



## Concurrence : la compétitivité par l'agilité et la créativité

Le jeudi 16 mars 2017, chez SEPAMAT, Nantes



Tony Lesaffre  
co-Dirigeant  
SEPAMAT

“  
La créativité,  
cela vous  
emmène là  
où vous n'avez  
pas prévu  
d'aller.”

**Comment se différencier sur un marché hautement concurrentiel ? Comment s'adapter dans un secteur qui subit, à l'heure actuelle, d'importantes évolutions ? Retour d'expérience de SEPAMAT avec ses deux codirigeants, Tony Lesaffre et Denis Maure le 16 mars 2017 lors de la dixième rencontre Impulsion ETI à Nantes.**

### Favoriser l'agilité pour faire face aux exigences de son système

Forte d'un réseau de 65 points de location, Sepamat, spécialisée dans l'autopartage et la location de véhicule, est une entreprise codirigée par Tony Lesaffre et Denis Maure. L'entreprise propose également des services aux flottes d'entreprise tels que la carrosserie (avec l'un des plus importants outils du Grand-Ouest), le transport de véhicules, l'expertise de dommages ou encore la gestion de sinistres. « Nous sommes à la fois franchisé et entrepreneur. Mais la relation du franchisé et du franchiseur peut parfois s'avérer contraignante. Celui-ci attend, par exemple, de son franchisé qu'il soit en même temps docile et autonome. En tant qu'entrepreneur, nous devons innover. Et il arrive que la créativité vous amène là où vous n'avez pas prévu d'aller », explique Tony Lesaffre.

Le dirigeant de Sepamat a repris ainsi, en 1983, Europcar Atlantique, une entreprise régionale, fortement ancrée dans son territoire. Une structure familiale que Denis Maure a rejointe en 1991. « Dans notre tandem, je suis plutôt le cerveau gauche, chargé de l'organisation, et Tony le cerveau droit, plus instinctif », raconte Denis Maure.

Un binôme dont la complémentarité s'est construite sur des valeurs communes. Ainsi, le cœur de métier de Sepamat est la location de voitures, rassemblant plusieurs marques : Europcar (partenaire, dont l'entreprise est franchisée depuis 1970), Loc Eco (une marque locale en propre) ou encore Marguerite (le service d'auto partage à Nantes).

### S'adapter aux évolutions du marché

Le Groupe a dû faire preuve d'une grande adaptabilité, car le secteur de la location de voitures a beaucoup évolué depuis vingt-cinq ans. A cette époque, le service de location était en grande partie (à 70 %) un complément aux transports en commun, principalement pour prolonger un voyage en train ou en avion. Aujourd'hui, ce marché ne représente plus que 30 % de l'activité de Sepamat. Mais l'entreprise a également dû faire face à la diversification du marché. Une évolution que « nous avons accompagnée en couvrant toutes les activités : location courte et longue durée, location « B to B » et « B to C », véhicules particuliers et utilitaires, services, etc. », énumère Tony Lesaffre.

« Nous avons vocation à répondre à tous les besoins de nos clients, les entreprises mais également les particuliers », reprend Denis Maure. « Nous nous appuyons aujourd'hui sur la remise en cause du tout automobile. Le citoyen reconsidère de plus en plus la façon dont il va utiliser sa voiture. » L'autre tendance de fond est la baisse des ventes de voitures aux particuliers, surtout auprès des plus jeunes pour qui l'achat d'une voiture n'est plus une priorité.

### Quel projet de croissance ?

Pour accroître son activité, l'objectif de l'entreprise nantaise est donc de développer en masse la location de voiture. « Nous avons la chance



Denis Maure  
co-Dirigeant  
SEPAMAT

“  
Nous avons pris le parti d'innover en construisant des offres originales et différenciantes.  
”

de pouvoir converger sur le sujet avec les collectivités », explique Tony Lesaffre. Le but des pouvoirs publics est, en effet, de limiter le nombre de voitures en circulation. « Nous avons donc soufflé aux politiques que, pour atteindre leur objectif, ils doivent faire en sorte qu'il y ait moins de propriétaires de véhicules. Pour limiter le nombre de voitures en centre-ville, il faut garantir aux gens que la location sera pour eux une alternative économique, simple à l'usage et pratique pour répondre à leurs besoins de déplacements automobiles », argumente Tony Lesaffre.

Contribuer à faire grossir le marché, c'est le moteur du projet de Sepamat. Et, pour ce faire, l'entreprise compte bien mener une politique de l'offre en innovant, en construisant des offres originales, différenciantes... Par exemple, en mettant en place un abonnement à la location de voiture. « Nous avons été les premiers à mettre en place ce dispositif qui a été repris par d'autres », raconte Denis Maure. « L'autre volet sur lequel nous travaillons, c'est le parcours client, en ligne comme en agence. Notre objectif : passer de la relation à l'excellence client. »

L'entreprise a également dû s'adapter aux nouvelles technologies et aux évolutions de la relation client. « La rupture de notre industrie est avant tout technologique. Ce qui a changé la donne en premier lieu, c'est Internet. Aujourd'hui, 80 % des réservations se font en ligne », éclaircit Denis Maure. « De plus, le support le plus utilisé n'est plus l'ordinateur, mais la tablette et le smartphone. »

« L'autre virage que nous avons pris concerne la relation client », poursuit Tony Lesaffre. A la base, notre métier est fondé sur la rigueur. « Nous avons donc mené un important travail sur la méthode. » Sepamat a engagé une démarche visant à mesurer et à exploiter la satisfaction du client : chaque client, qui loue une voiture, reçoit un mail pour évaluer la qualité de son expérience. Si la notation générale est en deçà de six sur dix, le responsable d'agence le contacte pour recueillir

les raisons de son mécontentement. « Nous avons aussi décidé de motiver nos salariés avec un système d'intéressement sur le résultat. Tout ceci a remis « l'église au milieu du village » : n'oublions jamais que le client doit rester la première des préoccupations », insiste le codirigeant.

### Quels investissements ?

Mais la gestion de la relation client n'est pas le seul sujet sur lequel se concentre Sepamat. Et, parmi les investissements nécessaires à la bonne santé du groupe, il y a notamment les parkings protégés. Depuis plusieurs années, l'entreprise investit entre 1 et 2 millions par an dans l'immobilier pour de nouvelles agences. « Nous le faisons dans un souci de proximité. Ces investissements immobiliers nous ont permis de développer notre productivité. Nous rémunérons ainsi nos salariés environ 30 % de plus que la concurrence, grâce au variable, mais notre masse salariale est inférieure à celle des autres, grâce à l'immobilier », argumente Tony Lesaffre.

« Nous avons investi sur les deux volets », poursuit Denis Maure, « l'amélioration de l'expérience client en ligne et en agence. En ligne, nous avons beaucoup investi dans des outils Web. Nous nous sommes rendus à San Francisco et dans la Silicon Valley pour nous frotter à cette culture du client. Nous avons ensuite revu tous nos canaux web avec la mise en place d'une mesure de l'efficacité. » En parallèle, Sepamat investit dans la formation de ses jeunes collaborateurs. L'entreprise a ainsi élaboré un programme de formation qui dure six mois, et qui regroupe de la formation externe, interne et du tutorat. Le but est de mettre le jeune le plus rapidement possible en situation de réussite et de confiance. « Nous sommes chaque jour mis en concurrence par des offres nouvelles (location entre particuliers, partage de voitures en libre-service...) qui bénéficient d'une sympathie, a priori, du public. Pour rester compétitif, il faut donc faire toujours mieux. Face à la concurrence, la recherche de différenciation est ainsi essentielle », conclut Denis Maure.

---

## Les Echos

Les Echos Business  
16 rue du Quatre Septembre  
75112 Paris Cedex 02

## Deloitte.

1 rue Benjamin Franklin  
CS 20039  
44801 Saint-Herblain Cedex

Tous vos rendez-vous et informations sur :  
[www.impulsionefi.fr](http://www.impulsionefi.fr)