

# “Nos ateliers sont là pour servir notre métier de distributeurs de solutions”

**JEAN-MARIE SAUVETRE,**  
président d'Auto Pièces Atlantique



## Bio express

54 ans. Marié, deux enfants en instance de bac au moment de l'interview.

Après son Bac, définit son trajet professionnel en autodidacte.

En février 1977, entre au Crédit Mutuel Océan, qu'il ne quittera que 20 ans après. Trois années après son entrée dans la banque, prend sa première direction d'agence à 22 ans, avec 4 personnes.

Puis, assure la sous-direction d'agence avec 20 personnes et, en suite logique, la direction d'une agence de 40 collaborateurs lui est confiée, à Challans.

Déploie, avec plaisir et conviction le concept "d'agence de l'an 2000" qui modifie structurellement et culturellement l'agence bancaire de l'époque. Se rend compte qu'il va bientôt arriver à la fin de la période de sept ans, à la fin de laquelle il est censé prendre un autre poste ou rejoindre le siège. On parle de lui pour la direction d'une région. Mais il se dit que c'est bien loin du terrain, de l'opérationnel.

A 37 ans, envisage de tenter une autre aventure. Renonce puis s'en ouvre, par hasard à un ami qui lui annonce qu'il quitte la concession Peugeot de Cholet pour celle de La Rochelle, laissant une vacance... Jean-Marie Sauvetre rencontre alors Jean-Paul Dubreuil, le président du groupe éponyme\*, pour voir...

Homme d'engagement et de défis personnels, Jean-Marie Sauvetre s'accomplit pleinement dans les arcanes du management. Sans se réfugier derrière l'étiquette du patron mais sans en oublier non plus les responsabilités, le président d'APA vient d'amener sa société à 320 personnes. De quoi assouvir sa passion, nourrie par une propension naturelle à s'entourer de collaborateurs à qui il accorde une confiance vigilante et amène. Du savant dosage du management en somme...

Avant d'évoquer l'acquisition de Carmoine, évoquons, déjà, celle du CAC qui a marqué vos "début" chez APA?

Aujourd'hui, 4 ans après la reprise du Comptoir Automobile Castelbriantais, nous reconnaissons avec plaisir le bien-fondé de la stratégie de la société. Qui se définit par l'alliance de la force et des moyens du groupe Dubreuil, à la dynamique d'un acteur local, reconnu pour sa maîtrise du secteur et la connaissance de sa clientèle. Le CAC a ainsi pu lancer les activités poids lourds, d'équipement de garage et de maintenance qu'il n'aurait pas pu développer sans notre puissance d'achat et de référencement.

Avec l'achat de Carmoine, ce sont encore quatre sites à intégrer, comment aborde-t-on le management des sites, quand la croissance devient aussi importante? Je répondrais par une question: est-ce que l'entreprise ne tient qu'à un homme ou est-ce qu'elle relève d'une organisation, d'une équipe, d'un concept, d'une culture, voire de fonctions support. Ces dernières, bénéficiant de structures définies (cela est bien sûr lié à la taille de la société), en général, ne procèdent pas que par l'omniprésence et la grande qualité d'un seul indi-

vidu. Cependant, la personne, et la fonction de directeur du site s'avèrent très importantes. C'est pourquoi, la première action, que j'ai mise en place, a consisté à renforcer l'autonomie des directeurs de site, pour que leur rôle ne soit pas réduit aux seuls tableaux de bord à remettre au siège. En me disant que si la structure centrale pêchait pour une raison ou une autre, nous pourrions, quand même, nous appuyer sur des secteurs qui fonctionnaient bien. Auto Pièces Atlantique est donc clairement organisé autour de 40 personnes réparties dans les fonctions support, au service des 200 autres présentes sur le terrain qui font le travail du distributeur. J'ajouterais que dans un métier de proximité, il est impératif de ne pas trop s'éloigner des sites, et Carmoine est tout à côté d'APA.

Quels sont les secteurs qui ont été dévolus aux fonctions support?

Le management et l'organisation me reviennent en propre avec mon assistante. En fonctions supports, nous disposons de plusieurs pôles, une direction commerciale (6 personnes d'encadrement avec des assistants, un directeur commercial et marketing et 5 hommes "produits"), une direction achats

et relations fournisseurs et une direction technique, pour la coordination des ateliers et des 60 techniciens.

Est-ce que cela signifie que le directeur d'un site ne doit pas se soucier des achats, par exemple?

Le directeur des achats n'a pas vocation à trancher tout seul dans son coin! Les achats sont la résultante de rencontres entre les hommes "terrain", le "commercial" et la direction des achats, rencontres qui prennent la forme d'un comité se réunissant tous les deux mois, autour des opportunités de bascule, de référencement, de demandes spécifiques du terrain, ou de spécificités locales. Nous étudions les demandes des uns et des autres, qui peuvent acheter auprès de fournisseurs particuliers.

En acquérant Carmoine, vous changez véritablement de dimension, ne craignez-vous pas les contraintes fortes que génère cet effet de taille?

La question se pose autrement. Qui peut, aujourd'hui, répondre dans une entreprise de distribution, à tout ce qu'on lui demande au niveau des spécificités métiers, de l'augmentation des références, des normes européennes, des ajuste-

ments juridiques, des équipements, du négoce... quel est l'homme qui peut gérer tout cela avec un réel professionnalisme dans le respect de la réglementation et avec une dynamique commerciale pour aller vers de nouveaux marchés? Les fonctions support générales du groupe Dubreuil d'un côté, et les spécialistes métiers d'Auto Pièces Atlantique de l'autre, servent, justement, à absorber et à mutualiser l'ensemble de ces obligations. Avec Carmoine, en outre, nous avons beaucoup de points communs, nous sommes AD et indépendants, et nous sommes à peu près sur les mêmes ratios de marge et de résultats. Nous fonctionnons globalement de la même façon et sommes tournés tous deux vers les professionnels.

**Quelles vont être vos premières actions?**

Avec ce rapprochement, nous pouvons être plus efficaces dans notre logistique, nous comporter plus en industriel. Face à la diversification des activités, des modèles, des métiers, nous avons besoin d'expertises que seul un distributeur de bonne taille peut s'offrir grâce à la mutualisation des moyens. En plus de cela, nous pouvons envisager des opérations de déstockage, des élargissements de gammes, etc.

**Comment vous inscrivez dans un contexte local marqué par un nombre considérable de plates-formes de distribution?**

Le rôle premier des plates-formes de distribution et jusqu'à maintenant, heureusement tenu par le plus grand nombre, c'est d'offrir une complémentarité à la distribution telle qu'organisée avant elles. Leur justification tient principalement dans l'élargissement constant des gammes qui rendent impossibles les couvertures optimales par les distributeurs. Dès lors qu'ils restent sur leur créneau de complé-

mentarité des distributeurs en ne livrant pas directement leurs réparateurs, c'est un service et rien de plus. S'ils veulent jouer un rôle de distributeur final, nous sommes clairement en opposition. Cependant, pour des organisations comme la nôtre, une question se pose, car nous sommes les premiers clients de ces plates-formes, alors que celles-ci, même si ce n'est pas leur volonté première, sont l'une des deux conditions sine qua non pour qu'un nouveau type de concurrence apparaisse et se déve-

**"La dynamique qui se met en place à l'AD, ne peut relever que d'un groupement fort"**



www.gatead-pilam.com

loppe. Les sites Internet et les jobbers de proximité, sans Teccod et sans les plates-formes, ne pourraient pas exercer leur métier. Donc le fait d'être leur premier client, et de faire en partie le nid de nos concurrents, nous interpelle.

**Et quand lancez-vous votre plateforme en propre?**

Vous n'aurez pas d'annonce de ce type! Mais un certain nombre de décisions seront prises face à cette situation. C'est à nous d'être plus vigilant, dans l'élargissement des

gammes. L'augmentation de nos volumes avec Carmoine va nous permettre d'élever le niveau du déclenchement du stockage. Quand une pièce tourne une fois par an à un endroit, elle peut tourner deux ou trois fois au total, elle va franchir des seuils de déclenchement d'approvisionnement plutôt que rester en position de dépannage. Tout cela est en mouvance permanente, et c'est cela qui est difficile à gérer.

**Avez-vous envisagé d'avoir un stock central pour desservir vos magasins?**

Nous sommes organisés aujourd'hui avec un magasin principal, (chez APA comme chez Carmoine), qui ne reçoit pas tout pour effectuer un dispatching, mais se veut simplement plus conséquent que les autres. Les autres magasins s'appuient sur lui, en complémentarité, grâce à un système de navettes. Créer un magasin central qui reçoit tout et re-dispatche peut avoir un sens mais présente aussi ses contraintes en termes de manutentions, de réacheminement, de repiquages etc. Cela serait envisageable si le fournisseur y trouvait un intérêt et le rémunérait. Après, tout est question de délais...

**Avec plusieurs établissements, 49 millions d'euros de chiffre d'affaires, un volume d'achats aussi important, vous est-il encore nécessaire d'adhérer à un groupement?**

Oui, bien sûr et pour deux raisons majeures, à commencer par le sourcing. Un distributeur, même important, n'est pas en mesure d'aller chercher hors des sentiers battus d'autres fournisseurs que tous ceux connus par leurs positions en première monte. La démarche est semée d'embûches et il est hors de question de prendre le moindre risque sur la qualité des produits, qui aurait des conséquen-

**Bio express**

Et c'est tout de suite vu. Il est adoubé par le grand patron et accepte (il lui aura fallu 2 mois et demi pour passer à l'acte!), parce que dans une concession, il peut s'adonner à ce qu'il préfère exercer, le management et l'organisationnel.

**En 1996**, donc, découvrez le métier de concessionnaire en tant qu'associé du groupe Dubreuil puis ajoutez la concession de Bressuire à son portefeuille. Prend, à la demande du président, la branche automobile du groupe, **de 2002 à 2003**. Pendant cette période, crée le business plan et la politique de fonctionnement de la plateforme de pièces "Opal".

Décide de relever un nouveau challenge - le métier de concessionnaire ne l'amusant plus autant - tout en restant dans sa proche région - vie de famille prioritaire oblige - et propose sa candidature à Paul-Henri Dubreuil, l'actuel président du groupe, pour prendre la direction d'Auto Pièces Atlantique, qui vient d'effectuer sa fusion **en 2006**, avec les filiales de Cholet (la Sedac) et de Saint-Nozaire (Faberge), en plus de ses sites d'Orvault, de Rezé et d'Ance-nis. Soit 5 établissements et 175 personnes dont il est président, actionnaire et mandataire social.

**En 2007**, achève les négociations avec le CAC (Comptoir Auto Castelbriantais), le sixième établissement, qu'il intègre au groupe. **2011**, le groupe Dubreuil, son actionnaire majoritaire et lui reprennent les quatre établissements d'AD Carmoine, soit trois sociétés et 80 personnes, autour de Rennes. L'entreprise Auto Pièces Atlantique pèse aujourd'hui 49 millions d'euros pour 320 personnes sur les départements 35, 44, et 49.



►►► ces dramatiques au niveau de la sécurité et désastreuses sur le plan de la politique qualité d'un distributeur. Cette démarche que font certains (en se regroupant, en se répartissant les rôles) de prendre plus d'autonomie en la matière, m'apparaît trop lourde de conséquences pour le profit qu'on peut en tirer.

**Et la deuxième raison essentielle de l'adhésion à un groupement ?**  
C'est la partie "marketing global", celui qui va jusqu'à la reconnaissance par le grand public. La dynamique qui se met en place à l'AD, avec le congrès, les sites Internet, un nouveau bloc de marques, une communication télé et radios, de nouveaux accords et partenariats, reconnaissons-le humblement, ne peut relever que d'un groupement fort et disposant de professionnels experts pour s'en occuper. Nous ne sommes pas capables au niveau régional de peser sur la reconnaissance grand public. Les réseaux ne sont pas là pour séduire uniquement quelques réparateurs, ils sont là pour être reconnus chez le client final et si nos réparateurs travaillent plus, nous aussi.

**Etes-vous satisfait de la dynamique insufflée par la nouvelle direction de l'Autodistribution ?**  
Même dans nos rêves les plus fous, nous ne pouvions pas espérer un

tel état d'esprit fin 2008, début 2009, nous sommes passés d'un extrême à l'autre. Tout n'est pas réglé, et nous ne sommes pas dupes des intérêts des uns et des autres, mais, aujourd'hui, que ce soit avec la nouvelle gouvernance d'Olivier Roux et de Stéphane Antiglio, que ce soit avec les équipes de la centrale, du commerce... cela se passe extrêmement bien. C'est un état d'esprit formidable et je ne vois pas comment des organisations complexes pourraient travailler sans cette collaboration entre des gens de terrain en contact avec le client, et des gens d'expertise qui étudient les dossiers de façon plus froide, en allant voir ce qui se passe ailleurs, et plus loin. Quand on arrive à faire cela, on se trompe moins souvent. Et c'est toute la richesse d'une organisation.

**Vous avez évoqué le marketing et l'animation de réseaux de garages, êtes-vous un adepte de ce type de fidélisation et pensez-vous pousser plus avant jusqu'à la prise de participation dans les garages ?**

Auto Pièces est depuis longtemps un des principaux animateurs de réseaux, soit plus de 130 enseignes animées par APA et près de 50 par Carmoine, c'est-à-dire presque 180 enseignes mécaniques, carrosserie et Poids lourd. Nous avons volontairement misé sur le concept de réseaux, et devons être

le 1er ou le 2e distributeur AD en nombre d'enseignes. Je crois en notre monde de la rechange indépendante, avec des artisans propriétaires de leur affaire et qui se mouillent pour leur clientèle, c'est-à-dire qui s'adaptent, qu'ils en connaissent le prix, qui savent faire des efforts, etc. Parce que les garages sont des entreprises de services qui ont un esprit de disponibilité et de service indispensable à leur survie. Avec la structure de l'emploi en vigueur en France, un salarié ne pourra jamais rendre un service meilleur que celui d'un entrepreneur, qui mouille son argent, sa famille et son travail. Pour moi, la voie de développement pour un distributeur indépendant, ne peut être l'acquisition de garages, car vous êtes à la fois le concurrent et le fournisseur des autres réparateurs.

**Comment voyez-vous l'évolution d'Internet dans le secteur de l'automobile ?**

Internet a été une révolution difficile à vivre pour les réparateurs parce que ce sont eux qui ont été télescopés les premiers, par les publicités sur la toile, ce sont eux, que les clients finaux sont allés voir en pensant même que les réparateurs avaient encore plus de marges, que ne le laissaient supposer les prix vus sur Internet. Artisans avant d'être commerçants, ils n'étaient pas préparés à ce qu'on vienne leur demander des 30, 40 ou 50 % de remise ou de la monter qu'ils amenaient, ou encore que soit remis en cause tout travail de devis ou de facturation.

**Mais Internet représente un marché en progression ?**

Il me semble que l'Internet B to B n'est pas loin d'avoir trouvé son marché, il doit être à 7/8 % (avec les pneus), du marché de la vente de pièces (comptant et professionnels) et pour moi, son marché accessible, ce sont les particuliers au sens large. Car le concept n'est pas celui qui est attendu du professionnel - même si celui-ci, à

**"Il me semble que l'Internet B to B n'est pas loin d'avoir trouvé son marché, il doit être à 7/8 %, du marché de la vente de pièces"**

la marge, peut y avoir recours en dépannage exceptionnel. Le distributeur doit lui fournir à 95-97 % toutes les pièces dont il a besoin. Par ailleurs, nous avons assisté à un phénomène de bulle, où tout le monde a spéculé, y compris les équipementiers ! Certains sont allés jusqu'à offrir les mêmes conditions à des sites Internet n'atteignant pas un million d'euros de chiffre, qu'aux distributeurs en réalisant 20 ou 30. En plus, en sachant très bien que derrière le site Internet, il n'y avait pas forcément quelqu'un au professionnalisme reconnu et engagé comme tel. Il ne faudra pas qu'ils soient surpris que certains groupements leur en tiennent rigueur.

**A plusieurs reprises, vous avez parlé d'expertises, comment envisagez-vous la réponse technique que le distributeur doit offrir au réparateur et, via lui, au client final ?**

Je mène une politique volontariste de recentrage pour certains ou d'amplification pour d'autres, de nos ateliers en CTA. Un atelier peut être ouvert à l'entretien et à la réparation, un CTA, c'est un service ouvert aux professionnels. La démarche s'avère donc cohérente. Notre client c'est avant tout un professionnel et nos ateliers existent pour que l'on joue notre rôle de distributeurs de solutions, des pièces donc et tout ce qui peut aller autour, c'est-à-dire l'assistance téléphonique, les solutions de diagnostic ou de production si elles n'existent pas chez le réparateur, un complément de diagnostic dans des marques ou pour une génération pour lesquelles le réparateur ne détient pas l'appareil ou la technicité ; cela peut être la formation, le commerce de véhicules, etc. Notre slogan, c'est "distributeur de solutions" parce que la vente de pièces sèches n'est pas suffisante pour accompagner dignement un réparateur aujourd'hui. Selon sa taille et son positionnement, il sera très demandeur de formation, d'assis-

tance, d'aides marketing ou parfois des trois, il est souvent client d'équipement et de sav, mais aussi de soutien en réglementation sociale, ou technique, parce que nous sommes plus au fait de cela que le réparateur qui a la tête dans le guidon.

**Le CTA ou une forme équivalente est-il un passage obligé pour un distributeur ?**

Je ne dis pas qu'un distributeur ne peut pas faire sans. Certains privilégient les pièces low-cost et cela a un sens, parce que nous ne pouvons pas ignorer les contraintes de budget de clients finaux, qui imposent des prix serrés voire des remises en état de VO. Ce n'est pas notre positionnement qui est plutôt premium. Cela ne veut pas dire que nous sommes plus chers, parce que nos volumes doivent nous permettre de proposer du premium et aussi des gammes complémentaires, nous allons, aussi, vers ces marchés sans négliger la qualité. Mais le prix n'est pas la seule chose attendue par nos clients, il faut qu'on les accompagne en service, c'est capital aujourd'hui.

**Vous avez parlé de gammes complémentaires, qu'est-ce qui entre dans cette appellation ?**

Notre deuxième gamme est un peu hétéroclite, elle est principalement constituée par nous-mêmes sur d'autres solutions, famille par famille, parfois avec notre équipementier premium, parfois avec un autre fournisseur et puis nous intégrons un certain nombre de produits en MDD, la gamme Isotech d'Autodistribution. Si ce n'est pas compétitif ou pas cohérent dans notre gamme, nous cherchons ailleurs. Mais nous effectuons autour de 72 % d'achats à l'Autodistribution.

**La tendance est au vert et à la pièce de réemploi voire de remanufacturing, qu'en pensez-vous ? La construction d'une gamme de pièces de réemploi est quasiment**

impossible ou plutôt elle est vouée à être incomplète. C'est la principale difficulté de ce type de pièces car le marché existe, du point de vue environnemental, cela a du sens, d'autant que nous avons aujourd'hui des entreprises de déconstruction dont les process sont proches de l'industrie. Le seul problème, c'est la gamme incomplète par nature, qui empêche la création de plates-formes de gestion de sinistres ou des réseaux.

*Propos recueillis par Hervé Daigueperce*

**\*Groupe Dubreuil**  
2900 collaborateurs  
70 établissements  
1,2 milliard d'euros de CA  
7 métiers (dont le transport aérien, l'automobile, les produits pétroliers, la distribution de matériels de BTP, les énergies nouvelles, etc.)

**"Un atelier peut être ouvert à l'entretien et à la réparation, un CTA, c'est un service ouvert aux professionnels"**

