
VEILLE SUR LE MOUVEMENT DE CONCENTRATION DES ENTREPRISES DE DISTRIBUTION ET DE REPARATION AUTOMOBILE

Projet initié par le GEF sous le pilotage de
Marie-Hélène Delobbe et Béatrice Jacques

Groupe de travail
Arnaud de la Bassetière
Marie-Hélène Delobbe
Anne-Valérie Ducamp
Lidia Erzen
Béatrice Jacques
Martine Terrasse

Rapport de synthèse du groupe de travail

Juin 2003

SOMMAIRE

PRESENTATION DU PROJET	page 3
CHAPITRE 1 : Cadre général.....	page 7
1 - Le nouveau règlement : 1400 / 2002	page 8
2 - Règlement européen : Points de vue des principaux acteurs	page 16
3 - Eléments quantitatifs sur les groupes de distribution	page 22
CHAPITRE 2 : Etude terrain	page 24
1 - Caractéristiques de l'échantillon interrogé	page 25
2 - Evolution des groupes et projets de croissance.....	page 27
3 - Organisation des groupes	page 28
4 - Relation des groupes interrogés avec les constructeurs	page 30
5 - La fonction ressources humaines dans les groupes de distribution.....	page 32
SYNTHESE.....	page 41
CONCLUSION GENERALE	page 42

PRESENTATION DU PROJET

Problématique

La commission européenne affiche la volonté de développer la concurrence dans le secteur de la distribution et de la réparation automobile. Pour se préparer à une éventuelle libéralisation du commerce automobile, de nombreux concessionnaires appuyés probablement par les constructeurs, se sont organisés en groupe. Plus qu'un moyen de survie pour les distributeurs, l'organisation en groupe permettrait également de rééquilibrer le rapport de force avec les constructeurs. En effet, jusqu'en 1985 un distributeur lié à un constructeur par un contrat de concession était sous le joug d'une dépendance substantielle. L'introduction du multimarquisme a permis à plusieurs distributeurs de multiplier leurs clients et par la-même de gagner en autonomie. Aujourd'hui, le poids de certains groupes est tel que les constructeurs ne peuvent plus imaginer fonctionner sans eux. C'est par exemple le cas de PGA (numéro 1 au TOP 100)¹ qui assure 6,5% des ventes Peugeot sur le territoire français. Le mouvement de restructuration dans la distribution instaurerait donc une logique d'interdépendance entre les constructeurs et les distributeurs. Face à cette nouvelle configuration du secteur du commerce et de la réparation automobile, l'organisation de l'activité des groupes de distribution constitue une préoccupation fondamentale pour l'A.N.F.A. Il importe également au regard des missions de l'ANFA d'étudier les pratiques de Ressources Humaines liées à de telles mutations dans ce secteur d'activité.

¹ La tribune du concessionnaire, juin-juillet 2002

Méthode

Afin d'apporter des éléments de compréhension concernant les récents changements dans le secteur de la distribution-réparation, un projet ayant impliqué plusieurs niveaux de ressources et plusieurs acteurs de l'ANFA a été développé.

- Les membres du GEF pour piloter et orienter le projet de veille.
- La presse professionnelle pour cibler l'évolution du paysage économique et juridique de la distribution.
- Un groupe de travail réunissant 4 conseillers entreprises et les 2 pilotes du projet pour mener **une étude terrain** sur les groupes de distribution.

Cette étude terrain s'est opérationnalisée en trois grandes étapes :

1^{ère} étape

Elaboration d'une typologie des groupes basée sur l'analyse du secteur (Cf « *la distribution automobile, un secteur en mutation* »). La typologie retenue regroupe trois types de groupe : le groupe monomarque, le groupe multimarque monoconstructeur, le groupe multimarque multiconstructeur.

Groupe monomarque : affiche un seul panneau.

Groupe multimarque monoconstructeur : possède soit la totalité, soit des parts dans plusieurs affaires de marques différentes du même groupe de constructeur.

Groupe multimarque multiconstructeur : possède soit la totalité, soit des parts dans plusieurs affaires de marques différentes de groupe de constructeurs différents. Par exemple, le groupe Thivolle possède 4 contrats Renault, 2 contrats Nissan et 1 contrat Citroën.

2nd étape

Les groupes connus des conseillers entreprises ont été investigués à partir d'une grille d'entretien élaborée par le GEF et validée par les conseillers entreprises. Le canevas de l'entretien s'est appuyé sur trois éléments clés : l'histoire du groupe, les relations avec le ou les constructeurs et la fonction ressources humaines.

3ème étape

L'exploitation des 9 entretiens réalisés a été menée par le groupe de travail à partir d'une grille d'analyse pré-construite par les 2 pilotes du projet et validée par le groupe.

Ce rapport présente la synthèse des travaux menés jusqu'à lors. Il constitue à ce titre un rapport d'étape permettant de faire un point sur l'état des connaissances disponibles à ce jour concernant le phénomène de concentration dans le secteur. Il est organisé en deux grands chapitres.

- Le premier vise à présenter des éléments de cadrage sur le contexte de la distribution-réparation. Une note de synthèse présentant les principales dispositions réglementaires introduit ce chapitre. Le point de vue des différents acteurs du secteur sur ces dispositions est ensuite comparé et analysé (points de vue recueillis dans la presse professionnelle). Enfin, quelques éléments quantitatifs sur les groupes sont déclinés.
- Le second chapitre propose une synthèse de l'étude terrain menée par le groupe de travail dédié à ce projet. Cette restitution des travaux est organisée en cinq parties. Dans la première, les caractéristiques de l'échantillon sont présentées. Suit ensuite un point sur l'évolution des groupes et leur projet de croissance. L'organisation des groupes est abordée juste avant de dresser un constat sur les relations entre constructeur et groupe. L'analyse de la fonction ressources humaines clôt ce chapitre.

Une synthèse tente de mettre en relations l'ensemble des données recueillies à ce jour.

Avertissement

Les éléments quantitatifs et qualitatifs présentés reposent sur les déclarations des interlocuteurs rencontrés et nécessitent de ce fait, une certaine prudence quant à l'interprétation des données fournies et autres estimations. Pour autant, une analyse croisée des résultats considérés permet de dégager certaines tendances.

CHAPITRE 1 : Cadre général

1 - Le nouveau règlement 1400/2002

1-1 - Interdiction de la combinaison entre distribution sélective et distribution exclusive

**1-2 - Suppression du lien entre vente et après-vente et Mise en place d'un nouveau statut :
« le réparateur agréé »**

1-3 - Promotion du multimarquisme

1-4 - Accès à la formation et aux informations techniques

1-5 - Libéralisation de l'accès aux pièces concurrentes

2 - Règlement européen : Points de vue des principaux acteurs

3 - Eléments quantitatifs sur les groupes de distribution

1 - Le nouveau règlement 1400/2002

Pourquoi ce nouveau règlement ?

Entré en vigueur le **1^{er} octobre 2002**, le nouveau règlement vise à **introduire davantage de concurrence** dans le domaine de la distribution et de la réparation automobile dans l'intérêt des consommateurs. « Il ouvre la voie à une utilisation plus large des nouvelles techniques de distribution, comme la vente sur Internet et les concessionnaires multimarques. Il se traduira par une concurrence accrue entre les concessionnaires, facilitera largement les achats transfrontaliers de véhicules neufs et renforcera la concurrence sur les prix. Enfin, les propriétaires de véhicules auront une plus grande latitude de choix de leur atelier de réparation et des pièces de rechange à utiliser. » (*Brochure explicative de la Direction générale de la concurrence de la Commission Européenne, disponible sur Internet : http://europa.eu.int/comm/competition/car_sector/*)

Principales dispositions

- 1) *Interdiction de la combinaison entre distribution sélective et distribution exclusive.*
- 2) *Suppression du lien entre vente et après-vente et mise en place d'un nouveau statut : « le réparateur agréé ».*
- 3) *Promotion du multimarquisme.*
- 4) *Accès à la formation et aux informations techniques.*
- 5) *Libéralisation de l'accès aux pièces concurrentes.*

Les constructeurs automobiles ont 1 an, jusqu'au 1^{er} octobre 2003, pour adapter leurs contrats à la réforme. Ils ont 3 ans en ce qui concerne l'une des dispositions phare du nouveau règlement : la liberté d'installation des concessionnaires.

1-1 - Interdiction de la combinaison entre distribution sélective et distribution exclusive

Les constructeurs doivent, lorsqu'ils nomment leurs distributeurs, opter pour la création d'un système de **distribution sélective** ou pour la création d'un système de **distribution exclusive**.

Pour rappel :

Distribution sélective	Distribution exclusive
<p>Les constructeurs sélectionnent les distributeurs sur la base :</p> <ul style="list-style-type: none">- de critères quantitatifs, ce qui leur permet de maîtriser le nombre de leurs points de vente, et leur réseau de concessionnaires.- ou de critères qualitatifs, ce qui leur permet d'imposer des exigences en terme de qualité, de standards techniques, d'image. <p>Si le constructeur opte pour ce système, il ne peut pas accorder l'exclusivité territoriale aux membres de son réseau, mais il peut leur interdire de revendre les produits contractuels aux revendeurs non agréés.</p> <p>Le règlement autorise cependant les constructeurs à stipuler une clause de localisation dans les contrats des distributeurs de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires légers jusqu'au 1^{er} octobre 2005.</p> <p>⇒ A partir de 2005, les distributeurs seront en mesure d'ouvrir des points de vente ou de livraisons supplémentaires là où dans le marché commun la distribution sélective est pratiquée par le constructeur dont il représente la marque.</p>	<p>Le constructeur attribue à un distributeur un territoire exclusif de vente sur lequel il doit opérer.</p> <p>En revanche, le concessionnaire ne peut pas se voir imposer des contraintes qualitatives et quantitatives par le constructeur et peut vendre ses véhicules à qui il veut (utilisateur final ou revendeur intermédiaire).</p>

1-2 - 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. La Commission entend ici, favoriser l'arrivée de nouveaux entrants sur ce marché dominé jusqu'ici par les réseaux de marque.

Un concessionnaire peut donc se spécialiser dans la distribution, ce qui peut constituer une formule intéressante dans le cadre du multimarquisme. Il peut alors se voir imposer par son constructeur, de sous-traiter les activités de l'atelier à un réparateur agréé appartenant au réseau de la marque. Le constructeur peut également exiger du concessionnaire qu'il communique notamment les coordonnées du réparateur agréé en question avant la signature de la vente.

« Le réparateur agréé »

Les activités de vente et d'après-vente pouvant désormais être assurées par des entreprises distinctes, comme le stipule le nouveau règlement, la Commission a créé un nouveau statut, celui de « réparateur agréé ».

Le réparateur agréé, partenaire privilégié du concessionnaire s'engage à proposer tous les types de services après-vente aux clients de ce dernier. Il s'agit des services normaux de réparation et d'entretien, mais aussi des travaux sous garantie, des réparations à la suite du rappel de véhicules ou de l'entretien gratuit offert par le constructeur automobile par l'intermédiaire du réparateur agréé.

Le constructeur est libre, en principe de choisir les membres de son réseau, mais tout dépend des parts de marché que son réseau de réparateurs agréés détient par rapport aux réparations effectuées sur tous les véhicules automobiles de la marque en question. Si cette part de marché ne dépasse pas 30%, le fournisseur peut décider de ne pas accepter certains réparateurs, même si ceux-ci remplissent les critères de qualité pour l'agrément. Si cette part de marché est supérieure à 30%, et dans le cadre d'une distribution sélective qualitative, il doit autoriser tous ceux qui remplissent les critères qualitatifs à agir en qualité de réparateurs agréés.

1-3 - Promotion du multimarquisme

Le règlement vise à faciliter l'accès aux marchés de la distribution et de la réparation et à donner aux distributeurs et aux réparateurs la possibilité de vendre et réparer des véhicules de fournisseurs différents. C'est ce que l'on appelle le multimarquisme.

Le règlement exclut ainsi les obligations directes ou indirectes qui imposent aux distributeurs ou aux réparateurs d'effectuer auprès d'un seul et même fournisseur plus de 30% de leurs achats de véhicules ou de pièces de rechange.

La vente de véhicules de différentes marques peut s'opérer dans une même salle d'exposition mais dans des zones de vente séparées. Les constructeurs ne peuvent pas imposer aux concessionnaires d'employer du personnel de vente spécifique pour chaque marque, mais il peut obliger ses concessionnaires à avoir une décoration mettant en avant l'image de la marque, à condition que cela ne restreigne pas la vente de véhicules d'autres marques.

1-4 - Accès à la formation et aux informations techniques

Tous les opérateurs indépendants fournissant des services de réparation et d'entretien doivent avoir accès aux mêmes informations techniques, formations, outils et équipement que les réparateurs agréés et cela aux mêmes conditions de prix. Cet accès doit être donné sans discrimination, rapidement et de façon proportionnée, en fonction des besoins, et sous forme utilisable. Le constructeur peut déléguer cette mission de fourniture de l'information technique.

1-5 - Libéralisation de l'accès aux pièces concurrentes

→ Redéfinition des pièces d'origine

La Commission définit ces pièces comme étant de même qualité que les pièces de 1^{ère} monte et distingue 3 types de pièces de rechange d'origine :

1^{ère} catégorie : les pièces fabriquées par le constructeur

- Elles peuvent être imposées par le constructeur à ses réparateurs agréés uniquement dans le cadre des réparations effectuées sous garantie, de l'entretien gratuit et des travaux en cas de rappel de véhicule.
- Elles peuvent être vendues, par les distributeurs des constructeurs, activement ou passivement à des réparateurs indépendants.

2^{ème} catégorie : les pièces fournies par l'équipementier au constructeur automobile pour la revente à ses distributeurs

- L'équipementier peut apposer, sa marque ou son logo sur la pièce mais aussi sur son emballage et sur la notice d'accompagnement.
- Le constructeur peut faire figurer sa marque et son logo sur ces pièces.
- L'équipementier peut fournir lui-même ces pièces aux réparateurs agréés et indépendants et aucune restriction ne peut être faite aux réparateurs agréés de s'approvisionner directement chez l'équipementier.
- Les distributeurs des constructeurs peuvent revendre cette catégorie de pièces activement ou passivement, aux réparateurs indépendants.

3^{ème} catégorie : les pièces qui ne sont pas fournies au constructeur automobile concerné mais sont fabriquées selon les spécifications et normes de fabrication fournies par celui-ci.

Ces pièces sont fournies par l'équipementier à des distributeurs indépendants de pièces ou directement aux réparateurs.

- L'équipementier peut faire figurer son logo et sa marque sur la pièce et sur l'emballage.
- L'équipementier peut fournir ces pièces aux distributeurs ou aux réparateurs, agréés ou indépendants.

→ Interdiction des obligations directes/indirectes empêchant un réparateur ou distributeur de s'approvisionner en dehors du réseau

A titre d'exemple :

- Un constructeur ne peut pas exiger l'utilisation de ses propres pièces d'origine pour des travaux de réparation et d'entretien normaux et cela même durant la période de garantie. Il peut toutefois, obliger le réparateur agréé à utiliser les pièces de rechange d'origine constructeur pour les opérations de réparation sous garantie, l'entretien gratuit et les travaux relatifs au rappel de véhicules (qu'elles soient livrées par le constructeur ou par l'équipementier).
- Le constructeur ne peut pas restreindre le droit de l'équipementier à fournir non seulement les pièces d'origine qu'il fabrique pour un constructeur mais aussi celles qu'il fabrique pour son propre compte, à des distributeurs agréés ou indépendants de pièces ou à des réparateurs agréés ou indépendants. Il ne peut pas par ailleurs restreindre le droit du réparateur agréé d'utiliser ces pièces.

Par conséquent, les équipementiers pourront plus librement et plus largement accéder au marché de la réparation. Néanmoins, tous les équipementiers ne disposeront pas de la même marge de manœuvre pour développer leur présence dans l' « aftermarket ». Pour certains équipementiers, le marché de la première monte reste indispensable et ceux-ci devront accepter les pressions des constructeurs, d'autres au contraire sont quasiment incontournables pour les constructeurs et pourront ainsi chercher à concurrencer les constructeurs eux-mêmes sur le marché de la distribution de pièces.

L'accentuation de la concurrence devrait conduire à un raccourcissement des circuits de distribution/commercialisation des pièces.

La réglementation distingue par ailleurs, les « pièces de rechange d'origine » des « pièces de rechange de qualité équivalente ». Ces dernières ne sont pas fabriquées suivant les mêmes spécifications et normes fournies par le constructeur, car réalisées avec d'autres matériaux ou d'autres couleurs. Elles sont toutefois de qualité équivalente voire de qualité supérieure.

Les réparateurs agréés et les réparateurs indépendants sont désormais libres de se fournir soit directement auprès des constructeurs soit auprès des équipementiers pour ce qui concerne leurs achats de pièces d'origine ou de pièces de « qualité équivalente ».

Désormais, dans le domaine de la distribution automobile, il ne reste plus que le « monopole » des pièces de carrosserie qui dépend d'un autre règlement européen, l' « Eurodesign ».

2 - Règlement européen : Points de vue des principaux acteurs*

Les points du règlement ou de son application qui font débat ou divergence	Les points de vue des principaux acteurs			Synthèse
	Les constructeurs	Les équipementiers	Les distributeurs	
<i>Sélectivité / exclusivité</i>	Optent tous pour la sélectivité afin de garder la maîtrise de leur réseau avec des options sensiblement différentes selon les marques (critères européens ou nationaux, diversité variable des contrats proposés aux concessionnaires...) ¹ .		Selon J Duchemin, président du groupement européen des concessionnaires Renault, le débat entre sélectivité et exclusivité n'a pas vraiment eu lieu avec les distributeurs. Cette deuxième possibilité était pourtant susceptible d'offrir une opportunité intéressante à ces derniers ² . Pour Roland Gardin, président du CNPA, les espaces de liberté que devait créer le nouveau règlement, sont verrouillés par les constructeurs qui transforment leur réseau en véritable franchise ³ .	Ce point du règlement semble permettre aux constructeurs de garder la maîtrise de leurs réseaux.
<i>Suppression de la clause de localisation au 1^{er} octobre 2005</i>	Défavorable car risque de favoriser le développement des phénomènes de concentration des groupes de distribution (selon JM Foltz, président du directoire de PSA). La suppression de cette clause est contradictoire avec le principe de sélectivité (toujours selon PSA ⁴).		Cette mesure suscite des points de vues divergents chez les distributeurs : les uns y voient d'importants dangers liés à l'accélération anarchique de la concurrence ; les autres appréhendent cette concurrence comme une saine stimulation tandis que d'autres considèrent qu'elle ne modifiera pas grand chose dans l'organisation de la distribution.	La suppression de la clause de localisation semble d'avantage déplaire aux constructeurs qu'aux distributeurs, même si parmi ces derniers certains se rangent à l'avis des premiers.

* Précautions d'usage : ces points de vue ont été exprimés fin 2002 début 2003, trois à quatre mois après la sortie du nouveau règlement. Ils sont à considérer par rapport à cette période et peuvent avoir évolués depuis. Il sont issus de l'analyse d'un dossier de presse constitué par l'Observatoire. Pour un acteur donné, l'ensemble des points de vue n'a pu être recueilli.

¹ Selon la Tribune du Concessionnaire, n° 50 novembre 2002

² Selon la Tribune du Concessionnaire, n° 52 février 2003

³ Selon le Journal de l'Automobile, n° 809 octobre 2002

⁴ Selon le Journal de l'Automobile, n° 809 octobre 2002

Les points du règlement ou de son application qui font débat ou divergence	Les points de vue des principaux acteurs			Synthèse
	Les constructeurs	Les équipementiers	Les distributeurs	
<i>Choix des réparateurs agréés</i>	Certains comme Peugeot et Citroën proposent un contrat de réparateur à leurs agents impliquant le respect d'un certain nombre de critères (intégration de Chrono Services par exemple pour Citroën) ou d'autres comme Renault reconduisent à l'identique les contrats de leurs agents ⁵ .	Certains équipementiers pourraient se positionner comme réparateurs indépendants ⁶ .	Selon F Davoust, président de la branche agents et indépendants du CNPA et président de la FNA, même si les constructeurs privilégient la qualité, ils n'ont pas intérêt, s'ils veulent un réel maillage de leur territoire, d'imposer des critères trop exigeants ⁷ .	La nature de l'évolution de la structuration du secteur avec l'émergence du statut de réparateur agréé va dépendre des stratégies constructeurs et de la marge de manœuvre dont ils disposent dans leurs relations avec les distributeurs pour les mettre en œuvre.

⁵ Selon la Tribune du Concessionnaire, n° 50 novembre 2002

⁶ Selon la Tribune du Concessionnaire, n° 52 février 2003

⁷ Selon la Tribune du Concessionnaire, n° 49 octobre 2002

Les points du règlement ou de son application qui font débat ou divergence	Les points de vue des principaux acteurs			Synthèse
	Les constructeurs		Les distributeurs	
<i>Multimarquisme</i>	Peugeot ne se montre pas inquiet par rapport au multimarquisme, confiant dans son image de marque et considérant d'une part, que les concessionnaires ne le souhaitent pas et que d'autre part, la grande distribution fonctionne selon des normes inadéquates par rapport au marché de l'automobile (fortes marges, forte rentabilité ⁸ ...).		<p>Selon Jacques Durruty, président de la branche Concessionnaires du CNPA, le multimarquisme constitue une ouverture intéressante pour diversifier l'offre client mais pour que ce dernier puisse identifier celle des différentes marques, il faut des show room séparés⁹.</p> <p>Selon les résultats de l'enquête 2003 réalisée par le CNPA, 65% des concessionnaires interrogés envisagent de devenir multimarques¹⁰.</p>	<p>Contradiction entre le point de vue de Peugeot sur les intentions des concessionnaires et les intentions de ces derniers, exprimées au travers de l'enquête CNPA.</p> <p>Le développement du multimarquisme pourrait bien inquiéter les constructeurs.</p>

⁸ Selon la Tribune du Concessionnaire, n° 52 février 2003

⁹ Selon la Tribune du Concessionnaire, n° 49 octobre 2002

¹⁰ Selon la Tribune du Concessionnaire, n° 52 février 2003

Les points du règlement ou de son application qui font débat ou divergence	Les points de vue des principaux acteurs			Synthèse
	Les constructeurs		Les distributeurs	
<i>Séparation Vente et Après vente</i>	Selon JM Foltz, président du directoire de PSA, la séparation des deux activités peut être préjudiciable à la vente de véhicules, tant les deux activités sont commercialement complémentaires ¹¹ .		Selon Jacques Durruty, président de la branche Concessionnaires du CNPA, pour les concessionnaires actuels, les deux activités sont complémentaires pour la rentabilité de l'entreprise (selon les résultats de l'enquête 2003 réalisée par le CNPA, 96% des concessionnaires interrogés souhaitent continuer à assurer à la fois la vente et l'après vente ¹²). Les nouveaux pourraient, eux, faire le choix de se concentrer sur la vente de VN tout particulièrement en milieu urbain ¹³ .	Convergences des points de vue entre constructeurs et distributeurs.

¹¹ Selon le Journal de l'Automobile , n°809 octobre 2002

¹² Selon la Tribune du Concessionnaire, n° 52 février 2003

¹³ Selon la Tribune du Concessionnaire, n° 49 octobre 2002

Les points du règlement ou de son application qui font débat ou divergence	Les points de vue des principaux acteurs			Synthèse
	Les constructeurs		Les distributeurs	
<i>Appréciation globale sur le règlement</i>	Positive car garde le principe d'un mode de distribution spécifique pour l'automobile. Pour Claude Satinet, DG de Citroën, le présent règlement se situe dans la continuité de ce qui existait précédemment ¹⁴ . Le directeur adjoint de Renault est plus réservé, le nouveau règlement est susceptible pour lui, de perturber l'équilibre fragile sur lequel repose la rentabilité des constructeurs dont la distribution constitue une pièce maîtresse ¹⁵ .	Positive pour G de Bérard (FEDA) et J Monnet (FIEV) s'il est respecté dans les faits, tout particulièrement pour l'ouverture de la définition de la pièce d'origine, aux pièces délivrés par les équipementiers. Cette définition nouvelle de la pièce permettra le décloisonnement de ses circuits de distribution. Les équipementiers auront ainsi l'opportunité de redéfinir l'étendue de leur gamme et leur politique commerciale ¹⁶ .	Positive pour F Davoust, président de la branche agents et indépendants du CNPA et président de la FNA tout particulièrement pour l'accès meilleur des petites structures à l'information technique et aux pièces de rechange d'origine ¹⁷ . Positive également pour Jacques Durruty, président de la branche Concessionnaires du CNPA, par le rééquilibrage des relations constructeurs / distributeurs qu'il favorise et par l'autonomie qu'il confère à ces derniers dans l'élaboration de leur stratégie de développement ¹⁸ . Selon les résultats de l'enquête 2003 réalisée par le CNPA. ¹⁹ , l'ensemble des concessionnaires interrogées souhaitent que les changements contractuels qui s'annoncent, ne viennent pas nuire à la qualité des relations qu'ils entretiennent avec leur concédant.	Globalement, l'ensemble des acteurs est favorable au nouveau règlement mais pas forcément sur les mêmes points. Les points de satisfaction peuvent être contradictoires entre eux.

¹⁴ Selon le journal de l'automobile, n° 809 octobre 2002

¹⁵ Selon le journal de l'automobile, n° 809 octobre 2002

¹⁶ Selon la Tribune du Concessionnaire, n° 49 octobre 2002

¹⁷ Selon la Tribune du Concessionnaire, n° 49 octobre 2002

¹⁸ Selon la Tribune du Concessionnaire, n° 49 octobre 2002

¹⁹ Tribune du Concessionnaire, n° 52 février 2003

En conclusion

A ce jour, les applications concrètes du règlement n'apparaissent pas évidentes. Le point de vue des acteurs ne permet pas de se faire une idée précise sur l'évolution de la distribution automobile. Il semble que règne un certain attentisme. A court terme au moins, le nouveau règlement ne semble pas menacer le rapport des forces entre constructeurs et distributeurs, plutôt favorable au premier. Le développement effectif du multimarquisme et la suppression de la clause de localisation pourraient à moyen terme modifier les choses.

3 - Eléments quantitatifs sur les groupes de distribution

(source : la Tribune du Concessionnaire, juin/juillet 2002)

Les 100 premiers distributeurs indépendants en France (classement réalisé selon le chiffre d'affaires) :

- réalisent 46% des ventes : 1,2 millions de véhicules (dont 700 000 VN),
- représentent ¼ 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 monosite moyenne – laquelle réalise un chiffre d'affaires moyen de 7,6 millions d'euros ou 50 millions de francs – Le rapport passe de 1 à 250 entre le n° 1 et cette même concession),
- réalisent une rentabilité moyenne de 1,7% (comprise entre 0,1 et 3,6%).

Territoire	Multimarquisme	Marques dominantes
64 groupes régionaux 36 groupes multirégionaux	25 groupes monomarques 75 groupes multimarques 48 groupes monoconstructeurs 52 groupes multiconstructeurs (23 groupes multimarques monoconstructeurs)	43 Renault 19 Peugeot 10 VW 8 Citroen 8 Ford 6 Mercedes 2 Fiat 2 Opel 1 toyota 1 BMW

Les 10 premiers groupes du « top 100 » :

Classement 2001	Groupes	Marques	Nombre de sites	Implantation territoriale	Mono ou multi constructeur
1	PGA	11	110	multirégional	multiconstructeur
2	BERNARD	5	36	multirégional	multiconstructeur
3	ZODO	6	40	multirégional	multiconstructeur
4	GUEUDET	10	67	multirégional	multiconstructeur
5	HESS	14	39	multirégional	multiconstructeur
6	MARANI	5	20	multirégional	multiconstructeur
7	NEUBAUER	3	16	<i>régional</i>	multiconstructeur
8	SCHULLER	4	22	multirégional	multiconstructeur
9	DAUMONT	2	21	<i>régional</i>	<i>monoconstructeur</i>
10	BOURGIN	5	17	multirégional	multiconstructeur

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

Si on note une répartition à 50/50 entre les mono et multiconstructeurs, le classement au CA fait apparaître une forte domination des groupes multirégionaux multiconstructeurs dans le haut du classement.

Et plus particulièrement dans le Top 10, où l'on ne trouve que 2 groupes avec une implantation régionale et 1 seul groupe monoconstructeur.

CHAPITRE 2 : Etude terrain

1 - Caractéristiques de l'échantillon interrogé

2 - Evolution des groupes et projets de croissance

3 - Organisation des groupes

3-1 - Répartition des activités holding/sites

3-2 - Répartition des activités par site

3-3 - Projet de réorganisation

4- Relation des groupes interrogés avec les constructeurs

5- La fonction ressources humaines dans les groupes de distribution

5-1 - Caractéristiques de la fonction RH des groupes interviewés

5-2 - Développement d'outils spécifiques pour la gestion des RH

5-3 - Modification de la structure du personnel depuis la constitution du groupe

5-4 - Fonctions, métiers, compétences en émergence

5-5 - Impact de la constitution en groupe sur le plan de formation

5-6 - Politique jeune et gestion du renouvellement du personnel (pyramide des âges)

5-7 - Sur quelles activités, le groupe souhaite-t-il bénéficier des services de l'ANFA ?

1 - Caractéristiques de l'échantillon interrogé

(en rouge : éléments tirés du Spécial Groupes de la Tribune du Concessionnaire 2002)

RAISONS SOCIALES	TYPE	ZONE	MARQUES	Nbre Marques	Nbre ^(*) Concessions	Effectif	Volume VN	Volume VO	Structure financière du groupe	Personnes interviewés
G1	Multimarque Monoconstructeur	Multirégional	CITROEN - PEUGEOT	2	10 - (4) ^(*)		10000	6000	Capital familial	Directeur de concession (bras droit du PDG)
G2	Multimarque Monoconstructeur	Régional	OPEL - SAAB	2	5 - (2)	150			Capital familial	Chef du personnel
G3	Multimarque Monoconstructeur	Régional	RENAULT - NISSAN	2	6 - (4)	+ de 300	3200	2200	Capital familial	PDG
G4	Multimarque Monoconstructeur	Régional	RENAULT - NISSAN	2	13	500	6100	3000	Capital familial	DRH et de la communication
G5	Multimarque Multiconstructeur	Régional	PEUGEOT / TOYOTA / SUBARU - DAIHATSU	4	12	220	3500	3200	Capital familial	Responsable du groupe, administrateur du GIE
G6	Multimarque Multiconstructeur	Multirégional	FIAT - ALFA ROMEO - LANCIA / OPEL - GM US / NISSAN / TOYOTA / LEXUS / VOLVO / MITSUBISHI / CHRYSLER - JEEP / SMART / HYUNDAI	11 (14)	45	950	14750	12900	Capital familial	Responsable RH
G7	Multimarque Multiconstructeur	Régional	RENAULT - NISSAN / MITSUBISHI	2 (3)	8	250	3000	3100	Capital familial	DRH
G8	Multimarque Multiconstructeur	Régional	BMW / OPEL - CADILLAC - CHEVROLET / ROVER - LAND ROVER / VOLKSWAGEN - AUDI - SEAT - SKODA / MG / SUZUKI / DAEWOO	3 (13)	16	350	6000	3000	Capital familial	PDG de concessions, Responsable administratif de concessions
G9	Multimarque Multiconstructeur	Multirégional	RENAULT - NISSAN / VOLKSWAGEN - AUDI / VOLVO	5	20	750	9000	6000	Capital familial	Responsable RH

(*) : Le nombre de concessions est valable au moment de l'entretien, l'information est fournie par l'interlocuteur rencontré.

(*) : () nombre d'établissements secondaires, lorsqu'il est connu.

Remarques :

Tous les groupes interrogés sauf le G2 appartiennent au TOP 100 (classement issu du spécial groupes de la tribune du concessionnaire).

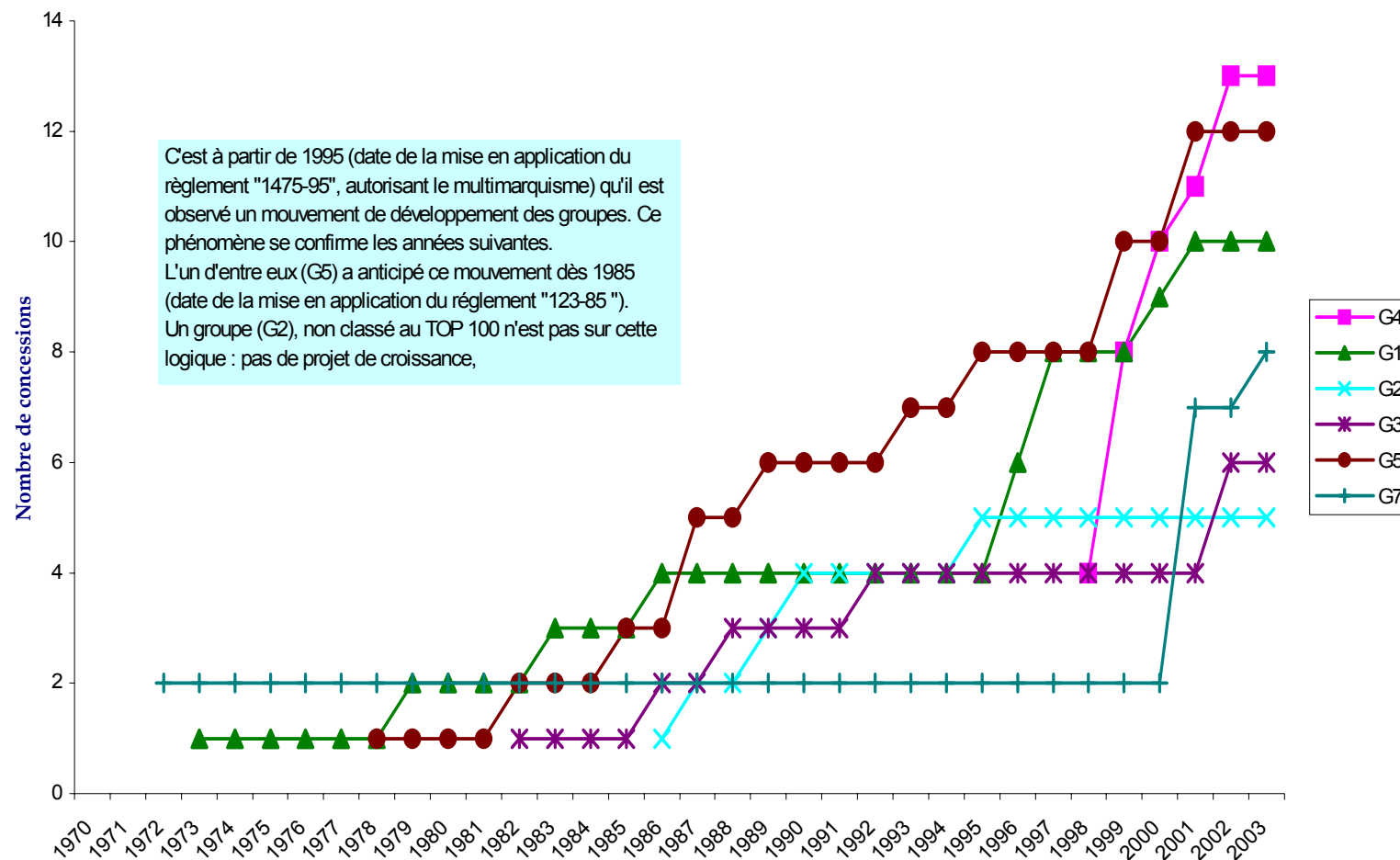
Nous constatons ainsi que l'échantillon est proportionnellement représentatif des groupes composant le TOP 100 :

- ils sont tous multimarques (à 75% dans le Top 100)
- on trouve 4 monoconstructeurs et 5 multiconstructeurs (environ 50/50)
- 6 groupes sur 9 sont régionaux (soit 2/3)
- 4 groupes sur 9 distribuent la marque Renault (marque dominante)

Pour l'ensemble des groupes interrogés, le capital est intégralement familial.

2 - Evolution des groupes et Projet de croissance

→ Evolution des groupes (par achat de concessions)



→ **Projet de croissance**

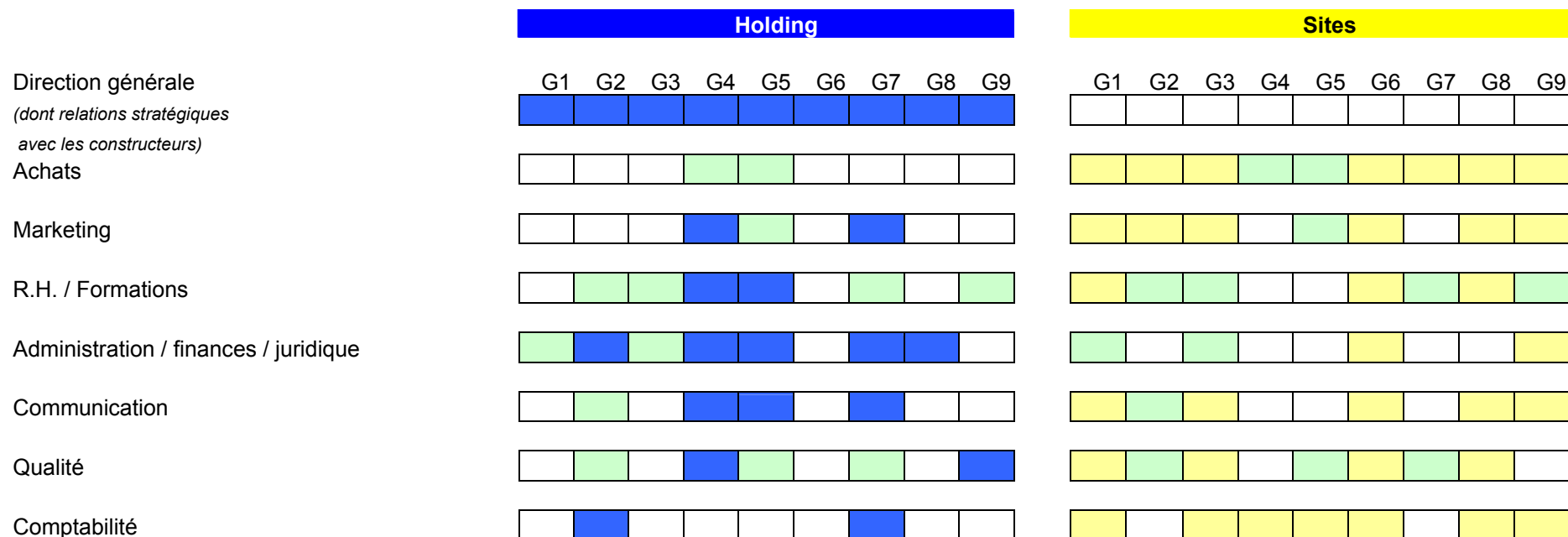
G4	Le groupe projète d'acquérir de nouvelles affaires en 2003 dans une optique d'équilibre économique et d'optimisation de la structure du groupe. Le groupe a déjà été approché par d'autres constructeurs mais pas de suite donnée.
G1	Le groupe envisage de nouveaux rachats seulement si les propositions faites par le constructeur intéressent le groupe.
G2	Le groupe ne projète pas d'acquérir de nouvelles affaires. Il se considère trop petit au regard des groupes du secteur et fortement concurrencé. De plus le constructeur pour lequel il travaille éprouve des difficultés.
G8	Le groupe ne projète pas d'acquérir de nouvelles affaires.
G9	Le groupe souhaite consolider les sites existants du fait des nombreux rachats récents.
G3	Le groupe envisage de nouveaux achats sous l'impulsion du constructeur.
G7	Le groupe n'envisage pas de nouveaux projets car il vient de racheter deux nouvelles concessions.
G5	Le groupe projète de racheter une nouvelle concession. Il favorise les investisseurs de taille importante. Il réfléchit à des agencements techniques pour une synergie multimarque.
G6	Le groupe envisage de racheter une concession d'une autre marque pour pallier aux difficultés du constructeur avec qui il travaille actuellement (logique économique). Toutes les décisions concernant les rachats émanent principalement d'une stratégie de groupe et non du ou des constructeurs.

Concernant les projets de croissance énoncés par les interlocuteurs rencontrés, 3 cas de figure semblent se dégager :

- stratégie de croissance pas à pas (consolidation + rachat)
- stratégie de croissance en continu
- stratégie de consolidation sans projet de développement

3 - Organisation des groupes

3-1 - Répartition des activités holding/sites



Schéma

- pour un groupe interrogé, activité(s) assurée(s) par la holding seule
- pour un groupe interrogé, activité(s) répartie(s) entre la holding et les sites
- pour un groupe interrogé, activité(s) assurée(s) par les sites seuls

Commentaires :

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 RH, formation, administration, finances et juridique se développent progressivement au niveau de la holding. 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.

3-2 - Répartition des activités selon les sites

Dans l'ensemble des groupes, les sites primaires développent les activités traditionnelles :

VN / VO - Maintenance - Carrosserie - Ventes de pièces.

Trois groupes ont spécialisé sur certains sites une activité donnée :

- Deux ont centralisé l'activité carrosserie sur un site : Pour l'un, ce dernier joue un rôle de conseil vis-à-vis des autres sites du groupe en matière d'installation de l'activité carrosserie.
Pour l'autre, il assure la réparation VO et l'activité carrosserie des concessions d'une même ville.
- Un autre a créé dans deux de ses sites, un magasin de pièces de rechange qui fournit les autres sites.

3-3 - Projets de réorganisation

Un seul groupe sur les neuf interrogés envisage, à terme, de regrouper certaines activités sur un seul site comme l'activité vente de pièces par exemple.

Conclusion

La structuration par groupe ne modifie pas l'organisation des activités traditionnelles des sites.

4 - Les relations des groupes interrogés avec les constructeurs

Huit groupes sur neuf ont répondu à la question.

Les réponses à cette question sont relativement lacunaires pour deux raisons : d'une part, notre interlocuteur n'est pas toujours le responsable du groupe auquel incombe généralement les relations avec le(s) constructeur(s) ; d'autre part, les réponses à cette question semblent ne pas pouvoir nous être toujours librement données, elles seraient de nature stratégique voire confidentielle.

La question est posée en terme d'avantages et d'inconvénients à être un groupe face au(x) constructeur(s). Seuls quatre de nos interlocuteurs répondent en respectant le format de la question . Leurs réponses sont reprises dans le tableau ci dessous :

	Avantages	Inconvénients
G2 Groupe multimarques monoconstructeur régional (interlocuteur DRH)	Clientèle assurée si politique du constructeur correcte.	Importance des obligations en matière d'aménagement des locaux, d'équipement, de formation.
G4 Groupe multimarques monoconstructeur régional (interlocuteur DRH)	<ul style="list-style-type: none"> - Notoriété de la marque. - Véritable partenariat. - Sécurité, fiabilité, garanties. - Acquisitions de nouveaux établissements. 	En contreparties des contraintes : fidélisation obligatoire, imposition de certains partenaires.
G5 Groupe multimarques multiconstructeurs régional (interlocuteur, responsable du groupe)	- Uniformité d'actions en France et en Europe.	Poids des contraintes dans les domaines de la formation, du commercial... même s'il varie selon le constructeur. Dans le rapport distributeur/constructeur, ce dernier reste dominant.
G9 Groupe multimarques multiconstructeurs multirégional (interlocuteur DRH)	Capacité de négociation plus grande avec le constructeur en matière de quotas de vente en particulier. L'évaluation des résultats du groupe par le constructeur concerne le niveau régional et n'est plus réalisée par site.	

Sur les quatre interlocuteurs ayant répondu de manière plus globale, deux semblent ne pas identifier d'avantages particuliers à être un groupe par rapport aux constructeurs. Pour l'un, quelque soit le poids du groupe, le constructeur fait ce qu'il veut. Le second insiste sur le poids du constructeur en matière de choix d'implantation géographique.

Pour le troisième, les règles imposées par le constructeur ne sont pas trop contraignantes et le fait d'être un groupe puissant peut constituer un avantage dans la négociation avec ce dernier.

Le quatrième parle plutôt de partenariat avec les constructeurs et la seule contrainte qu'il entrevoit concerne l'obligation de certaines formations.

Synthèse :

L'appartenance du groupe à telle ou telle catégorie de notre typologie ne semble pas influencer sur la nature des réponses fournies.

Seuls deux groupes, sur les huit répondants, perçoivent de véritables avantages à être constitué en groupe par rapport au(x) constructeur(s). Le poids de ces derniers sur les décisions et l'organisation du groupe reste important même s'il est variable selon les constructeurs. Ceux-ci valorisent l'organisation par groupe de leur réseau.

Nombre de nos interlocuteurs ont insisté sur l'influence de l'ancienneté des relations du groupe et de son responsable, en particulier, avec le constructeur, sur la qualité de leurs relations.

5 - La fonction ressources humaines dans les groupes de distribution

5-1 - Caractéristiques de la fonction RH des groupes interviewés

Groupes	Existence d'une fonction RH au sein de la holding Personnel affecté à la RH au sein de la holding Fonctions	Personnel affecté à la RH au niveau des sites
G9	Fonction RH au sein de la holding Une RRH Deux assistantes chargées de la paye, gestion administrative, statistiques ; charges sociales, dossier FC Fonction juridique, administration du personnel Chantiers en cours : <ul style="list-style-type: none"> - instaurer une politique de rémunération dans l'objectif d'harmoniser les rémunérations entre les différents sites - gestion prévisionnelle des carrières avec la mise en place d'entretiens individuels (en rapport avec l'avenant 35 considéré comme une opportunité) 	
G1	Pas de fonction RH, recours à un prestataire externe pour la partie juridique de la fonction	La fonction RH est assurée par le directeur ou la directrice de chaque structure ou par le responsable administratif ou financier
G8	Fonction RH au sein de la holding Gestion administrative du personnel (1 RA) Embauche des responsables de sites	1 personne ressource par site chargée de la fonction administrative (édition des contrats)
G2	Fonction RH au sein de la holding 1 chef de personnel et 1 assistante Gestion administrative et politique de rémunération, procédure de licenciement	Les fonctions RH opérationnelles sont assurées par les sites

G4	Fonction RH au sein de la holding 1 DRH, axé sur le développement humain 1 DRH, axé sur la fonction juridique et administrative 1 assistante gérant les aspects administratifs (gestion de dossier formation) La holding intervient auprès des sites en conseil et expertise RH après proposition des sites Volonté d'instaurer une collaboration entre les sites et la holding	3 personnes sur les sites primaires gérant l'administration du personnel et la paie L'organisation du travail et l'évaluation des salariés sont du ressort des opérationnels et responsables de sites
G3	En projet, Recrutement d'un DRH au sein de la holding	La fonction RH est assurée par le directeur de chaque structure
G5	1 DRH au sein du GIE Travaille en concertation avec les chefs de service et le RAF	
G6	Pas de holding mais 1 RRH et 2 adjoints S'occupent de la gestion administrative, recueillent les besoins en recrutement	L'évaluation et l'organisation du travail sont du ressort des sites
G7	1 RRH, s'occupe du suivi administratif, juridique et conseille les sites	Le recrutement, l'évaluation et l'organisation du travail sont du ressort des sites

Synthèse :

La fonction RH constitue la première fonction transversale lors de la constitution d'un groupe. Pour autant, c'est une fonction qui reste en émergence dans sa dimension management des ressources humaines. Elle peut être considérée pour l'instant davantage comme une fonction « personnel » puisqu'elle est principalement axée sur des problématiques d'administration du personnel et de gestion des contentieux.

Un seul groupe développe une réflexion outillée sur le développement du personnel et deux ont pour projet de le faire

Il apparaît également une volonté d'harmonisation des rémunérations sur les différents sites.

5-2 - Développement d'outils spécifiques pour la gestion des RH

G9	G1	G8	G2	G4	G3	G5	G6	G7
Recherche d'un logiciel de paie En projet : construction d'un outil d'évaluation des compétences	Chaque structure dispose de ses propres outils administratifs	Définition de fiche de postes (répond à une démarche qualité du constructeur)	Pas d'outil spécifique	Fiches de poste du constructeur Support d'évaluation, profil de candidature, fiche de recrutement, grille de référence de salaire	Chaque structure dispose de ses propres outils administratifs	Application de la norme ISO	Description général des postes de travail qui devrait s'enrichir de celle proposée dans le répertoire des classifications et qualifications professionnelles	Description de poste très générale pour répondre aux attentes de la norme ISO. La nouvelle convention collective leur donne une description plus détaillée

Synthèse :

Il existe peu d'outils RH 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.

La mise en place de la nouvelle convention collective pourrait favoriser le développement d'outils de management des ressources humaines, voire une réflexion plus globale sur la politique RH.

5-3 - Modification de la structure du personnel depuis la constitution du groupe

	Créations d'emplois inexistants avant la constitution du groupe	Licenciements
G9	Au niveau de la holding : <ul style="list-style-type: none"> - 1 ingénieur qualité - 1 assistante de direction - 3 collaboratrices RH 	Pas de licenciement
G1	Pas de création de poste	A chaque rachat de concession, le PDG licencie le directeur et place une personne de son entourage. Eventuellement il licencie aussi les chefs de service en fonction de la rentabilité de leur service
G8	Poste de responsable de qualité ayant un profil de technicien et chargé du SAV Poste de réceptionnaire plus axé sur le conseil au client avec un profil de technicien d'atelier ayant une bonne présentation et un bon relationnel	Pas de licenciement
G2	Pas de création de poste	Pas de licenciement
G4	Au niveau de la holding par création ou développement de certaines fonctions : RH, marketing, systèmes d'information, qualité La consolidation de l'activité dans certains sites a donné lieu à des créations d'emplois	Restructuration de sites en sur-effectif ayant entraîné un plan social pour 10 personnes Départ des anciens propriétaires des concessions rachetées fait parti des accords
G3	Oui du fait de l'essor du groupe Des créations d'emplois vont probablement se faire au niveau de l'encadrement : DRH, DAF	Pas de licenciement

G5	1 responsable management qualité 1 responsable commerce PR groupe 1 responsable gestion PR groupe 1 Pilote relation client 1 gestionnaire de fichier attachés clientèles	Pas de licenciement
G6	1 service RH	Dans le cadre de la réorganisation de service
G7	1 responsable service technique qui supervise chaque atelier Création d'emplois en RH, qualité et marketing	Pas de licenciement

Synthèse :

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

Nos interlocuteurs ne parlent pas de licenciement hormis pour les responsables d'affaire suite à des rachats avec lesquels le départ aurait pu être négocié.

5-4 - Fonctions, métiers, compétences en émergence

Fonctions, métiers, compétences en émergence	
G9	Fonction qualité
G1	
G8	Sous l'impulsion du constructeur, fonction qualité et réception
G2	Rien de changé
G4	La relation au client a subi une forte évolution : « avant on réceptionnait un véhicule, aujourd'hui on accueille un client » La création de la fonction accueil touche aussi bien le réceptionnaire que la facturation ou la remise d'un véhicule neuf Certains métiers de la pièce deviennent plus techniques et se professionnalisent (logistique PR)
G3	DRH, DAF, directeur commercial pour l'ensemble du groupe Nouvelles compétences pour les responsables du stock pièces détachées : achat, suivi de la rentabilité, connaissance du produit par rapport au vente des nouveaux véhicules, management d'une équipe... gestion globale de l'entreprise
G5	Adaptabilité aux nouvelles technologies, le sourire, l'accueil, modernisation de l'outil de travail
G6	Ne voit pas de changement de métier ou de fonction dans les années à venir
G7	Développement de l'informatique 1 responsable service technique qui supervise chaque atelier

Synthèse :

Si les interlocuteurs mettent en avant les aspects accueil et service au client, c'est l'apparition des activités transversales telles que la qualité et les systèmes d'information qui sont véritablement novatrices avec l'arrivée des groupes.

5-5 - Impact de la constitution en groupe sur le plan de formation

	Plan de formation
G9	Budget formation :3% de la masse salariale. Formation envisagée à court terme : hygiène et sécurité. Les sites répondent aux instructions des constructeurs
G1	La gestion du plan de formation reste propre à chaque structure
G8	Chaque site gère son plan de formation, les inscriptions en stage sont dispatchées en concession par le constructeur auprès de chaque responsable de service
G2	Les formations sont imposées par le constructeur
G4	Le constructeur peut inciter le groupe à effectuer telle ou telle formation mais le choix appartient au groupe en fonction de la cohérence des besoins de chaque site Ce sont les responsables opérationnels qui déterminent les besoins de formation avec les responsables de site. D'autres formations peuvent être suscitées par le DRH pour une partie des salariés du groupe (formation générale informatique dont ont bénéficié 52 salariés)
G3	A court terme, la gestion du plan de formation du groupe est confiée à l'ANFA
G5	Plus de centralisation, plus de possibilités de formation par le regroupement des stagiaires ; agents intégrés dans le plan de formation
G6	Gestion globale du plan de formation par les Agefos se limite à l'obligation légale
G7	Gestion globale de la formation

Synthèse :

Globalement, la gestion du plan de formation s'effectue 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. Cela pourrait aller de pair avec une réflexion plus globale en matière de GRH, comme le démontre l'un des groupes interrogé.

5-6 - Politique jeune et gestion du renouvellement du personnel (pyramide des âges)

Politique jeune et gestion du renouvellement du personnel (pyramide des âges)	
G9	3 à 4 apprentis par site et 1 CQ par site en moyenne. Formation de vendeur, mécanicien et carrossier, niveau bac pro et BTS 1 dizaine de contrats jeune l'interlocuteur a fait part de problème de motivation chez les jeunes (consommation d'alcool, de drogue et manque de respect de la discipline) Pas d'outils d'observation de la pyramide des âges
G1	
G8	
G2	
G4	Sur 470 salariés 50 sont des jeunes en contrat d'apprentissage ou alterné. Le groupe souhaite maintenir le taux de jeunes à environ 10% de ses effectifs 70 à 80 % des jeunes restent dans le groupe au terme de leur contrat (nouveau poste et réponse au turnover)
G3	
G5	3 ou 4 jeunes apprentis par site. Vecteur d'embauche se situe au niveau bac pro Pour la gestion de la pyramide des âges : fiches de surveillance, auto-formation ???
G6	CA, CQ, CQP et contrats jeunes
G7	CA dans les ateliers et magasins, CQP, CQ et contrats jeunes

Synthèse :

Les réponses fournies ne font pas apparaître, dans la majorité des cas, d'effet de la constitution en groupe sur la politique jeune. Seul un groupe a mené une réflexion en matière de gestion de la pyramide des âges et s'est fixé de véritables objectifs avec la volonté en particulier de maintenir dans le groupe un pourcentage fixe de jeunes dans l'effectif (10%).

5-7 - Sur quelles activités, le groupe souhaite-t-il bénéficier des services de l'ANFA ?

	Services de l'ANFA
G9	Accompagnement montage dossier FSE pour financement de formation
G1	L'ANFA intervient auprès de chaque établissement au titre de la formation initiale, alternée, continue
G8	L'ANFA intervient auprès de chaque établissement au titre de la formation initiale, alternée, continue Les dirigeants du groupe souhaitent l'émergence d'une politique globale en terme d'orientation, de valorisation des métiers de l'automobile afin de palier l'énorme carence en main d'œuvre
G2	
G4	Le groupe bénéficie des services de l'ANFA au niveau de la formation initiale, alternée, continue Orientation conseil, gestion des compétences et des carrières, occasions de réflexion sur les métiers de la branche Le groupe souhaiterait disposer de documentation pouvant alimenter la réflexion sur tous les métiers de la branche (autofocus)
G3	
G5	Diffusion de la politique de branche
G6	
G7	Souhaite de la part de l'ANFA, un véritable service de conseil en matière de gestion du plan de formation

Synthèse :

Les demandes de services à l'ANFA sont à caractère administratif essentiellement et pas liées au fait de la constitution en groupe.

SYNTHESE

<p><u>Caractérisation du mouvement de concentration</u></p> <p>Au regard de la structuration observée sur le TOP 10, il semblerait que la tendance à venir en matière de concentration des groupes soit orientée vers le « multiconstructeur » et le « multirégional ».</p> <p>Cependant actuellement les groupes se développent surtout de manière régionale (constat issu du TOP 100 et des propos recueillis lors de l'étude terrain).</p> <p>Plusieurs raisons expliqueraient ce constat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des groupes à capitaux familiaux principalement, - logique de développement des groupes répond également à une logique de transmission du patrimoine : les postes de décisionnaire sont attribués à la famille, - souci de consolidation des affaires reprises, - volonté de maîtrise et de cohérence du territoire. 	<p><u>Relations constructeurs / groupes</u></p> <p>Le rapport de force resterait à l'avantage des constructeurs qui contraindraient les groupes dans leur mode de fonctionnement et d'organisation.</p> <p>L'élaboration des stratégies constructeurs pourrait limiter les stratégies des groupes lorsque ceux-ci sont multiconstructeurs (segmentation des organisations selon les constructeurs).</p> <p>La structure familiale des groupes limiterait ces derniers dans leur capacité à faire contrepoids face au constructeur.</p>
<p><u>Impact de la constitution en groupe en matière d'organisation</u></p> <p>La structuration des groupes est en émergence avec une holding qui commence à prendre corps : intégration d'activités transversales spécifiques d'une holding comme la fonction RH, qualité, administration, finance.</p> <p><u>Impact de la constitution en groupe au niveau RH</u></p> <p>La fonction RH est l'une des premières fonctions apparaissant dans la holding. Celle-ci reste axée principalement sur la gestion administrative du personnel.</p> <p>Dans certains groupes à fort développement, cette fonction semble se construire véritablement.</p> <p>La mise en œuvre de l'avenant 35 dans l'esprit qui est le sien devrait dans certains groupes favoriser l'élaboration de la fonction RH en matière de gestion des compétences.</p>	<p><u>Prospective au regard de l'application du nouveau cadre réglementaire</u></p> <p>A chaque modification du cadre réglementaire les groupes se sont développés (1985 et 1995). Il se pourrait bien que la nouvelle réglementation de 2002 accélère encore ce mouvement. La concentration de la distribution automobile semble être un phénomène inéluctable répondant à l'influence conjointe des constructeurs et de l'eupéanisation des échanges.</p> <p><u>Questions</u></p> <p>La structuration essentiellement familiale des groupes ne sera-t-elle pas un handicap face aux évolutions réglementaires, notamment face la suppression de la clause de localisation ? De fait, l'arrivée de nouveaux acteurs dans le champ de la distribution-réparation pourraient à terme modifier la représentation et l'organisation de ce secteur.</p> <p>Y a t'il une articulation entre la politique des filiales et celles des groupes ? Et si oui, comment ?</p>

CONCLUSION GENERALE

Si la tendance en matière de concentration est inéluctable, elle reste encore à dominante régionale et familiale. Le rapport de force demeure toujours en faveur des constructeurs et les impacts sur l'organisation dans les entreprises sont faibles.

Toutefois, la mise en place des aspects les plus libéraux de la nouvelle réglementation pourrait accélérer les changements.