

# Virage difficile pour les concessionnaires automobiles

Stéphane Loire, Philippe Moati

**Les concessionnaires sont mis à rude épreuve par l'arrivée à maturité du marché automobile et l'extrême versatilité des ventes. Mais ils sont également au cœur de la restructuration automobile. Alors que les constructeurs se sont attelés depuis une vingtaine d'années à la redéfinition de leur organisation industrielle, la distribution automobile ressemble encore largement à ce qu'elle était dans les années soixante. Dans un contexte de fort accroissement de la concurrence et de remise en question de la distribution exclusive par les autorités communautaires, les concessionnaires sont aujourd'hui contraints de s'engager dans la mise en place de nouveaux principes d'organisation et de nouvelles stratégies. Réduction des coûts de distribution et amélioration du service sont les deux mots d'ordre. Pour relever le défi, la capacité à mobiliser des moyens financiers et humains apparaît comme capitale. Ce qui devrait faire le jeu des groupes financiers plutôt que celui des investisseurs individuels. A moins que ces restructurations n'attirent dans la distribution automobile de nouveaux acteurs en quête de diversification...**

**Pour faire le point sur les nouvelles stratégies mises en œuvre par les concessionnaires automobiles et mesurer leur impact sur les résultats des entreprises, la Banque SOFINCO a demandé au CRÉDOC de réaliser une étude qui s'est appuyée sur une enquête auprès d'un échantillon de 523 concessionnaires.**

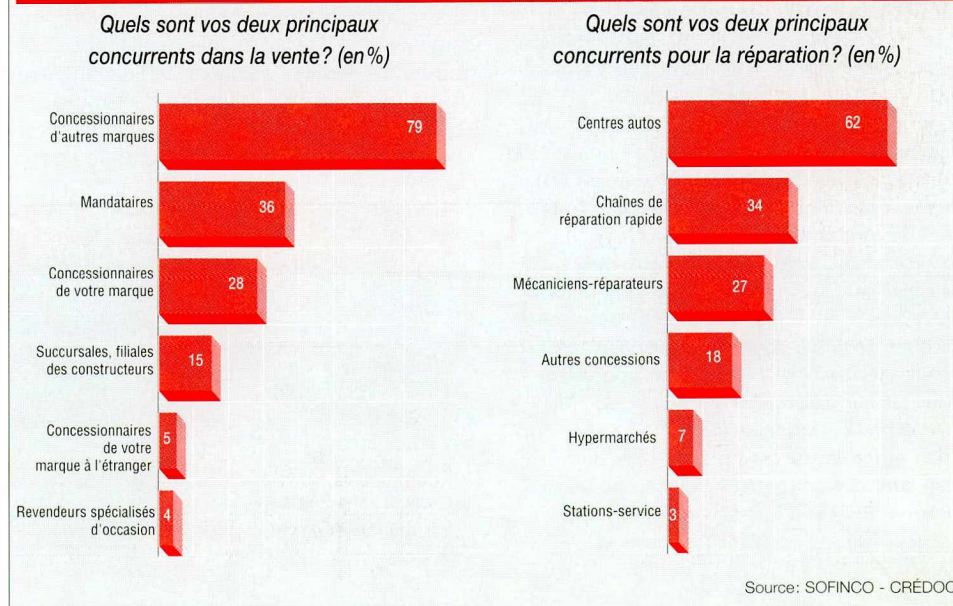
### La fin de l'âge d'or

La plupart des entreprises de distribution automobile se sont créées au cours des trente glorieuses, période de forte croissance du marché. Désormais parvenu à maturité, le marché connaît une sensibilité accrue à la conjoncture. Les évolutions erratiques des ventes qui en découlent exacerbent la concurrence déjà intensifiée par l'entrée de nouveaux constructeurs sur le marché national et par l'essor des mandataires indépendants qui tirent profit des écarts de prix en Europe. Le consommateur n'hésite plus à faire baisser les prix jusqu'à provoquer la surenchère au sein même de chaque réseau. La réparation, autre pôle important de l'activité des concessionnaires, est très convoitée et devient hautement concurrentielle. Si au cours de la dernière décennie, les concessionnaires sont parvenus à améliorer leur position sur ce marché, c'est essentiellement

grâce au déclin des garagistes traditionnels (mécaniciens-réparateurs). Les centres-autos (indépendants ou d'hypermarchés) ainsi que les spécialistes de la réparation rapide (Midas, Speedy...) ont connu un essor spectaculaire, et constituent désormais, pour les concessionnaires, une concurrence organisée et puissante.

La dégradation du marché et l'intensification de la concurrence ont provoqué une détérioration des performances financières des entreprises et une augmentation des défaillances. Pour noircir encore le tableau, les concessionnaires doivent faire face à la volonté des constructeurs de réaliser des gains substantiels au niveau de l'aval de la filière après avoir réorganisé la production au cours des années quatre-vingt. L'effort de restructuration des constructeurs vise deux objectifs principaux : diminuer les coûts de distribution (jusqu'à 35% du prix final d'une automobile); accentuer la contri-

### Une forte concurrence, destructrice au sein même des réseaux



bution de l'appareil commercial à la fidélisation de la clientèle. Dans ce contexte, quelles sont les stratégies d'adaptation poursuivies par les concessionnaires automobiles ?

## Les stratégies d'adaptation

### Réviser l'organisation commerciale

Face au durcissement de la concurrence par les prix, les concessionnaires, encouragés par les constructeurs, cherchent à réduire les coûts d'exploitation grâce aux économies d'échelle et sont nombreux à s'engager dans des stratégies d'expansion multiformes : agrandissement des points de vente, création de relais ou établissements satellites, rachat d'autres concessions. Entre 1991 et 1995, le nombre de concessionnaires (investisseurs distincts) a diminué de 14 % au sein des réseaux des 22 marques principales. Dans le même temps, le nombre de concessionnaires ayant signé au moins 2 contrats a augmenté de 37 %.

### Rééquilibrer le portefeuille d'activités

Face à la dégradation de l'activité dans la vente de véhicules neufs, les concessionnaires s'engagent davantage dans la vente d'occasion. Pour coller aux attentes des consomma-

teurs et résister à la concurrence grandissante des spécialistes, ils investissent également les nouvelles formes de réparation. 89 % déclarent proposer des services de réparation rapide et 73 % des prestations forfaitaires à l'instar des chaînes de réparation et des centres-autos. Cependant, seulement 31 % des entreprises interrogées disposent d'un établissement spécialisé dans la réparation rapide. Des concessionnaires portent une attention particulière au marché des entreprises. La réussite d'une telle orientation suppose au préalable une volonté des constructeurs de céder une partie de ce marché à leur réseau. Si 9 % des concessionnaires font entre 20 et 40 % de leur activité vente et location avec les entreprises, 60 % n'atteignent pas les 10 %. Certains sont pourtant parvenus à faire coup double en développant la location de longue durée, favorable à la captation d'une clientèle d'entreprises, tout en leur permettant de bénéficier de reprises de véhicules récents, particulièrement recherchés sur le marché de l'occasion.

### Développer le service et la communication

Certains concessionnaires misent sur l'amélioration du service afin de desserrer la pression sur les prix et de fidéliser la clientèle. Concrètement, les actions entreprises sont : l'allongement des horaires d'ouverture (notamment des ateliers), la mise à disposition de véhicules de remplacement, d'un bureau avec équipements bureautiques et moyens de communication lors de l'immobilisation du véhicule, etc. Parmi les éléments du bouquet de services figure nécessairement une offre de financement. Pour près des trois quarts des concessionnaires, la part des ventes réalisées à crédit dépasse en effet 20 % de leurs ventes. Enfin, la communication et son pouvoir attractif constituent un des outils principaux dont dispose le concessionnaire pour se différencier. Pour près de 20 % des entreprises, les dépenses de publicité dépassent 3 % du CA. Mais, très portée sur les remises, cette publicité a souvent pour premier effet d'aviver la guerre des prix... L'offre de services connexes et l'engagement dans les formes modernes de réparation peuvent constituer des leviers de différenciation de l'entreprise et d'amélioration de ses

performances. Toutefois, les résultats de l'enquête montrent que l'impact sur les performances n'est pas automatique. Il convient que le portefeuille de services proposé soit adapté à la situation du marché local et à la taille de l'entreprise (ces services sont souvent générateurs de coûts fixes qu'il faut pouvoir amortir sur un volume d'affaires suffisant). Enfin, l'entreprise doit pouvoir gérer efficacement la complexité induite par l'ouverture du portefeuille d'activités et l'introduction de nouveaux services.

### Mieux former la main-d'œuvre

L'évolution des critères de compétitivité dans la distribution automobile fait jouer un rôle croissant aux compétences humaines, et donc à la formation. Plus des trois quarts des entreprises ont déclaré dépenser plus en formation que le minimum légal. Toutefois, les résultats montrent qu'il ne suffit pas de dépenser beaucoup. Encore faut-il dépenser bien. L'amélioration de la qualification du personnel apparaît comme une priorité, en particulier au niveau du personnel d'atelier (principale cible de formation pour 92 % des entreprises) pour faire face à la complexité croissante des véhicules, et du personnel de vente (72 % la retiennent comme second axe prioritaire de formation) afin d'améliorer le service à la clientèle et l'efficacité des vendeurs. Au-delà, le besoin de mettre en œuvre des organisations plus complexes, de resserrer la gestion, de développer les initiatives commerciales autonomes... fait que l'encadrement doit pouvoir maîtriser des techniques de gestion de plus en plus sophistiquées et adaptées aux spécificités de l'automobile. La formation des cadres, la capacité des entreprises à attirer des jeunes diplômés ou des cadres expérimentés issus d'autres secteurs d'activité risquent d'apparaître de plus en plus comme des facteurs déterminants de la capacité des entreprises à améliorer leurs résultats.

### De nouvelles pratiques de gestion

Les concessionnaires semblent en fait pris dans un cercle vicieux. Ils doivent améliorer leur compétitivité-prix et parallèlement introduire des services qui génèrent des surcoûts, ce qui rend encore plus impérieux les efforts

## Les circuits de la distribution automobile

La vente de véhicules automobiles emprunte trois canaux : les ventes directes des constructeurs, les réseaux de marque (primaire et secondaire), les mandataires.

Le réseau primaire des constructeurs est constitué de deux types d'intervenants :

- Les succursales et les filiales des constructeurs, essentiellement français, représentent seulement 1 % de l'ensemble des points de vente de véhicules neufs mais un quart des immatriculations des constructeurs français.
- Les concessionnaires génèrent environ 40 % des immatriculations pour 20 % du nombre total des points de vente.

Le réseau secondaire des constructeurs est constitué par les agents de marque (17 000 entreprises en 1995 soit 3 000 de moins qu'en 1990). Ce sont des entreprises indépendantes liées par contrat à un concessionnaire et qui assurent une mission de proximité entre la marque et le client.

- Les mandataires (entre 5 et 10 % du marché) sont des entreprises indépendantes des circuits des constructeurs qui procèdent à l'acquisition de véhicules au nom de leurs clients.

### La vente de véhicules neufs, une activité prioritaire pour seulement la moitié des concessionnaires

(en %)

Quelles sont les activités que vous cherchez à développer en priorité ?

	1 <sup>er</sup> choix	2 <sup>e</sup> choix
La vente de véhicules neufs	51	15
Location longue durée	4	5
La vente d'occasion	32	30
réparation	9	21
La vente de pièces de rechange	3	21
La vente d'accessoires autos	1	6
Non renseigné	0	2

Source: SOFINCO - CRÉDOC

de productivité et la recherche de nouvelles formes organisationnelles.

Dans ce cadre, les avantages associés à la grande dimension ne sont pas démontrés. Il ne suffit pas d'être une grande entreprise, d'exploiter plusieurs contrats, d'appartenir à un groupe... pour être assuré de bénéficier de meilleurs résultats. Si le potentiel d'économies d'échelle est important (ce qui reste à démontrer), son exploitation est conditionnée à la mise en place d'une organisation adaptée permettant de rationaliser la gestion. Cela passe notamment par la centralisation des fonctions génératrices de synergies: services généraux, bien sûr, mais aussi achats, gestion des stocks, animation commerciale... Les performances des concessions dépendent également de la capacité de ces dernières de tirer tous les bénéfices de leur intégration à l'organisation des constructeurs. Ainsi, la plupart des concessionnaires sont aujourd'hui connectés à leur réseau informatique. Mais pour que cette liaison ait un impact favorable sur les performances des entreprises, il faut qu'elle soit vécue de manière volontariste et active. C'est ce qui explique sans doute que les concessions se montrent encore mitigées

### Améliorer la qualification du personnel d'atelier, priorité des efforts de formation des concessionnaires

(en %)		
Vos efforts de formation se dirigent principalement vers la...		
	1 <sup>er</sup> choix	2 <sup>e</sup> choix
Formation technique du personnel d'atelier	92	7
Formation commerciale des vendeurs	5	72
Formation à la gestion	1	5
Formation informatique	2	10
Autres	0	6

Source: SOFINCO - CRÉDOC

sur les vertus de cette intégration informatique. Entre 50% et 60% seulement estiment qu'elle a permis une réduction des stocks, des délais de livraison de véhicules neufs ou des frais d'administration. Le potentiel de gains d'efficacité semble ainsi encore important. L'intégration à l'organisation des constructeurs s'étend également à l'exploitation des économies de réseaux (actions commerciales coordonnées, échanges de véhicules d'occasion...). Pour optimiser son parc de véhicules d'occasion, le concessionnaire peut par exemple réaliser des échanges avec d'autres

concessionnaires. Or, moins de 20% déclarent procéder souvent à des échanges d'occasion au sein de leur réseau et, parmi ceux qui le font même occasionnellement, ils ne sont que 34% à utiliser des bourses d'échanges télématiques ou informatiques.

L'entreprise ne doit pas simplement réagir passivement aux impulsions des constructeurs mais être capable de constituer un relais local actif des stratégies organisationnelles et commerciales des constructeurs. Or, l'animation commerciale reste très souvent du ressort principal des constructeurs. 47% seulement des concessionnaires déclarent réaliser souvent des actions commerciales indépendantes.

### Une appréciation mitigée sur la forte intégration informatique avec le constructeur

(en %)

#### Votre système informatique vous a été...

Imposé par le constructeur	32
Conseillé par le constructeur	42
Ni imposé ni conseillé	26

#### Etes-vous connecté informatiquement au constructeur?

Oui	80
Non	20

#### La connexion avec le constructeur vous a permis de réduire

Les délais de livraison de véhicules neufs	54
Les délais de livraison de pièces de rechange	82
Les frais administratifs	50
Les stocks	59

Source: SOFINCO - CRÉDOC

## La distribution sélective et exclusive

Le système de la concession se fonde sur le principe de la distribution exclusive et sélective. Il permet aux constructeurs de commercialiser leurs produits à travers un réseau de revendeurs agréés bénéficiant d'une exclusivité d'action commerciale sur un territoire déterminé et assurant en contrepartie la garantie et le service après-vente de la marque. Le contrat de concession qui lie le distributeur au constructeur s'accompagne souvent d'obligations pour le concessionnaire (exclusivité de la marque, quotas de vente, participation aux actions publicitaires...). La distribution exclusive et sélective constitue une entorse à l'article 85-1 du traité de Rome (relatif au respect de la concurrence). Si le nouveau règlement européen (publié au JOCE du 29 juin 1995) conserve le principe de la distribution exclusive et sélective pour une période de 7 ans, il cherche à desserrer en partie l'emprise des constructeurs et introduit des éléments de concurrence supplémentaires:

- la possibilité pour les concessionnaires de faire de la publicité hors de leur zone de chalandise;
- la possibilité de vendre d'autres marques dans des locaux et des structures juridiques distincts;
- l'interdiction faite aux constructeurs de fixer seuls les quotas de vente, le niveau des stocks... et de modifier en cours de contrat le territoire d'un concessionnaire.
- la liberté de fixation des prix par le concessionnaire.

## La distribution automobile de demain

### Poursuite de la concentration

Le nouvel environnement concurrentiel et la volonté des constructeurs de rationaliser l'aval de la filière devraient favoriser la poursuite du mouvement de concentration au profit des groupes, en particulier ceux qui sauront réunir certaines conditions: une meilleure assise financière, une plus grande capacité à mobiliser les compétences managériales (formation, ouverture des recrutements, offre de perspectives de carrière...) et une capacité à exploiter les synergies (centralisation des fonctions administratives et financières, forte coordination des activités...). Dans ce cadre, les groupes dits « financiers » (par opposition aux investisseurs familiaux) apparaissent les mieux placés. Ils sont pour la plupart multimarques, ce qui leur permet de mieux faire face aux effets de cycle d'une marque. Toutefois, les réticences de certains constructeurs vis-à-vis du multimarquisme sont très fortes: risque de non-fidélité à la marque, crainte de voir les profits générés par leur marque en partie drainés vers une marque concurrente, risque de dilution de l'information stratégique...

### Séparation de la vente et de la réparation

L'achat d'automobile réclame des consommateurs une démarche active de recherche d'information et entre dans une logique

« d'achat plaisir », alors que la réparation obéit à une logique « d'achat corvée ». En cas de panne, les consommateurs fondent leur choix moins sur une recherche intense d'information que sur leur expérience en matière de consommation de services de réparation. Ces différences fondamentales sont en dissonance avec la réunion en un même lieu de la vente et de la réparation. Le contexte est ainsi favorable à la création de « villages automobiles » consacrés à la vente, à la périphérie des grandes agglomérations. Ces « villages » doivent rassembler des marques concurrentes et permettre une « mise en scène » des produits favorisant l'acte d'achat. Comme dans l'ensemble de la distribution, les entreprises les plus dynamiques sont souvent celles qui se sont éloignées d'un positionnement purement « produit » en faveur d'un positionnement « univers ». Ces « villages » ne peuvent cependant se substituer totalement à la présence de points de vente plus traditionnels. En nombre nettement plus faible qu'aujourd'hui, ils devront capter les clientèles peu mobiles ainsi que celles désirant concrétiser une transaction au terme d'une démarche d'information dans les « villages ». Bénéficiant de leur proximité des consommateurs, les ateliers de réparation pourront

prendre en charge la préparation et la livraison des véhicules neufs, ce qui constituera un premier contact favorable à la fidélisation au service après-vente du réseau. On peut aussi imaginer, sous le poids de la concurrence, un désengagement des constructeurs et des concessionnaires de la réparation par le biais d'accords avec des opérateurs spécialisés.

### Une restructuration qui pourrait s'accélérer

Les transformations seront sans doute lentes, compte tenu de l'inertie historique et de la nécessité de préserver l'efficacité de l'appareil commercial. Elles pourraient toutefois s'accélérer si des éléments exogènes viennent imposer des changements radicaux aux constructeurs, notamment des modifications dans la réglementation sur la distribution sélective. Certains professionnels estiment que la reconduction en 1995 du règlement sur la distribution sélective ne constitue en fait qu'un répit octroyé aux constructeurs et aux réseaux pour en préparer la disparition. Une offensive des grands groupes de la distribution alimentaire sur ce marché, permise par la déréglementation, pourrait se traduire par une reconfiguration rapide du paysage de la distribution automobile. ■

## Une centralisation plus affirmée parmi les groupes dits « financiers »

Quelles sont les fonctions qui font l'objet d'une gestion au niveau du groupe? (en%)

	Groupe financier	Groupe familial	Total
Stockage	50	18	27
Administration commerciale	38	24	28
Achats	48	33	38
Informatique	58	38	43
Comptabilité	65	43	48
Trésorerie	71	47	53
Autres	5	5	5

Source: SOFINCO - CRÉDOC

Guide de lecture : pour 50 % des responsables ayant déclaré que leur concession appartenait à un groupe financier, le stockage fait l'objet d'une gestion centralisée au niveau du groupe.

## Faut-il craindre les hypermarchés?

En matière de réparation, leur pénétration est déjà ancienne. Il est cependant très probable (et les évolutions récentes l'attestent) qu'ils entreprennent un renforcement de leur offensive sur ce marché. Concernant la vente de véhicules automobiles, même dans l'hypothèse d'une évolution de la réglementation sur la distribution automobile, la probabilité d'une offensive massive des hypers paraît moins forte.

– L'automobile est un produit complexe nécessitant l'assistance d'une force de vente nombreuse et compétente, et la capacité à assurer un SAV complexe sur une période longue... La force de ces arguments ne doit pas être majorée. En effet, des arguments similaires avaient été avancés pour s'assurer que les hypers ne pourraient pénétrer le marché des micro-ordinateurs... Il reste que le ticket d'entrée serait manifestement très élevé.

– La vente d'automobiles est très consommatrice d'espace. Or, l'espace est une denrée rare pour les hypers en proie à des difficultés croissantes pour obtenir des autorisations d'agrandissement. Ils pourraient cependant tourner cette difficulté en s'engageant dans des formes de commerce dématérialisées.

– Les constructeurs semblent très réticents à l'idée de voir leur distribution confiée aux hypermarchés, à la fois pour des questions d'adaptation de ce canal de distribution à la spécificité du produit et aux politiques commerciales des constructeurs, et par crainte d'être exposés à leur fort pouvoir de négociation. En l'absence du soutien des constructeurs, l'entrée des hypers sur le marché automobile ne pourrait être que marginale (circuits d'approvisionnement parallèles).

## Pour en savoir plus

● Afin de pouvoir associer à des données comptables, des informations sur le comportement, la structure d'activité, l'organisation et l'environnement concurrentiel des entreprises, une enquête téléphonique a été réalisée en avril 1996 par l'atelier d'enquêtes du Crédoc auprès d'un échantillon de 523 responsables de concessions automobiles représentatifs de cette activité.

● Les résultats de l'enquête Sofinco - Crédoc ont été publiés dans une étude intitulée « L'organisation, les stratégies et les résultats dans la distribution automobile ». Cette étude est disponible auprès de la banque SOFINCO, direction de la communication (tél.: 01 60 76 35 20).

### CRÉDOC

Consommation et Modes de Vie

● Publication du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CRÉDOC)

● Directeur de la publication: Robert Rochefort

● Rédacteur en chef: Yvon Rendu

● Relations publiques: Brigitte Ezvan

● 142, rue du Chevaleret, 75013 Paris  
Tél.: 01 40 77 85 01

● Diffusion par abonnement uniquement  
200 francs par an  
Environ 10 numéros

● Commission paritaire n° 2193  
AD/PC/DC

### LA DÉMATÉRIALISATION DU COMMERCE

Le département « Dynamique des marchés » du CRÉDOC ouvre une souscription en vue de la réalisation d'une enquête auprès des ménages sur « la dématérialisation du commerce ». Cette enquête vise à faire le point sur les pratiques effectives des consommateurs en matière de commerce dématérialisé (VPC, minitel, téléachat, banque à domicile, internet...) et d'évaluer les attitudes et les opinions à l'égard de la dématérialisation afin d'aboutir à une réflexion prospective.

Se renseigner auprès de Frédéric Gardin  
Tél.: 01 40 77 85 05  
Fax: 01 40 77 85 33.