

Morten Hannesbo, CEO du Groupe AMAG

« Je vise une part de marché de 30 pour cent »

Morten Hannesbo dirige l'entreprise d'importation d'automobiles Amag, qui occupe une pole position en Suisse et a conquis une part de marché de près de 27 pour cent grâce aux marques VW, Audi, Skoda et Seat. Dans cette interview, le manager explique les raisons du succès de l'entreprise, ses objectifs, ses principes de direction et la politique du personnel d'Amag. **Par René Pfister**

Monsieur Hannesbo: En 2011, Amag a atteint un chiffre d'affaires record de 4,3 milliards de francs. Ses marques VW et Audi sont numéros 1 et 2 en Suisse. A quoi attribuez-vous ce succès?

Morten Hannesbo: Une chose est certaine: nous avons de très bons concessionnaires et sociétés partenaires, ainsi que d'excellents collaborateurs. Nous disposons aussi d'une gamme de produits qui n'a jamais été aussi étoffée qu'aujourd'hui. L'offre du groupe VW est très large et de haut niveau qualitatif et technologique. Nos marques sont aussi clairement positionnées. En résumé: concessionnaires, sociétés partenaires, collaborateurs et produits sont les principaux facteurs de notre succès. De même, notre communication sur le marché est forte, tout comme la pression de vente.

La force du franc a-t-elle eu une influence négative?

De toute façon. La situation monétaire était surtout préoccupante parce que liée à de grandes incertitudes. Nous achetons la plupart des véhicules en francs suisses et avons convenu d'une planification avec les constructeurs. Nous avons donc

Les gros rabais accordés, en partie en raison du franc fort, ont-ils aussi stimulé la demande?

Nous n'avons pas vendu plus de voitures pour autant – mais simplement plus tard dans l'année. Les rabais ont surtout eu pour effet de réduire les marges et les rendements des concessionnaires officiels. Cette pression dure, car les clients attendent généralement maintenant davantage de rabais. Je préférerais retrouver un marché avec des prix stables.

Quelles sont vos marges dans votre entreprise?

La vente d'une nouvelle voiture devrait entraîner une marge brute de 9 pour cent pour le distributeur. Cela vaut aussi pour les occasions. Mais les marges sont plutôt étroites, surtout si on les compare à celles d'autres secteurs.

Où voyez-vous encore du potentiel de croissance et quelles sont vos attentes pour 2012?

Pour cette année, je m'attends à une évolution globale plus faible. En revanche, à partir de 2013, je prévois un meilleur potentiel, du fait aussi que nous pourrions proposer une gamme de nouveaux modèles dans des segments de vente importants.

Quel est votre objectif à moyen terme?

Pour les quatre prochaines années, je voudrais voir notre part de marché atteindre 30 pour cent. Je vise une croissance stable, afin que nos partenaires de marques et nous-mêmes puissions assurer les emplois et payer les importants investissements. Si l'on veut réussir dans le secteur de l'automobile, il faut travailler sur les volumes, d'autant plus que les marges sont étroites et les dépenses d'investissement – pour les véhicules, les garages, les immeubles, ou la formation du personnel – très élevées, ici en Suisse. De plus, le marché helvétique est relativement saturé et nous nous occupons surtout de remplacer des vieilles autos par de nouvelles. Pour assurer notre croissance, nous devons donc élargir notre part de marché. Ce n'est pas au-

« J'apprécie la motivation, le rythme et l'action énergique. J'aime voir mes gens en mouvement. »

besoin de stabilité dans les ventes, sans quoi les stocks augmentent et avec eux les coûts. Les mois d'été, principalement, ont été difficiles en raison d'une très faible demande due à l'instabilité des cours de change. Les ventes ne sont reparties qu'en septembre. La force du franc a entraîné une importante augmentation des importations grises. En 2011, les volumes du marché se sont accrus de 8 pour cent. Les deux tiers provenaient cependant d'importations grises et un tiers seulement des canaux de distribution habituels.



Morten Hannesbo est entré en 2007 dans le groupe Amag, dont il est devenu le PDG en octobre 2009. Formé initialement au commerce maritime, il est entré dans le domaine des voitures au Danemark, où il a travaillé pour Toyota et Nissan. Dès 2000, il a été engagé chez Ford, d'abord en France et en Angleterre, puis dès 2006 en Suisse comme CEO.

tremement que nous pouvons réussir, même pendant les mauvaises années.

Quels sont vos défis les plus importants?

Par rapport aux pays voisins, nous devons faire face à des salaires et coûts du travail élevés en Suisse. Ils ne devraient plus augmenter, car les entreprises ne pourront pas y faire face. Je ne comprends pas que les syndicats exigent, aujourd'hui encore, davantage de vacances ou des salaires minimaux. Cela ne peut que nuire à notre place économique. Je trouve également discutable que la Suisse choisisse toujours sa propre voie sur certains points, comme pour la taxe sur le CO₂, où elle fait une loi en propre au lieu de reprendre la solution européenne. Pour notre branche, c'est une démarche laborieuse, coûteuse et inutile. Un autre défi est la possibilité d'embaucher suffisamment de collaborateurs possédant les qualifications nécessaires.

offertes, ainsi que le taux de fluctuation de quelque 7 pour cent, sont dans la norme. A moyen terme, le recrutement de personnel très qualifié va toutefois devenir plus difficile. Nous devons aussi accepter le fait que les gens quittent à nouveau notre entreprise, attirés ailleurs par des salaires un peu meilleurs. Et il est tout à fait concevable que nous devions nous tourner vers l'extérieur pour trouver le personnel nécessaire. Voilà pourquoi nous tenons à la libre circulation des personnes.

Vous investissez beaucoup dans la formation des apprentis.

En effet, nous occupons actuellement 660 apprentis, soit 13 pour cent de notre personnel. Nous voulons nous attacher le plus grand nombre possible de jeunes en leur offrant une bonne formation, de bons salaires et un plan de carrière bien ciblé, surtout pour les professions techniques dont les exigences ont beau-

coup évolué. Un mécatronicien, par exemple, doit aussi être à l'aise avec l'électronique et les ordinateurs. Nous cherchons à séduire le plus tôt possible des jeunes que la technique intéresse – comme l'an dernier, par exemple, lors du «talentshow» organisé à la maison des Transports.

Que fait Amag pour la formation continue du personnel?

Avec Amag Academy, nous avons lancé une plateforme virtuelle visant à soutenir la formation continue des commerçants, des partenaires des services et des employés et à améliorer leurs plans de carrière. Nous voulons nous assurer que les programmes de formation internes et externes soient appliqués de manière coordonnée et sans temps morts. De même, les employés doivent être mieux renseignés sur leur niveau de formation. Enfin pour la formation technique, nous entretenons nos propres centres à Schinznach et Dübendorf.

A quoi attribuez-vous de l'importance chez vos collaborateurs?

J'attends des employés de la transparence, de la loyauté à l'égard de nos clients et de nos partenaires ainsi qu'une bonne capacité de travail et de la disponibilité pour des efforts spéciaux de temps en temps. J'apprécie la motivation, le rythme et l'action énergique. J'aime voir mes gens en mouvement. Pour moi, l'audace compte aussi. Il faut savoir essayer certaines choses. On peut toujours revenir en arrière lorsqu'elles paraissent inadéquates.

Qu'est-ce qui vous plaît dans le commerce de voitures?

Les voitures sont associées aux émotions, à la joie. Ce sont des objets agréables à posséder et à manier, qui ont aussi une valeur de revente. L'automobile est une branche passionnante. Ses activités complexes, qui couvrent la planète entière, offrent quantités de services. Elle satisfait aux besoins les plus divers. C'est tout l'intérêt de mon travail! La branche automobile est aussi un employeur important, qui compte en Suisse quelque 300 000 travailleurs si l'on inclut les sous-traitants: une réalité souvent méconnue. ■