

SODIVA

Gallet De Saint-Aurin

**«Le client est
devenu le pilier de
l'entreprise»**



«Lorsque l'on connaît ses saints on les honore»

Gallet de Saint-Aurin est le P.D.G de la SODIVA, la Société de Distribution de Véhicules Aux Antilles, société au capital de un million deux cent cinquante mille francs employant 45 personnes.

ANTILLA : Pouvez-vous faire un historique de l'implantation de Citroën à la Martinique ?

M. GALLET DE SAINT-AURIN - La marque CITROËN est apparue officiellement à la Martinique en 1947 avec M. Pierre DOMEAN. L'implantation s'est vraiment faite en 1951 date à laquelle des relations commerciales suivies ont été mises en place. En 1970 c'est le fils Jacques DOMEAN qui reprend la concession. CITROËN a eu ses moments de gloire notamment avec la D.S qui a profondément marquée la Martinique de l'époque, mais après cet âge d'or, de 1977 à 1987 le taux de pénétration de CITROËN n'a pas dépassé les 3 %... Les raisons de cette stagnation, voire d'un recul, sont difficiles à déterminer dans une conjoncture où le constructeur subit le marasme dû au premier choc pétrolier avec la S.M qui ne se comporte pas très bien, moment, également du rachat de la marque par P.S.A. A la Martinique peut-être manquait-il les capitaux nécessaires pour entrer avec vigueur dans une gestion moderne. En 1987 j'ai repris CITROËN, à la Martinique, avec des atouts considérables. L'A.X venait de sortir, voiture de conception nouvelle répondant d'avantage à l'attente, et le constructeur était décidé à passer à l'offensive, avec une équipe très jeune, très terrain.

Conclusion de 3 % nous sommes passés à 8 % à la Martinique. Cela en deux ans et demi.

ANTILLA : Ce taux de pénétration vous paraît satisfaisant ? c'est votre limite ?

GALLET DE SAINT-AURIN - Non, je prétends que la relation d'équilibre entre toutes les marques est de 11 %, c'est mon objectif... Dans les autres départements CITROËN pèse entre 10 et 13 %. A la Martinique compte tenu du problème japonais, il faut compter 11 %. Dans une première étape nous sommes donc passés de 3 à 7 %. C'était l'étape facile, on part quasiment de zéro pour atteindre un objectif, partie uniquement axée sur la conquête, ce qui est derrière est relativement peu important par rapport à ce qui est devant. Ensuite c'est la partie difficile, il faut continuer la conquête et passer à 11 %. La marge rétrécit et il faut bétonner ce qui est derrière. Nous sommes actuellement dans cette phase là. Ce n'est pas facile parce que cela demande, avec des équipes qui sont globalement les mêmes, donc ayant connu l'ancienne période avec les anciennes méthodes, un changement de méthode et de conception absolument dingue.



Il faut vendre, certes, mais le client est devenu le pilier de l'entreprise...

On ne doit plus voir les choses de la même façon et on doit travailler différemment. On ne doit plus traiter le client de la même façon, c'est un virage important. Cela demande une formation permanente, un changement de l'outil de travail.

ANTILLA : Lorsque vous dites, «ne pas traiter le client de la même façon», que voulez vous dire ?

GALLET DE SAINT-AURIN - Je fais une caricature : en 1987 lorsqu'un client venait me voir je vendais et je passais au client suivant. Les problèmes des clients étaient presque secondaires par rapport aux nécessités de l'entreprise, aujourd'hui c'est complètement différent. Il faut vendre, certes, mais le client est devenu le pilier de l'entreprise, il faut que je rattrape tous les clients négligés jusqu'à présent et que je les fidélise.

ANTILLA : 93 approche, quel est votre état d'esprit ?

GALLET DE SAINT-AURIN - J'ai entendu Yves Hayot dire à la radio, et il a raison, que le 1er janvier 93 et bien il fera jour comme au 1er

janvier 91. Pour nous cela ne va pas changer grand chose dans les circuits de distribution. A partir de 93 dans les années 94-95 nous allons entrer dans un tissu économique de plus en plus difficile, cette difficulté ne sera pas, à mon avis, la conséquence de notre entrée dans l'Europe. La vie devient de plus en plus difficile partout, il faudra que nous soyons de plus en plus performant, il faut se muscler dès maintenant et rester à la pointe des techniques, techniques d'atelier ou de travail ou de vente et d'accueil. Je suis convaincu que d'ici dix ans, une CITROËN, une PEUGEOT, une RENAULT, une TOYOTA, une MAZDA etc... seront les mêmes produits avec les mêmes qualités fondamentales. Il y aura des différences de marketing et uniquement des différences de marketing, la différence va se faire dans la compétence des gens qui distribuent le produit.

ANTILLA : Y-a-t-il la guerre de l'automobile à la Martinique et ce partage du marché qui existe au jour d'aujourd'hui sera-t-il le même plus tard, ou prévoit-on des disparitions de certains importateurs ?

GALLET DE SAINT-AURIN - On risque

effectivement d'avoir pas mal de difficultés dans l'automobile. La guerre de l'automobile est déjà enclenchée depuis un moment, c'est la concurrence. Il y a la concurrence japonaise, on parle du quota japonais mais c'est un leurre. On sait que en France ils sont sous quota à 3%, en fin juillet ce quota était de 19% à la Martinique.

ANTILLA : A une époque il y avait de vigoureuses protestations de la part de la profession, vous avez baissé les bras ?

GALLET DE SAINT-AURIN - Nous avons un double problème, cela nous plairait, nous les français, de faire appliquer les quotas métropolitains et de les faire descendre à 15%, il y a en effet une tolérance de 15 % à la Martinique, d'abord nous n'avons pas les moyens d'exiger, ensuite cela poserait des problèmes sociaux importants, d'autant que moi je sais que le taux de pénétration sur un marché dépend de la compétence du distributeur. Nous détenons les ficelles de la commercialisation, nous sommes des entreprises complètement indépendantes, ce sont des questions de compétences au niveau de celui qui commercialise.

ANTILLA : Vous êtes donc en train de dire que les meilleurs distributeurs de la Martinique sont les importateurs des japonaises puisqu'ils ont un taux de pénétration de 19 % ?

GALLET DE SAINT-AURIN - Ils ont 19% du marché mais à 5 ou six marques.

ANTILLA : Donc les maîtres mots pour vous sont compétence et compétitivité. Vous ne craignez pas l'Europe parce que vous estimez que vous avez une infrastructure performante, mais n'êtes-vous pas en train de vous demander, comme beaucoup, si votre personnel, lui, est aussi performant que l'europpéen qui risque de venir vous demander une place dans votre structure ?

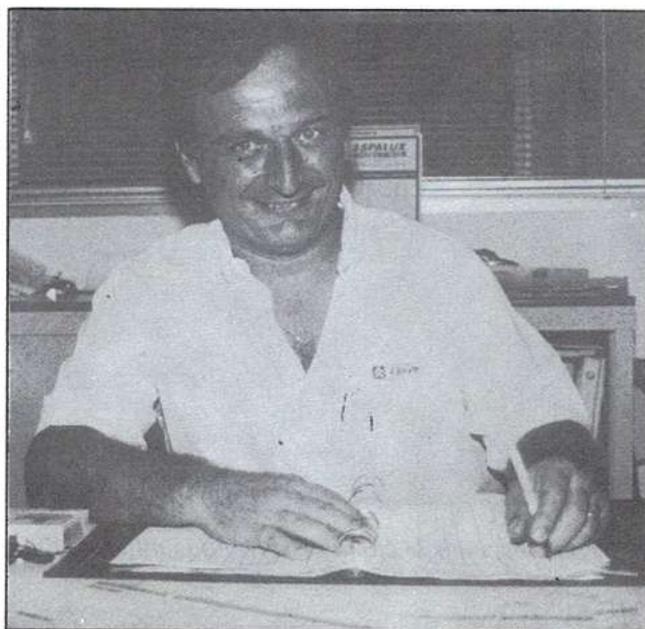
GALLET DE SAINT-AURIN - Vous avez parfaitement raison, la compétence et la compétitivité de l'entreprise passent par le personnel, c'est fondamental et c'est là que l'on a à craindre, en effet 92. C'est bien pour cela que depuis deux ans j'ai des programmes intra-entreprise de formation permanente.

ANTILLA : Dans ces conditions ne seriez-vous pas tenté d'embaucher un personnel étranger ?

GALLET DE SAINT-AURIN - Je parle pour moi, mais je dis que lorsque l'on connaît ses saints on les honore. Faire venir de la main-d'oeuvre européenne ici en Martinique serait facile sur le plan technique, mais sur le plan de l'intégration cela ne sera pas facile et le résultat ne sera pas évident. Il ne faut pas oublier que dans l'automobile notre marché est un marché d'antillais, des gens nés ici, des insulaires. Ce ne sont pas des gens venus d'Europe qui nous achètent nos véhicules. Les gens qui sont en contact avec nos clients sont des gens qui connaissent leur sensibilité et qui comprennent cette sensibilité, il y a des choses en commun entre le vendeur et l'acheteur. Dans une entreprise, je crois qu'il faut respecter un équilibre entre une connaissance du terrain et la compétence. Moi je joue plus sur la formation que sur une solution d'apparente facilité qui serait de faire venir une main-d'oeuvre de l'extérieur dans la mesure évidemment où ces compétences existent ici. Il y a certains chapitres où cet appel à l'extérieur sera inévitable.

La guerre de l'automobile est déjà enclenchée depuis un moment, c'est la concurrence.

Il y a la concurrence japonaise, on parle du quota japonais mais c'est un leurre.



ANTILLA : Votre entreprise est-elle aussi performante qu'une entreprise européenne ?

GALLET DE SAINT-AURIN - Certainement pas, il y a des différences de formation qui sont assez importantes, mais je peux vous dire qu'au niveau de l'informatisation de mon personnel nous sommes largement au-dessus de pas mal de distributeurs en Europe que je connais. Par contre je pense qu'un mécanicien en France est beaucoup plus rentable. Ici nous facturons le client au temps barémé, la productivité d'un mécanicien se calcule à la différence qui existe entre le temps passé et le temps barémé. Si on compare cette façon de calculer la productivité avec la France, nous sommes en-dessous. Cela veut dire que notre personnel met beaucoup plus de temps pour faire le même travail qu'en France. L'une des hypothèses est de dire qu'il est incompetent, l'autre hypothèse est de supposer que notre personnel rencontre plus de difficultés, c'est souvent le cas. Car démonter un embrayage à la Martinique n'a rien à voir

avec ce qui se passe en France. A la Martinique vous tombez sur des boulons qui sont oxydés par l'air salin ou abîmés parce que l'état des routes est catastrophique, ce sont des conditions que ne rencontre pas le personnel en France.

ANTILLA : A la Martinique, vous importateurs, vous êtes des entreprises indépendantes, mais êtes-vous sûr qu'il en sera toujours ainsi, le constructeur pourrait être tenté de n'avoir qu'une filiale et un directeur commercial ?

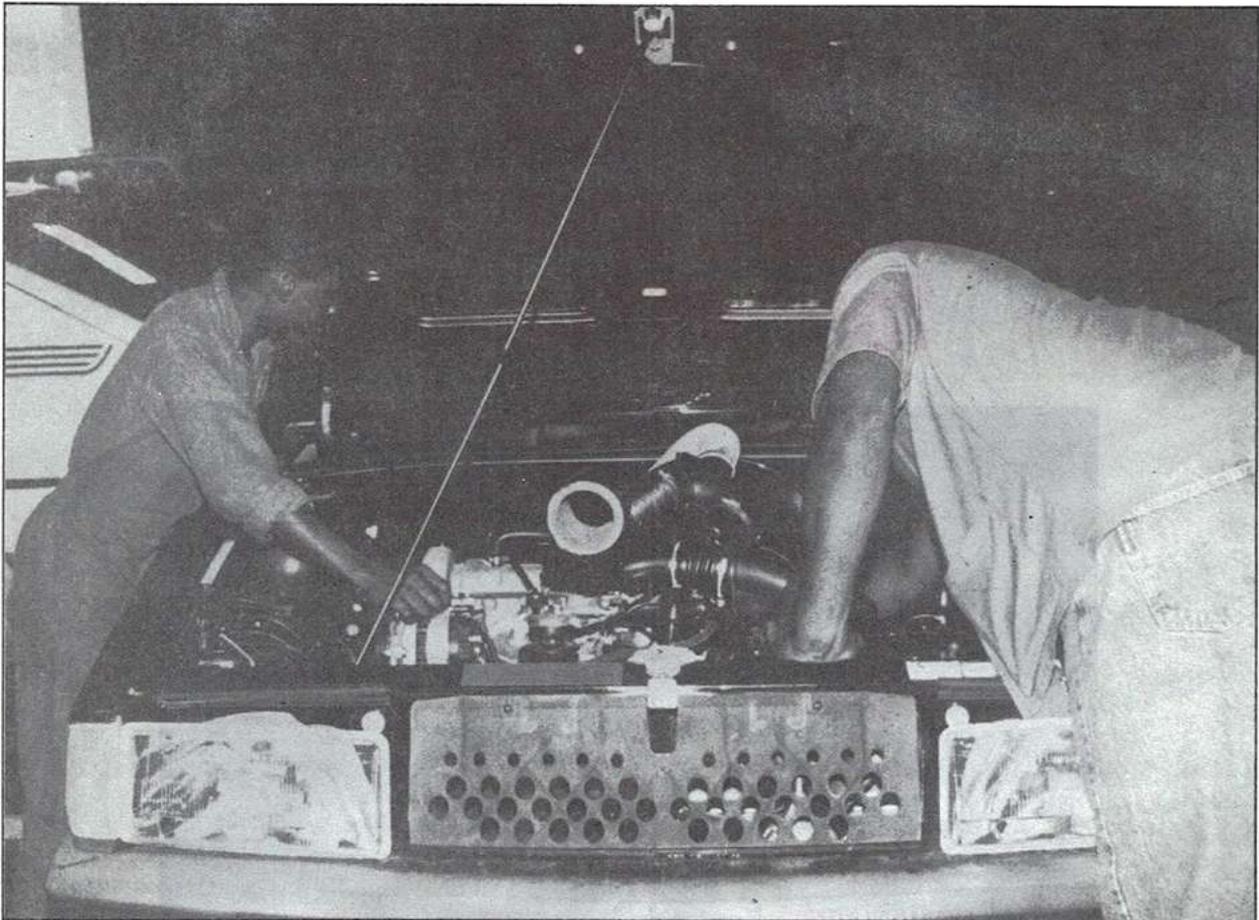
GALLET DE SAINT-AURIN - C'est peut-être l'un des dangers dans les autres secteurs, pour nous il faut savoir qu'un constructeur d'automobiles a toujours intérêt à avoir des importateurs. Pourquoi ? Dans l'automobile l'acte de vente est fondamental, mais aussi important sinon plus est l'après-vente. C'est une notion coûteuse pour un constructeur qui sait qu'il est obligé de faire confiance aux structures locales s'il veut être correctement représenté. Le constructeur a intérêt à se concentrer sur la production et à laisser la commercialisation à des capitaux extérieurs aux siens, c'est la tendance depuis très longtemps et qui se fait dans le monde entier.

ANTILLA : Comment percevez-vous l'acheteur ? Que pensez vous de lui ?

GALLET DE SAINT-AURIN - Depuis six mois, je me pose cette question. On a l'image traditionnelle du martiniquais voiture avant tout, dièse, frimeur, prèleur et tout, cela est en train de changer radicalement. La réaction du martiniquais face à l'automobile est en train de s'assagir complètement. Le martiniquais est beaucoup plus raisonné dans son acte d'achat qu'il ne l'était il y a quelques années. Nous sommes marqués par des images de notre enfance : le bidonville avec l'antenne de télé ou la grosse voiture garée devant la porte, mais ce sont des images qui tendent à disparaître. Maintenant les besoins sont cernés...

ANTILLA : Dans un couple, qui choisit la voiture l'homme ou la femme ?

GALLET DE SAINT-AURIN - Cela dépend de la gamme et de l'utilisation de la voiture, si c'est une voiture de travail l'homme choisit, pour la voiture qui entre dans le créneau familial l'avis de la femme est important.



Maintenant les besoins sont cernés...

ANTILLA : L'opinion publique à la Martinique croit dur comme fer à un véritable racket des ateliers à la Martinique, au cours de mon enquête on m'a raconté de vertes et des pas mûres avec les accents de la conviction et pas un garage n'est épargné, qu'en pensez vous ?

GALLET DESAINT-AURIN - Le problème de la réparation est un problème dramatique. Lorsque quelqu'un achète une voiture il a deux motivations. Ou il achète une voiture pour se faire plaisir ou c'est pour son travail, mais dans tous les cas c'est soit son rêve, soit une nécessité vitale. La voiture en panne il est privé de son rêve ou de son gagne-pain et en plus vous lui présentez une facture. C'est abominable, il y a déjà un état d'esprit de la part de celui qui se présente à l'atelier. Deuxièmement les réparations sont très chères parce que les pièces de rechange sont chères de même que l'heure de main-d'oeuvre. Pour trois fois rien vous payez des sommes folles. Un racket voudrait dire que le chef d'entreprise se met dans la poche l'argent des clients, mais il faut savoir que dans une concession un atelier est chroniquement déficitaire. Il m'arrive

Il ne faut pas oublier que dans l'automobile notre marché est un marché d'antillais, des gens nés ici, des insulaires. Ce ne sont pas des gens venus d'Europe qui nous achètent nos véhicules.

d'avoir des clients dans mon bureau qui protestent contre une facture jugée trop élevée, moi je suis souvent surpris du montant et puis avec le chef d'atelier j'épluche cette facture dans le détail pour arriver à la conclusion : c'est ça !

ANTILLA : Oui, mais l'opinion publique me parle d'un autre racket, celui qui se passerait à l'insu du chef d'entreprise, voire

du chef d'atelier. Un client qui n'y connaît rien en mécanique arrive, on lui change des pièces de sa voiture sous prétexte qu'elles sont défectueuses, ces pièces en réalité sont en parfait état et revendues aux chercheurs de pièces d'occasion. Avez-vous les moyens de contrôle pour éviter cela ?

GALLET DESAINT-AURIN - Chez nous nous présentons toujours la pièce défectueuse au client. Bien sûr il peut arriver qu'il n'y connaisse rien, mais nous avons des chefs d'ateliers qui font leur travail, vous savez dans toute action il faut un minimum de confiance réciproque, j'ai chez moi une règle stricte je peux pardonner n'importe quoi à un employé, mais jamais le vol ne saurait trouver d'excuse à mes yeux.

En fait, je crois que cette suspicion vient d'un manque de dialogue et d'information, c'est pour cela que chez nous, autant que possible on essaie d'expliquer au client le pourquoi et le comment d'une réparation, d'un changement de pièce, je prétends qu'une facture expliquée donne un client satisfait. ■