évolution des produits et des techniques.

Pour conclure, DEP'FRANCE tend à donner à son activité après-vente une dimension vraiment professionnelle, nécessité va apparaître par l'examen des aspects les plus importants de la gestion après-vente.

5) PRINCIPAUX ASPECTS DE LA GESTION APRES-VENTE

5.1. des politiques générales

On peut résumer au nombre de trois les grands objectifs qui doivent orienter la stratégie d'un S.A.V. :

- le SERVICE
- le VOLUME
- le PROFIT

a) LE SERVICE

- La politique de service, tout d'abord. Elle traite de tout ce qui touche à la satisfaction de la clientèle. Cette satisfaction repose sur l'équilibre entre trois éléments :

- (. le délai
- (. la qualité
- (. le prix

Ces éléments, contrairement à beaucoup d'idées reçues sont classées dans un ordre de priorité pour le client.

- Toutes les enquêtes et l'expérience quotidienne permettent d'affirmer, que l'élément le plus important est le DELAI : Selon ces enquêtes, le délai souhaité par le client dépend du degré d'utilité et de la fréquence d'utilisation du matériel en panne. Pour tenir les délais, la plus grande difficulté ne vient ni de l'organisation des tournées, ni de la complexité des pannes, mais avant tout de la disponibilité des pièces. De nombreux S.A.V., pour mieux absorber les problèmes de délais, sont conduits à mettre en oeuvre des systèmes de prêt ou de location d'appareils de remplacement.

- La QUALITE de la réparation est le deuxième élément important reposant sur :

- . la validité des renseignements recueillis lors de l'accueil du client, comprenant le prédiagnostic.
- . la compétence technique du personnel,
- . la disponibilité de la documentation technique.

- Dernier volet dans l'aspect service, le PRIX : Il s'agit d'un faux problème. Sauf abus évident, les réclamations sur le prix n'interviennent que complaisamment à une insatisfaction sur le délai et/ou la qualité.

b) le VOLUME

La deuxième grande notion à aborder est celle du VOLUME.

La recherche de volume, ou d'expansion, est classique dans toute activité et on connaît les avantages :

- . meilleure absorption des frais fixes
- . moindre vulnérabilité devant la conjoncture
- . plus grande souplesse face aux fluctuations de charges

- Dans le domaine après-vente, cet objectif est encore amplifié par l'existence de seuils de rentabilité ou de faisabilité très élevés. L'expansion, au niveau national est donc parfaitement justifiée.

- Par contre, dans l'après-vente, il faut aussi tenir compte de la notion de taille critique. Des unités trop lourdes tombent vite dans la routine et l'administration et perdent beaucoup de leur efficacité opérationnelle.
- Après plusieurs expériences, la taille optimale pour une unité dans ce secteur se situe entre 15 et 25 personnes.
- Il s'agit, en fait, ici, d'un compromis entre les impératifs de gestion qui imposent le volume et l'esprit de service qui oriente vers une taille humaine des unités.
- Ce compromis est toujours difficile à trouver, mais il est fondamental. De nombreux S.A.V. ont échoué parce qu'ils n'ont pas assez réfléchi à ce problème.

C) Le PROFIT

Le profit doit être considéré à deux titres :

- . un objectif, de façon évidente
- . une mesure des performances

- Dans la mesure où le profit est atteint par la somme de plusieurs milliers d'interventions et de tâches ponctuelles, dans le domaine après-vente, les masses de chiffres à traiter sont considérables.

- Il existe une nécessité de synthèse et de simplification pour arriver à un tableau de bord exploitable comprenant des ratios facilement utilisables.

Parmi ceux-ci, les éléments suivants paraissent prioritaires :

- . rapport improductifs/productifs : il traduit la qualité de la structure et la compétence de l'encadrement,
- . productivité des techniciens
- . rentabilité/ clients et types de contrats. Ce dernier point étant fondamental dans la profession puisqu'il existe une grande variété dans les modes de facturation, ce qui conduit à aborder la politique commerciale.

5.2. La politique commerciale

En matière d'après-vente, il existe deux grandes méthodes pour considérer une intervention sur un produit :

- Dans la première, on considère l'intervention comme un acte isolé, une prestation individualisée. Le mode de facturation correspondant est au coup par coup et la relation s'arrête quand l'intervention est terminée. Ce système utilisé par exemple avec les clients particuliers Hors Garantie ne permet pas, compte tenu des tarifs pratiqués, de rentabiliser un S.A.V..

- La deuxième méthode consiste à raisonner en termes contractuels pour la maintenance des produits. Elle est surtout répandue actuellement pour la période couvrant la garantie. Dans ce système, le S.A.V. touche forfaitairement une recette directement liée aux ventes effectuées par le distributeur. En contrepartie, il fait son affaire des interventions demandées par les clients pendant la période garantie. Il s'agit donc d'une sous-traitance forfaitaire de la garantie du distributeur vers le S.A.V., transparente

d'ailleurs pour le client utilisateur final. Dans le contrat liant ainsi un S.A.V. à un distributeur, il faut remarquer qu'il y a transfert du risque vers le S.A.V. qui peut logiquement en tenir compte dans sa marge.

Ce type de relations provoque des liens durables et complémentaires entre les deux partenaires, avec les avantages suivants :

Pour le distributeur :

- . connaissance précise et à l'avance du coût du S.A.V.
- . possibilité de se concentrer sur l'action commerciale

Pour le S.A.V. :

- . grâce à une recette forfaitaire et régulière, possibilité de mettre en place une organisation adaptée durablement
 - . meilleure rentabilité, le risque pris étant absorbé par un volume et pris en compte par des professionnels,
 - . rôle véritable de partenaire responsable.
- En conclusion, compte tenu de la valeur des coûts après-vente, cette deuxième formule, contractuelle, représente la seule issue pour disposer durablement d'une organisation après-vente efficace.

5.3. La politique de personnel

Cette organisation repose sur des hommes, ou des femmes, qui doivent être compétents et motivés. L'après-vente comporte une multitude de tâches ponctuelles qui doivent s'organiser en un ensemble cohérent, faute de quoi l'ensemble du circuit risque de gripper.

Ceci est vrai pour toutes les sociétés, mais encore plus significatif dans ce secteur où les frais de personnel représentent + de 80 % des charges.

Distinguons 3 secteurs dans cette politique de personnel :

- (. l'encadrement
- (. le personnel administratif sédentaire
- (. les techniciens ateliers et itinérants

Pour l'encadrement, l'objectif prioritaire est de susciter une motivation et un comportement positifs du personnel. Dans cet esprit, la hiérarchie doit être un moteur et jamais un frein ou un but en soi. Cet encadrement doit tout particulièrement :

- concilier esprit de service et sens du profit,
- déléguer mais contrôler,
- écouter, informer, dialoguer,
- être disponible autant vers les hommes et les clients que vers les papiers,
- faire preuve de rigueur et de sens du concret.

On voit qu'il s'agit d'une approche imprégnée de D P O qui, s'applique bien pour l'après-vente.

La difficulté, comme toujours, consiste à concilier les différents objectifs qui peuvent paraître incompatibles.

Pour concrétiser et rendre crédible cette conception de l'encadrement, il faut l'appuyer sur une politique de rémunération : Actuellement, cette rémunération comporte pour tous, depuis le Siège jusqu'au terrain, une partie variable, fonction des objectifs.

Concernant maintenant le personnel administratif, deux exigences sont indispensables :

- l'esprit de service, pour tout ce qui touche aux relations avec la clientèle,
- la précision, le souci de rigueur, le soin du détail pour les tâches multiples et enchevêtrées qui sont le lot des S.A.V..

Concrètement, pour obtenir un fonctionnement acceptable, plusieurs éléments doivent être réunis :

- d'abord, l'existence de procédures précises et détaillées, avec mises à jour régulières, abordant tous les cas concrets possibles.
- ensuite, et au-delà des procédures écrites, une explication les resituant dans la logique globale du système et permettant à chacun de situer son travail spécifique par rapport à l'amont et l'aval.
- Enfin, une recherche continue pour simplifier les circuits et enrichir les tâches, permettant d'augmenter les temps disponibles vers la dimension opérationnelle et le contact client.

Par contre, l'introduction dans la rémunération du personnel administratif d'une partie variable tenant compte des performances est souhaitable, mais difficile en pratique.

Concernant maintenant le personnel technique, fortement itinérant, le contrôle direct est difficile. On rencontre donc généralement une forme de rémunération tenant compte de la productivité et du C.A.

A titre d'exemple, pour DEP', cette commission représente 25 % du C.A réalisé au-dessus d'un seuil moyen.

Ce système est assez efficace, par contre, le calcul purement arithmétique de cet intéressement peut conduire le technicien à utiliser le système pour "fabriquer" de la commission.

LA FORMATION

La formation est impérative dans le domaine technique, pour suivre l'évolution des produits et maintenir la compétence.

Un autre type de formation est possible et souhaitable : il s'agit de la notion de service. Nous organisons régulièrement des stages pour le personnel administratif sédentaire sur l'accueil, surtout au téléphone, avec des résultats intéressants et des modifications notables dans le comportement.

5.4. Gestion opérationnelle

En suivant, très schématiquement, la chronologie d'une intervention, dans la vie quotidienne d'une unité après-vente, on trouve les étapes suivantes :

1) Phase d'accueil

Tout commence en général au téléphone, c'est la phase d'accueil. Elle est fondamentale car il est difficile d'obtenir des renseignements précis.

Il faut :

- (. enregistrer les coordonnées du client
- (. celles du produits : marque, type ...
- (. faire le point sur la garantie
- (. fixer le rendez-vous

et aussi établir un prédiagnostic aussi précis que possible grâce à des questions standardisées.

2) Préparation de la tournée

Une fois les renseignements nécessaires obtenus, il faut alors préparer la tournée, ceci comprenant :

- . l'établissement des documents d'intervention qui seront remis au technicien,
- . l'inscription au planning pour fixer le rendez-vous.

Il existe plusieurs méthodes de planning ; en ce qui nous concerne, nous utilisons les principes suivants :

- chaque agence découpe son secteur en zones géographiques d'intervention auxquelles sont affectés un ou plusieurs techniciens,
- suivant les volumes moyens de demande, une fréquence d'intervention est fixée pour chaque zone.
- le standard dispose donc en permanence d'un potentiel d'interventions disponibles, en partant d'une productivité moyenne,
- les interventions sont prises chronologiquement, en séquence, ceci volontairement pour éviter tous les phénomènes de priorité vis-à-vis des clients ou des distributeurs.
- dans toute la mesure du possible, nous indiquons si l'intervention aura lieu le matin ou l'après-midi.

3) Pieces et documents techniques

La phase suivante, en fonction du prédiagnostic comporte :

- . la préparation de la commande Pièces
- . et celle de la documentation technique, si nécessaire.

Dans toutes ces phases de préparation, on peut constater qu'on s'entoure d'un maximum de précautions pour pouvoir terminer la réparation au 1er passage.

Pour un fonctionnement normal, ce taux de réparations terminées au 1er passage doit se situer aux environs de 85 %.

4) Déplacement

Une fois le technicien en possession des documents, des pièces, il se rend chez le client. Ces déplacements représentent plus de 35 % du temps de travail d'un technicien, ceci étant une des grandes contraintes du dépannage à domicile.

Pour le S.A.V., le technicien coûte aussi cher quand il est en voiture que quand il travaille chez le client.

Pour tenir compte de ces frais inévitables, la plupart des S.A.V. utilisent un forfait intervention qui s'ajoute à la facturation horaire.

5) Intervention

Une fois chez le client, commence seulement pour le technicien la phase réelle d'intervention, avec deux parties :

- le diagnostic
- la réparation

Dans ce domaine, des normes existent également qui sont les suivantes :

- chaque technicien doit pouvoir assurer entre 6 et 8 interventions par jour, d'une durée comprise entre 1/2 heure et 3/4 d'heure.

- suivant le diagnostic, le technicien procède à la réparation. Si elle semble trop longue, trop compliquée, s'il n'a pas la bonne pièce, il doit alors décider :

- (- d'un retour en atelier
- (- d'une reprogrammation

6) Le compte rendu de tournée

Tout d'abord il faut :

- . éventuellement commander des pièces complémentaires
- . reprogrammer une 2^{ème} visite éventuelle
- . déclencher si nécessaire le retour en atelier

et enfin, une étape très importante qui doit avoir lieu CHAQUE JOUR : le COMPTE RENDU DE TOURNEE.

. Un aspect administratif :

- Remise des encaissements
- Vérification des documents retournés (comptes, imputations ...)

. Un aspect "technico-commercial" :

- Commentaire rapide sur chaque intervention, technique, litiges éventuels, remarques de toutes natures.

C'est sur la régularité, la qualité, le sérieux de ce compte rendu de tournées que repose en très grande partie l'efficacité et la rentabilité du S.A.V.

7) Phase comptable et gestion

Les éléments de l'intervention sont pris en compte dans le système de gestion, presque toujours informatique, qui fournit :

- . des résultats comptables analytiques
- . des statistiques de gestion et des ratios : coûts moyens main-d'oeuvre, coûts véhicules, moyennes factures...

L'analyse de ces renseignements, vis-à-vis du budget ou des normes retenues, permet d'apprécier les efforts à faire, les progrès à accomplir.

5.5. La gestion des pièces détachées

- beaucoup de S.A.V. réparent tous les produits, pour toutes les marques. Le stockage des pièces correspondantes est inimaginable.
- la durée de commercialisation des produits est assez courte, alors que leur durée de vie est longue en pratique.
- l'évolution technologique est rapide, avec l'arrivée en masse de l'électronique.
- enfin, dans notre profession aussi, le magasin est l'endroit où l'on rencontre beaucoup de personnes dont on ne voulait pas ailleurs.

Tous ces facteurs rendent difficiles la mise en oeuvre d'une gestion très performante, d'autant que les taux de rotation sont très faibles, sauf pour quelques centaines de références (de l'ordre de 1 à 2).

Devant cette situation, difficile, un certain nombre de priorités doivent être définies, avant de pouvoir commencer à penser à une approche plus scientifique du problème.

Ces priorités sont les suivantes :

- 1) le problème n'est pas de gérer des stocks, mais de disposer des pièces, dans un délai raisonnable, quand on en a besoin.

PRIORITE AU SERVICE et au délai d'obtention/ STOCKS

ceci avec deux conséquences :

- connaissance des fournisseurs potentiels
- suivi très rapide des commandes

- 2) consolider autant que possible la demande

Il est, en effet, évident, que vouloir disposer dans toutes les voitures, les agences, des pièces nécessaires, est irréaliste.

Il faut, au contraire, faire monter le lieu de stockage jusqu'au moment où la demande justifie ce stockage.

Dans cet esprit, nous lançons actuellement des expériences de stocks régionaux regroupant les besoins de plusieurs agences.

3) Rechercher les équivalences

Ceci représente un gros travail de compilation, mais les possibilités d'interchangeabilité sont très nombreuses entre les produits et entre les marques. Il s'agit là d'une source très importante d'économie dans la gestion des stocks.

4) Eviter la création de stocks morts

Très fréquemment, on commande une pièce à la demande d'un client qui ne vient jamais la chercher. Ceci est une cause importante dans la création de stocks morts. La meilleure solution consiste, dans ce cas, à demander des arrhes.

5) Profil des magasiniers

Enfin, la dernière priorité consiste à accorder beaucoup plus d'importance à la fonction de magasinier. Ceci est un travail de longue haleine, qui suppose une redéfinition des fonctions et du niveau de responsabilité, ainsi que la mise en oeuvre d'une forme adaptée de rémunération.

La maîtrise de cette dimension PIECES fera de plus en plus la différence entre les S.A.V. performants et crédibles et les autres.

6) L'AVENIR

A relativement court terme, on peut prévoir :

1) . une augmentation des coûts main-d'oeuvre

. une plus grande fiabilité mais chaque panne étant plus complexe.
L'introduction de modules électroniques

. ceci devrait conduire à la nécessité de faire beaucoup plus de réparations en atelier, les dépannage à domicile étant réservés aux pannes simples et aux échanges modules.

Ce poids croissant des ateliers serait une nouveauté dans la profession.

2) Ensuite un développement des communications/ordinateurs dans deux domaines :

. la documentation technique
. l'approvisionnement des pièces

3) Une simplification et une extension de la garantie (durée, contenu), du fait de la pression des organismes de consommateurs.

4) Une forte croissance du DO IT YOURSELF, ceci amenant une commercialisation des pièces vers le grand public et la nécessité de disposer de conseils techniques.

5) La création de contrats d'entretien pour les particuliers, pour un parc familial de produits.

Toutes ces modifications, et d'autres, auront certainement des répercussions importantes sur ce secteur de la vie économique. Elles iront certainement dans le sens d'un besoin croissant de professionnalisme et de spécialisation.

