

Le Journal de l'Automobile
Le concessionnaire de l'année – le 7 novembre 2017

Intervention de Jean-Jacques Gressier,
Leader au service de l'équipe de l'Académie du Service

La mutation du service de mobilité individuelle

Pour bien comprendre cette réalité, il faut commencer par intégrer les transformations de notre société sous deux angles.

Premièrement celui de la mondialisation de l'économie et de l'urbanisation qui créent de nouveaux besoins universels. Nous recherchons tous une offre de services qui nous fasse gagner du temps et dont l'expérience soit simple tout en étant personnalisée. L'offre de Dior est la même partout dans le monde. Le succès d'Amazon est mondial et cette marque impose de nouveaux standards dans l'expérience des clients, une nouvelle référence de la qualité d'une offre de service.

Deuxième angle : le digital et l'intelligence artificielle transforment toutes les relations de service. Tous nos clients sont de plus en plus renseignés. Ils choisissent leur degré d'autonomie et exigent une relation de haute qualité en termes d'expertise et de relation humaine. Les pure players internet ouvrent des magasins, et face à ces mutations, les banques font des paris différents. Certaines banques ferment leurs agences et décident des canaux pour leurs clients en fonction de leur richesse, et d'autres ouvrent des agences pour se rapprocher de tous les clients en quête de relation.

Dans cet univers en plein changement, les batailles pour la maîtrise des données permettant la connaissance des clients, et celle des relations avec eux sont lancées. L'enjeu prioritaire pour un grand nombre de marques est d'être celle à laquelle le client pensera lorsqu'il aura besoin du service. Pour acheter ou louer un appartement, le financer, puis déménager et s'installer dans un nouveau quartier, le client s'adressera-t-il à un promoteur de renom ou à sa banque ? Il y a deux ans, l'Académie du Service n'accompagnait pas d'entreprises dans ce secteur d'activité alors qu'aujourd'hui nous intervenons pour des promoteurs, des gestionnaires de biens immobiliers et de H.L.M.

Le deuxième enjeu de ces marques est d'étendre leur chaîne de valeur pour augmenter leur CA et fermer les portes à des acteurs qui ne manqueraient pas de profiter des espaces restés libres. Pour beaucoup de fournisseurs de produits, la stratégie est de passer d'une relation d'image limitée aux messages publicitaires orienté vers un réseau de vendeurs à une distribution sans intermédiaire enrichie d'une relation de service tout au long de l'usage du produit. L'exemple de Nike qui en mettant une puce dans la chaussure crée une relation avec le jogger et l'accompagne pour l'ensemble de son activité sportive, du choix de la chaussure à la compétition en passant par l'entraînement et la gestion des communautés.

Ces deux angles de vue permettent de bien poser les enjeux de l'évolution des services de la mobilité individuelle qu'on ne peut plus réduire à la vente de voiture.

Le produit est maintenant inclus dans le service alors qu'avant et parfois encore dans certains automatismes professionnels, le service complétait le produit. Les concessions et les parcours clients sont encore pensés dans des logiques métier et non pas en réponse aux attentes des clients. La différenciation de l'accueil VN de celui des VO montre ce tropisme que l'on retrouve aussi dans la mise en main d'un véhicule pour un particulier comparé à celle d'une voiture de société.

Dans ce métier de la fourniture de services de mobilité individuelle, la méconnaissance du service de demain impose de devenir le spécialiste du service d'aujourd'hui. C'est en offrant la meilleure expérience à ses clients et en étant en permanence à leur écoute qu'on ferme les portes à de nouveaux acteurs. La voiture sera-t-elle électrique ou à hydrogène, le véhicule sera-t-il au sol ou les drones seront-ils la solution, le moyen de transport individuel aura-t-il toujours besoin d'un conducteur ou sera-t-il autonome ? Nous n'avons pas les réponses à ces questions. Nous devons accepter l'incertitude.

La seule vérité est dans la nécessité d'enchanter le client avec les services disponibles aujourd'hui et de multiplier les interactions afin d'être celui qui repère en premier les signaux faibles des tendances de demain. Dans l'automobile, la pensée est encore trop souvent construite autour du produit même quand on imagine la voiture connectée. Les constructeurs semblent, dans leur majorité, développer le concept de voitures que l'on configure comme si l'on avait besoin d'un objet unique. La rançon de cette apparence d'unicité est que le client attend trop longtemps la livraison. Une marque comme Apple développe plutôt une approche de gammes courtes par catégories de produits mais disponibles immédiatement une fois la période de lancement terminée. Un autre marqueur de la « pensée produit » : le constat que l'entretien est encore trop rarement inclus et que le service de mobilité individuelle est régulièrement rompu à l'occasion des opérations de maintenance. Pour citer une nouvelle fois Apple, le fait de vous proposer de repartir avec un produit neuf à un prix préférentiel plutôt que de le faire réparer, montre bien l'approche par l'usage et la recherche de simplicité pour le client qui n'a pas à revenir pour récupérer son matériel réparé.

Quelle que soit l'idée que l'on se fait du futur, nous pensons qu'il faut croire aux vertus du commerce de proximité et en retrouver tous les atouts qui tournent autour de la reconnaissance de l'unicité et de l'humanité de chaque client. Etre pris en charge immédiatement et avec la même déférence aux VN comme aux VO. Faire de la livraison une fête dans les deux cas ; choisir son niveau de service et en payer le prix ; celui d'une livraison à domicile par exemple sont des pistes pour repenser son offre de service et l'organisation de sa concession structurée actuellement par les habitudes des différents métiers.

En cette période de transformation de leurs métiers, les constructeurs et leurs concessionnaires auraient avantage à s'unir pour repenser le service plutôt que de s'observer dans une relation où la défiance prend trop souvent le pas sur la coopération au service de l'enchantement des clients. Les constructeurs managent trop leurs réseaux par la prime et la sanction. Les concessionnaires sont parfois plus centrés sur la satisfaction du constructeur que de leurs clients. Par ce combat d'arrière-garde, face aux évolutions du monde, la place est laissée à d'autres acteurs qui s'engouffrent dans la chaîne du service de la mobilité individuelle. Comprendre

ensemble les attentes des clients semble plus porteur d'avenir que de questionner uniquement les clients satisfaits et donc de rester aveugle aux nouvelles exigences. Elles sont des opportunités pour ceux qui savent les percevoir et se remettre en cause.

L'enchantement client, il faut le travailler maintenant. Les flux en concession diminuent. Chaque venue est une occasion unique que l'on ne peut plus manquer. Faut-il continuer à accueillir ses clients assis derrière un comptoir situé dans un hall au décor aseptisé ou les prendre en charge dès le parking ? Lorsqu'on vend des voitures, la réponse semble évidente.

Faut-il ne s'intéresser qu'aux séniors car les statistiques nous disent que la majorité des acheteurs de VN ont plus de 50 ans ou mettre en place des services de mobilité individuelle qui permettraient d'être la marque de référence d'une jeunesse de plus en plus nomade ? *Je me souviens d'un hôtelier qui m'expliquait offrir le baptême du 1^{er} enfant afin de faire toutes les communions et mariages de la famille.*

Vous vendez un service qui comprend une grande part d'émotions générées par : l'indépendance, la réussite sociale et pour certains la passion de l'objet. Pour répondre à ces attentes développez :

- Le service sans contraintes pour satisfaire les attentes liées à l'indépendance qu'offre les solutions de mobilité individuelle ;
- Les signes de reconnaissance pour être cohérent avec le symbole de réussite sociale que représente encore l'automobile ;
- Les communautés de clients pour réunir ceux qui sont passionnés par la voiture.