

UNE ÉTUDE EN DEUX ÉTAPES

• 1^{ère} étape

Analyse de la presse professionnelle visant à repérer les points de vue des principaux acteurs sur le règlement 1400/2002

• 2^e étape

Une étude terrain menée sous forme d'entretien auprès de responsables de groupe de distribution pour obtenir des informations sur l'organisation de l'activité des groupes, les relations constructeurs-distributeurs et les pratiques en matière de ressources humaines.

Spécial groupes de distribution automobile

C'est à partir de l'évolution de la réglementation européenne en matière de distribution que l'A.N.F.A. s'est interrogée à nouveau⁽¹⁾ sur le mouvement de concentration des entreprises du secteur des services automobiles. Ce phénomène s'accroissant considérablement depuis 1996-1997 se traduit notamment par une diminution des points de vente et la constitution de groupes de distribution de plus en plus importants.

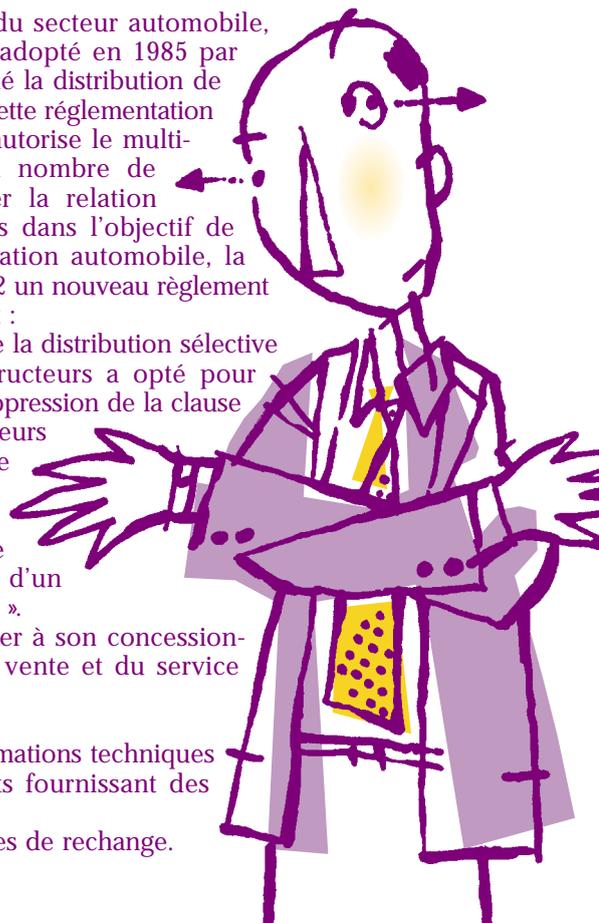
Pour un développement de la concurrence...

la réglementation en question.

La distribution automobile est encadrée par un règlement d'exemption au traité de Rome de 1957. Dans l'objectif d'instaurer un marché unique, ce traité a autorisé la libre concurrence, la libre entreprise et la libre circulation des marchandises au sein de la communauté européenne... Il interdit donc les ententes anti-concurrentielles.

Pour tenir compte des spécificités du secteur automobile, le premier règlement d'exemption adopté en 1985 par la Commission européenne, a qualifié la distribution de sélective⁽²⁾ et d'exclusive⁽³⁾ (183/85). Cette réglementation remplacée en 1995 par le 1475/95 autorise le multi-marquisme et contient un certain nombre de dispositions visant à « rééquilibrer la relation constructeur-distributeur ». Toujours dans l'objectif de libéraliser le commerce et la réparation automobile, la commission a produit en octobre 2002 un nouveau règlement dont les principales dispositions sont :

- Interdiction de combinaison entre la distribution sélective et exclusive. La plupart des constructeurs a opté pour une distribution sélective. Avec la suppression de la clause de localisation en 2005, les distributeurs pourront ouvrir des points de vente ou de livraisons supplémentaires sans l'accord du constructeur.
- Suppression du lien entre vente et après-vente et mise en place d'un nouveau statut : « le réparateur agréé ». Le constructeur ne peut plus imposer à son concessionnaire de se charger à la fois de la vente et du service après-vente.
- Promotion du multimarquisme.
- Accès à la formation et aux informations techniques à tous les réparateurs indépendants fournissant des services de réparation et d'entretien.
- Libéralisation de l'accès aux pièces de rechange.



⁽¹⁾ Observatoire de l'ANFA, autofocus n°5, 1998

⁽²⁾ Sélective : les constructeurs choisissent les distributeurs en fonction de critères qualitatifs

⁽³⁾ Exclusive : les constructeurs attribuent aux distributeurs une exclusivité territoriale

Les constructeurs automobiles avaient jusqu'au 1^{er} octobre 2003 pour adapter leurs contrats à la réforme. Ils ont 3 ans pour appliquer l'une des dispositions phare du règlement : la liberté d'installation des concessionnaires (suppression de la clause de localisation).

Si l'on en croit les articles de la presse professionnelle analysés entre octobre 2002 et février 2003, les applications concrètes du dernier règlement n'apparaissent pas évidentes. Le point de vue des acteurs (distributeurs, constructeurs et équipementiers) ne permet pas de se faire une idée précise sur l'évolution de la distribution automobile. À court terme au moins, le nouveau règlement ne menace pas le rapport des forces entre constructeurs et distributeurs, plutôt favorable aux premiers. Le développement effectif du multimarquisme et la suppression de la clause de localisation pourraient à moyen terme modifier cette situation.

Les groupes de distribution automobile en quelques chiffres (source : la Tribune du Concessionnaire, juin/juillet 2002)

Les 100 premiers groupes* en France *(classement en fonction du chiffre d'affaires) :*

Territoire

64 groupes régionaux
36 groupes multirégionaux

Marques

25 groupes monomarques
75 groupes multimarques

Constructeurs

48 groupes monoconstructeurs
52 groupes multiconstructeurs

- réalisent 46 % des ventes : 1,2 millions de véhicules (dont 700 000 VN),
- concernent 1/4 des « points de vente » en France,
- représentent un CA de 17,5 milliards d'euros (le n° 100 affiche un chiffre d'affaires neuf fois plus élevé qu'une concession mono site moyenne – laquelle réalise un chiffre d'affaires moyen de 7,6 millions d'euros – Le rapport passe de 1 à 250 entre le n° 1 et cette même concession),
- ont une rentabilité moyenne de 1,7 % (comprise entre 0,1 et 3,6 %).

En 2002, la majorité des groupes reste régionale et multimarque (avec une marque plus fortement représentée : Renault).

Si on note une répartition égale entre les mono et multiconstructeurs, le classement au CA fait apparaître une forte domination des groupes multirégionaux multiconstructeurs dans le haut du classement. Dans le Top 10, 2 groupes ont une implantation régionale et 1 seul groupe est monoconstructeur.

*hors filiales et succursales

L'étude terrain

Caractéristiques de l'échantillon

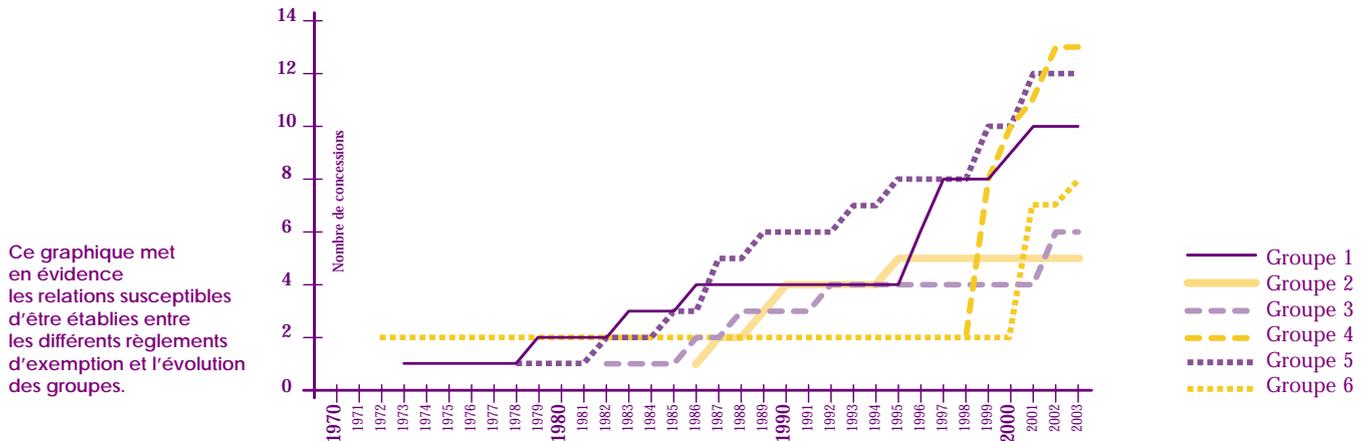
8 groupes sur les 9 interrogés appartiennent au TOP 100. Cet échantillon est représentatif des groupes composant le TOP 100 avec :

- 9 multimarques
- 4 monoconstructeurs et 5 multiconstructeurs
- 6 régionaux
- 4 distribuant la marque Renault (marque dominante)

Pour l'ensemble des groupes interrogés, le capital est intégralement familial. Les interlocuteurs rencontrés sont essentiellement des responsables de ressources humaines.

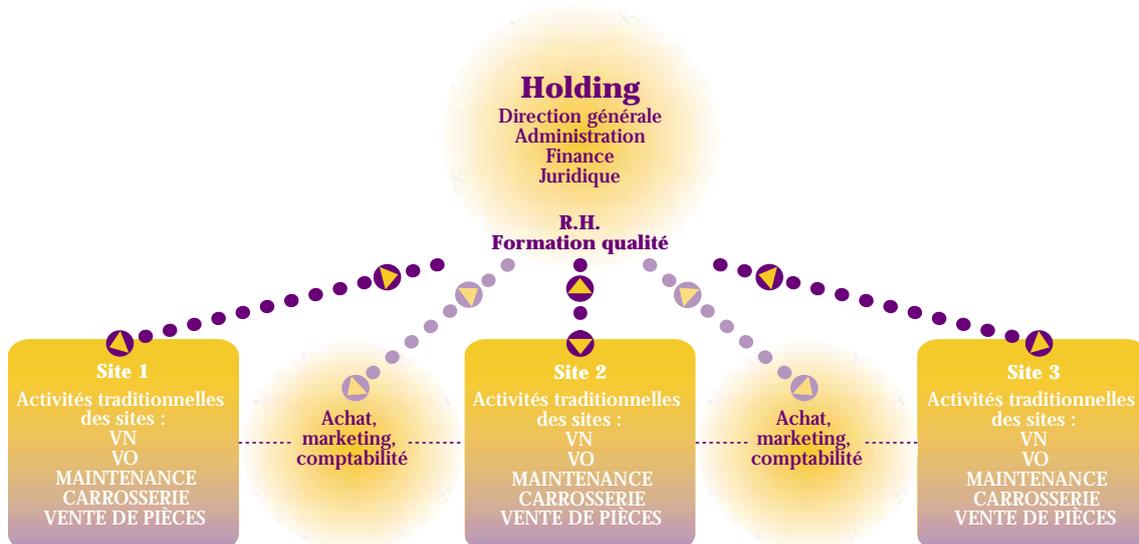


L'évolution des phénomènes de **concentration**



C'est à partir de 1995 (date de la mise en application du règlement « 1475-95 », autorisant le multimarquisme) que s'observe un mouvement de développement des groupes. Ce phénomène se confirme les années suivantes. L'un d'entre eux (G5) a anticipé ce mouvement dès 1985 (date de la mise en application du règlement « 123-85 »). Un groupe (G2), non classé au Top 100 n'est pas sur cette logique. Il n'a pas de projet de croissance.

Organisation des groupes : les **holdings se structurent peu à peu**



Peu de fonctions sont l'apanage de la seule holding. Elles sont pour la plupart partagées avec les sites. La holding prend les décisions stratégiques, analyse et conseille. Les sites, eux, se chargent de l'application et de la mise en œuvre.

Les fonctions administration, finance et juridique sont le plus souvent assurées par la holding. Les fonctions ressources humaines, formation et qualité s'y développent progressivement.

La holding semble se structurer en intégrant petit à petit des activités transversales susceptibles de favoriser les mises en synergie et les économies d'échelles. Si les fonctions achat, marketing et comptabilité restent fortement ancrées sur les sites, elles sont consolidées au niveau de la holding (mise en commun des stocks véhicules et pièces, gestion des assurances, achat des lubrifiants...). La structure par groupe ne modifie pas, pour l'instant, l'organisation des activités traditionnelles des sites, mais elle vise à son optimisation.

Une fonction « ressources humaines » encore en émergence



Si la fonction ressources humaines constitue généralement la première fonction transversale lors de la constitution d'un groupe, elle reste en émergence dans sa dimension management. Elle peut être considérée pour l'instant davantage comme une fonction « personnel ». Elle est en effet, principalement axée sur des problématiques d'administration du personnel et de gestion des contenus. Cependant, dans deux groupes à fort développement, cette fonction se construit véritablement. Une réflexion est en cours visant à gérer la pyramide des âges.

► Une fonction ressources humaines peu outillée

Il existe peu d'outils hormis ceux proposés/imposés par le constructeur tout particulièrement avec la généralisation de la norme ISO. Quelques outils à caractère essentiellement administratif viennent les compléter.

Les groupes ont créé des postes sur des activités transversales et de consolidation : qualité, ressources humaines, encadrement.

► le plan de formation s'effectue toujours par site

Ce sont les constructeurs qui demeurent les principaux prescripteurs en matière de formation. La constitution en groupe ne semble pas, pour l'instant, avoir modifié les modalités de gestion du plan de formation.

La relation constructeur-groupe toujours à l'avantage du constructeur

Globalement le poids des constructeurs, même s'il est variable des uns aux autres, demeure important dans l'élaboration des stratégies des groupes notamment en matière d'organisation et d'amélioration de l'existant.

Depuis l'enquête menée en 1998, nous constatons que les groupes français restent avant tout des groupes de distribution automobile aux **capitaux familiaux**, dirigés par un ou plusieurs membres d'une même famille.

Cependant, si l'on s'appuie sur les caractéristiques des groupes du TOP 10, il semblerait que la tendance à venir en matière de concentration soit orientée vers le « multiconstructeur » et le « multirégional ».

La **structuration** des groupes est en **émergence** avec une holding qui commence à se développer par intégration d'activités transversales comme les fonctions ressources humaines, qualité, administration et finance.

À chaque modification du cadre réglementaire, les phénomènes de concentration s'accroissent (1985 et 1995). La nouvelle réglementation de 2002 pourrait accélérer encore ce **mouvement** qui semble désormais **inéluçtable**.



ASSOCIATION NATIONALE POUR LA FORMATION AUTOMOBILE

Autofocus

Directeur de la publication : Yves Terral

Directeur de rédaction : Philippe Merel

Rédaction : Arnaud De la Bassetière - Marie-Hélène

Delobbe - Anne-Valérie Ducamp - Lydia Erzen-Fischer -

Béatrice Jacques - Martine Terrasse.

Observatoire : 02 28 01 08 01