



Service rentable

Des conseillers avisés contribuent à la rentabilité du service

Par Jon Strawsburg

Service rentable

Des conseillers avisés contribuent à la rentabilité du service

Les ventes de véhicules sont en baisse dans l'ensemble du pays. Alors que le prix de l'essence continue de grimper, les consommateurs conduisent moins et recherchent des véhicules plus petits qui consomment moins d'essence. Par conséquent, de nombreux concessionnaires se tournent vers leur département des opérations fixes pour maintenir leur rentabilité globale et l'intégrer dans leur stratégie de croissance.

Votre département du service peut générer autant de profit que celui des ventes de véhicules. Les conseillers du service ont un impact important sur vos résultats nets et la fidélité de vos clients car ce sont eux qui vendent les services des techniciens. Pensez-y! Le conseiller du service représente l'image de votre concession lorsqu'un client visite le département du service. Il est en grande partie responsable de l'expérience du client au service, à savoir de combien ce dernier dépensera à la possibilité qu'il reviendra.

Les conseillers du service jouent un rôle essentiel dans le rendement de votre département du service. Ils ont une incidence directe sur la fidélité de la clientèle et vos résultats nets. Ce document de discussion explique comment les concessionnaires améliorent le service offert à la clientèle et comment ils en profitent.

Le technicien du service moyen produit un profit brut d'environ 170 400 \$ par année par rapport à un représentant aux ventes moyen qui génère 174 000 \$ de profit brut par année. L'écart minime entre ces deux montants ne peut être ignoré et il est temps d'envisager d'accorder plus d'importance aux techniciens du service lorsque l'on constate leur contribution aux résultats nets. Il pourrait s'avérer bénéfique que le département du service adopte la philosophie s'appliquant aux représentants des ventes, à savoir « nous avons toujours fait les choses comme ça », lorsqu'il s'agit de reconnaître le rendement et de définir les critères d'évaluation.

– Jeff Sacks
Président, Jeff Sacks & Associates
Une compagnie NCM

Perception versus réalité

Les idées fausses sur les départements du service de concessions franchisées sont couramment répandues. Ces citations tirées de sites internet le démontrent :

« Ils (les employés du service) sont souvent traités comme des citoyens de seconde zone dans les concessions. Il n'est donc pas surprenant qu'ils traitent les clients de la même façon. Ça ne devrait pas se passer comme ça! Le service à la clientèle est l'image de la compagnie pour la plupart des clients. C'est l'endroit où se passent la plupart des échanges avec les clients. Il est temps que les compagnies arrêtent de le voir comme étant « une dépense d'affaires » et commencent à le voir comme un élément-clé pour développer des relations solides avec la clientèle et en fin de compte faire l'objet de recommandation. »

« C'est un inconvénient mais vous devez vraiment entretenir votre voiture si vous voulez qu'elle fonctionne bien, consomme le moins d'essence possible et si vous voulez éviter des réparations coûteuses. Mais où devez-vous amener votre voiture pour un entretien? Il y a toujours le département du service d'un concessionnaire mais vous savez que cela va vous coûter une fortune. »

Ces commentaires vous rappellent-ils quelque chose? S'appliquent-ils à votre concession? La plupart des concessionnaires répondront « Bien sûr que non! » mais est-ce que le client voit les choses de la même façon? La perception et la réalité sont deux choses différentes quand il s'agit des départements du service de concessions. Vous devez donc consacrer tous vos efforts pour changer la perception des clients.

Voici deux idées fausses courantes sur les départements du service de concessions :

1. Perception : l'équipe du département du service d'une concession n'est pas aimable.

Réalité : la plupart des concessionnaires investissent énormément de temps, d'énergie, de créativité et d'argent pour développer l'indice de satisfaction à la clientèle et améliorer ainsi l'interaction avec les clients et le niveau de service.

De nombreux concessionnaires se tournent vers leur département des opérations fixes pour maintenir leur rentabilité globale et l'intégrer dans leur stratégie de croissance.

Votre département du service peut générer autant de profit que celui de vente de véhicules.

Le conseiller du service représente l'image de votre concession lorsqu'un client visite le département du service.

La perception et la réalité sont deux choses différentes quand il s'agit des départements du service de concessions.

2. Perception : les prix du département du service d'une concession sont trop élevés.

Réalité : les concessions offrent généralement un service de qualité, même s'il est parfois un peu plus cher. La tarification souvent coûteuse des entretiens et réparations chez les concessionnaires inclut davantage de services que le « changement d'huile à 21,99 \$ » offert par le garage du coin. Vous bénéficiez de techniciens certifiés et formés par le fabricant, de pièces provenant directement du fabricant et d'outils spécialisés pour que le travail soit de qualité.

Malheureusement la perception l'emporte sur la réalité dans la tête des clients.

Les marchands de masse et les ateliers de lubrification rapide utilisent généralement un modèle commercial basé sur le volume et non le modèle basé sur les relations couramment utilisé dans les autres secteurs de l'après-vente. Bien qu'un modèle basé sur le volume augmente l'achalandage dans le département du service, il peut aussi affecter de manière négative la fidélité et les intérêts des clients.

- Rohan Lobo
Cadre supérieur de la recherche
automobile, J.D. Power and Associates

Meilleures pratiques pour gérer les conseillers du service

En réponse aux inquiétudes face à la perception de la clientèle et à la pression grandissante exercée sur le département des opérations fixes pour augmenter les profits, Reynolds et Reynolds a récemment organisé un forum sur la rentabilité du service avec un groupe de concessionnaires particulièrement prospères. Ce groupe a discuté des meilleures pratiques pour gérer les conseillers du service et a offert des conseils quant à l'utilisation du logiciel approprié afin d'améliorer le fonctionnement des opérations et la rentabilité du service.

Conclusion : les connaissances et l'expérience de ce groupe peuvent vous aider à rentabiliser davantage votre département du service.

Voici ce que les concessionnaires avaient à dire :

Créer un environnement positif pour les conseillers du service. Quelle que soit l'humeur du client, le conseiller doit garder une attitude positive pour faciliter le dialogue avec lui et le mettre à l'aise. Pour ce faire, son environnement de travail doit être accueillant :

- L'entrée du département doit être éclairée et propre.
- Les conseillers doivent pouvoir se déplacer librement dans la zone de travail.
- Le bruit doit être réduit au minimum.

De plus, tout l'équipement doit fonctionner correctement et systématiquement. Même une imprimante qui se bloque souvent peut énormément influencer l'humeur des conseillers au fil du temps. Cette humeur influencera forcément celle des clients et leur perception de votre département du service.

Changer les rôles traditionnels des conseillers du service. Dans de nombreuses concessions, le conseiller du service suit des ordres, son objectif étant que les réparations se fassent au plus vite. Plutôt que d'être simplement utilisé comme « processeur » de clients, le conseiller du service doit plutôt être un consultant à qui ils font confiance. Les conseillers doivent passer du temps de qualité et développer une relation avec chaque client. Ils doivent prendre le temps de les accueillir, effectuer une inspection visuelle complète du véhicule et demander au centre de développement des affaires ou à une réceptionniste d'intercepter tous les appels lorsqu'un client est présent dans l'aire de service.

Changer la façon dont les conseillers du service sont embauchés, formés et évalués. Des conseillers du service compétents doivent être plus que des travailleurs rapides et dévoués, avec de l'expérience de service et qui connaissent votre système informatique. Ils doivent être experts en vente et service à la clientèle. Ils doivent également comprendre l'importance de développer des relations durables avec vos clients.

Les conseillers du service doivent bien comprendre les avantages que votre concession possède sur les concurrents et savoir comment les expliquer à vos clients.

Les employés ne sont pas votre plus grand atout. Des employés compétents le sont. Des employés non qualifiés constituent une catastrophe et des employés incompetents épuisent vos ressources.

- Dave Anderson
Learn to Lead, Inc.

Les conseillers du service doivent bien comprendre les avantages que votre concession possède sur les concurrents et savoir comment les expliquer à vos clients. Ces avantages peuvent être :

- des techniciens formés par le manufacturier.
- des services gratuits, le cas échéant (par exemple, lavage, navette).
- des pièces d'origine.
- des services sous garantie.
- des inspections gratuites.

Lors du processus d'embauche, évaluez les aptitudes d'un candidat à communiquer et interagir. Souvenez-vous que les conseillers peuvent être le seul point de contact entre les clients et votre concession. Demandez-vous : « Est-ce que cette personne est aimable? Serviable? Est-ce que je me fierais à ses conseils? Pourrait-il occuper un poste de représentant aux ventes? ». Les aptitudes en communication sont toutes aussi importantes que les compétences techniques. Un conseiller doit posséder un équilibre entre les deux.

Organisez des réunions de vente de services au moins une fois par semaine pour motiver vos conseillers et leur apprendre comment vendre, obtenir davantage de rendez-vous de service et identifier et surmonter les objections des clients. Montrez-leur comment pousser un client à facilement dire oui et difficilement dire non.

– Randy Johnson
Président, Car People Marketing

Mettre en place le régime de rémunération approprié pour les conseillers du service.

Les conseillers du service ont un impact direct sur vos résultats nets. Sans des incitatifs adaptés, vous ne ferez que des changements d'huile et manquerez des opportunités.

Vous constaterez un roulement de personnel fréquent chez les conseillers de service ce qui vous empêchera de développer des relations durables avec la clientèle.

Si les conseillers du service sont payés au nombre de BT créés, ils feront tout pour enchaîner les clients et ne prendront pas le temps d'identifier des services supplémentaires. Envisagez un régime de rémunération au rendement.

Ce régime de rémunération doit être basé sur ces quatre facteurs :

1. Nombre de BT.
2. Montant moyen de main-d'œuvre par BT.
3. Montant moyen des pièces par BT.
4. Indices de satisfaction à la clientèle (ISC).

Un équilibre adéquat entre ces quatre facteurs se base sur les objectifs de revenu et d'ISC de la concession. Trouver la bonne formule pour votre concession demandera des efforts mais une fois l'équilibre trouvé, les conseillers se concentreront pour devenir des consultants pour vos clients, leur vendre les services dont ils ont besoin tout en développant des relations durables avec eux.

Alors qu'une grande partie des incitatifs des conseillers du service sont basés sur les ventes, la croissance à long terme et la rentabilité dépendent énormément de la fidélisation de la clientèle. Les conseillers du service doivent être au courant des facteurs suivants conçus pour décourager la survente et encourager la fidélisation de la clientèle :

- Les incitatifs sont calculés en fonction des indices ISC. Agir à titre de consultant et vendre tous les services/entretiens requis permet de développer la confiance et les indices ISC. Une courroie de ventilateur usagé se cassant sur le chemin du retour de la concession ne créera pas un climat de confiance.

Les conseillers du service ont un impact direct sur vos résultats nets.

Assurez-vous que votre nouveau régime de rémunération ne récompense ni ne punisse les conseillers qui maintiennent leurs niveaux de vente actuels.

Demandez toujours aux conseillers d'assister aux discussions sur des régimes de rémunération au rendement.

- Trop vendre aux clients a un effet négatif sur les indices ISC.
- La fidélisation de la clientèle et des relations durables permettent d'augmenter les revenus, ce qui en retour augmente la rémunération des conseillers sous ce programme.

Lorsque vous développez un nouveau régime de rémunération pour vos conseillers, étudiez leur rémunération actuelle et les statistiques clés et finances de votre concession. Demandez l'aide de votre directeur des services financiers pour qu'il vous fournisse des prévisions et des calculs. Concentrez-vous sur le partage des augmentations de profit net et non pas celles de revenu ou de profit brut. Ne donnez pas plus que ce que vous gagnez!

Assurez-vous que votre régime de rémunération ne récompense ni ne punisse les conseillers qui maintiennent leurs niveaux de vente actuels. S'ils dépassent les moyennes actuelles, ils doivent gagner plus. S'ils sont en dessous des moyennes, ils doivent gagner moins. Cela paraît simple mais une attention particulière est nécessaire pour éviter des réactions négatives des conseillers. Toute indication d'un régime injuste peut entraîner des problèmes plutôt que de la motivation.

Demandez toujours aux conseillers d'assister aux discussions sur des régimes de rémunération au rendement. Impliquer/ faire participer l'équipe est une étape importante pour réussir le changement. Ils doivent comprendre les nouveaux objectifs commerciaux. Assurez-vous qu'ils comprennent que ces objectifs leur donnent une opportunité pour augmenter leur salaire. Vous avez besoin qu'ils adhèrent au nouveau régime pour que celui-ci fonctionne.

Une fois que vous avez élaboré le régime de rémunération au rendement, effectuez une étude de marché pour vous assurer que les conditions et les régimes de rémunération au rendement soient concurrentiels avec ceux des concessions avoisinantes. Embauche et gardez les meilleures personnes possibles pour ce rôle important d'interaction avec

les clients. Une fois embauchés, formez vos nouveaux conseillers du service sur la manière dont vous souhaitez que vos clients soient traités. Souvenez-vous qu'avoir une personne aimable, experte en vente comme conseiller du service peut avoir un impact considérable dans votre concession.

Ce n'est pas toujours une question d'argent.

Pour avoir un impact sur le service à la clientèle et vos revenus, il est important que les conseillers du service soient heureux dans leur travail. Bien que l'argent soit un élément de motivation important, la reconnaissance peut l'être tout autant quand utilisée correctement. Pour reconnaître le travail des conseillers et peut-être même débiter une sorte de compétition entre eux, vous pouvez décerner un « Conseiller du service du mois » ou donner une carte-cadeau.

En résumé, les conseillers du service doivent développer des relations durables et de confiance avec vos clients. Toutefois, leur travail doit leur plaire pour qu'ils puissent construire des relations et offrir des services de consultation nécessaires pour augmenter votre rentabilité.

Gestion par les statistiques

Un vieux dicton des affaires dit :

« On ne peut gérer que ce qu'on peut mesurer ». Votre directeur du service effectue probablement déjà l'analyse des statistiques de son département telles que les revenus, les coûts et la rentabilité. Mais consulte-t-il les statistiques au niveau du conseiller? Si ce n'est pas le cas, vous subissez peut-être des pertes de profit importantes sans le savoir.

Pour analyser vos statistiques du service, examinez la performance de chaque conseiller afin de déterminer :

- Temps et montant moyen de main-d'œuvre par BT.
- Montant moyen des pièces par BT.
- Indices de satisfaction à la clientèle.

Les conseillers du service doivent développer des relations durables et de confiance avec vos clients.

- Nombre moyen de BT traités par jour/ semaine/ mois.
- Nombre moyen de BT ouverts pendant une période prolongée.
- Communication proactive avec les clients (rappels d'entretien, suivis, etc.).

Cette analyse doit être effectuée régulièrement (c'est-à-dire plus d'une fois par mois). Si les résultats d'un conseiller sont inférieurs à l'une de ces statistiques, identifiez le problème et corrigez-le immédiatement. Attendre pour corriger le problème peut entraîner que les mêmes erreurs se répètent inutilement et susciter le mécontentement des clients qui iront ailleurs pour un entretien futur

Au début des années 1900, une usine a testé une théorie qui prédisait que la productivité augmenterait si l'éclairage dans l'usine était plus fort. Chaque jour, ils ont donc augmenté l'éclairage un peu plus et ont analysé la productivité. Alors que l'éclairage augmentait, la productivité aussi. Ils ont ensuite commencé à diminuer l'éclairage chaque jour et ont enregistré les résultats. La productivité a continué d'augmenter! En fait, il s'est avéré que la productivité n'avait rien à voir avec l'éclairage. La productivité augmentait parce qu'elle était analysée.

– Mark Sappington
«Track Technicians' Performance »
Ward's Dealer Business, 1er septembre
2007, p. 58.

Donnez à vos conseillers la technologie appropriée

Sans la technologie appropriée, vos conseillers du service perdent du temps à effectuer des tâches non rentables comme ré-entrer des données dans le système, appeler le département des pièces pour une soumission et rechercher des prix. Avec les solutions logicielles appropriées, les tâches subalternes sont effectuées automatiquement, permettant à vos conseillers de passer plus de temps à s'occuper de vos clients et à générer davantage de revenus.

Les outils de gestion des relations avec la clientèle (CRM) représentent un secteur des solutions logicielles en croissance rapide. Ils permettent à vos conseillers de développer et maintenir des relations durables avec la clientèle grâce à des méthodes de suivi appropriées pour fidéliser vos clients. Certains outils CRM permettent de communiquer directement avec les clients ou d'effectuer un suivi automatique par sondage de leur expérience au service. Grâce aux résultats de ces sondages, les problèmes peuvent être réglés avant qu'un client n'ait le temps d'en parler à quelqu'un d'autre ou de compléter un sondage du manufacturier, les deux pouvant avoir un effet néfaste sur votre concession et vos affaires.

Les outils de tarification/ d'estimation au détail permettent aux conseillers de donner immédiatement aux clients des soumissions précises pour leurs réparations. Ils peuvent savoir si les pièces requises sont en stock et quand le véhicule sera prêt. De plus, certains outils d'estimation plus perfectionnés peuvent analyser la capacité de l'atelier et déterminer quand les réparations sur le véhicule pourront être faites et terminées. Plus de devinettes. Le client est mis à l'aise et le conseiller passe plus de temps à parler avec lui plutôt que de rechercher des informations sur les réparations pendant que le client attend.

Sans la technologie appropriée, le temps de vos conseillers du service est gâché sur des tâches non rentables.

Conclusion

Certains des concessionnaires les plus prospères du pays ont effectué des changements à leur département du service afin d'augmenter davantage leurs profits. Ces changements incluent :

- Embaucher, former et évaluer des conseillers du service experts en ventes et en relations avec la clientèle.
- Insister pour que les conseillers du service passent du temps de qualité pour développer des relations avec les clients.
- Implanter des régimes de rémunération au rendement.
- Créer un environnement de travail plus accueillant.
- Conserver un département du service propre et éclairé.
- Changer le rôle du conseiller du service à celui de consultant auquel les clients peuvent faire confiance.

Pour débiter la transition vers un département du service plus rentable, asseyez-vous avec votre directeur du service et évaluez objectivement vos conseillers du service. Posez-vous les questions suivantes :

- Avez-vous les bons employés?

- Bénéficient-ils des outils et de la technologie pour être efficaces?
- Sont-ils correctement formés?

Après avoir complété l'évaluation, réfléchissez à comment vous allez encourager et mesurer le rendement de vos conseillers du service :

- Utilisez-vous les bons incitatifs?
- Connaissez-vous les statistiques à utiliser pour mesurer la performance?
- Avez-vous un mécanisme en place pour obtenir et gérer les statistiques pour assurer votre réussite?

Si vous répondez non à l'une de ces questions, vous avez alors une opportunité pour améliorer vos procédés et, en fin de compte votre rentabilité.

En raison du ralentissement des ventes de véhicules et de l'augmentation du nombre de garages indépendants, l'attention est de plus en plus tournée vers le département des opérations fixes. Avec les bons conseillers du service, votre concession deviendra plus rentable, les conseillers du service seront heureux et efficaces et vos clients vous seront fidèles. Vous devez agir maintenant. Planifiez votre réunion avec le directeur du service aujourd'hui.



Au sujet de l'auteur

Jon Strawsburg est le Vice-président du Développement de produits pour Reynolds et Reynolds. Il est responsable du développement des produits de base du DMS ERA® et POWER. Il travaille pour Reynolds depuis plus de 30 ans et a notamment tenu des postes de direction dans la gestion de produits et le marketing et a également travaillé avec d'importants groupes de concessionnaires et de manufacturiers.

Reynolds et Reynolds est le fournisseur de logiciels, services et formulaires le plus fiable et le plus important de l'industrie automobile, permettant aux concessionnaires d'optimiser leurs profits et améliorer leurs résultats commerciaux. Le siège social de la société est à Dayton (Ohio) et ses opérations principales se situent à Houston et College Station (Texas), à Celina (Ohio), à Mississauga (Ontario) et à Montréal (Québec). (www.reyrey.com, www.reyrey.ca, www.reyrey.ca/fr).