

Interview - Après-vente PSA (suite) : la vision de J-Ch. Herrenschmidt (Pdt du GCAP)

jeudi, 19 février 2015

L'exercice que nous avons demandé à J-Ch. Herrenschmidt, président du groupement des concessionnaires Peugeot, n'est guère facile. Donner publiquement son opinion sur une profonde révolution dont les modalités restent encore à définir et les implications à évaluer, n'est jamais chose aisée. Ses réponses sont néanmoins intéressantes et courageuses, même si elles se lisent parfois entre les lignes...



J-Ch. Herrenschmidt, président des concessionnaires Peugeot, livre une première analyse générale et prudente de la révolution après-vente initiée par PSA.

Sujet sensible s'il en est, mobilisant la question de l'équilibre entre vente et après-vente chez les concessionnaires, la refonte de l'après-vente de gros constructeurs comme Volkswagen ou, ici PSA, promet de devenir un enjeu majeur de l'année 2015, sur le plan commercial comme sur le plan syndical. Si nous avons souhaité donner la parole aux principaux concernés, à savoir les concessionnaires Peugeot eux-mêmes, nous avons également cherché à joindre les organisations professionnelles représentatives du métier de distributeur VN. Car elles ne manqueront pas d'être saisies rapidement du dossier.

Si Francis Bartholomé, président national du CNPA, préfère rester prudent sur le sujet dans son ensemble, et pas sur PSA en particulier, il s'attend toutefois à être sollicité sur le dossier et se dit prêt à réagir, en concessionnaire qui connaît très bien l'après-vente constructeur, dès que la branche concessionnaires du CNPA l'aura demandé. En attendant, les cartes sont entre les mains de ladite branche. Et entre celles du Groupement des concessionnaires automobiles Peugeot (GCAP) qui, en plus de faire face au réaménagement de la distribution de pièces dans la maison PSA, font également face au tout aussi brûlant sujet du rachat prochain de Mister-Auto par le constructeur. Nous ne pouvons donc laisser nos (nombreuses) questions sans réponse et Jean-Charles Herrenschmidt, président du GCAP, s'est prêté au jeu, en toute subtilité.

Sur le probable rachat de Mister-Auto.com

Après-vente-auto.com : Le GCAP avait-il connaissance du désir de PSA de se rapprocher d'un

acteur de la distribution BtoC en ligne ?

Jean-Charles Herrenschmidt : Non, nous n'étions pas spécialement dans la confiance. Par contre, au-delà de la seule question Mister-Auto or not Mister-Auto, nous travaillons ensemble avec le constructeur sur le développement du e-commerce, canal grandissant sur lequel nous avons bien l'intention de nous développer et qui fait partie des "briques" du travail que nous menons avec le constructeur sur la reconquête des marchés APV et PR.

Pour mémoire, nous avons déjà commencé depuis plus d'un an à faire des tests de fonctionnement avec le constructeur sur un périmètre réduit de quelques DPR pour les accessoires. A l'inverse de ce que l'on a pu lire ici ou là, nous n'avons aucunement exigé que ce test s'arrête. Nous cherchions au contraire à passer à la phase 2 du lancement d'un vrai site e-commerce ayant la bonne visibilité, la bonne ergonomie, etc.

Donc se posait alors clairement la question de développer et lancer un site e-commerce en partant de zéro ou en rachetant un site déjà opérationnel et référencé.

AVA.com : Quels sont les échos de l'information au sein du réseau de concessionnaires ?

J-Ch. Herrenschmidt : Très peu de nos concessionnaires nous ont appelés sur le sujet. Certainement parce que, comme évoqué précédemment, ce n'est qu'une partie du sujet plus global du e-commerce sur lequel nos collègues savent que nous travaillons.

AVA.com : Les deux entités que sont PSA et Mister-Auto ne sont-elles pas radicalement opposées selon le point de vue des concessionnaires ?

J-Ch. Herrenschmidt : Non, je ne crois pas, Mister-Auto peut au contraire certainement être un formidable outil complémentaire qui va au-delà de notre positionnement "naturel" constructeur-réseau. Ce qui importe, c'est ce que l'on va y vendre. C'est d'ailleurs le seul débat interne que nous avons jusque-là eu avec le constructeur sur le développement du e-commerce PR : celui du type de pièces à mettre en vente pour ne pas concurrencer notre schéma de fonctionnement, principalement en pièces d'origine, vis-à-vis des clients tant de nos ateliers de concessionnaire, que des ateliers de nos agents ou encore de nos propres clients réparateurs indépendants.

Donc, autant on peut être réservé sur la partie pièces d'origine, autant nous pensons qu'il y a une vraie opportunité à s'adresser, via une gamme adaptée, aux do-iteurs qui ne font pas entretenir-réparer leur véhicule dans un garage quel qu'il soit et qui ne sont généralement pas "clients de nos clients".

Un tel site va donc nous permettre d'aborder tout un pan du marché qui jusque-là nous échappait clairement en très grande partie. Il devrait par ailleurs certainement pouvoir nous servir de plateforme en back-office pour d'autres sites, comme par exemple un vrai site Peugeot sur les accessoires.

AVA.com : Mister-Auto.com pourrait-il servir au réseau de canal web-to-store selon vous ? D'un autre point de vue, Mister-Auto s'adressant d'abord aux «do-iteurs», le site web ne serait-il pas un canal pour écouler le stock mort des distributeurs, qui leur coûte fatalement plus d'argent qu'il ne leur rapporte ?

J-Ch. Herrenschmidt : Bien sûr, à l'opportunité de business PR s'ajoute l'opportunité de business APV, car la dimension "Clic to Collect" est pour nous une bonne occasion pour que ces "non clients" remettent un pied dans nos affaires et se demandent, face aux différents forfaits que nous proposons dont les forfaits €co Expert, s'ils n'auraient pas au final intérêt à nous confier le montage...

Pour l'Internaute, notre offre digitale doit lui permettre de cumuler les avantages de la facilité de commande par Internet, avec un référencement de qualité (la vraie bonne pièce pour mon véhicule), avec des PR de qualité reconnue et en s'appuyant sur un très large réseau de point relais pour le retrait et/ou le montage

C'est aussi bien sûr pour nous une bonne occasion pour que ces "non clients" passent au milieu de nos parcs VN (nous savons proposer des offres VN avec des mensualités qui peuvent faire réfléchir), de nos parcs VO (avec nos offres VO Premium et Primo, nous savons proposer des VO contrôlés et garantis avec une large palette de prix), etc.

Sur la «rationalisation» de la distribution de pièces dans le réseau

AVA.com : La présence internationale de Mister-Auto (du moins européenne) est-elle un atout pour les distributeurs PSA ?

J-Ch. Herrenschmidt : Pour ce qui est de la dimension internationale de Mister-Auto, elle devrait permettre à PSA et à mes collègues de l'ensemble des pays couverts d'avoir une force de frappe très importante tant en termes d'audience que de volumétrie de business global, éléments-clés dans un business model PR où la massification est un élément déterminant de compétitivité.

Comme évoqué dans le précédent sujet, nous nous sommes lancés avec le constructeur dans un grand plan de reconquête des marchés APV et PR et cette rationalisation de la distribution fait aussi partie des "briques" de ce grand plan.

AVA.com : La réduction du nombre de distributeurs PR à 50 plateformes vous semble-t-elle exagérée ? Le GCAP avait-il connaissance du chiffre exact de distributeurs prévu par PSA ?

J-Ch. Herrenschmidt : Sur le nombre 50 plateformes bimarque, je crois que ce serait une erreur de prendre le sujet sous l'angle de savoir si c'est exagéré ou pas. Pourquoi ? Compte tenu de notre ambition commune de reconquête APV et PR, la vraie question en termes de pure logistique est de savoir de combien de plateformes nous avons besoin pour desservir le territoire français selon les critères de taux de service et de nombre de livraisons par jour que nous souhaitons être capables de proposer à nos clients.

Comme dans tout raisonnement en "lean" (**Ndlr :** distribution "allégée" et optimisée dans une approche flux tendus), l'important est de nous recentrer sur ce qui a de la valeur ajoutée pour nos clients en se disant qu'aller au-delà joue tôt ou tard en défaveur de notre compétitivité car cela ne correspond pas à ce que le client est prêt à payer.

Par contre ?et c'était sans doute l'angle de votre question?, se pose la dimension commerciale de cette rationalisation. Là, nous sommes en plein débat avec PSA car nous pensons, nous et nos collègues du groupement des concessionnaires Citroën, qu'il ne faut pas mélanger les deux sujets. Autrement dit :

autant nous pensons qu'il y a de vraies économies à tirer d'une organisation logistique concentrée, autant nous pensons qu'il faut continuer à s'appuyer sur une force commerciale performante proche de ses clients.

AVA.com : Quelles seront les revendications des distributeurs actuels durant les renégociations de contrat qui s'échelonneront sur les deux années à venir ?

J-Ch. Herrenschmidt : Ce que nous demandons est donc de bien dissocier les deux dimensions, logistique et commerciale, du projet. Et bien sûr, d'avoir de la visibilité contractuelle et financière tant pour les plateformes que pour les non plateformes.

AVA.com : Croyez-vous aux opportunités d'adosser un Euro Repair Car Service, une (des) baie(s) de réception active ou d'élargir l'espace d'exposition VN à la place du stock qui disparaîtra ?

J-Ch. Herrenschmidt : Pour ce qui est d'Euro Repair Car Service, il suffit de regarder l'évolution de la composition du parc automobile en 15 ans pour voir qu'il y a un vrai intérêt à développer cette enseigne, comme il y a toujours un intérêt à réutiliser les m² jusque-là utilisés pour stocker des pièces qui ne tournaient pas assez. En revanche, ce n'est pas si simple : les configurations font qu'il n'est pas toujours évident de ré-exploiter utilement des ex-m² en back-office...

AVA.com : L'activité de stockiste est-elle plus rentable aujourd'hui que les activités atelier ou vente VN ?

J-Ch. Herrenschmidt : Concernant la contribution de l'activité PR, elle est en moyenne de l'ordre de 15-20% du total de notre MBA (Marge Brute d'Activité) contre 25-30% pour le VN et 35-40% pour l'APV. Il s'agit bien entendu là de moyennes donc avec des écarts locaux importants. Quant à la partie PR, il faudrait aussi faire le distinguo entre la partie revente interne (pour nos ateliers) et la partie revente externe vers nos agents et vers les MRA.

AVA.com : Le modèle Cora-Autodistribution (*) vous semble-t-il par exemple pertinent pour des concessionnaires ne stockant plus de pièces, sachant que la réduction de la marge sur les pièces serait forcément compensée par la baisse des frais fixes dus au stock ?

J-Ch. Herrenschmidt : Pour ce qui est des modalités de fonctionnement dans le cadre du futur schéma et sans rentrer dans la comparaison avec d'autres acteurs, il est trop tôt pour en parler. Nous sommes justement en train d'y travailler mais la logique est bien de trouver le schéma contractuel et financier "gagnant-gagnant-gagnant" constructeur-plateformes-non plateformes qui permette à chacun d'être à la fois performant et rentable grâce à l'amélioration de l'offre que nous allons être capables de produire ensemble au travers de cette rationalisation.

() Modèle selon lequel [Cora](#) gère la commande, la livre mais laisse le soin au stockiste Autodistribution de la facturer à son client réparateur et de marger sur une partie de la facture.*