

18/02/2025 - [#Renault](#) , [#Citroen](#) , [#Opel](#) , [#Peugeot](#) , [#Fiat](#) , [#Stellantis](#)

Xavier Duchemin, directeur Stellantis France : "On a le meilleur réseau en France, on a de très grands professionnels"

Par **Florence Lagarde**

Directrice de la rédaction et Directrice de la publication

Vous êtes abonné

Offrir cet article



Invité de notre Webinauto [Autoactu.com/C-Ways](https://www.autoactu.com/C-Ways) de février, Xavier Duchemin, directeur de Stellantis France nous a expliqué sa stratégie de reconquête sur le marché français. Sa première priorité, nous a-t-il dit, est de renouer les liens avec les clients en s'appuyant sur le réseau dont il loue le professionnalisme. Au programme également le repositionnement des prix des marques les unes par rapport aux autres pour tenir compte des caractéristiques du marché et le retour d'une stratégie volume. Extraits.

Certains se souviennent des déclarations sévères de Carlos Tavares sur les réseaux de concessionnaires qu'il jugeait trop coûteux. *"Des coûts très élevés et une qualité perçue très basse, on a là la parfaite définition d'un candidat à la disruption"*, [avait-il dit en mars 2022](#).

A l'époque, plusieurs constructeurs, dont Stellantis, voyaient le contrat d'agence comme une opportunité de baisser les coûts tout en améliorant la satisfaction. L'avenir a donné tort à cette stratégie et le retour aux fondamentaux s'impose. Cette période s'est traduite par une dégradation des relations entre Stellantis

et les réseaux de ses marques en France en même temps qu'une baisse des volumes dont nous avons souvent rendu compte.

Ancien directeur de Peugeot France, de PSA Retail (aujourd'hui Stellantis & You) et ancien directeur des ventes, de l'après-vente et du marketing d'Opel (pour n'en citer que quelques unes), Xavier Duchemin a été nommé directeur de Stellantis France en décembre dernier.

Quel est la responsabilité du directeur de Stellantis France ?

Xavier Duchemin : Stellantis a tiré les conséquences de la fragmentation des marchés en donnant plus d'importance aux régions de façon à pouvoir prendre des décisions rapides. Un certain nombre de marques sont fortes principalement en Europe : le premier marché mondial de Peugeot c'est la France, même chose pour Citroën. L'idée est de redonner de l'autonomie de décision aux régions et par voie de conséquence redonner aussi du pouvoir aux pays. Stellantis France ce sont toutes les activités commerciales sur les voitures, les pièces, le véhicule d'occasion. C'est aussi être en liaison étroite avec toutes les usines en France pour saturer des volumes, pour leur remonter les informations s'il y a des choses à améliorer sur la qualité des véhicules. C'est ça le rôle d'un patron de Stellantis en France.

Il y a eu la décision récente de remettre des productions avec une demi équipe de plus à Rennes pour faire plus de Citroën C5 Aircross ?

XD : On a fait une convention Citroën à laquelle le patron de Rennes est venu dire qu'il pouvait produire plus. On s'est mobilisé avec toutes les équipes et je remercie le réseau Citroën qui a répondu présent et nous allons produire plus de C5 Aircross. C'est du gagnant gagnant parce que ça sécurise les emplois à Rennes et ça nous fait des voitures qui sont produites en France.

C'est ce genre de choses qu'il faut qu'on arrive à faire avec toutes nos usines en France.

Qu'est ce qu'il s'est passé pour que les marques notamment Peugeot et Citroën dévissent sur le marché français, elles ont perdu beaucoup de parts de marché : Citroën divisée par deux, Peugeot a perdu quatre à cinq points ?

XD : Dans les dernières années, je n'étais pas forcément très proche du marché français. Ce que je sais c'est que nous avons des bonnes nouvelles. Citroën va lancer beaucoup de produits cette année avec deux voire trois très gros lancements sur le premier semestre. On va lancer la C3 Aircross qui doit faire des volumes. En janvier, c'est un bon signal et je crois que c'est la première fois depuis très longtemps, la voiture la plus vendue en France sur le marché VP c'est la C3. Cela me redonne confiance en Citroën.

Mon constat c'est qu'il y a deux, trois process à remettre en place.

On a les produits et franchement quand on voit la gamme aujourd'hui, on a tout ce qu'il nous faut. Il faut juste qu'on retravaille bien. Le réseau n'a pas du tout changé par rapport à ce que j'avais connu avec le même niveau d'expertise. Je pense que si on retravaille bien, qu'on revoit ici ou là quelques process, il y a une capacité de rebond et puis honnêtement les Français sont attachés à ces marques.

Ce sont des marques comme Renault, trois marques qui sont historiquement très fortes sur le marché français.

Je suis très confiant. On va pouvoir repartir de l'avant avec Peugeot, Citroën et de la même façon DS qui a dans son ADN beaucoup de choses françaises. On a ouvert les commandes de numéro huit, c'est une voiture qui va avoir une autonomie de 900 km une grande routière. Je pense que cette voiture doit s'installer dans les sociétés.

Quelle a été votre première décision ?

XD : Il y a quelque chose qui me semble indispensable c'est qu'il faut penser clients, être beaucoup plus focalisé sur les clients.

Moins marge et plus clients, si on caricature ?

XD : A mon avis on peut faire les deux en même temps. Il faut être complètement à l'écoute de nos clients. A chaque visite réseau je dis aux concessionnaires : *"Dites moi s'il y a un problème d'une voiture bloquée depuis longtemps à l'atelier, si vous avez des problèmes sur l'assistance technique."* On a une volonté de retravailler tous ces points.

Il y a du travail à faire, on va le faire avec le réseau et on va aller très vite sur le sujet, c'est le premier axe. Après, il faut remettre en place un certain nombre de rituels chez nous.

Le succès de toute marque, c'est à peu près 30% du produit et là on va avoir six ou sept lancements majeurs en France. C'est avoir un réseau très fort, et honnêtement on a le meilleur réseau en France, on a de très grands professionnels. Ce sont les gens qui ont inventé les centres de reconditionnement VO, qui ont fait les plateformes logistiques sur les PR, qui ont inventé les call centers, les Business Center.

La dernière composante, c'est nous Stellantis France, c'est être plus efficace, bien positionner nos produits, faire des bonnes offres en leasing.

Le réseau dit quand même qu'une des raisons du décrochage c'est le prix ?

XD : L'idée c'est d'avoir une approche pragmatique. 208 électrique, on a repositionné très fortement la voiture.

Ce mois-ci, on change les conditions commerciales sur la Fiat 500 et la Corsa électrique. Peut être qu'on a été un peu naïf sur le positionnement de nos produits. Les Français sont quand même un peu inquiet, on l'a vu dans la présentation. Il faut qu'ils aient la certitude quand ils achètent un produit Stellantis qu'ils ont le bon rapport qualité/prix. C'est à nous de nous ajuster, de regarder ce que font les concurrents, qui travaillent souvent très bien, pour qu'on ait la bonne offre de prix.

Ce que je veux, c'est utiliser la synergie : nous avons neuf ou dix marques si on ajoute Leapmotor, il faut qu'on ait quelque chose de très complémentaire.

Vous allez les positionner en prix les unes par rapport aux autres ?

XD : Pour simplifier sur le marché français la base 100 ça va être Peugeot. Après, à nous d'être intelligent et de positionner toutes nos marques par rapport à cette base 100 de Peugeot. Pour simplifier, je ne pense pas qu'on puisse vendre une Fiat en France plus cher qu'une Peugeot. C'est à nous de faire ça.

D'autant plus que les réseaux sont communs ?

XD : Les réseaux sont très souvent communs. Et puis il y a un pouvoir de marque. Ce que je dis, c'est spécifique à la France parce que si je vais en Italie ou en Allemagne le consommateur peut avoir une perception différente.

C'est à nous d'être totalement cohérent parce qu'effectivement pour nos distributeurs c'est plus simple. Il faut aussi regarder ce que font nos concurrents.

Les prix, le pouvoir de décision du prix, il est redescendu sur les régions, sur les pays ?

XD : En fait Stellantis France, il y a deux choses qu'il faut qu'on surveille. Notre part de marché, les volumes, on doit faire tourner nos usines. Et puis le niveau global de marge en euros qu'on génère. Donc je préfère vendre 15% de plus de voitures et peut être 15% moins cher. C'est à nous de trouver les bons réglages. Après, il faut être prudent parce que le marché français n'est pas forcément très réactif sur tous les segments. Dans un marché qui est quand même assez bas ce n'est pas parce qu'on va baisser fortement les prix qu'on va voir les gens se ruiner.

Un petit mot sur Fiat. Pour la 500, parce qu'elle est trop chère, il n'y a pas de commandes et on arrête l'usine. C'est assez incroyable ?

XD : Cette usine est basée en Italie et travaille sur toute l'Europe. On va relancer les choses et on a commencé dès le mois de février à mettre de meilleures conditions pour relancer la Fiat 500. On est aussi à l'écoute des concessionnaires parce qu'il y a un équilibre entre les volumes de véhicules d'occasion, les

volumes neufs. C'est pour ça qu'on a décidé, cela va faire trois mois qu'on le fait et on va continuer, de soutenir tous les mois les concessionnaires pour déstocker sur le véhicule d'occasion.

Comment ça se passe pour les aider ?

XD : A chaque fois qu'ils vendent une voiture ils ont une somme.

On peut connaître cette somme ?

XD : Cela fait partie des secrets de fabrication mais c'est une somme conséquente qui aide à finir l'affaire.

Et donc le budget c'est « open bar » ?

XD : Le seul moyen pour qu'on s'y retrouve c'est de faire du volume. C'est-à-dire que l'on accepte de soutenir le VO mais le discours qu'on tient avec le réseau c'est qu'on pourra le faire pendant un certain temps à condition qu'on ait des bons résultats commerciaux.

Janvier n'était pas parfait mais, votre courbe le montrait, on a infléchi par rapport aux derniers mois. Si on arrive à continuer dans cette logique, j'ai l'opportunité, et toutes les marques ont l'opportunité, de continuer à soutenir le réseau.

Une petite question technique. Quand on regarde les immatriculations par jour, il y a chez Stellantis un volume important en fin de mois avec en janvier 60% des immatriculations les deux derniers jours. Le réseau immatricule en fin de mois ce qui est nécessaire pour avoir les primes ?

XD : Il y a la règle des tiers. Il y a un tiers parce que Stellantis France ne travaille pas bien, il faut nous améliorer. Il y a un tiers parce qu'on a mis une politique commerciale, qui je pense est très bien pour les concessionnaires, qui tient compte des évolutions du marché et donc si le marché sur leur secteur est plus bas on adapte leurs objectifs. Il y a un côté un peu tactique avec le réglage qui se fait.

Il y a aussi une partie, c'est que quand vous avez un peu moins de portefeuille vous jouez un peu plus que quand vous avez des voitures.

Ce n'est pas un mode de fonctionnement que j'approuve mais c'est très difficile de le changer.

Concernant les questions d'engagement de reprise, de risques par rapport aux valeurs de marché sur les voitures électriques, il y a toutes sortes de solutions avec des buy back centraux dans certaines marques, des buy back à la responsabilité des distributeurs dans d'autre. Où en êtes vous ?

XD : On fait quelque chose d'hybride. On a donné la possibilité de faire du buy back central sur la voiture électrique. On aide nos concessionnaires à revendre les voitures électriques et on essaie d'être pragmatique. Le prix dans l'occasion des voitures électriques a fortement chuté et tous les mois ça continue, malheureusement. Je pense que cela va se stabiliser. Le fait que les bonus d'Etat sur le neuf diminuent rend le véhicule d'occasion un peu plus attractif par rapport au neuf. Je pense que ça va nous occuper pendant un certain temps.

Il faut aussi qu'on arrive à avoir les mêmes taux de ventes d'électriques en occasion qu'en neuf.

Grosso modo, le chiffre magique c'est que si on veut faire 20% des voitures électriques en neuf, il faut faire aussi 20% en occasion.

Les forces de vente du véhicule occasion ne connaissent pas le véhicule électrique ou sont en train de le découvrir brutalement parce qu'ils ont toujours pensé que c'était pour leurs collègues du VN, maintenant des LOA d'il y a trois ans arrivent.

Il faut que les vendeurs VO fassent la double offre, je vous propose un Diesel mais je vous propose aussi une voiture électrique, qu'ils soient capables d'expliquer les avantages des deux.

C'est aussi l'identification sur les parc VO, avoir une zone électrique avec des chargeurs. Tout cela se met en place mais pas au rythme qu'on souhaiterait.

En plus, d'avoir le redressement à gérer, il y a en plus la norme CAFE, comment ça se passe dans le réseau ? Chaque concessionnaire a son objectif en pourcentage, en volume ?

XD : Chacun connaît son objectif qui est déterminé en fonction de l'historique, des performances. C'est bien sûr différent par marque, parce qu'il y a des marques qui sont plus ou moins électrifiées. C'est un nouveau monde.

Pour simplifier, il faut qu'une voiture sur cinq soit électrique.

C'est beaucoup plus compliqué sur le véhicule utilitaire que sur le véhicule particulier. On sait qu'il y a des zones en France où il n'y a pas forcément ce potentiel.

L'obligation pour les flottes, elle est contestée par les entreprises mais elle est bienvenue pour vous ?

XD : Oui. Il faut qu'on soit agile qu'on trouve toutes les solutions, qu'on soit convaincant vis-à-vis des clients. Effectivement il y a du travail.

Pour voir cette vidéo, vous devez accepter les cookies des réseaux sociaux.

 Oui Non

Acceptez-vous les cookies des réseaux sociaux ?

Ces cookies sont nécessaires pour visualiser les vidéos hébergées sur les services tiers comme Youtube et Vimeo, ainsi que les tweets intégrés au site

Sauvegarder
