



AFTERMARKET



#GARAGESAUTHENTIQUES

CONSEILS ORIGINAUX POUR AIDER VOTRE ENTREPRISE

DÉCOUVREZ DES CONSEILS
UTILES POUR VOUS AIDER
À RÉUSSIR EN AFFAIRES

trwaftermarket.com/garagesauthentiques





C O N T E N U

3

INTRODUCTION

4

7 QUALITÉS DE LEADERSHIP QUI CONTRIBUENT AU SUCCÈS D'UN ATELIER

6

QUAND DEVRIEZ-VOUS ENVISAGER D'OUVRIR VOTRE DEUXIÈME ATELIER ?

8

LES SUCCÈS DE VOTRE GARAGE : NE VOUS CONTENTEZ PAS DE SUIVRE VOTRE PASSION, CONCENTREZ-VOUS SUR VOS POINTS FORTS

10

8 FAÇONS DE RÉALISER DES ÉCONOMIES ET D'AUGMENTER LA RENTABILITÉ DE VOTRE ATELIER

12

SIX FAÇONS D'OBTENIR LE MEILLEUR DE VOTRE ÉQUIPE ET D'AMÉLIORER VOS RÉSULTATS

15

CE QUE LES DIFFÉRENTES GÉNÉRATIONS ATTENDENT DU TRAVAIL ET COMMENT GARDER VOS MEILLEURS ÉLÉMENTS

17

MAINTENEZ VOS MÉCANICIENS FORMÉS ET FIDÉLISEZ VOS CLIENTS

20

QUATRE FAÇONS DE RENDRE L'ÉQUIPE HEUREUSE (ET PRODUCTIVE)



INTRODUCTION

Le présent eBook traite d'un sujet qui a toujours été important, et le sera toujours, pour les ateliers et pour toutes les entreprises : comment réaliser et maintenir le succès en affaires. De nombreux facteurs ont une influence sur cette réussite, par exemple les décisions pratiques mises en œuvre pour l'exploitation de l'entreprise ou des aspects plus émotionnels concernant l'approche mentale. Et ce livre vous présente des idées en relation avec ces thèmes et bien d'autres.

Il renferme des conseils sur la manière de reconnaître, de développer et d'encourager les qualités de leadership, sur les paramètres à prendre en compte dans la décision d'ouvrir un deuxième site, et bien d'autres suggestions. Toutes ces mesures ont été appliquées et sont éprouvées. Nous connaissons très bien les processus d'un atelier parce que nous nous adressons à des installateurs et propriétaires de garage tous les jours et que les idées présentées ici proviennent de conversations entendues ou de commentaires lus. Le livre renferme vraiment de bonnes idées. Consultez-le. Nous sommes persuadés que vous y trouverez des solutions adaptées à votre établissement.



7 QUALITÉS DE LEADERSHIP QUI CONTRIBUTENT AU SUCCÈS D'UN ATELIER

Beaucoup de propriétaires d'ateliers ouvrent des garages parce qu'ils aiment les voitures, et non parce qu'ils sont des experts en affaires. Mais au fur et à mesure qu'ils progressent dans leur travail, ils en viennent à comprendre le business et à devenir de très bons gestionnaires, par une expérience quotidienne.

Être mécanicien vous donne une longueur d'avance en affaires parce que cela vous apprend à résoudre des problèmes. Prenez pleinement possession de ces compétences et vous pourrez devenir un excellent chef d'équipe ou chef d'entreprise.

Voici sept choses que vous pouvez faire dans votre travail quotidien qui vous seront bénéfiques, ainsi qu'à l'atelier, et qui vous aideront à devenir un leader naturel.

1. Mettez les mains dans le cambouis

Nous pensons parfois à tort que les dirigeants sont de grands visionnaires qui ont constamment des idées étonnantes qu'ils transmettent à d'autres pour les mettre en pratique. En réalité, les grandes idées viennent des gens à tous les niveaux de l'entreprise. Les meilleurs leaders ne sont pas des « génies » ; ce sont des « bâtisseurs » et des « facilitateurs » qui créent une culture qui accueille à la fois le travail acharné et les idées. Pour développer ce type de culture dans l'atelier, vous devez donner le ton par votre attitude et vos actions personnelles.



2. Croyez en vous

Un mécanicien relève et résout des défis quotidiennement - chaque client qui entre dans le garage (à moins qu'il ne vienne pour un entretien de routine) a un problème avec son véhicule. Parfois, il s'agit de solutions faciles, mais souvent, il s'agit de problèmes complexes que le client a du mal à décrire, comme « Quelque chose ne va pas avec le moteur » ou « Il y a ce drôle de bruit quand j'accélère ».

En tant que mécanicien, vous apprenez que, d'une façon ou d'une autre, vous allez toujours au fond du problème. Si vous gardez cette attitude, vous serez perçu comme un leader, et si vous êtes (ou voulez être) un chef d'atelier, vous pouvez appliquer la même pensée aux défis commerciaux.

3. Restez concentré

C'est dans la nature humaine qu'un peu de panique et d'anxiété s'installent quand les choses vont mal, mais les grands leaders sont ceux qui gardent la tête froide quand les choses tournent mal. Ce n'est pas facile, et c'est une compétence qu'il faut acquérir et travailler, mais c'est absolument une compétence qui peut être perfectionnée et cultivée. Une façon d'y parvenir est de vous demander, lorsque des défis surgissent, quelles sont les deux choses principales à prioriser ? Décidez ensuite de la meilleure façon d'organiser votre équipe pour résoudre le problème. Comme Steve Jobs, cofondateur d'Apple, l'a dit un jour : « **Décider de ce qu'il ne faut pas faire est aussi important que de décider de ce qu'il faut faire** ». Lorsque vous êtes confronté à un problème, ne prenez pas trop sur vous. Respirez profondément. Concentrez-vous sur ce que vous pouvez faire immédiatement et qui aura le plus grand impact. Et lorsque cela est fait, appliquez cette même pensée encore et encore jusqu'à ce que le problème soit réglé.

4. Construisez une bonne équipe

Aussi talentueux que vous soyez en tant que mécanicien, aussi bon que vous soyez en tant que leader, votre efficacité sera toujours limitée si vous n'avez pas de personnes compétentes autour de vous. Les grands leaders comprennent l'entreprise dans laquelle ils travaillent et ils savent où leur entreprise doit aller, ce qui leur permet de construire autour d'eux une équipe qui joue sur les forces des gens et se complète les uns les autres. Vous avez peut-être déjà entendu cette phrase : « Le tout est plus grand que la somme des parties. »

5. Restez positif

Il n'est pas nécessaire de commencer chaque jour par un discours inspirant et émouvant, mais un leader devrait toujours essayer d'être positif. Si vous êtes le leader d'une équipe, ou si vous êtes un membre du personnel qui veut perfectionner ses compétences en leadership, vous devriez essayer de motiver vos collègues et de maintenir un moral élevé - des études de l'Université Warwick ont montré que les individus heureux étaient 12% plus productifs.

6. Déléguez

La capacité de déléguer efficacement les tâches aux bonnes personnes au sein de votre équipe assurera le bon déroulement de votre atelier et, ce qui est crucial, vous permettra de libérer plus de temps pour diriger réellement votre équipe - vous devriez éviter de vous enliser dans des tâches moins importantes. Cela signifie que vous devez réfléchir soigneusement à la composition de votre équipe d'atelier - avez-vous des personnes à qui vous pouvez déléguer efficacement, cela devrait-il faire partie de votre stratégie de recrutement ?

7. Communiquez efficacement

Enfin, pour réussir en tant que leader, vous devez être capable de communiquer clairement vos pensées, vos idées et vos instructions - votre équipe ne pourra pas vous suivre si vous n'êtes pas clair sur ce que vous lui demandez de faire. Les gens comprennent mieux quand on les prend à part et qu'on leur parle individuellement. Demandez à la personne de vous confirmer la demande, cela vous permettra de confirmer qu'elle comprend réellement la tâche.

Que vous soyez déjà chef d'équipe ou aimeriez l'être à l'avenir, il y a beaucoup à gagner à développer des qualités de leadership, tant personnellement que pour l'entreprise où vous travaillez.



QUAND DEVRIEZ-VOUS ENVISAGER D'OUVRIR VOTRE DEUXIÈME ATELIER ?

Si vous envisagez d'ouvrir un deuxième établissement, alors félicitations ! Même y penser signifie que vous devez avoir lancé et dirigé avec succès votre propre atelier, développé une clientèle fidèle et bien géré vos finances.

Pour répéter ce succès et partir sur de bonnes bases, assurez-vous que votre projet d'ouverture d'un second atelier est vraiment mûr. Commencez par vous poser les questions suivantes :

1. Votre atelier actuel est-il devenu trop petit pour accueillir des clients ?
2. Existe-t-il un réel besoin à l'extérieur de votre zone d'implantation actuelle ?
3. Avez-vous assez d'argent pour financer un nouvel atelier ?
4. Votre mode de vie vous permet-il de faire face aux heures supplémentaires nécessaires ?
5. Le deuxième emplacement de l'atelier augmentera-t-il vos revenus et votre rentabilité globale ?

Si la réponse à la plupart de ces questions est « oui », alors ce pourrait être le bon moment pour ouvrir un deuxième atelier. Cela vous demandera du temps et du capital, mais si vous planifiez soigneusement ce projet, cela peut être extrêmement valorisant.

Choisissez le bon emplacement

Le fait que votre atelier actuel soit en plein essor signifie que vous avez choisi un bon emplacement. Pensez aux décisions que vous avez prises et appliquez-les à nouveau pour votre second projet d'implantation. Dressez la liste des emplacements potentiels, puis effectuez une petite étude de marché très simple pour voir lequel de ces emplacements a les plus grandes chances de succès. Cette étude de marché peut comprendre l'examen des données démographiques, l'examen de la concurrence des ateliers dans la région ainsi que des discussions avec les gens de la région pour leur demander leur avis sur l'activité économique de la zone ciblée et ce qu'ils aimeraient voir de différent par rapport à l'existant.

Pensez à la provenance de vos nouveaux clients, par exemple, y a-t-il un parc d'affaires à proximité où les employés de bureau pourraient avoir des problèmes de voiture et bénéficier d'un garage qu'ils peuvent utiliser pendant leur journée de travail ?

Une autre option peut être l'achat d'un atelier existant. Cette option peut vous faciliter la tâche en terme d'investissement au niveau du matériel de garage, déjà existant ; elle devrait aussi vous donner accès à un portefeuille de clients actuel ainsi qu'au personnel que vous pouvez conserver.



Élaborez un plan marketing

Commencez par annoncer le nouvel emplacement par le biais des médias sociaux, des envois de courriel ainsi que tout autre canal de communication. Prévoyez une date d'ouverture, peut-être avec des offres promotionnelles et des cadeaux pour attirer les visiteurs - faites-en encore une fois la promotion sur les médias sociaux. Préparez une offre promotionnelle de bienvenue pour les visiteurs au cours de la première semaine ou du premier mois ; les offres sont susceptibles d'être partagées sur les médias sociaux, c'est pourquoi les campagnes de parrainage fonctionnent bien pour les entreprises (pour en savoir plus, consultez nos blogs de marketing numérique, tels que « Comment utiliser les médias sociaux et numériques pour créer un programme de parrainage simple »).

Créez un "business plan"

Modélisez le plan de votre nouvel emplacement en vous inspirant de celui que vous avez établi pour votre premier emplacement.

Même si vous êtes sûr de connaître les ficelles du métier, vous devriez toujours rédiger un business plan. Cela vous aidera de plusieurs façons, notamment parce que les banques et les investisseurs voudront le voir ; s'il est bien pensé, il les encouragera à vous soutenir. Le plan doit expliquer pourquoi vous croyez que l'atelier répond aux besoins des consommateurs (en vous référant à votre analyse de marché), une liste des produits et services que vous allez offrir et un plan marketing. Il devrait également inclure les besoins de financement et les projections financières pour le nouvel atelier. Soyez réaliste - par exemple, si le nouvel atelier n'autorise que deux ponts, cela fixe une limite à vos gains journaliers possibles.

Mettez en place la comptabilité

Au fur et à mesure que votre entreprise prend de l'expansion sur les deux sites, des erreurs peuvent s'y glisser.

Pour éviter cela et pour rester organisé, séparez vos revenus et vos dépenses entre vos différentes implantations. Cela vous permettra également de surveiller clairement le succès de chacun des sites, de voir si chacun d'entre eux est performant et d'évaluer le montant de l'investissement qu'il exige.

Sécurisez votre capital

En tant que propriétaire d'atelier prospère, vous savez qu'il faut de l'argent pour développer votre business. Il en va de même pour votre deuxième emplacement, bien que cette fois-ci vous aurez plus de flexibilité financière parce que vous avez déjà un flux régulier de revenus provenant de votre premier emplacement.

Dressez une liste de toutes les dépenses et vérifiez deux fois plutôt qu'une que vous avez inclus les coûts cachés, comme les taxes et les permis. Tenez compte des frais de démarrage plus les coûts de votre emplacement actuel. Si vous estimez que les revenus seuls ne suffiront pas à couvrir les dépenses du deuxième emplacement, envisagez d'obtenir du capital extérieur au moyen d'un prêt aux petites entreprises (c'est là qu'un bon business plan entre en jeu), d'un financement de masse ou d'emprunts à des amis et à la famille.

Embauchez des employés

Il est temps de déléguer (voir le billet de blog « 7 qualités de leadership qui contribuent au succès d'un atelier »). Quelle que soit votre expérience et votre motivation, vous ne serez

pas un animateur d'atelier efficace si vous essayez d'être à deux endroits en même temps.

Vous devrez peut-être envisager d'embaucher un gestionnaire qui partage vos valeurs et qui surveillera les activités quotidiennes du nouveau site. Vous aurez certainement besoin d'embaucher une équipe d'atelier ayant l'expérience et l'attitude dont vous avez besoin pour faire du deuxième atelier un succès.

Alors, pensez-vous toujours qu'il est temps d'ouvrir un deuxième atelier ? Cela peut être une période passionnante et très profitable pour vous, et tant que vous avez réfléchi à toutes ces questions, il n'y a aucune raison pour qu'un deuxième atelier ne soit pas un grand succès. Bonne chance!



LES SUCCÈS DE VOTRE GARAGE : NE VOUS CONTENTEZ PAS DE SUIVRE VOTRE PASSION, CONCENTREZ-VOUS SUR VOS POINTS FORTS

Si vous vous êtes déjà senti moins satisfait du travail que vous faites, ne vous contentez pas de l'accepter. Il y a des choses que vous pouvez faire pour augmenter votre satisfaction sans jeter toutes les cartes en l'air et recommencer votre atelier ou votre carrière. Il ne s'agit pas seulement de penser à vos passions, mais aussi à vos forces (et aussi à celles de votre équipe).

Parfois, nous finissons par travailler sur des tâches que nous ne voulons pas faire : peut-être que ces tâches ne nous satisfont pas, peut-être que l'équipe autour de nous a un petit moral, peut-être que nous sommes engagés dans un travail qui est souvent difficile ou qui se termine souvent par un échec.

Une chose que vous pouvez faire est de voir si vous utilisez vos forces, ces choses pour lesquelles vous êtes doué et que vous aimez faire. Si vous êtes un responsable ou un propriétaire d'atelier, vous devriez également examiner cela au sein de votre équipe. Pouvez-vous améliorer les performances globales de votre entreprise en exploitant mieux les atouts de chacun ?

En vous concentrant sur vos forces, vous (et votre équipe) pourrez-vous sentir mieux et avoir plus d'énergie. Des études rapportées par Psychology Today ont montré que la force de caractère est associée à un certain nombre de comportements sains, notamment mener une vie active, mener des activités agréables et bien s'alimenter. Cela peut également vous aider à vous sentir plus satisfait de votre vie. Des études ont montré que les personnes satisfaites de la vie résolvaient mieux les problèmes, montraient de meilleures performances au travail, avaient tendance à mieux résister au stress et avaient une meilleure santé physique - autant de traits inestimables à avoir chez votre personnel.

Psychology Today a également publié des études montrant que l'utilisation de vos forces vous rend plus confiant. La connaissance des forces et l'utilisation des forces étaient associées de façon significative à l'amélioration de l'auto-efficacité, de l'estime de soi, de l'acceptation de soi et de la confiance en soi. La conclusion est claire : les gens se sentent plus satisfaits et trouvent plus de sens dans leur travail lorsqu'ils jouent avec leurs forces. Le résultat pour votre entreprise est l'optimisation de la performance de vos employés ; les réparations sont effectuées selon des normes élevées et avec une efficacité maximale.

« L'analyse Gallup révèle que les personnes qui utilisent leurs forces tous les jours sont trois fois plus susceptibles de déclarer avoir une excellente qualité de vie, six fois plus susceptibles d'être engagées au travail, 8 % plus productives et 15 % moins susceptibles de quitter leur emploi. »

Voici une liste d'exemples de forces, quelles sont les vôtres et quelles sont les forces des membres de l'équipe de votre garage ? Il peut être utile de les noter, peut-être pour chacune des personnes.

- **Passion pour l'apprentissage** – sait toujours comment utiliser les dernières technologies et adore les utiliser.
- **Enseignement / mentorat** - peut facilement et efficacement partager ses connaissances avec les autres.
- **Enthousiasme / amabilité** - a toujours le sourire, aime travailler avec les autres ; excellent avec les clients.
- **Fiabilité** - ne laisse jamais tomber quelqu'un, fait toujours ce qu'il dit.
- **Créativité** - pense constamment à de nouvelles idées et à de nouvelles façons de faire les choses ; résout les problèmes de façon innovatrice.
- **Calme** - garde l'esprit clair et aide à garder tout le monde sur la bonne voie ; apaise les choses avant qu'elles ne deviennent des problèmes.
- **Planification** - peut voir la situation dans son ensemble ; sait comment gérer efficacement le temps et les ressources.
- **Polyvalence** - adaptable et toujours heureux d'assumer de nouvelles tâches et de faire de nouvelles choses.
- **Dévouement** - fait toujours le maximum pour respecter les échéances, ne s'arrêtera pas tant que le travail n'est pas terminé.

Une fois que vous avez dressé une liste des points forts, vous pouvez dresser la carte des tâches spécifiques qui s'y rattachent. Il peut s'agir de tâches existantes qui sont déjà exécutées - avez-vous les personnes les plus compétentes pour les exécuter ? Ou bien il peut s'agir de nouvelles tâches qui contribueront à améliorer la productivité de votre atelier et à soutenir la croissance de votre entreprise.

Par exemple, avez-vous quelqu'un dans votre équipe qui ferait un mentor parfait ? S'il ne le fait pas déjà, pourrait-il être responsable de la formation des apprentis et des nouveaux mécaniciens ? Cela pourrait être un bon moyen de le motiver - il trouverait cela gratifiant - et votre nouveau mécanicien apprendrait en même temps des compétences inestimables. De même, l'un de vos mécaniciens est-il un planificateur né - pourrait-il vous aider à gérer votre flux de travail dans votre garage ? Ou encore, l'un de vos mécaniciens numériques ou créatifs pourrait-il vous aider à écrire du contenu de blog ou à gérer vos médias sociaux ?

Les gestionnaires qui mettent l'accent sur les forces des gens plutôt que sur leurs faiblesses (lors de la constitution d'une équipe) obtiennent souvent un meilleur rendement et un plus grand succès. Des études ont révélé que les leaders

qui mettent l'accent sur les forces de leurs employés ont un turnover du personnel moins élevé, un niveau de productivité plus élevé, des clients plus satisfaits et une rentabilité accrue.

N'oubliez pas que les forces peuvent aussi changer avec le temps. Par exemple, de nombreux propriétaires d'ateliers ouvrent des garages de réparation automobile parce qu'ils aiment les voitures, et non parce qu'ils sont des experts en affaires. Cependant, au fur et à mesure que leur succès commercial s'accroît, leur expertise et leur sens aigu des affaires augmentent également.



8 FAÇONS DE RÉALISER DES ÉCONOMIES ET D'AUGMENTER LA RENTABILITÉ DE VOTRE ATELIER

Vous êtes occupé tous les jours, il y a des véhicules sur vos ponts élévateurs en permanence, et votre agenda est complet. Mais cela ne signifie pas nécessairement que votre garage est aussi rentable qu'il pourrait l'être. Tout comme les budgets des ménages, le budget de l'atelier peut devenir incontrôlable pendant que vous travaillez. Un examen des dépenses pourrait mettre à jour des possibilités d'économies et vous donner des idées qui augmenteraient vos marges bénéficiaires.

Voici une liste de questions et d'idées que vous pourriez regarder afin de vous assurer d'utiliser votre budget et votre temps le plus efficacement possible.

1. Planification

Assurez-vous que votre emploi du temps vous laisse suffisamment de temps pour effectuer une réparation minutieuse. Faites le suivi des travaux déjà effectués, évaluez le nombre de réparation que vos mécaniciens peuvent effectuer en une journée, puis planifiez le travail en conséquence. Être plus rentable ne signifie pas d'essayer de gagner du temps et d'ajouter plus de réservations.

Si vous planifiez trop de réparations, des erreurs pourront être faites et les clients reviendront insatisfaits. Le travail prendra alors deux fois plus de temps que normalement.

2. Inspectez les véhicules

Prévoyez un peu de temps additionnel à chaque réservation. Le mécanicien pourra ainsi inspecter chaque véhicule à la recherche de problèmes supplémentaires.

Au cas où, vous pourrez en informer les clients qui donnent souvent leur feu vert pour effectuer cette autre réparation en même temps.

Ils n'auront pas l'impression de se faire « surprendre » un service inutile, surtout si vous avez acquis une bonne réputation de confiance (voir notre blog sur le service à la clientèle sur les « 10 conseils pour fidéliser les clients de l'atelier »).

Les clients penseront que ces réparations supplémentaires leur feront économiser du temps et de l'argent sur le long terme. Pour vous, il sera plus facile d'effectuer une réparation supplémentaire lorsque le véhicule est déjà sur le pont élévateur. C'est donc un bon moyen d'augmenter la rentabilité et qui profite à tous les intéressés.



3. Débranchez les appareils

Selon Energy Star, jusqu'à 75 % de l'électricité consommée l'est quand les appareils ne sont pas utilisés. Éteignez vos prises de courant / barrettes d'alimentation lorsque vous n'utilisez pas les outils et assurez-vous que tout est éteint lorsque vous partez pour la journée.

4. Utilisez des produits de qualité OEM

Achetez des pièces de rechange de qualité équivalente aux produits de l'origine.

Avec TRW Aftermarket, vous pouvez offrir à vos clients des pièces de rechange qui améliorent les performances et la sécurité et qui sont fabriquées selon les normes de qualité d'origine. L'installation rapide et efficace de ces pièces satisfera votre clientèle et justifiera la réputation de qualité de votre garage.

5. Cherchez le bon fournisseur d'électricité

L'électricité représente un coût énorme pour tout atelier, surtout pour un atelier de réparation automobile. De nos jours, l'approvisionnement en électricité est un marché concurrentiel, il est donc intéressant d'examiner les coûts et de comparer les prix sur un site de comparaison sur Internet. Recherchez les meilleures offres et vous pourrez potentiellement économiser des centaines, voire des milliers d'euros.

6. Faites votre propre publicité

Avec un peu de temps et sans frais, vous pouvez augmenter votre rentabilité en faisant la promotion de votre atelier sur les médias sociaux. L'affichage sur les médias sociaux est

un excellent moyen de garder vos clients en contact avec votre atelier et de leur rappeler qu'ils peuvent avoir besoin de vous.

Avec une présence décontractée et engageante, vous pourrez développer une relation quotidienne précieuse entre votre société et vos clients.

La fois où ils auront besoin de faire réparer leurs véhicules, le premier atelier auquel ils penseront sera le vôtre. (Voir notre blog « 10 conseils pour créer et gérer votre marketing des médias sociaux » pour plus de détails).

7. Visez des entreprises locales

Si vous avez planifié et constaté que vous pourriez travailler plus (ou si vous êtes en mesure d'agrandir votre espace et d'augmenter le nombre de mécaniciens et de ponts élévateurs), pourquoi ne pas vous adresser aux entreprises locales pour promouvoir vos services ?

Vous pourriez vous faire connaître auprès d'un auditoire captif, soit des personnes travaillant dans votre région.

Il leur serait pratique de se rendre au travail, de vous laisser leur véhicule pour la journée et de le récupérer une fois la réparation terminée. Vous pourriez également offrir une remise de bienvenue aux nouveaux clients, ou même une remise permanente aux entreprises locales qui s'engageraient à long terme avec votre atelier.

8. Diversifiez

Envisagez d'offrir d'autres services ; des services de réparation haut de gamme comme la restauration de voitures classiques ; ou peut-être envisagez de vous démarquer de

vos concurrents en ouvrant la voie à l'entretien des véhicules hybrides et électriques.

Le monde de l'automobile change et les véhicules électriques sont là pour les années à venir. Vous en verrez de plus en plus dans votre garage. Embrassez le changement et préparez-vous à les entretenir dès maintenant. C'est l'occasion de vous bâtir une solide réputation pour l'avenir. (Consultez notre billet « Comment les équipementiers automobiles vous aident à préparer l'avenir » ainsi que la nouvelle gamme de plaquettes de freins pour véhicules électriques TRW).

En étudiant de près votre utilisation du temps et de votre budget, vous pourrez faire des économies et trouver des idées qui augmenteront votre rentabilité et vous aideront à bâtir une entreprise prospère.



SIX FAÇONS D'OBTENIR LE MEILLEUR DE VOTRE ÉQUIPE ET D'AMÉLIORER VOS RÉSULTATS

Un atelier performant, en fait toute entreprise performante, repose sur un personnel efficace et motivé.

De même, les entreprises moins prospères n'ont généralement pas réussi à optimiser le potentiel de leurs ressources humaines. Comment un bon dirigeant d'atelier réussit-il à tirer le meilleur de son équipe ?

1. Être à l'écoute

Écoutez votre équipe . Tenez compte de ses idées, même si vous ne pouvez pas toutes les mettre en œuvre. On dit souvent que vos ressources humaines constituent votre plus grand atout. C'est pourquoi vous devez prêter attention aux points de vue et aux idées de votre équipe. Et plus longtemps les collaborateurs travailleront avec vous, mieux ils connaîtront l'entreprise et plus leurs idées s'amélioreront. Faites tout ce qui est en votre pouvoir pour aider l'équipe à se sentir à l'aise de mettre en avant leurs idées et d'exprimer leurs ressentis dans un environnement convivial. Si leurs idées sont parfois loin de la réalité, rappelez-leur les cibles et les objectifs de l'entreprise : ils se sentiront non seulement écoutés et estimés, mais ils seront également plus à même de participer.

2. Responsabiliser l'équipe

Lorsque de bonnes idées apparaissent, autorisez l'équipe à mener les initiatives dont elle est à l'origine. En règle générale, les employés à qui l'on accorde sa confiance et donne des responsabilités sont plus heureux et travaillent plus dur ; ils sont beaucoup plus motivés quand ils ont l'impression de contribuer à l'entreprise et d'en retirer de la reconnaissance.

3. Ne jamais cesser d'encadrer l'équipe

Toute bonne entreprise investit du temps et de l'argent dans ses équipes. Donnez l'occasion aux membres de votre équipe d'acquérir de nouvelles compétences qui les prépareront à affronter l'avenir. Ceci est particulièrement important pour les ateliers de réparation maintenant que les véhicules électriques et hybrides sont là pour durer et que de nouvelles compétences doivent être acquises pour rester productifs dans le monde automobile de demain.

« L'analyse de Gallup révèle que les personnes qui utilisent quotidiennement leurs points forts sont 15% moins susceptibles de quitter leur emploi. » – Gallup

4. Accorder des récompenses et de la reconnaissance

Un bon travail doit être reconnu. Même une simple « tape dans le dos » peut s'avérer une grande source de motivation. Veillez à reconnaître non seulement les exemples de travail exceptionnel accompli par un membre de votre équipe, mais également les bons comportements. Un employé sur lequel on peut toujours compter pour fournir un service fiable aux clients et aider ses collègues est un exemple à suivre pour l'entreprise et contribue à rendre l'atelier plus performant.





5. Établir la confiance et le respect

Donnez le bon exemple, car les équipes travaillent mieux quand elles sont persuadées de suivre un chef qui mérite leur confiance et leur respect. Gagnez la confiance et le respect de votre équipe, et vous lui donnerez la force de se serrer les coudes en cas de coup dur. Vous les encouragerez également à adopter les mêmes valeurs que vous. Cette attitude est bénéfique pour votre entreprise, car l'équipe travaillera en harmonie et coopérera dans une ambiance de communication ouverte, même lorsque vous n'êtes pas là. De plus, une équipe qui partage les mêmes valeurs sera plus à même de diriger le navire, même en l'absence du capitaine.

6. Réunir toute l'équipe

Pour améliorer l'esprit d'équipe et sa performance, aidez ses membres à mieux se connaître entre eux. Organisez une réunion pour tous les employés de votre atelier au moins une fois par an, voire plus souvent. Les interactions sociales entre les membres d'une équipe ont une incroyable capacité à rassembler les gens. Les événements sociaux transforment les collègues en amis et les entreprises en équipes. Vous vous en rendez compte, car vos employés se soucieront de leurs collègues et s'appliqueront davantage à faire de leur mieux pour les autres membres de l'atelier, ce qui sera bénéfique pour eux, pour vous, pour vos clients et pour l'entreprise.

En écoutant, en responsabilisant, en encadrant, en récompensant, en donnant l'exemple et en aidant l'équipe à apprendre à se connaître, vous pouvez créer une équipe forte à la fois heureuse, performante, passionnée et résistante.



SIX FAÇONS D'OBTENIR LE MEILLEUR DE VOTRE ÉQUIPE ET D'AMÉLIORER VOS RÉSULTATS

01 - ÊTRE À L'ÉCOUTE

Écoutez votre équipe. Tenez compte de ses idées, même si vous ne pouvez pas toutes les mettre en oeuvre.



02 - RESPONSABILISER L'ÉQUIPE

Lorsque de bonnes idées apparaissent, autorisez l'équipe à mener les initiatives dont elle est à l'origine.



03 - NE JAMAIS CESSER D'ENCADRER L'ÉQUIPE

Toute bonne entreprise investit du temps et de l'argent dans ses équipes. Donnez l'occasion aux membres de votre équipe d'acquérir de nouvelles compétences qui les prépareront à affronter l'avenir.



04 - ACCORDER DES RÉCOMPENSES ET DE LA RECONNAISSANCE

Un bon travail doit être reconnu. Même une simple « tape dans le dos » peut s'avérer une grande source de motivation.



05 - ÉTABLIR LA CONFIANCE ET LE RESPECT

Donnez le bon exemple, car les équipes travaillent mieux quand elles sont persuadées de suivre un chef qui mérite leur confiance et leur respect.



06 - RÉUNIR TOUTE L'ÉQUIPE

Organisez une réunion pour tout le personnel de votre atelier au moins une fois par an, voire plus souvent. Les interactions sociales entre les membres d'une équipe ont une incroyable capacité à rassembler les gens.



« L'analyse de Gallup révèle que les personnes qui utilisent quotidiennement leurs points forts sont 15% moins susceptibles de quitter leur emploi. »



CE QUE LES DIFFÉRENTES GÉNÉRATIONS ATTENDENT DU TRAVAIL ET COMMENT GARDER VOS MEILLEURS ÉLÉMENTS

Le XXe siècle a vu se produire de grands bouleversements. Il y a eu la révolution automobile, l'essor de la prospérité d'après-guerre, des changements culturels radicaux dans les années 1960 et 1970 et enfin la révolution informatique. Toutes ces évolutions ont influencé et contribué à créer les trois générations différentes qui travaillent aujourd'hui dans les ateliers. Mais qui sont ces personnes et qu'est-ce qui les motive ?

GÉNÉRATION Z (née à partir de 1997)

Comportement type :

- Technophiles
- Flexible et capable de s'adapter
- Douée pour partager ses compétences

La génération du nouveau millénaire, plus connue sous le nom de génération Z, des individus qui sont maintenant dans leur adolescence et au début de la vingtaine. Elle a été le témoin du changement technologique le plus rapide jamais vécu par l'homme, voyant les technologies prometteuses se succéder à un rythme effarant. Forcée de constater que peu de choses perdurent, elle a envie d'expérimenter.



La génération Z affiche également une nouvelle attitude vis-à-vis des études et du travail. Selon une étude menée par Culture Coop, 78 % de la génération Z pensent qu'obtenir un diplôme en quatre ans n'est plus justifié sur le plan économique, et des centaines de programmes, de l'apprentissage aux camps d'entraînement, ont fait leur apparition pour offrir une autre voie.

Les emplois commencent tout juste à ressentir l'influence de la génération Z. Les natifs de cette génération n'ont peut-être pas les compétences formelles des générations précédentes, mais ils sont capables d'enseigner à leurs aînés comment apprendre sur le tas de nouvelles compétences ou l'utilisation de nouveaux outils, comme ils l'ont fait toute leur vie pour eux-mêmes.

MILLENNIALS (nés entre 1981 et 1996)

Comportement type :

- Technophiles
- Apprécient le travail flexible
- Soucieux d'apporter une contribution positive

Les millennials considèrent le travail comme un moyen de faire une différence dans le monde. Par conséquent, l'impact qu'ils ont est important à leurs yeux, parfois même plus que l'argent. Les millennials ressentent également un besoin de



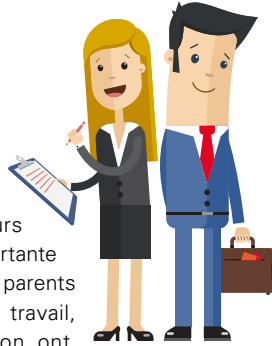
trouver leur travail intéressant. En règle générale, ils n'ont pas encore fait d'achats importants, comme une maison ou une voiture. N'étant retenus par aucun prêt à long terme, ils sont moins enclins à garder un emploi qu'ils n'apprécient pas, qui ne les rend pas heureux ou qui se trouve en contradiction avec leurs convictions fondamentales.

Ayant grandi en pleine révolution informatique, les millennials ont le sentiment de ne pas être contraints à rester sur un lieu de travail fixe. Ils recherchent la flexibilité dans leur travail et n'ont pas peur d'être interrompus dans leur vie personnelle si c'est un compromis. Ils sont heureux de mélanger leur vie professionnelle et leur vie privée pour n'avoir qu'une seule vie plus intense.

Les millennials peuvent être des travailleurs extrêmement fidèles, mais ils considèrent la loyauté comme une relation bilatérale qui suppose des devoirs pour l'employeur comme pour l'employé. Par conséquent, si vous cherchez à attirer et à garder des millennials dans votre atelier, il est important de garder à l'esprit leur style de communication, leurs valeurs et leurs motivations de façon à pouvoir créer un environnement de travail sur mesure et un système de récompense qui vous convienne à tous les deux.

GENERATION X (née entre 1965 et 1980)**Comportement type :**

- Tient à son indépendance
- Sait résoudre les problèmes
- Se concentre sur les résultats, pas sur la méthode



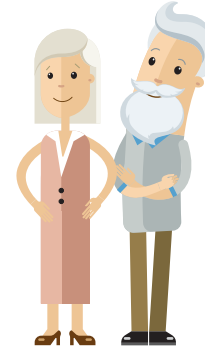
La génération X a grandi au cours d'une transformation sociale importante dans la société et la famille. Les parents étant souvent tous les deux au travail, les enfants de cette génération ont appris à se débrouiller seuls, car personne n'était à la maison lorsqu'ils rentraient de l'école. Par conséquent, les employés de la génération X ont tendance à choisir l'indépendance et l'entrepreneuriat. Ils n'aiment pas faire l'objet d'une micro gestion et se concentrent sur les résultats plutôt que sur la méthode. Ils remettent en question les manières de faire traditionnelles s'il existe un autre moyen plus rapide, plus facile ou moins cher d'accomplir une tâche.

En tant que dirigeants, les travailleurs de la génération X ont tendance à ne pas intervenir et à éviter les réunions autant que possible. Tandis que les baby-boomers feront des heures supplémentaires pour gagner plus d'argent, les employés de la génération X ne croient pas pouvoir avancer en suivant cette stratégie et préfèrent faire leurs heures avant de rentrer à la maison. Ce qui compte le plus à leurs yeux est d'avoir le temps de faire ce qu'ils veulent.

Par conséquent, si vous voulez attirer et garder des employés de la génération X dans votre atelier, tenez compte de ce qui a été dit plus haut. Les travailleurs de la génération X peuvent être extrêmement pragmatiques et créatifs dans la résolution de problèmes, mais il est plus probable qu'ils séparent strictement leur vie professionnelle de leur vie privée.

BABY-BOOMERS (nés entre 1946 et 1964)**Comportement type :**

- Aiment travailler de 9 h à 17 h
- Apprécient les réunions
- Sont indépendants et autonomes



Les baby-boomers ont grandi à une époque de prospérité sans précédent pour la classe ouvrière. Bon nombre d'entre eux furent les premiers de leur famille à aller à l'université ou dans des écoles professionnelles, et l'économie en pleine expansion a créé les emplois qu'ils ont occupés. Ils ont réalisé les événements marquants de leur vie d'adulte (emploi, mariage, enfants, acquisition d'un logement) bien plus tôt que les millénials le font aujourd'hui.

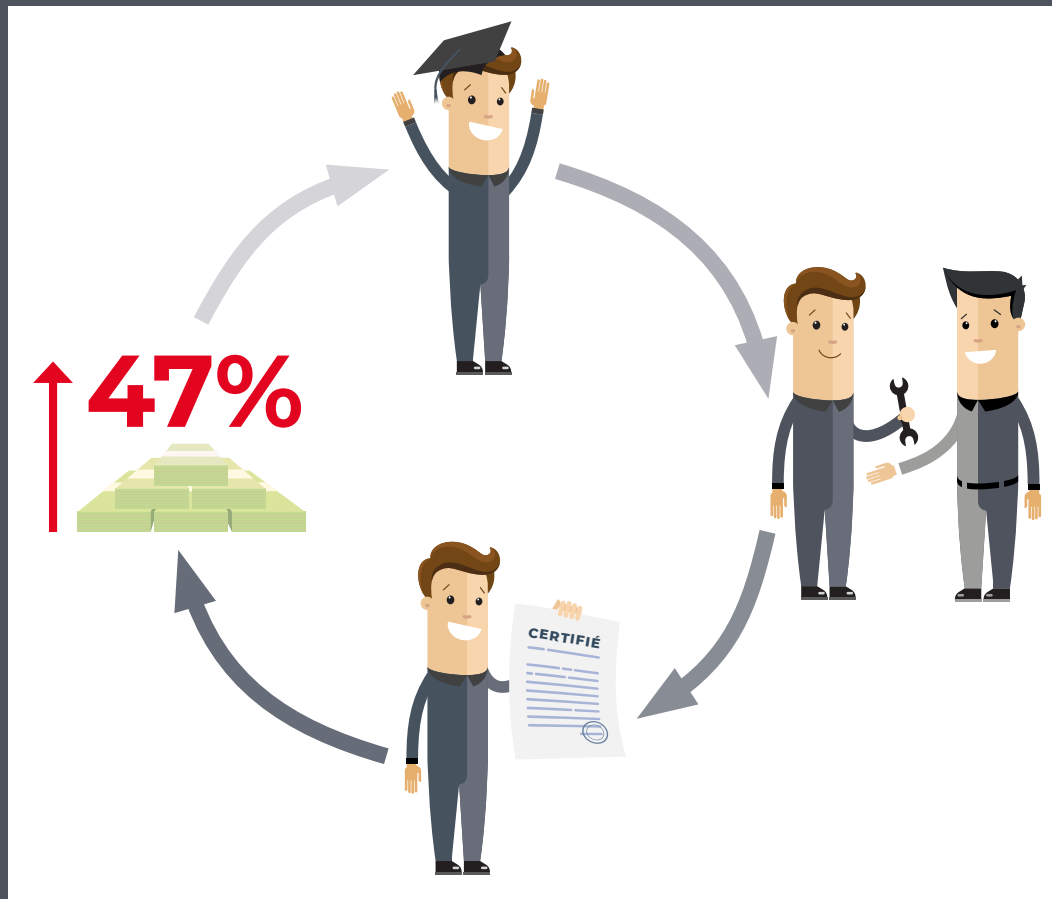
Les baby-boomers ont atteint leur majorité à une époque où travailler dur permettait d'avoir une bonne situation financière. Ils sont bien plus enclins à effectuer des heures supplémentaires et à rester fidèles à une entreprise en raison de leur passé commun.

Ils sont également indépendants et autonomes, car ils sont nés à une époque où l'on pensait que les objets cassés pouvaient et devaient être réparés. Ils ont grandi en démontant des choses pour les réassembler. Et parce qu'ils ont grandi en travaillant de 9 h à 17 h avec leurs collègues, ils comprennent les postes de travail interactifs et les apprécient. Les baby-boomers aiment les réunions et sont heureux de travailler dans le même bâtiment que le reste de l'équipe, même si chacun travaille de son côté.

Comme vous pouvez le constater, la manière dont les baby-boomers, la génération X, les millénials et la génération Z perçoivent le travail, l'encadrement (des autres ou par les autres)

et la méthode de travailler diffèrent largement et aura un impact non seulement sur la façon dont ils considèrent leur emploi, mais aussi sur la manière dont ils considèrent les autres membres de l'équipe dans l'atelier et interagissent avec eux. Tenir un tant soit peu compte de comment la vie a forgé ces générations vous aidera à comprendre ce qui motive les diverses personnes qui composent votre personnel. Alors, vous pourrez essayer de leur offrir un environnement, de la reconnaissance et du soutien qui vous permettront de garder vos meilleurs éléments

MAINTENEZ VOS MÉCANICIENS FORMÉS ET FIDÉLISEZ VOS CLIENTS



« Mettre en place une stratégie de formation dans votre entreprise pourrait augmenter vos marges bénéficiaires de 47 % . »

La source : Ripley Training.



MAINTENEZ VOS MÉCANICIENS FORMÉS ET FIDÉLISEZ VOS CLIENTS

Toute bonne entreprise investit du temps et de l'argent pour former ses équipes. Ceci est particulièrement important pour les ateliers automobiles car pour la maintenance des véhicules électriques et hybrides dont le parc ne cesse de croître de nouvelles compétences doivent être acquises pour rester productifs dans le monde automobile de demain. Aujourd'hui plus que jamais, la formation n'est pas une option. La formation initiale et continue constitue un élément essentiel pour que votre atelier fournisse des prestations de qualité tout en étant rentable.

« Mettre en place une stratégie de formation dans votre entreprise pourrait augmenter vos marges bénéficiaires de 47 %. »

En fait, indépendamment de la révolution électrique, la formation a toujours été la clé du succès dans le marché de la rechange automobile. En bref, la formation protège l'atelier. Des mécaniciens non formés risquent de ne pas saisir parfaitement comment faire leur travail, de passer trop de temps à chercher de l'aide ou de mal faire leur travail,

ce qui pourrait avoir un impact négatif sur la réputation de votre atelier. Des mécaniciens mal formés risquent aussi de se blesser plus facilement, ce qui pourrait créer des complications juridiques et, réduire votre personnel s'ils sont en arrêt quelque temps. Tous ces facteurs peuvent altérer votre chiffre d'affaire puisque des clients insatisfaits par un travail mal fait ou livré en retard ne reviendront probablement pas.

Former vos mécaniciens leur donne une chance d'approfondir leurs connaissances. Bien que rien ne remplace l'expérience pratique, des connaissances théoriques approfondies constituent un grand avantage puisque vos mécaniciens savent non seulement comment résoudre les problèmes, mais aussi pourquoi ils se sont produits. La capacité à reconnaître les schémas et les causes est essentielle pour une maintenance préventive et rehaussera assurément la réputation de votre atelier, car les propriétaires apprécieront que vos mécaniciens préviennent les problèmes sur leurs véhicules avant même qu'ils n'apparaissent.

Pour découvrir comment un patron d'atelier moderne réussit dans cette branche, nous avons rencontré Matthias Jendrossek, propriétaire de Jendrossek Autoteile GmbH, Allemagne. Matthias croit que la formation constitue l'un des éléments clés de la réussite d'une entreprise.





La société a été fondée comme entreprise unipersonnelle en 1985, et Matthias a l'intention de pérenniser cette activité en se tournant résolument vers l'avenir. C'est ainsi qu'il a par exemple prévu d'inclure dans ses prestations la maintenance de flottes et de véhicules électriques afin que Jendrossek Autoteile GmbH puisse répondre aux futurs besoins de ses clients.

« Si votre équipe est bien formée et connaît les technologies les plus récentes, vos clients seront satisfaits et vous réaliserez de bonnes affaires. », déclare Matthias.

Chaque mécanicien de votre atelier a des compétences différentes et presque tous auront des points faibles dans leur domaine de compétence. Si vous décelez un point faible dans l'équipe de votre atelier, prenez des mesures pour y remédier. Certains points faibles peuvent être résolus en interne, en demandant à vos mécaniciens bien formés et plus compétents de transmettre leur savoir à ceux qui ont des lacunes dans un certain domaine. Néanmoins, si la formation de l'équipe présente des lacunes majeures, vous devriez envisager d'envoyer vos mécaniciens suivre des programmes de formation spécialisés.

La formation améliorera le niveau de compétence de vous et de votre équipe, augmentant ainsi les capacités de votre atelier. Elle peut également améliorer l'efficacité de votre atelier en réduisant les maillons faibles. Les ateliers automobiles reposent sur la capacité des mécaniciens à s'épauler mutuellement en vue de mener les missions à bien avec efficacité. Et puisque vos mécaniciens auront été formés pour effectuer leur travail selon les normes industrielles, ils contribueront au succès de l'atelier. Un niveau supérieur de

formation et d'expertise technique pour vos mécaniciens améliorera votre service après-vente et apportera de nouveaux clients dans votre garage.

La formation permet également de libérer de nouvelles opportunités commerciales pour votre garage en vous fournissant les informations les plus récentes sur les systèmes de véhicules des plus complexes. La technologie utilisée dans les véhicules étant de plus en plus sophistiquée, il peut être difficile de maintenir à jour l'éventail de connaissances des mécaniciens de votre atelier sans les sources d'information fiables dont ils ont besoin pour réparer les véhicules. En revanche, une formation professionnelle dispensée, par exemple, par ZF [pro]Tech vous permet de booster votre rentabilité, car vous serez en mesure d'accepter des travaux que vous auriez peut-être dû refuser plus tôt par manque de connaissances. D'après les consultants de Ripley Training, mettre en place une stratégie de formation dans votre entreprise pourrait augmenter vos marges bénéficiaires de 47 %.

L'industrie automobile évolue rapidement : de nouveaux systèmes et de nouvelles technologies sont introduits chaque jour. Chacune de ces nouveautés apporte son lot de difficultés pour la maintenance, infligeant des exigences supplémentaires aux ateliers de réparation automobile. C'est pourquoi il est indispensable de rester au courant des dernières tendances de l'industrie. La formation continue est le seul moyen de vous maintenir, vous et votre équipe, à jour. Si vous le faites, vous serez en mesure de conserver à l'avenir la compétitivité de votre atelier sur le marché de la rechange.

QUATRE FAÇONS DE RENDRE L'ÉQUIPE HEUREUSE (ET PRODUCTIVE)

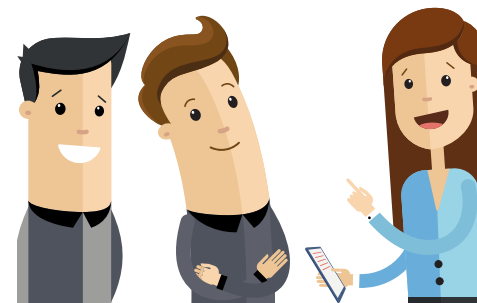
01. PERMETTRE AUX MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE « S'APPROPRIER » L'ATELIER

Veillez à ce que l'équipe soit fière et se sente responsable afin qu'elle se soucie davantage du service à la clientèle.



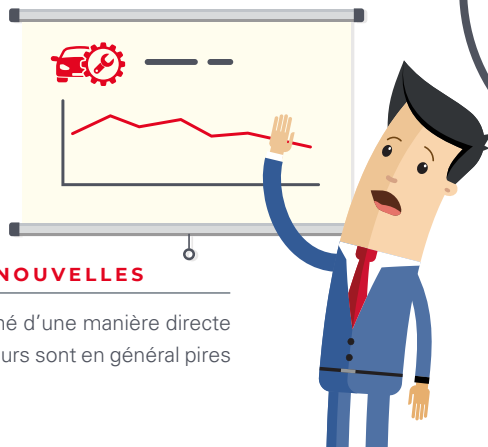
02. TENIR L'ÉQUIPE INFORMÉE

Le partage d'informations augmente les connaissances et aide les membres de votre équipe à se sentir appréciés.



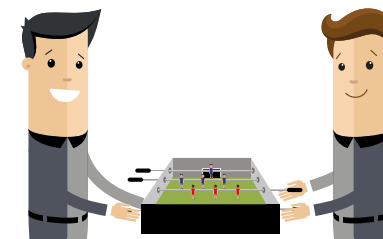
03. ÊTRE FRANC EN CAS DE MAUVAISES NOUVELLES

Le personnel doit être informé d'une manière directe et respectueuse (et les rumeurs sont en général pires que la réalité).



04. CRÉER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN

Cherchez à renforcer l'esprit d'équipe, par exemple à travers l'installation d'un espace de jeux. Nous connaissons même un atelier qui a installé un ring de boxe !



« Des études de l'université de Warwick montrent que les personnes heureuses sont 12 % plus productives. »

QUATRE FAÇONS DE RENDRE L'ÉQUIPE HEUREUSE (ET PRODUCTIVE)

Aucune entreprise ne peut avancer sans l'humain. Des PDG de grandes multinationales aux dirigeants de PME, tout individu qui gère du personnel sait que parvenir à faire évoluer ses équipes en harmonie fait la différence entre la réussite et l'échec ou, du moins, entre une forte rentabilité et de mauvaises performances.

Motiver ses employés est tout un art et représente aussi de nombreux avantages.

Cela dit, voilà quelques conseils destinés aux chefs d'ateliers qui souhaitent que leurs collaborateurs gardent le sourire... et donnent le meilleur d'eux-mêmes.

1. Permettre aux membres de l'équipe de « s'approprier » l'atelier

Les employés ont besoin de sentir qu'ils font partie de l'entreprise et ne sont pas qu'un groupe de personnes qui viennent travailler ici. Veillez à ce que l'équipe soit fier et se sente responsable afin qu'elle se soucie davantage du service à votre clientèle.

Une manière d'y parvenir consiste à faire en sorte que tous les membres d'une équipe soient familiarisés avec chaque activité de l'atelier pour leur permettre d'apporter des idées d'amélioration au garage et contribuer au processus global. Tout ceci participe à rapprocher les membres de l'équipe et à faire en sorte qu'ils se sentent véritablement intégrés au sein de l'atelier. En effet, quand on est connecté à quelque chose et que l'on a l'impression que c'est « le sien », on ne veut pas qu'il échoue.

2. Tenir l'équipe informée

En tant que propriétaire d'atelier, vous avez généralement une meilleure perspective sur l'ensemble de l'entreprise que vos employés. Partagez alors vos informations, car il est bénéfique de dire à vos subordonnés ce qu'il se passe. Votre équipe n'est peut-être pas au courant des choses que vous considérez comme étant de notoriété publique sur le marché de la rechange automobile, des difficultés qui se profilent à l'horizon ou encore des nouveaux produits en vue. Partager l'information augmente les connaissances, crée un sentiment de valorisation chez les membres de votre équipe et renforce leur sentiment d'être des éléments importants de l'entreprise parce qu'ils ont été pris en compte dans vos discussions.

3. Être franc en cas de mauvaises nouvelles

Espérons que les mauvaises nouvelles se feront rares dans votre atelier, mais, comme dans toutes les entreprises, vous y serez confronté de temps à autre. Que cette nouvelle touche toute l'entreprise ou une seule personne, il est nécessaire d'en informer les employés de façon directe et convenable. Si vous choisissez de laisser votre personnel dans le noir, peut-être par peur qu'il ne puisse pas supporter la mauvaise nouvelle, il se pourrait que des rumeurs se répandent, ce qui est généralement pire que la réalité.

4. Créer un environnement de travail sain

Si vous avez mis en place les incitations clés mentionnées plus haut et que les membres de l'équipe ont le sentiment d'être de précieux éléments de l'atelier et que l'on reconnaît leur contribution, vous pouvez envisager des idées plus novatrices pour stimuler l'esprit d'équipe. Comme nous l'avons écrit plus tôt, vous devez faire en sorte que vos employés se sentent impliqués dans l'entreprise et qu'ils ne se considèrent pas seulement comme un groupe de personnes qui viennent travailler ici. Matthias Jendrossek, propriétaire de Jendrossek Autoteile GmbH (Allemagne), a installé pour son équipe un ring de boxe et un espace de jeux qui sont visibles dans notre film Business Success.

Nous laissons Matthias conclure en partageant son point de vue sur le fait de satisfaire l'équipe pour que l'entreprise prospère. « À l'extérieur de mon atelier, le 4x4 apporte un équilibre à ma vie, explique Matthias. La boxe aide mon équipe à garder le sien. Le ring de boxe était l'idée de mon frère, mais je l'ai soutenu et ce fut un franc succès. Ça a vraiment motivé l'équipe. Durant toutes ces années où nous avons géré Jendrossek Autoteile GmbH, j'ai appris que mon équipe constitue le cœur de l'entreprise. Construire un ring de boxe et un espace de jeux dans un garage est sans doute inhabituel, note Matthias, mais si notre personnel est satisfait, nos clients le sont aussi. »

« Des études de l'université de Warwick montrent que des personnes heureuses sont 12 % plus productives. »

M E R C I P O U R V O T R E L E C T U R E

trwaftermarket.com/garagesauthentiques

Nous espérons que vous avez trouvé des idées qui vous aideront à résoudre vos problèmes, à améliorer votre service à la clientèle et à garder votre entreprise forte. Continuez à visiter la plateforme des **GARAGES AUTHENTIQUES** pour obtenir d'autres conseils et astuces utiles sur des sujets pour les ateliers tels que le marketing numérique, l'approvisionnement en pièces et le succès commercial.