



## Communiquer pour alimenter les résultats

par Bob Stewart



L'origine de la plupart des **problèmes au sein des concessions est une mauvaise communication**. C'est du moins ce que j'ai observé en tant que consultant au cours de ces 30 dernières années.

### Problème commun

Lors des nombreuses réunions des directeurs de la concession auxquelles j'ai assisté, le concessionnaire en titre ou le directeur général communiquait ses objectifs mais les directeurs de département entendaient quelque chose de complètement différent. À la fin de ces réunions, je posais quelques questions aux directeurs au sujet de la réunion et j'obtenais diverses réponses.

Pour une raison ou une autre, **les priorités du concessionnaire en titre / directeur général ne correspondaient presque jamais aux priorités des directeurs** en termes de charge de travail, compétition, temps et résultats visés.

### Solution simple

Au bout d'un moment, j'ai commencé à utiliser un formulaire que mon ancien patron utilisait, dans le cadre de mes visites de consultation. Il s'intitule **la feuille « À faire aujourd'hui »** ou AFA. Voici comment elle fonctionne :

- La feuille AFA **indique les choses à faire d'après le concessionnaire en titre ou le directeur général**, qui doit les faire et la date d'achèvement.
- Pendant les réunions, tous les directeurs **consultent cette feuille et conviennent de dates d'achèvement** pour leurs projets.
- À toutes les réunions suivantes, les directeurs **révisent ces dates et délais d'achèvement**. Si un directeur ne respecte pas ces objectifs, il doit alors expliquer pourquoi et demander toute ressource supplémentaire nécessaire pour terminer le projet.

Bien qu'élémentaire, la discipline d'écrire les objectifs visés permet aux directeurs de se concentrer sur les tâches à accomplir. Elle élimine les excuses pour ne pas avoir complété le projet et **concentre l'énergie de tous dans la même direction - le rendement**.

Le climat économique actuel est difficile; cependant, il existe toujours des opportunités et un besoin de générer des revenus dans tous les départements. Lors des discussions, assurez-vous que les objectifs soient compris et que les tâches soient complétées dans le délai convenu. **Une communication efficace entre les directeurs est à la base de tout.**

*Bob a plus de 30 années d'expérience dans l'industrie automobile et apporte ses connaissances en opérations fixes aux Services de consultation de Reynolds depuis 1996.*

## Versions de la vérité

*par Matt Davenport*



Vos données sont-elles précises et complètes? Les concessions bénéficient d'une variété d'outils de rapports et de cueillette de renseignements qui affichent les données de façons uniques et (généralement) utiles. Malheureusement, votre plus grand défi demeure de savoir « Quelles données puis-je considérer comme étant les plus utiles? », c'est-à-dire à quelle version de la « vérité » puis-je me fier pour prendre des décisions commerciales importantes?

## Le problème et la situation

Les problèmes surviennent lorsque de bonnes décisions ne produisent plus de bons résultats. **Une bonne décision basée sur des informations mal interprétées produit souvent de mauvais résultats.** Les données peuvent être mal interprétées pour différentes raisons - par exemple, une désorientation (ne pas avoir de critère de comparaison), un trop grand nombre de données et une confusion dans les choix de sources (laquelle j'utilise?), pour n'en nommer que quelques-unes. Parfois, vous ne savez pas que vos informations sont mauvaises tant que vous ne les avez pas examinées. Voici **un moyen simple et facile de définir et comprendre l'utilité des données** afin de pouvoir vous fier à vos évaluations des situations et d'être confiants dans vos décisions. Pour ce faire, vous avez besoin de :

- **une version de la vérité** - définissez et convenez des rapports et données que vous utiliserez pour comprendre et mesurer le rendement de la concession avec votre équipe de gestion.
- **cohérence et fiabilité** - évaluez et assurez-vous que vos employés utilisent votre DMS, et tout autre outil informatique connexe, de manière à produire systématiquement des données complètes et exactes.
- **accès à la vérité** - du point de vue du fonctionnement de l'entreprise, vous devez être capable d'obtenir les informations dont vous avez besoin à partir de vos outils et systèmes de rapports. Du point de vue de la culture de l'entreprise, vous

devez établir et favoriser un environnement préconisant la vérité pour la clarté qu'elle apporte et non pour les reproches et les conséquences négatives qu'elle peut produire.

### La vérité

Que pouvez-vous faire pour corriger les problèmes de données qui altèrent la « vérité »? **Créez des améliorations durables** grâce à ces 6 éléments :

- **Projet** : assurez-vous d'avoir un projet puis expliquez vos plans à court et long terme aux employés de votre concession et responsabilisez-les.
- **Ressources** : définissez clairement les responsabilités ainsi que les attentes et fournissez les ressources nécessaires - outils, personnes, formation et un budget réaliste pour réaliser l'objectif.
- **Plans d'action** : créez votre plan d'affaires général puis divisez-le par département. Assurez-vous d'impliquer les contributeurs clés et de communiquer les plans à vos équipes. Le plan d'affaires ne devrait surprendre ni être un secret pour personne.
- **Incitatifs** : récompensez la performance, exercez un contrôle raisonnable et essayez de ne pas créer un climat de peur ayant pour effet de paralyser les activités ou pire d'engendrer un comportement mal adapté des employés « profitant du système ». Envisagez d'établir des compensations de base ou supplémentaires pour les tâches complétées, les phases de projet majeur terminées et les résultats mensuels/trimestriels/annuels.
- **Standards** : établissez des objectifs de rendement - qualitatifs et quantitatifs. Combien? Pour quand? Assurez-vous d'avoir la bonne combinaison de mesures des processus en cours évaluant le rendement des opérations et de mesures financières affichant vos résultats.
- **Communication** : communiquez vos plans, organisez des réunions régulières et travaillez selon un ordre du jour standard. Poursuivez les dialogues entre chaque réunion, expliquez comment effectuer le suivi des progrès. Révisez les problèmes et procédures latentes et proposez vos solutions aux problèmes.

Les résultats et symptômes sont prévisibles s'il vous manque l'un de ces éléments. Envisagez de travailler avec un observateur neutre qui pourra vous dire où vous et votre équipe vous situez par rapport à ces 6 points. Aucun problème n'est sans solution mais si vous ne le voyez pas ou refusez de le reconnaître, le résultat sera le même - un mauvais rendement.

Vous recevrez bientôt la 2<sup>ème</sup> partie de cet article dans lequel je partage avec vous comment vous pouvez **utiliser la vérité pour trouver des opportunités significatives** à utiliser ou éviter.

*Matt Davenport est le Directeur du développement de pratiques et des Services*

*d'assistance à la clientèle pour les Services de consultation de Reynolds. Matt est un animateur certifié d'amélioration des processus ainsi qu'un formateur technique certifié.*

## **Commercialiser des véhicules neufs aux clients du service : 1<sup>ère</sup> partie**

*par Jeff Silverman*



Commercialiser des véhicules neufs à vos clients du service peut sembler être **une méthode évidente pour prolonger le cycle de fidélisation du client et augmenter les revenus**. Alors pourquoi aussi peu de concessionnaires le font? Le concept est simple mais tirer profit des relations avec les clients existants demande de la préparation, des processus bien établis et un engagement continu de la part des

directeurs.

Les suggestions dans cette série en trois parties peuvent vous aider à planifier et établir ces processus afin que **la commercialisation de véhicules à vos clients du service devienne une pratique de routine et soit rentable**.

### **Encourager les départements des ventes et du service à travailler ensemble**

Si vous souhaitez cibler vos clients du service, pourquoi ne pas demander la coopération de vos employés du service? Ce processus comprend deux étapes de base :

1. **Le département des ventes informe le département du service de l'échéance des baux et des contrats de financement.**
  - Donnez périodiquement aux conseillers du service **une liste de clients dont la location ou le financement arrive à maturité dans les six mois à venir**. Ils peuvent ensuite comparer cette liste avec celle des clients présents au département du service ou avec des rendez-vous futurs.
  - Les conseillers doivent également approcher **les clients qui n'ont pas acheté dans votre concession**. Ils peuvent les identifier facilement en posant des questions comme « je ne vois pas de date de vente dans ma base de données...quand avez-vous acheté votre véhicule? » Ils pourront ensuite engager une **conversation plus approfondie avec le client qui se transformera en vente potentielle**.
2. **Le département du service informe le département des ventes de nouvelles opportunités.**
  - Créez un programme d'incitatifs pour **motiver les conseillers à recommander ces clients au département des ventes**. « Les incitatifs ont un effet sur la performance » est un cliché pour une bonne raison - c'est vrai.
  - N'utilisez plus l'ancienne approche qui consistait à récompenser seulement les pistes qui aboutissent en ventes. Vous obtiendrez

davantage de succès en payant des **incitatifs pour chaque piste de client potentiel légitime – un point c'est tout.**

- **Évitez les fausses références** en établissant des critères spécifiques : la référence doit être donnée dans les six mois précédant la maturité de la location ou du financement, doit être signée par le directeur des ventes, etc.

Motivez vos départements à travailler ensemble et **observez vos références entre départements grimper en flèche!**

Vous recevrez bientôt la deuxième partie de cette série dans laquelle je partagerai avec vous un programme d'incitatifs ciblés à vos clients du service.

*Jeff Silverman travaille dans l'industrie automobile depuis plus de 13 ans - 8 ans dans les ventes au détail et plus de 5 avec les Services de consultation de Reynolds.*