

# L'exigence augmente et nous oblige véritablement à professionnaliser tous les métiers

Après une riche année 2008 marquée par une forte croissance externe en Haute-Normandie, avec notamment la reprise des marques Nissan et Suzuki, le groupe Mennetrier se concentre désormais sur la consolidation de ses affaires.

**JOURNAL DE L'AUTOMOBILE.** Pouvez-vous revenir sur les derniers mouvements qui ont animé votre groupe ?

**ANTOINE MENNETRIER.** En juillet 2008, nous avons repris deux fonds de commerce Nissan, au Havre et à Rouen. Cette même année a marqué le point de départ de notre partenariat avec Suzuki avec qui nous avons des discussions régulières. On trouvait que cette marque était un bon complément dans notre portefeuille. Ce partenariat avec Suzuki a commencé sur Evreux puis a pris un peu d'ampleur par la suite car nous avons eu l'opportunité de reprendre en fin d'année 2009 trois fonds de commerce, à Rouen, Le Havre et Dieppe. Trois affaires qui nous permettent d'avoir une couverture en cohérence avec notre stratégie régionale. Nous avons profité également de la construction de la concession Nissan à Vernon, en septembre 2009, pour y ajouter un showroom spécifique à Suzuki.

**JA.** Quels sont justement les effets positifs qui résultent de cette stratégie régionale ?

**AM.** Nous avons toujours eu comme stratégie d'être concentrés régionalement pour pouvoir développer toutes les synergies possibles, que ce soit sur le plan de la gestion des stocks VN et VO, sur le plan de l'évolution de carrière de nos collaborateurs ou encore des économies en communication. Lorsque l'on pèse un certain poids dans une région, on trouve un intérêt à cette logique. Notre ambition est aussi d'avoir un



Le groupe a commercialisé 850 véhicules BMW/Mini en 2009 via ses affaires de Mantes-la-Jolie, Evreux et Le Havre.

accès facile et rapide entre les sites. Lorsqu'il y a des pics d'activité sur certaines concessions, cela nous permet de demander à certains collaborateurs, pendant une durée assez limitée, d'apporter une complémentarité nécessaire.

Concernant notre affaire de Mantes-la-Jolie, nous ne souhaitons pas, à ce jour, aller au-delà de cette limite géographique même si nous avons eu quelques propositions pour se rapprocher de Paris.

**JA.** Les chantiers sont-ils plus importants lorsqu'on reprend des affaires appartenant à un constructeur, comme ce fut le cas en 2008 avec les deux sites Nissan ?

**AM.** Il me semble que l'écart dans la gestion et le mode de fonctionnement d'un point de vente, entre un constructeur et un investisseur, est moins évident aujourd'hui qu'il n'a pu l'être par le passé. Les ingrédients nécessaires à la satisfaction clients et à la recherche de résultats sont vrais et identiques quel que soit le pilotage.

Après, concernant ces affaires, il y a eu des choses à faire, à ajuster et à corriger par rapport à la culture du groupe, à son mode de fonctionnement. Nous pouvons affirmer, aujourd'hui, que nous sommes dans une situation qui nous permet de

fonctionner convenablement et de viser des volumes en conformité avec les attentes du constructeur. Cela aura pris entre 12 et 18 mois pour se remettre dans la configuration qui est la nôtre.

**JA.** Quels sont les principaux défis et chantiers qui apparaissent lorsqu'on étouffe un groupe aussi rapidement ?

**AM.** Nous essayons déjà de faire le point avec les équipes qui sont en place, de les rassurer, car c'est toujours un peu perturbant de changer d'employeur et de rentrer dans un groupe nouveau. Ensuite, lorsque nous avons des opportunités de croissance externe, nous privilégions et

essayons, dans la mesure du possible, de trouver dans nos collaborateurs celui qui pourrait prendre la responsabilité d'un nouveau site. Cette promotion interne nous garantit cette homogénéité des valeurs et nous assure une rapidité dans la mise en place des équipes qui intègrent le groupe. C'est le meilleur moyen pour nous, aujourd'hui, d'assurer ce partage de valeurs. Ensuite, nous mettons en place nos règles de fonctionnement et nos process, de façon suffisamment soutenue pour être le plus

rapidement efficaces. Dans un deuxième temps, se pose aussi une question immobilière par rapport aux attentes des constructeurs.

**JA.** Quelle est la philosophie qui anime le groupe aujourd'hui ?

**AM.** Nous sommes très à l'écoute de nos clients, très précautionneux du respect des engagements que nous prenons avec eux. Les valeurs d'honnêteté, d'implication et de respect guident en permanence nos actions et nous essayons de les faire partager à l'ensemble de nos équipes. Nous avons un ensemble de process pour parvenir à ces objectifs, que ce soit en vente ou en après-vente, bien souvent avec le soutien du constructeur.

Même si au niveau du pilotage nous pouvons avoir certaines convictions, nous les mettons à l'épreuve de nos responsables de site, de nos chefs d'atelier et de nos responsables magasins. Nous prenons rarement une décision sans avoir partagé un certain nombre de débats et d'échanges. Cela donne souvent lieu, d'ailleurs, à des aménagements, voire des changements de cap car cette réflexion commune est enrichissante pour tout le monde.

**JA.** Comment chacune de vos marques a-t-elle traversé l'exercice 2009 ?

**AM.** Avec Renault, nous avons eu une année plutôt porteuse en termes de

volume, en prise de commandes et en livraisons, avec en contrepartie cette transformation du mix bien

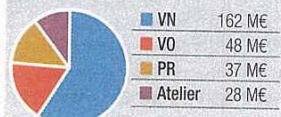
connue de tout le monde. Le prix moyen du véhicule a chuté et les marges se sont détériorées face à un environnement concurrentiel exacerbé. Et nous n'avons pas su compenser cette érosion des marges. En revanche, nous avons eu un bon accompagnement du constructeur sur cet exercice 2009, sur l'animation notamment, qui a permis de réaliser une année satisfaisante aussi bien en volumes qu'économiquement. Il est difficile de tirer des enseignements concernant Nissan car nous étions dans une année de consoli-

Il y a de bonnes raisons d'être optimiste avec Renault et Dacia.

## EN CHIFFRES <<<

>CA du groupe

Mennetrier : 275 M€



# ...vement à être très

dation de nos équipes et de réorganisation. Mais, après un début d'année plutôt compliqué, nous avons terminé de belle manière. Nous sommes globalement satisfaits des volumes mais le résultat devrait être assez mitigé.

Chez BMW/Mini, nous avons souffert comme la plupart des distributeurs, surtout sur le premier semestre où nous avons connu sur notre secteur des baisses de ventes VN assez significatives. Heureusement, la fin d'année a été beaucoup plus porteuse. Il y a eu un grand programme d'accompagnement du constructeur sur le plan économique et sur le plan de la communication, qui a permis de récupérer une grande partie de notre retard accumulé en début d'année, avec en contrepartie l'enlèvement de certains véhicules pour assainir les stocks. Nous sommes en baisse par rapport à 2008 avec un recul de nos ventes de l'ordre de 18 %.

Enfin, il est trop tôt pour parler de Suzuki et notre vrai exercice de référence sera 2010 car nous connais-

2009 avec une actualité produits assez riche, la montée en puissance et en maturité du Xi qui a un bon accueil des clients. Nous savons que sur des marques Premium, la nouveauté est un facteur de réussite. La vraie inconnue va être le contexte économique que nous ne maîtrisons pas. Nous manquons de visibilité que ce soit dans le commerce ou l'après-vente, c'est très compliqué. Il y aura forcément un contrecoup lié à l'arrêt de la prime et l'idée est de s'en sortir le mieux.

**JA.** Quels sont les projets du groupe pour les mois et années à venir ?

**AM.** Le potentiel de développement du groupe n'est certainement pas épuisé, nous essayons aussi de ne pas faire que de la croissance par les volumes. Nous sommes plutôt dans une phase de consolidation du groupe MSA aujourd'hui, pour assurer une représentation en conformité avec nos objectifs et avec les attentes légitimes du constructeur. Les investissements dans l'immobilier nous occupent depuis deux, trois ans et cet axe va encore nous occuper en 2010 et 2011. Nous consacrons pas mal de ressources

Mini de nos affaires BMW d'Evreux, Mantes et Le Havre. Nous sentons que le client est attentif à la qualité des installations. Alors cela a un coût, qui peut parfois ne pas être estimé à sa juste valeur par les constructeurs, notamment dans le poids que cela peut représenter dans l'exploitation de notre métier.

**JA.** Quelles sont vos ambitions pour 2010 ?

**AM.** Dans ce contexte, faire autant de volume en 2010 me paraît un peu ambitieux. Nous nous attendons à une baisse de volume globale comprise entre -5 et -10 %. Il va donc falloir être actif en 2010 et bien s'occuper de nos clients. L'exigence augmente, et cela oblige véritablement à être très professionnels sur

tous les métiers. C'est le défi. Un groupe de distribution touche beaucoup de métiers et sur chacune de nos activités, que ce soit l'après-vente, la vente de VN, de VO ou de pièces, nous avons en face des concurrents qui sont de plus en plus performants. Nos clients sont confrontés à cette offre et le seul moyen de les fidéliser, c'est d'être vraiment professionnels sur chacun de ces items.

**JA.** Quels sont les domaines où le groupe peut encore progresser ?

**AM.** L'activité occasion est un de nos points faibles. C'est un axe de travail principal sur l'exercice 2010 avec une amélioration de notre performance économique. On s'y emploie en re-

visant nos méthodes, en recrutant des acteurs d'un certain professionnalisme, en organisant et structurant différemment nos sites, en dédiant et responsabilisant des vendeurs sur ce métier dans le positionnement des prix, la gestion des stocks...

Sur le financement, nous allons essayer d'améliorer notre performance tant sur le VN que le VO. Nous n'avons pas encore opté pour un financial manager mais il s'agit d'un sujet ouvert au sein du groupe. Enfin, nous allons essayer de préserver notre activité après-vente qui constitue l'un de nos points forts et nous avons quelques plans d'actions qui se déploient pour faire en sorte que cette activité soit au rendez-vous cette année.

Propos recueillis par Benoît Landré



Les marques Nissan et Suzuki (ici les affaires de Vernon) ont rejoint le groupe Mennetrier en 2008.



sons la gamme, le mode de fonctionnement du constructeur et les équipes sort en place.

**JA.** Êtes-vous optimiste pour cette année 2010 ?

**AM.** Les ambitions des différentes marques sont fortes. Renault a des atouts à faire valoir grâce à une gamme rajeunie. La gamme Mégane rencontre un beau succès, Dacia expose véritablement et va s'enrichir de nouveaux modèles en 2010. Il y a de bonnes raisons d'être optimiste avec Renault et Dacia, l'actualité produits Nissan devrait aussi nous aider sur 2010 avec, notamment, le Qashqai qui continue de bien fonctionner. Côté BMW/Mini, 2010 est de meilleur augure que

dans la reconstruction et la rénovation d'un certain nombre de nos points de vente Renault. Bernay (27) va ouvrir ses portes avec une nouvelle concession en mars, nous avons engagé une rénovation sur notre site de Pont-Audemer pour 2010. Nous construisons également un Renault Minute sur le site de Vernon, Bourtheroude (27), qui est un point relais, sera aussi concerné par un projet immobilier assez rapidement. Evreux va inaugurer son centre Pro+ dédié à l'activité utilitaire qui devrait être opérationnel début avril. Il faudra que nous ayons une Dacia Box sur Evreux. Le site a atteint des volumes de vente suffisamment importants pour légitimer ce choix. Cela fait partie de nos projets pour 2010. Nous achevons aussi les showrooms

## FOCUS

### Le groupe Mennetrier en chiffres

- Volume VN 2009 : 9 019
- Volume VO 2009 : 5 089 (marchands et particuliers)
- Nombre de sites :  
7 Renault/Dacia,  
5 Nissan (Vernon, Evreux, Rouen, Le Havre et Lisieux),  
5 Suzuki (Vernon, Le Havre, Rouen, Dieppe, Evreux),  
3 BMW/Mini (Mantes-la-Jolie, Evreux, Le Havre).