

QU'AURIEZ-VOUS FAIT À SA PLACE POUR RESTER NUMÉRO 1 DU PARE-BRISE?

Sur un marché en baisse de 25% depuis cinq ans, Carglass devait réagir pour conserver sa place de leader historique.

PAR MARIE LE TUTOUR

Le changement climatique ne fait décidément l'affaire de personne. Le marché du pare-brise souffre aussi avec ces températures ni froides ni chaudes, qui préservent les vitrages des dégâts dus au gel et aux fortes chaleurs. Ajoutez les radars qui ont limité les vitesses, et donc les projections de gravillons. Saupoudrez d'un zeste de crise économique et vous comprendrez pourquoi le marché a baissé de 25% en volume depuis 2010. Leader du secteur depuis trente ans, Carglass n'échappe pas à la tendance : son chiffre d'affaires est passé de 426 millions d'euros en 2010 à 399 millions l'an dernier. Et de nouveaux acteurs sont apparus. Rapid Pare-Brise, par exemple, lancé en 2013, aligne déjà 120 points de vente dans l'Hexagone, avec une politique commerciale particulièrement agressive, promettant rien de moins que le remboursement de la franchise d'assurance ! Même Norauto et Speedy sont entrés dans la danse et musclent leur offre sur le bris de glace, car c'est le secteur le plus profitable du SAV. Aussi, pour maintenir ses parts de marché, Eric Girard, aux commandes de Carglass depuis 2005, se devait de frapper fort... Mais comment ? ●



ÉRIC GIRARD,
DG de Carglass

TROIS SOLUTIONS S'OFFRAIENT À LUI

1. Abandonner le monoproduit et se lancer dans le multiservice

Face à un marché baissier, la diversification s'impose : Carglass peut profiter de son nom et de son réseau pour étendre son offre au-delà du pare-brise : pneus, accessoires, révision technique... Certes, la société fait partie du groupe Belron, présent dans 35 pays et qui ne jure que par le vitrage automobile, mais Eric Girard l'affirme : «J'ai toute latitude pour élargir la gamme si je le souhaite.»

2. Miser sur la proximité en renforçant encore la présence de l'enseigne

Avec 230 centres répartis sur tout le territoire en 2012 et une présence publicitaire soutenue à la télévision et à la radio - qui ne connaît pas le slogan «Carglass répare, Carglass remplace» ? -, l'enseigne peut se targuer d'une solide implantation. Mais sa visibilité est-elle suffisante pour résister à l'érosion du marché ? Une solution : démultiplier les points de contact avec le client.

3. Racheter des concurrents pour rebooster son CA

Carglass, leader en France avec 30% de part de marché, est de loin le plus gros intervenant sur un secteur encore assez atomisé. La question de l'acquisition d'un ou plusieurs concurrents (Mondial Pare-Brise, France Pare-Brise...) se pose. «C'est en rachetant de petits réseaux régionaux que Carglass a pu grossir à ses débuts et offrir un service à l'échelle nationale», rappelle d'ailleurs Eric Girard.

EN CHIFFRES

3 000

salariés,
dont 1 000
techniciens.

430

centres
Carglass,
dont
200 centres
mobiles.

720

véhicules
ateliers.

1 million

d'inter-
ventions
en 2015.

300

télé-
conseillers
au centre
d'appels de
Poitiers.

40%

des
réparations
effectuées
à domicile.

CARGLASS VA DOUBLER SES IMPLANTATIONS pour compenser la baisse d'activité

Se trouver au plus près du client en multipliant les ouvertures de centres : c'est le pari un peu fou pris par Eric Girard dès 2012, alors que le marché du bris de glace accuse un net recul et que, pour la première fois depuis dix ans, la part de marché de Carglass s'effrite. Le patron en est alors convaincu : la marque doit être encore plus visible pour conserver son leadership. La forte notoriété, entretenue par des campagnes de pub régulières et un slogan « magique » (« Carglass répare... »), la qualité de service reconnue par ses clients – le taux de recommandation est de 82% – et les relations au beau fixe avec les assureurs, partenaires incontournables sur ce marché assuré à 95%, autant d'atouts qui ne suffisent plus. « Pour renouer avec la croissance, le développement de notre réseau est apparu comme une nécessité », raconte le patron. Décision est donc prise de porter de 230 à plus de 450 le nombre de centres Carglass entre 2013 et 2017 – une gageure qui oblige à remettre en question les fondamentaux. Pas évident, quand on a quasiment inventé un marché dont on est le leader incontesté depuis tant d'années...

CRÉER UN CLIMAT DE CONFIANCE.

« A notre arrivée, en 1986, le bris de glace était presque exclusivement entre les mains des concessionnaires et des garagistes, avec des conditions de prise en charge hétérogènes », rappelle Eric Girard. A l'époque, pas question de réparation : avec les pare-brise monoblocs en verre trempé, le moindre éclat faisait exploser tout le vitrage. Quand Carglass se lance, son ambition est claire : structurer le marché en apportant une offre de services standardisée et de la transparence sur les prix, grâce à des accords de confiance avec les assurances, rendus méfiantes par les « petits arrangements »... « Nous avons été la première enseigne nationale dans les SAV automobiles. Avec notre arrivée, les consommateurs et les assureurs ont commencé à regarder le marché différemment. »

Pour atteindre cet objectif, il faut garantir un service et des tarifs identiques sur tout le territoire, Carglass choisit donc d'être 100% intégré : tous les centres lui appartiennent et tous les techniciens sont des salariés maison. Une



CARGLASS RECLASSE

En créant un réseau mobile, l'enseigne a aussi formé ses techniciens à la gestion des stocks et à l'accueil des clients.

exception dans ce secteur où la franchise domine, car elle permet de déployer un réseau à vitesse grand V. Mais Carglass compte encore beaucoup de « trous » dans son implantation, en particulier dans les zones rurales. Depuis 2013, il en a fait sa priorité. « Le premier critère de choix du consommateur, c'est la proximité, constate Eric Girard. Même s'il a déjà été client chez nous, il ne reviendra pas si notre centre est trop éloigné. » Que les techniciens soient outillés pour intervenir à domicile n'y change rien : 40% des clients préfèrent encore se rendre sur place pour prendre rendez-vous.

Histoire d'aller vite tout en contrôlant les coûts, Carglass a donc innové : à côté de ses classiques « centres-ateliers », il a inventé le centre mobile, sans atelier, destiné à servir de base arrière aux camionnettes d'intervention à domicile. Une structure légère, conçue pour



SE GLISSER PARTOUT

Pour occuper le terrain, Carglass profite des anciens ateliers d'une centaine de stations Total. Une bonne affaire pour le pétrolier et une aubaine pour le réparateur, qui voit affluer des clients qu'il ne touchait pas jusque-là.



CENTRE DE POCHE

L'astuce pour aller au-devant des clients à moindres frais et sans permis de construire: le point d'accueil mobile, aménagé dans des conteneurs.

l'objectif posé en 2013 est presque atteint dès 2016, avec 430 points Carglass aujourd'hui, et autour de 460 l'an prochain. Un maximum car, au-delà, ils risquent de se cannibaliser.

Cette stratégie s'est accompagnée de profondes modifications d'organisation, d'autant plus que le déploiement s'est opéré à effectif constant, baisse de régime oblige. Celui des centres-ateliers est ainsi passé de cinq à quatre personnes, en moyenne, tandis que les techniciens affectés aux centres mobiles se sont vu confier de nouvelles missions: accueil des clients, prise de rendez-vous, gestion des stocks, facturation en fonction des assurances... Il a donc fallu les former à de nouvelles compétences: certains sont devenus techniciens polyvalents - l'échelon le plus élevé -, d'autres agents de maîtrise. Quatre cents salariés, tous volontaires, ont ainsi évolué, sans pour autant perdre en route les valeurs de la marque.

Pour préserver l'image du «service distinctif, agréable, simple et rapide», l'entreprise consacre 100 000 heures par an à la formation et a mis en place un baromètre interne de satisfaction, doublé d'une participation au classement Great Place to Work. Elle est aussi à l'origine de la création, en 2014, du premier certificat de qualification professionnelle (CQP) d'opérateur vitrage reconnu par l'Etat. Pour son patron, il n'y a pas de secret: c'est le seul moyen d'avoir des collaborateurs «qualifiés, motivés, qui essaieront toujours de trouver les meilleures solutions pour le client». Cela se voit, et il en tire sa fierté: dans tous les spots de pub, ce sont de vrais collaborateurs de l'enseigne qui jouent leur propre rôle à l'écran. ●

À RETENIR

Carglass est passé de la croissance et du quasi-monopole à un marché en baisse, avec une forte concurrence. Pour préserver son business, le réparateur de pare-brise a multiplié les ouvertures de centres plus petits et investi dans des unités mobiles pour aller chercher les clients là où ils se trouvent, couvrant désormais 100% du territoire.



UN MÉTIER À PART ENTIÈRE

Avant, le moindre éclat faisait exploser le pare-brise et il fallait le changer. Avec le verre feuilleté, la réparation est devenue une qualification reconnue par l'Etat.

accueillir deux techniciens dans des... conteneurs de transport maritime. Avec une surface de moins de 20 mètres carrés, qui les dispense de l'obtention d'un permis de construire, les Carglass mobiles fleurissent sur les parkings. Un nouveau coup d'accélérateur est donné en 2015, grâce à l'accord signé avec Total: une centaine d'espaces non utilisés dans les stations-service sont loués à Carglass.

FORMER DES TECHNICIENS POINTUS.

«C'est gagnant-gagnant: Total s'y retrouve car il s'agit d'anciens ateliers vacants, de notre côté, nous gagnons des clients et de la visibilité», explique le patron. Qui se frotte les mains: «Chaque fois qu'on ouvre un centre, les interventions se multiplient! Le déploiement nous a permis de récupérer une bonne partie de la baisse de volume.» Si bien que