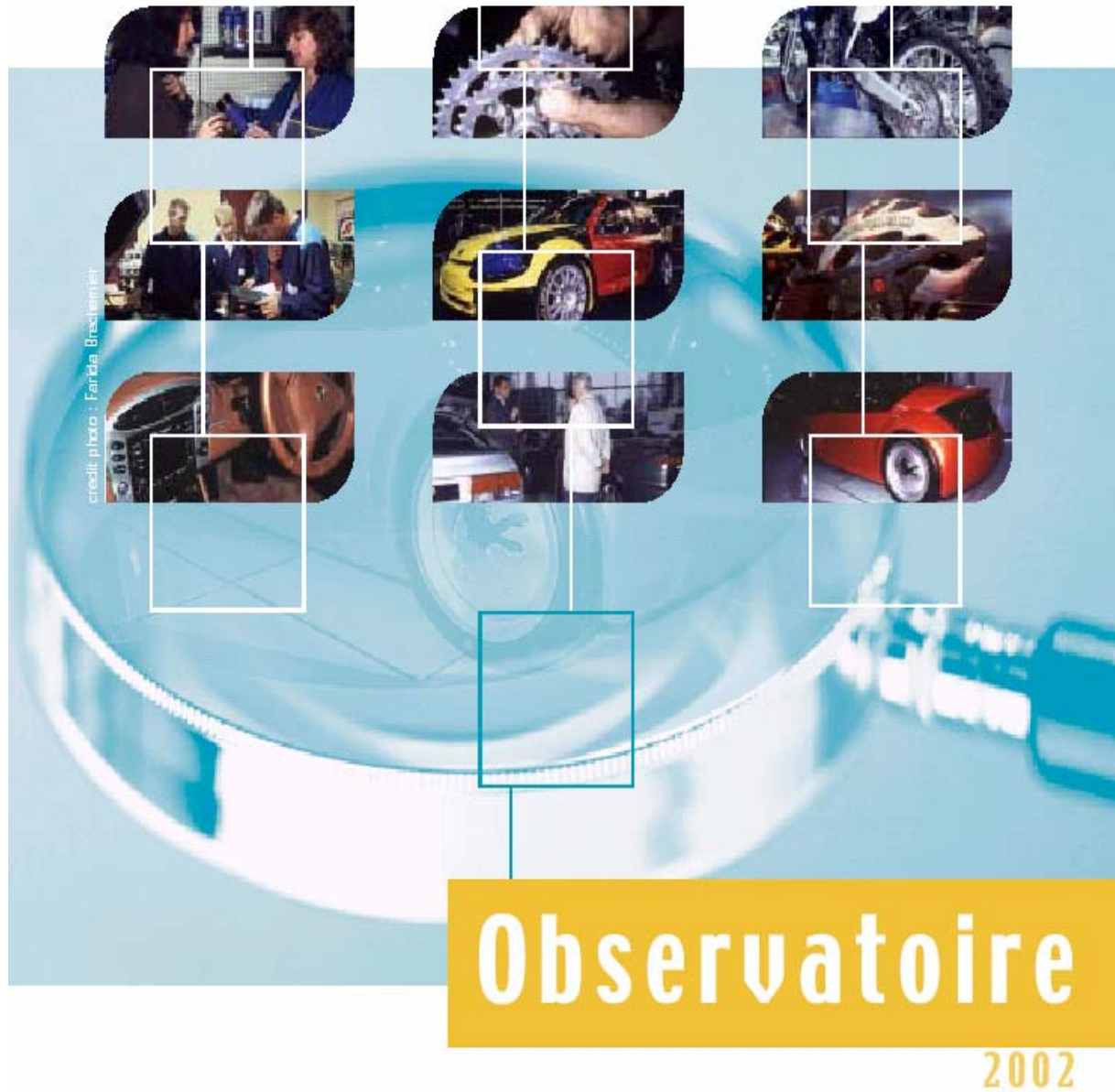


Les services de l'automobile



La distribution automobile



ASSOCIATION NATIONALE POUR LA FORMATION AUTOMOBILE

La distribution automobile, un secteur en mutation

**Cette note thématique est éditée par l'observatoire
de l'Association Nationale pour la Formation Automobile**

Service études et prospectives

108 rue Moulin des Landes

44 980 Sainte-Luce sur Loire

02 28 01 08 01

observatoire@anfa-auto.fr

Ont participé à cette édition :

Béatrice Jacques

Marie-Hélène Delobbe

Claire Durel

Louis Esquiva

Dominique Faivre-Pierret

Catherine Marchand

Philippe Merel

Valérie Toutin

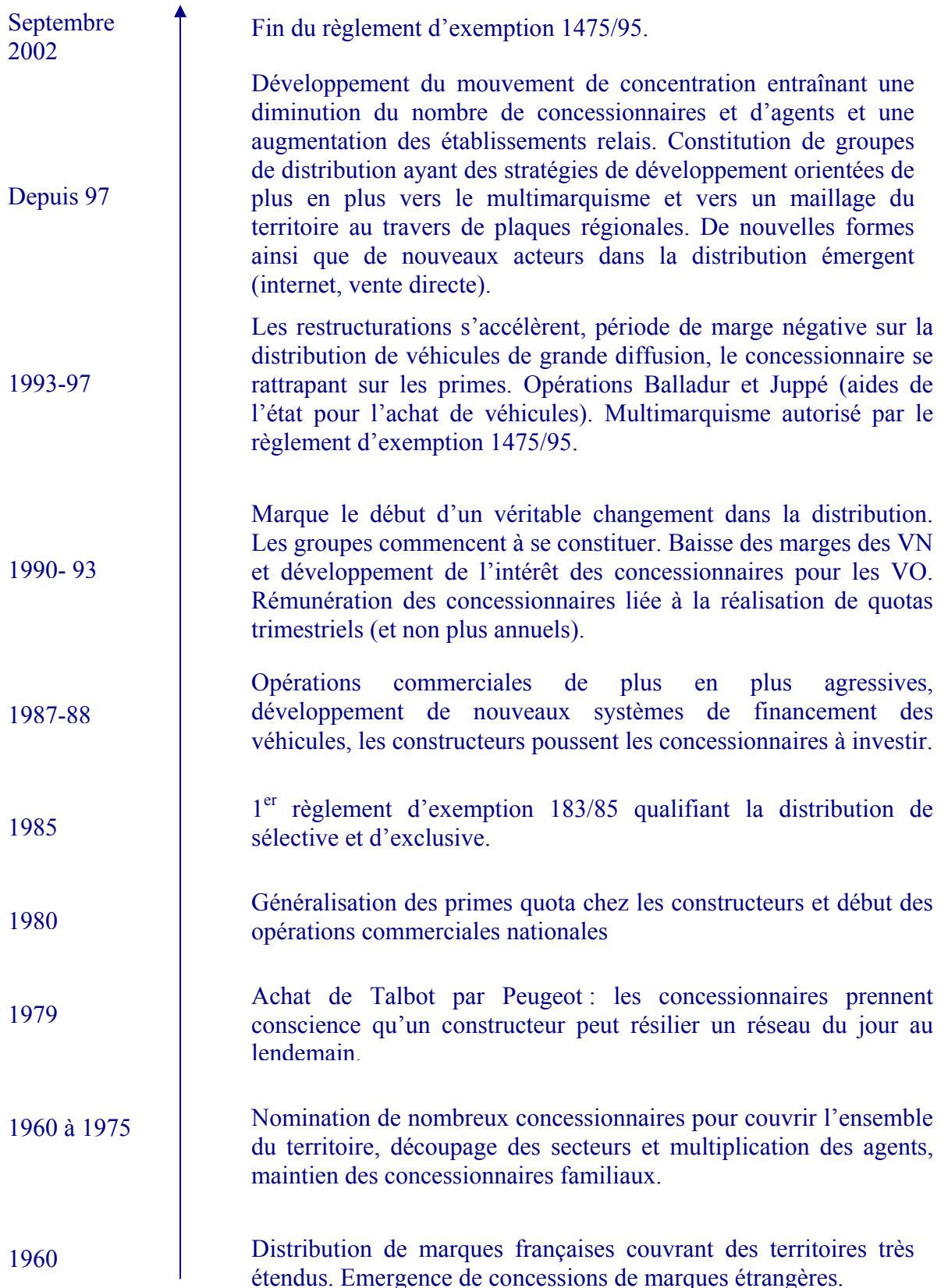
Edition 02/2002, Sainte-Luce (44)

27 pages

LA DISTRIBUTION AUTOMOBILE, UN SECTEUR EN MUTATION

1- Schéma chronologique : les faits marquants de la distribution des véhicules particuliers.	3
2- Structure, fonctionnement et organisation de la distribution	4
2-1- <i>Le principe de la distribution sélective et exclusive</i>	4
2-2- <i>Organisation et structure du réseau de distribution</i>	5
2-2-1- <i>Le réseau primaire</i>	5
2-2-2- <i>Le réseau secondaire</i>	6
2-2-3- <i>La distribution hors réseau</i>	7
2-3- <i>Tendances du secteur et chiffres clés</i>	10
2-3-1- <i>Le mouvement de concentration</i>	10
2-3-2- <i>Les points de vente : diminution et changement de statut</i>	13
2-3-3- <i>La diminution du nombre de contrats et d'investisseurs se poursuit</i>	15
2-3-4- <i>Zoom sur les réseaux des constructeurs français</i>	16
3- L'émergence de nouveaux concepts de distribution	19
3-1- <i>Le commerce électronique « e-business »</i>	19
3-2- <i>La réduction des délais de livraison</i>	21
3-2-1- <i>La distribution en flux-tendu</i>	21
3-2-2- <i>Compromis entre flux poussé et flux tiré</i>	21
3-3- <i>La vente de véhicules en supermarché</i>	22
3-4- <i>Les supermarchés de l'occasion...et du neuf</i>	23
3-5- <i>Les ventes directes</i>	24
4- En guise de conclusion	25
INDEX DES TABLEAUX.....	26
INDEX DES GRAPHIQUES.....	26
REFERENCES.....	27

1- Schéma chronologique : les faits marquants de la distribution des véhicules particuliers.



Schématisme réalisée à partir d'une conférence d'André Devienne, observatoire de l'automobile du COFICA (1997)

2- Structure, fonctionnement et organisation de la distribution

2-1- Le principe de la distribution sélective et exclusive

La distribution automobile est encadrée par UN REGLEMENT D'EXEMPTION AU TRAITE DE ROME¹ de 1957. Le premier règlement d'exemption automobile (répertorié sous le n°183/85) a été adopté par la commission européenne le 12 décembre 1984 pour tenir compte des spécificités du secteur automobile. Au travers de ce règlement, la commission européenne va qualifier la distribution automobile de SELECTIVE et d'EXCLUSIVE.

◆ SELECTIVE parce que les constructeurs choisissent leurs distributeurs en fonction de critères qualitatifs et peuvent non seulement refuser de vendre leurs produits à un distributeur non agréé par eux, mais également refuser aux distributeurs agréés de céder les véhicules à un revendeur non agréé.

◆ EXCLUSIVE parce qu'en contrepartie, les constructeurs s'engagent à assurer à leurs concessionnaires une exclusivité territoriale, ces derniers se voyant généralement interdire les ventes actives en dehors de leur territoire.

Arrivé à son terme en 1995, ce règlement « 123/85 » a été remplacé par le règlement automobile « 1475/95 » dont l'échéance est fixée au 30 septembre 2002. En reprenant les mêmes motivations que le premier règlement, le 1475/95 tente de rééquilibrer la relation constructeur-distributeur en améliorant le statut du concessionnaire et de l'agent mais également de renforcer la position des équipementiers. Pour suivre ces objectifs, un certain nombre de modifications ont été apportées à ce nouveau règlement. Les concessionnaires ont

¹ Le traité de Rome de 1957, dans l'objectif d'instaurer un marché unique, a autorisé la libre concurrence, la libre entreprise et la libre circulation des marchandises au sein de la communauté européenne. Il interdit les ententes anticoncurrentielles. Un règlement d'exemption permet une exception à une règle générale.

désormais la possibilité de devenir « **MULTIMARQUE** ». Les autres modifications concernent notamment la durée des contrats de concession et les délais de résiliation qui ont été allongés, la possibilité pour une concession de faire de la publicité en dehors de la zone concédée, la possibilité en cas de désaccord sur les objectifs de vente entre le constructeur/concessionnaire ou entre le concessionnaire/agent de faire appel à un tiers-expert.

Le MULTIMARQUISME qui était jusqu'en 1995 une interdiction² est devenu un droit. Le distributeur peut représenter une marque concurrente dès lors qu'il dispose de locaux de vente séparés soumis à une gestion distincte, sous forme d'une entité juridique distincte, et de manière telle, qu'une fusion de marque soit exclue. L'accord du constructeur n'est plus obligatoire.

Le règlement exemption en permettant des ententes concurrentielles organisées par le constructeur a autorisé jusqu'à lors, le développement d'un RESEAU DE MARQUE. Chaque constructeur ou importateur (constructeur de marque étrangère) a donc la possibilité de distribuer ses véhicules à travers un réseau organisé selon deux niveaux : LE RESEAU PRIMAIRE (succursales, filiales et concessionnaires) et LE RESEAU SECONDAIRE (agents de marque).

2-2- Organisation et structure du réseau de distribution

2-2-1- Le réseau primaire

Le réseau primaire est constitué de concessions, de succursales et de filiales.

² Avant le 1475/95, le concessionnaire pouvait présenter une marque concurrente seulement si le constructeur approuvait ou si la pérennité de son entreprise était remise en cause.

◆ LES CONCESSIONS

Ce sont des entreprises juridiquement indépendantes liées par **UN CONTRAT DE CONCESSION AVEC LE CONCEDANT** (terme générique pour constructeur et importateur). Les concessions constituent l'un des acteurs du réseau primaire dont l'activité principale est la vente et la maintenance des véhicules qu'elles achètent aux concédants et revendent à leur propre compte. Les concessions sont aussi grossistes en pièces d'origine de la marque du constructeur qu'elles revendent (à concurrence d'environ 50%) à leurs agents et aux réparateurs indépendants.

◆ LES SUCCURSALES ET LES FILIALES

Les succursales et les filiales sont des entreprises dont l'activité est la même que celle d'une concession : la vente et la maintenance des véhicules. Le constructeur détient 100% du capital social des succursales. Elles constituent donc des établissements commerciaux créés par le constructeur ne disposant d'aucune autonomie juridique ou économique. Depuis 2000, l'ensemble des constructeurs français filialise leur réseau de succursales. Seuls les importateurs possèdent encore des succursales. Les filiales sont des sociétés détenues à plus de 50% par le constructeur. Généralement les succursales et les filiales sont présentes dans les zones urbaines du territoire français.

(Le plus grand réseau de marque en France est Renault France Automobile (RFA) employant 9 500 salariés³..)

2-2-2- Le réseau secondaire

Les agents de marque constituent le réseau secondaire

◆ LES AGENTS DE MARQUE

Ce sont des entreprises juridiquement indépendantes liées à un concessionnaire, ou plus rarement au constructeur ou à l'importateur. Ce sont les correspondants des concessionnaires pour commercialiser, assurer le service après-vente et l'entretien. Il existe 3 catégories d'agents de marque qui correspondent à 3 catégories de contrat :

³ Note économique du CNPA, mars 2 001

- LES AGENTS REVENDEURS achètent les véhicules à leurs concessionnaires pour les revendre au consommateur et négocient la reprise de l'ancien véhicule. En étant propriétaire de leur stock (ou tout au moins des véhicules qu'ils vendent) les revendeurs sont donc responsables de leur marge.
- LES AGENTS COMMERCIAUX sont commissionnés lors de la vente de véhicules pour le compte d'un concessionnaire ou d'une filiale. Les agents commerciaux peuvent être considérés comme des relais d'information ou des intermédiaires entre un client et le vendeur de secteur (ce dernier travaillant dans une concession ou une filiale).
- LES AGENTS DE SERVICE qui ont pour vocation essentielle d'assurer le service après-vente et la maintenance des véhicules de la marque.

Les réseaux sont donc constitués de deux types d'entreprises :

- **les PME indépendantes**
- **les succursales et les filiales des marques**

Des ETABLISSEMENTS appelés RELAIS OU SATELLITES OU ENCORE ANNEXES constituent des lieux de vente délocalisés du siège de la succursale, de la filiale ou de la concession.

Les distributeurs automobiles sont en général enregistrés sous le code NAF 501Z « commerce de véhicules automobiles ».

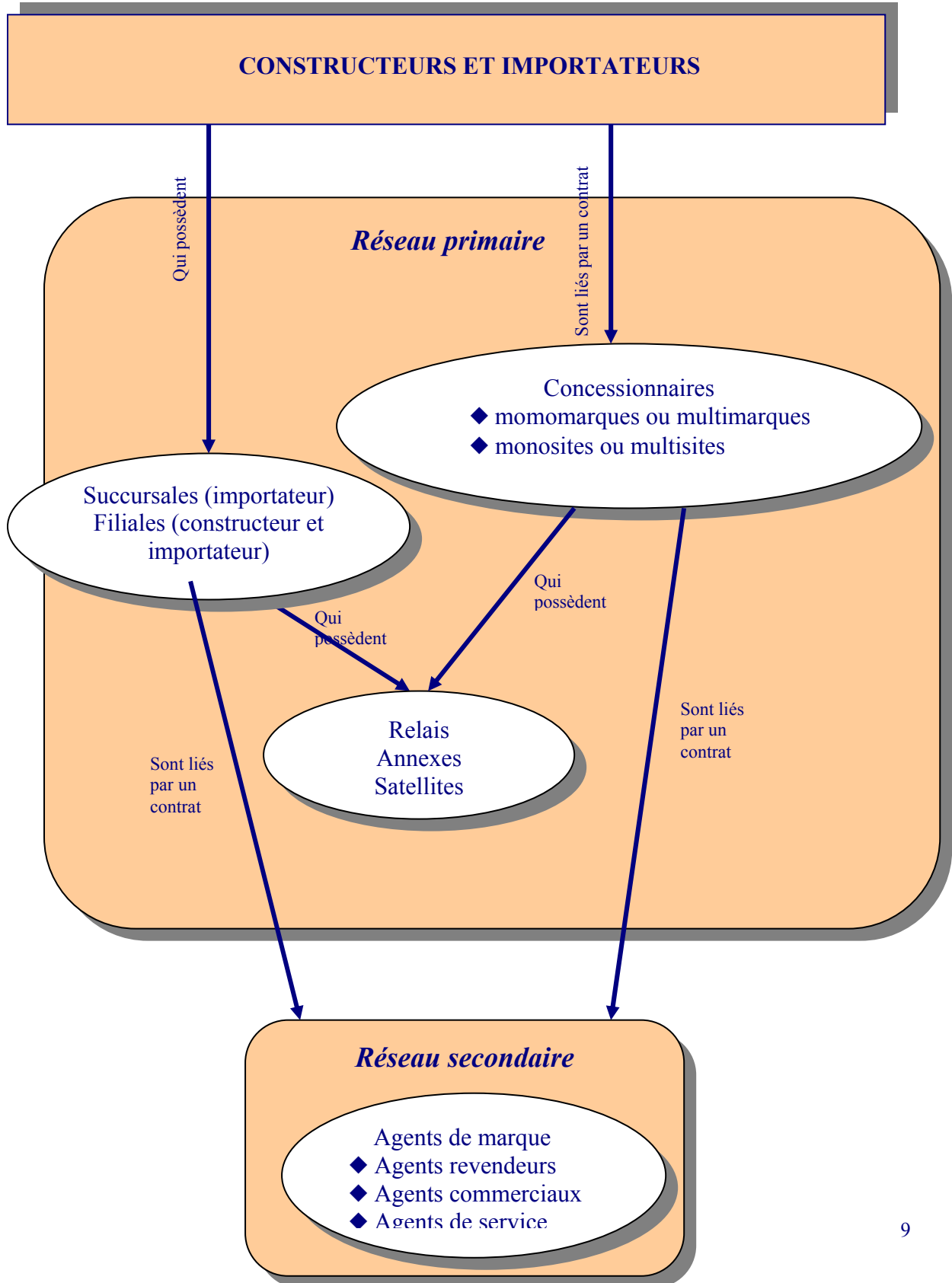
2-2-3- La distribution hors réseau

D'autres acteurs participent au système de distribution hors réseau : les intermédiaires parallèles (mandataires et revendeurs non agréés). Ils existent car contrairement aux concessions et agents, ils ne sont pas soumis à l'exclusivité territoriale, ni à une exclusivité d'achat et ne sont pas organisés pour faire des prix à peu près identiques. Ce sont des entreprises juridiquement et économiquement indépendantes à l'inverse des concessionnaires et agents.

◆ LE MANDATAIRE est un prestataire qui achète au nom et pour le compte de l'utilisateur final qui l'a mandaté par écrit pour mener à bien et à sa place cette transaction.

◆ **LE REVENDEUR NON AGREE**, est un commerçant qui achète en son nom et pour son compte et revend à l'utilisateur final. C'est un acheteur revendeur, comme un concessionnaire, excepté qu'il n'est pas lié à une marque.

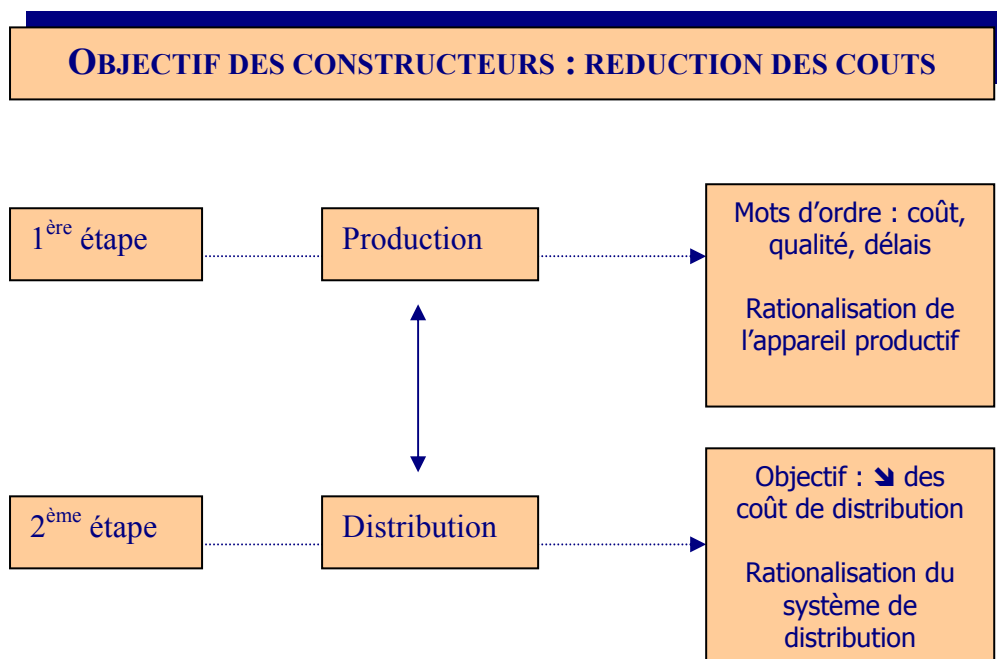
LE RESEAU DE MARQUE



2-3- Tendances du secteur et chiffres clés

2-3-1- Le mouvement de concentration

Dans le coût final d'une automobile, **la part des frais de distribution pèse de plus en plus lourd. En moyenne, chez un constructeur généraliste, elle est passée de 31% en 1992 à 35% en 1998 en France.** (« *qui distribuera les automobiles au XXIème siècle ?* », observatoire de l'automobile, juin 1998). A titre d'information, les coûts de distribution se situent entre 25% et 27% du prix du véhicule au Etats-Unis et entre 29% et 31% au Japon. (Lagarde, 1999)⁴. Les gains de productivité étant de plus en plus difficiles à réaliser dans les usines, c'est du côté de leurs distributeurs que les constructeurs agissent pour faire baisser encore le prix de leurs véhicules. (Lagarde, 1999).



Selon l'analyse de J-P Genet (L'argus de l'automobile), les constructeurs encouragent les distributeurs à amortir davantage leurs structures de distribution par des activités périphériques, comme la vente de véhicules d'occasion, l'après-vente, la vente d'accessoires, de financements et d'assurances. **Mais surtout ils poussent les distributeurs à mieux s'implanter géographiquement tout en réduisant leur nombre. C'est**

⁴ Lagarde, J-P. (1999). La distribution automobile. Eurostaf : Paris.

ainsi que se sont développés dans un mouvement de CONCENTRATION, de nombreux petits GROUPEs disposant de plusieurs concessions. En favorisant ce phénomène, les constructeurs affichent l'objectif de s'appuyer sur un réseau financièrement fort leur permettant de réduire leurs coûts de distribution. Orchestrée au niveau de vastes « PLAQUES », la distribution automobile cherche à améliorer sa performance en réalisant des économies d'échelle.

Ce mouvement de concentration qui a débuté au début des années 90 s'accélère considérablement depuis 97. L'année 97 peut être considérée comme une année charnière dans le commerce automobile. En effet, le marché artificiellement dopé jusqu'en 96 par des primes gouvernementales (« Juppette et Balladurette ») va chuter en 97. La vente de VN très sensible aux aléas économiques va inciter les constructeurs à revoir leur politique commerciale. **C'est ainsi que de nombreuses marques vont résilier massivement les membres de leur réseau afin de ne conserver que les membres les plus performants.** (Lagarde, 1999).

LA CONCENTRATION S'ACCELERE...HORS DU CONTROLE DES CONSTRUCTEURS ?

Depuis 1995, les concessionnaires ont la possibilité, en respectant certaines conditions, de se développer en devenant multimarque, et ceci sans l'accord explicite du concédant avec qui ils ont signé un contrat de distribution. Si cette alternative a fait peu d'émules lors de sa mise en application, il semble bien qu'aujourd'hui de plus en plus de concessionnaires saisissent cette opportunité de développement. Si l'on en croit J-P Genet (l'argus de l'automobile, 26/06/97), le processus de concentration de la distribution contrôlé jusqu'en 1995-96 par les concédants, leur échapperait de plus en plus. A terme, il se pourrait bien que les constructeurs et importateurs soient contraints de recourir à un groupe multimarque pour distribuer leurs véhicules.

DEFINITIONS

LA CONCENTRATION est un processus de regroupement d'entreprises visant à améliorer leur efficacité ou à limiter les effets de la concurrence.

Elle peut prendre plusieurs formes : fusion d'entreprises, absorption de petites entreprises par une entreprise dominante, entente entre firmes visant à éliminer les concurrentes ou à empêcher l'arrivée de rivales.

UNE PLAQUE est une entreprise multisite dans un territoire suffisamment homogène du point de vue économique voire culturel pour développer une stratégie et une politique cohérentes dans l'objectif de dégager des économies d'échelle.

Ces entités autonomes appartenant au même propriétaire couvrent des zones géographiques importantes. Elles visent la diminution du nombre d'opérateurs tout en conservant le même nombre de points de vente. Les plaques constituent l'un des moyens pour les constructeurs d'assurer la capillarité du territoire et leur implantation procède d'une stratégie respectant les règles du géomarketing. En somme, l'organisation en plaque répond à une logique stratégique de développement économique.

UN GROUPE est un ensemble de sociétés généralement constitué d'une société mère (le holding) et de sociétés dépendantes.

Bien que conservant leur autonomie juridique propre, ces sociétés sont unies entre elles par des relations capitalistiques. L'objet d'une holding est de contrôler d'autres sociétés, appelées filiales, en détenant des participations dans leur capital. Le holding peut n'être qu'un portefeuille de participations ou posséder une activité propre (gestion de ressources communes). Pour le moment, le capital investi dans la distribution de l'automobile reste en France essentiellement d'origine familiale, les dirigeants étant en général issus de la famille fondatrice du groupe. Malgré quelques initiatives ponctuelles et limitées (groupe CICA, Bernard...), le capital boursier français hésite à s'engager directement dans ce secteur dont il n'est pas sûr que la productivité pourra être significativement améliorée. Dans le secteur du CRA, les groupes peuvent être monoactivité (automobile seulement) ou multiactivité (automobile, assurance...), ils peuvent être implantés sur une seule ou plusieurs régions, ils peuvent être monomarkes ou multimarkes, toutes les combinaisons de ces paramètres étant possibles. En somme, l'organisation en groupe répond à une logique stratégique financière.

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. Par exemple, 38 investisseurs sont communs à Nissan et à Renault (le journal de l'automobile, n°767/768, 19/10/01). La séparation visuelle des marques Nissan et Renault est impérative sur un même site, et cela même si les activités du back-office peuvent être regroupées. Chaque enseigne doit disposer d'un show-room, ainsi que d'une entrée et d'un accueil propre. On parle également de multimarquisme de groupe

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.

2-3-2- Les points de vente : diminution et changement de statut

DE PLUS EN PLUS DE RELAIS (SATELLITES OU ANNEXES), DE MOINS EN MOINS DE CONCESSIONNAIRES ET D'AGENTS DE MARQUE.

Depuis 1997 sous la pression de l'échéance du règlement d'exemption qui accentue la concurrence dans le secteur de la distribution automobile, de nombreuses modifications concernant la force de vente des réseaux de marque ont été observées.

CELLES-CI RENDENT COMPTE D'UN MOUVEMENT GENERAL DE CONCENTRATION QUI SE TRADUIT PAR :

- ◆ **UNE BAISSSE DU NOMBRE DE CONCESSIONS**
- ◆ **UNE DIMINUTION DU NOMBRE D'AGENTS DE MARQUE**
- ◆ **UNE AUGMENTATION DU NOMBRE DE RELAIS**
- ◆ **UNE ACCELERATION DES MOUVEMENTS DE REGROUPEMENT DE CONCESSIONS.**

Le tableau suivant présente l'évolution quantitative des points de vente depuis 1997 jusqu'en 2 000. Ces données sont toutefois à apprécier avec prudence, un certain nombre de constructeurs ayant refusé de communiquer les informations concernant leur réseau de distribution. De plus, le mouvement de concentration étant toujours d'actualité dans le CRA, les informations chiffrées sont à considérer avant tout comme étant des indicateurs de tendances générales, la précision des données ne pouvant être garantie.

	Succ. et filiale			Concessions			Total	Ag de marque		Total	Total
	Succ.	Relais	Total	Conces.	Relais	Total	rés. Prim.	ag de service	revendeurs	rés. Sec.	Rés prim./sec.
2 000	169	160	329	3 957	1 418	5 375	5 704	13 971	398	14 369	20 073
1 999	170	114	284	3 979	1 323	5 302	5 586	14 747	451	15 198	20 848
1 998	205	84	289	4 386	1 191	5 577	5 866	15 301	966	16 267	22 133
1 997	213	84	297	4 865	1 073	5 938	6 235	15 742	1103	16 899	23 134

TABLEAU 1 : Nombre de points de vente

Source : Résoscopie, Auto info, n°1113/1114, septembre 00 et n°1135, septembre 01

1^{ER} AXE D'ANALYSE : COMPARAISON 2000/1999

La baisse du nombre de points de vente se poursuit : -3,7% en 2 000 par rapport à 1 999. Celle-ci affecte uniquement le réseau secondaire (-829). Le réseau primaire a vu son nombre de points de vente progresser (+118). **Cette progression est caractérisée par une multiplication des satellites des entités constructeurs (+46 unités) et celles des concessions (+95). Tandis que le nombre de filiales et succursales est resté stable en 2 000 par rapport en 1 999, celui des concessionnaires a poursuivi sa diminution (-22), celle-ci étant toutefois moins importante que les années précédentes.**

2ND AXE D'ANALYSE : EVOLUTION DES POINTS DE VENTE DE 1997 A 2000

	Succ. et filiale			Concessions			Total	Ag de marque		Total	Total
	Succ.	Relais	Total	Conces.	Relais	Total	rés. Prim.	ag de service	revendeurs	rés. Sec.	Rés prim./sec.
Ev 00/97	-21%	+90%	+11%	-19%	+32%	-9%	-9%	-10%	-64%	-13%	-12%

TABLEAU 2 : Evolution du nombre de points de vente de 1 997 à 2 000

Source : Résoscopie, Auto info, n°1113/1114, septembre 00 et n°1135, septembre 01

En premier lieu, le nombre de points de vente a considérablement diminué entre 1 997 et 2 000 (-12%). Le réseau secondaire a été davantage affecté par cette diminution (-13%) que le réseau primaire (-9%). **A suivre l'analyse de la presse spécialisée⁵, les agents cumuleraient deux handicaps accélérant leur disparition: la difficulté de retrouver un repreneur lors de leur départ en retraite et l'incapacité de répondre aux sollicitations des constructeurs pour la réalisation d'investissements de mises aux normes techniques et architecturales.**

Tandis que le nombre de filiales ou succursales et de concessions a fortement baissé, celui des relais a été multiplié quasiment par 2 pour les entités appartenant au constructeur et augmenté de 32% pour ce qui concerne les relais des concessions.

⁵ Journal de l'automobile, n°743 p30. 16/03/01

LA DIMINUTION DU NOMBRE DE CONCESSIONS ASSOCIEE A L'AUGMENTATION DU NOMBRE DE RELAIS ET A LA DIMINUTION DES AGENTS DE MARQUE INDIQUENT QUE CERTAINS CONCESSIONNAIRES TRANSFORMENT EN SATELLITES LES SOCIETES QU'ILS REPRENENT.

2-3-3- La diminution du nombre de contrats et d'investisseurs se poursuit

	Nb de contrats de concessions	Investisseurs	Mono-investisseurs	Multi-investisseurs
2 000	3 909	2 950	2 482	468
1 998	4 050	2 973	2 517	456
Evolution 00/98	-3,6%	-0,8%	-1,4%	+2,6%

TABLEAU 3 : Evolution du nombre de contrats de concessions et d'investisseurs entre 98 et 00

Source : Résoscopie, Auto info, n°1135, septembre 01

Le nombre de contrats de concessions s'est réduit de -3,6 % entre 98 et 00. En parallèle, on constate également une baisse du nombre d'investisseurs et plus précisément du nombre de mono-investisseurs, les multi-investisseurs étant plus nombreux en 2000 qu'en 1998.

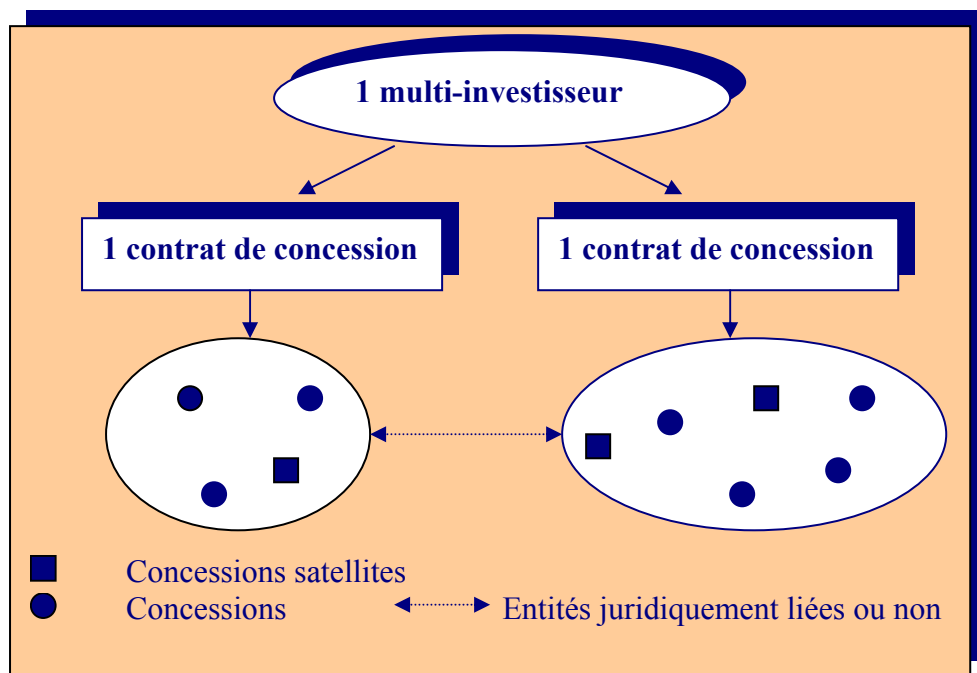
Selon Florence Lagarde⁶, les constructeurs réduisent le nombre de contrats dans un souci d'économie administrative visant notamment à centraliser les commandes sur un site pivot. Selon Jean-Pierre Jagu-Roche⁷, journaliste *d'auto infos*, un seul contrat de concession peut justifier l'existence de plusieurs concessions. Par ailleurs, les concessions dites satellites seraient en quelque sorte des sous-concessions permettant d'assurer la proximité avec la clientèle. Leur multiplication serait liée à la volonté du concessionnaire de contrôler toute la stratégie commerciale dans un secteur donné. Dans une logique de concentration, les concessionnaires contraints de laisser leur affaire (parce que le constructeur résilie leur contrat), conservent souvent un certain pourcentage du capital de celle-ci, et éventuellement, le statut de directeur de concession. Le reprenneur s'assure ainsi de la fidélité de la clientèle. Il ajoute que les concessionnaires qui « quittent la scène » sont généralement confrontés à un problème de taille critique financière

⁶ Le journal de l'automobile, n°705, p22, le 14/04/00

⁷ Informations recueillies par entretien téléphonique le 29/11/01

davantage qu'à un problème de compétences. C'est notamment le cas des concessionnaires Nissan qui se font actuellement racheter par des méga-opérateurs.

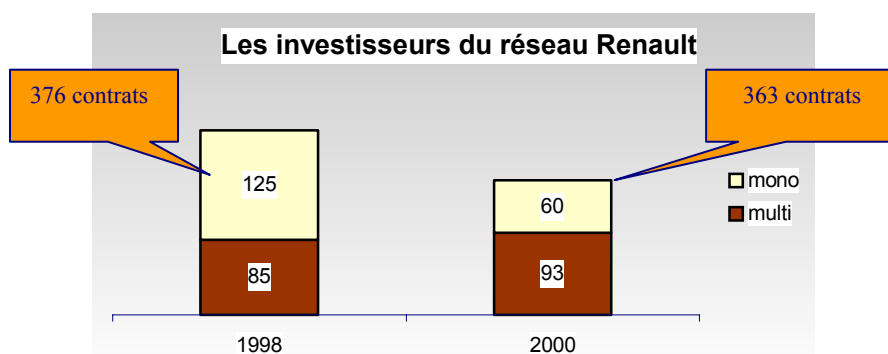
Toujours selon ce journaliste, UN INVESTISSEUR dans le domaine de l'automobile est un opérateur financier qui possède un ou plusieurs contrats. Lorsqu'il en possède plusieurs, on emploie le terme de MULTI-INVESTISSEUR.



Exemple fictif d'une organisation appartenant à un multi-concessionnaire

2-3-4- Zoom sur les réseaux des constructeurs français

◆ LE RESEAU RENAULT



Source : Résoscopie, Auto info, n°1135, septembre 01

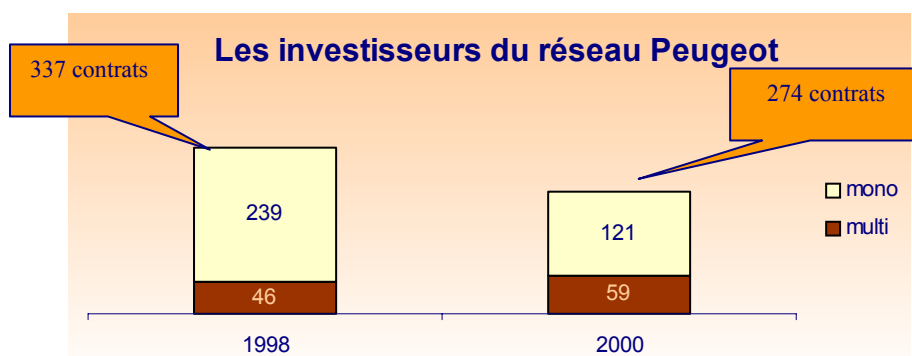
CHEZ RENAULT, le mouvement de concentration sur ces deux dernières années a été particulièrement marqué :

- 27% d'investisseurs
- +9% de multi-investisseurs
- 52% de mono-investisseurs
- 3% de contrats de concessions

FAIT MARQUANT : LES MULTI-INVESTISSEURS SONT PLUS NOMBREUX QUE LES MONO-INVESTISSEURS DANS LE RESEAU RENAULT EN 2000.

Selon une enquête du journal de l'automobile (N° 760, 13/07/01), Renault possède un des plus puissants réseaux de concessionnaires dans lequel la concentration est de mise. Les vingt premiers groupes distribuant la marque Renault représentent 28% des 660 concessions et annexes, chacun d'entre eux possédant plus de 6 sites. L'année 2000 a été également marquée par la reprise des concessions Nissan par les concessionnaires Renault. Cette enquête insiste sur le fait que l'évolution des groupes se réalise à travers un chassé-croisé. En effet, certains groupes se développent très rapidement par le biais de fusions ou d'acquisitions tandis que d'autres, sans pour autant céder de sites, semblent dépassés par une concurrence de plus en plus forte.

◆ LE RESEAU PEUGEOT



Source : Résoscopie, Auto info, n°1135, septembre 01

CHEZ PEUGEOT, le mouvement de concentration se traduit sur ces deux dernières années par

-27% d'investisseurs

+17% de multi-investisseurs

-37% de mono-investisseurs

-19% de contrats de concessions

FAIT MARQUANT : LE NOMBRE DE CONTRATS DE CONCESSIONS S'EST CONSIDERABLEMENT REDUIT EN 2000 PAR RAPPORT A 1998.

Selon une enquête du journal de l'automobile (N° 756, 15/06/01), les 13 premiers groupes distribuant la marque Peugeot ont réalisé 23,4% des immatriculations Peugeot en 2000, soit 40% des ventes du réseau. Parmi ces 13 premiers groupes, 7 sont multimarques et représentent un potentiel de 120 sites de distribution (concessions et annexes).

◆ LE RESEAU CITROËN

Citroën n'ayant pas souhaité communiquer à Auto info les données concernant son réseau, nous disposons uniquement de l'évolution du nombre de contrats de concessions et du nombre global d'investisseurs.

	1998	2000	Evolution 98/00
Contrats de concessions	268	256	-4%
Investisseurs	187	162	-13%

TABLEAU 4 : Evolution du réseau de distribution de Citroën

Source : Résoscopie, Auto info, n°1135, septembre 01

Le mouvement de concentration chez Citroën se traduit par une baisse plus modérée du nombre d'investisseurs que ses homologues français. Selon une enquête du journal de l'automobile (N° 759, 06/07/01), l'essentiel de l'évolution réside dans la reprise des sites par les concessionnaires en place ou par de nouveaux investisseurs. **En revanche, LE RESEAU SECONDAIRE DE CITROËN connaît une mutation dont il convient de faire état :**

« LES AGENTS CITROËN INVITES A SIGNER UNE LICENCE CHRONOSERVICE. »

Cette enseigne sera arborée par les agents de marque, les annexes des concessions et des filiales. **En signant une convention d'agrément avec le constructeur, le contrat d'agent devient un CONTRAT TRIPARTI de licence de marque et d'eurooccasion.** Pour devenir chrono service, l'agent doit respecter un cahier des charges portant sur l'aménagement des locaux, les nouveaux outils de diagnostic (Lexia), l'utilisation de la documentation électronique (Laser) et le suivi de la formation. Le premier ChronoService a été ouvert début 2000. Depuis, 300 agents seraient prêts à signer. L'objectif est de disposer de 2 000 ChronoService à l'horizon 2003 (sur les 3 000 agents que comptent la marque aujourd'hui). Si le groupement des agents Citroën se satisfait que le constructeur s'occupe de son réseau secondaire, il n'en cache pas moins ses incertitudes notamment au regard de la lourdeur des investissements. Dans une stratégie de géomarketing, le constructeur est également amené à revoir l'implantation de l'ensemble de ses sites et devra recruter de

nouveaux agents notamment parmi les anciens concessionnaires de réseaux de marque étrangère récemment restructurés. Pour assister ce développement, 17 personnes au sein des Directions Régionales sont mobilisées. Les agents devraient également faire progressivement certifier leur entreprise à la norme ISO 2001. (L'argus de l'automobile, le 25/10/01).

EN RESTRUCTURANT DE MANIERE MASSIVE LEUR RESEAU, LES CONSTRUCTEURS LES PREPARENT A UNE CONCURRENCE BEAUCOUP PLUS INTENSE. CELLE-CI RISQUE DE DEVENIR ENCORE PLUS EXACERBEE SI LE REGLEMENT D'EXEMPTION N'EST PAS RECONDUIT DANS SA FORME ACTUELLE. FACE A CETTE ECHEANCE, DE NOUVEAUX ACTEURS ET CONCEPTS DE DISTRIBUTION EMERGENT.

3- L'émergence de nouveaux concepts de distribution

3-1- Le commerce électronique « e-business »

La vente de véhicule sur le net reste une pratique encore très marginale. Selon une étude⁸ de Cap Gemini Ernst and Young, les ventes par Internet représenteraient 3% aux EU, 5,4% au Japon et 0,2% en France. **LE WEB CONSTITUE SURTOUT UN OUTIL D'INFORMATION ET D'ORIENTATION POUR L'ACHETEUR.**

5 stratégies de commerce électronique peuvent être identifiées :

1- Le site de proposition

- Il dispose d'un catalogue multimarque et oriente le client vers un concessionnaire qui fait une proposition de prix (carpoint, autobytel, autoweb)

2- Le site de transaction

- A partir d'un catalogue multimarque, il gère la négociation commerciale jusqu'au paiement d'un acompte (carorder, carsdirect)

⁸ Etude publiée dans l'auto infos, n°1138, 31 octobre 01

3- Le site d'enchères

- Il fournit plusieurs propositions de prix, le client choisi lui-même son distributeur (carprices)

4- Le site d'enchères inversées

- Le client définit un prix et le site envoie l'offre d'achat aux distributeurs (priceline)

5- Le site de marques

- Il dispose d'un catalogue monomarque et oriente le client vers un distributeur (sites des constructeurs).

A la lecture de la presse, il apparaît que les constructeurs poussent les concessionnaires à se positionner sur Internet. D'autre part, il existe une imbrication croissante entre les constructeurs et les sociétés de services sur Internet (PSA et vivendi, GM et america online, Ford et Yahoo). La vente de véhicules d'occasion sur Internet s'organise autour d'un certain nombre d'opérateurs dont la presse fait régulièrement état :

- **Caradisiac** qui en achetant **Procar** est devenu le leader du marché français de la vente de VO sur le net avec un stock de 40 000 VO. Procar est spécialisé dans la vente de VO pour les professionnels tandis que Caradisiac se tourne vers les particuliers. L'acheteur en sélectionnant les critères de son choix peut consulter le stock de VO proposé par les concessionnaires abonnés. Lorsque le choix d'un véhicule est fixé, le concessionnaire et le client sont mis en contact.
- **321auto.com**, spécialisé dans la vente de véhicule d'occasion de moins de 30 000F provenant de particuliers ou de professionnels
- **Carouest**, site de vente de VO dirigé par Daniel Champs et Gilbert Pérès fonctionnant sur la base d'adhésion des concessionnaires de la région Ouest.

EN SOMME, LES SITES INTERNET EXISTANTS VISENT POUR LA PLUPART LE COMMERCE DE VEHICULES D'OCCASION. SEULS QUELQUES SITES PERMETTENT D'ACCEDER A DES VEHICULES NEUFS. C'EST LE CAS PAR EXEMPLE, DE DEGRIFCAR, FILIALE D'EXLINEA.

3-2- La réduction des délais de livraison

LE RESPECT DES DELAIS DE LIVRAISON ANNONCES AU CLIENT EST UN GAGE DE QUALITE QUELLE QUE SOIT LA MARQUE. Pour les constructeurs, une véritable croissance des ventes peut naître des choix de logistiques retenus pour la distribution des voitures. Deux stratégies peuvent être mises en évidence :

3-2-1- La distribution en flux-tendu

Pour les modèles n'ayant pas de problème de tirage, l'objectif de **Renault** est de réduire ses délais de livraison à 2 semaines pour la fin de l'année 2001. Ces 2 semaines se décomposent en deux : une semaine entre le moment où le client passe commande et celui où le véhicule sort de l'usine et une semaine pour la livraison. Pour le moment, Renault compte encore 15 jours pour la livraison car la partie la plus difficile reste selon le constructeur **la gestion de la logistique du transport.** (auto-info 12-10-01, n°1136/1137). Si Renault tient cet objectif, les commerciaux devront adopter des pratiques de vente différentes. Leur but ne sera plus d'écouler les véhicules en stock en persuadant l'acheteur potentiel de leurs qualités, mais de mieux vendre la diversité de la gamme.

3-2-2- Compromis entre flux poussé et flux tiré

Contrairement au modèle dominant de « la production à la commande », **Toyota** entend développer un compromis entre **flux poussé et flux tiré**, les implantations industrielles du constructeur (France, Japon, Grande Bretagne) ne lui permettant pas de lancer un système de livraison en flux-tendu. Au travers d'un programme baptisé SPIL (logistique intégrée au processus de vente), Toyota vise la vente de ce que produisent les usines (flux poussé) et la production de ce qui est commandé par la clientèle (flux tiré). Le projet SPIL s'appuie sur deux centres de stockage intermédiaires avant la distribution au réseau servant également à la préparation des options complémentaires. C'est à ce niveau et non sur la chaîne que le concessionnaire peut apprécier la disponibilité d'un véhicule.

POUR AMELIORER LES DELAIS DE LIVRAISON, VERITABLE ATOUT COMMERCIAL, LA FONCTION LOGISTIQUE PRENDRA PROBABLEMENT, DANS LES ANNEES A VENIR, UNE IMPORTANCE ENCORE PLUS MARQUEE QU'AUJOURD'HUI.

3-3- La vente de véhicules en supermarché

JUSQU'A PRESENT, LES TENTATIVES DE DISTRIBUTION DE VEHICULES NEUFS HORS RESEAU, SONT RESTEES MARGINALES :

- En 1998, le crédit mutuel a proposé à ses clients des véhicules (ainsi que des services associés) affichant des prix de 6% à 18% sous les tarifs du marché. Le montage de l'opération passait par un mandataire parisien.
- Casino a commercialisé en 1998 dans 116 de ses supermarchés, des Daewoo Nubirra neuves.
- Septembre 1999, Auchan a proposé une offre d'acquisition de VN à prix modérés aux porteurs de la carte Accor.
- Novembre 1999, Carrefour propose à ses salariés d'acquérir un véhicule discounté de 3 à 20% et issu d'un lot de 2500 unités.
- Depuis 2000, l'enseigne de grande distribution espagnole, El corte Ingles, expérimente la vente VN, via sa filiale Many Cars.
- En 2001, la chaîne allemande Edeka s'est lancée dans la distribution de la Fiat Punto dans ses 400 supermarchés.
- En octobre 2001, 68 concessionnaires Kia ont exposé et commercialisé leurs VN dans 52 centres services auto de Carrefour.

IL RESTE DELICAT POUR UN CONSTRUCTEUR AYANT UNE FORTE IDENTITE DE S'EN REMETTRE A UNE ENSEIGNE DE GRANDE DISTRIBUTION ET DE COURIR LE RISQUE DE PERDRE LE CONTROLE DE LA COMMERCIALISATION DE SES MODELES. CECI ETANT, SI LE REGLEMENT ENCADRANT LA DISTRIBUTION LEUR EN LAISSE LA POSSIBILITE, LES ACTEURS DE LA GD SAURONT PROBABLEMENT EXPLOITER TOUS LES MOYENS LEUR PERMETTANT DE PENETRER LE MARCHE AUTOMOBILE.

3-4- Les supermarchés de l'occasion...et du neuf

En 1998, Renault souhaitait développer un réseau de supermarchés du VO multimarques sous l'enseigne **Carevia**. Dans une première unité située en région parisienne, le constructeur envisageait la commercialisation de 6 000 VO la première année et de 12 000 par la suite. Or sous la pression violente du réseau des concessionnaires, le constructeur a été contraint de revoir son projet initial. C'est ainsi qu'un second projet moins ambitieux, limitant le potentiel des points de vente, a été établi (Carevia 2). Aujourd'hui ce projet n'a pas encore abouti et on peut se demander dans quelle mesure il reste d'actualité....

Ceci étant, le concept de supermarchés de l'occasion tend à faire des émules. En effet, ces dernières années plusieurs opérateurs sont apparus tels :

- **L'enseigne caremium (Guillaume Bermond)**

La société Caremium créée en 2000 était à ces début un site Business to Business de ventes de véhicules d'occasion. Le groupe comprend 25 collaborateurs et annonce 260 adhérents. Selon les dirigeants du groupe, le stock comprend plus de 1 000 VO achetés chez les constructeurs, loueurs et gros marchands et revendus à hauteur de 180 véhicules par mois à ses adhérents (professionnels indépendants). La particularité de ce système est l'aménagement d'un espace informatique chez les professionnels partenaires (mécaniciens, concessionnaires, agents, réparateurs, négociants), ce qui autorise un lien direct et permanent avec le stock de véhicules d'occasion. **Très récemment (second semestre 2 000), Guillaume Bermond a lancé l'enseigne Caremium, avec création d'un réseau de « concessionnaires » franchisés, arborant cette marque dans des locaux identifiés et dédiés. La société annonce recruter actuellement un professionnel par mois dans le cadre de son développement sous forme de franchise. Dans ces structures uniquement dédiées à la vente, sont sous-traitées la préparation et l'après-vente...**

- **Alcyon automobiles, (Xavier Morvan),.**

Xavier Morvan a développé un réseau de centres de VO à particulier, Alcyon Automobiles, dont le site pilote est basé à Nantes. Les opérateurs du réseau devront s'approvisionner à hauteur de 75% chez Alcyon et disposer d'un hall d'exposition, d'un atelier et d'un bureau commercial.

Le concept de supermarché n'est plus uniquement réservé à l'occasion. L'expérience d'Eldorauto ouvre une nouvelle voie de distribution des véhicules neufs :

- Eldorauto, Gilbert Wahnich a ouvert un mégastore de 10 000 m² près de l'Arc de Triomphe à Paris en octobre 01 ayant pour objectif la vente de 3000 VN en 2002 remisés de 8 à 15% par rapport aux tarifs pratiqués en concession.

Son dispositif de vente s'appuie sur le site Internet Ecarcom.com, structure ayant le statut de mandataire alimentée notamment par les concessionnaires. La majeure partie de l'exposition restera virtuelle, via une vingtaine d'écrans proposant un panel de 500 véhicules disponibles. Si ce concept s'avère probant, il se pourrait qu'il soit étendu à ses 9 autres centres-auto. (auto-info 12-10-01, n°1136/1137).

IL CONVIENT DE RESTER VIGILANT SUR L'ENSEMBLE DES NOUVEAUX ACTEURS ET CONCEPTS DE DISTRIBUTION EMERGEANTS. CES NOUVELLES MANIERES DE CONCEVOIR LA DISTRIBUTION NE SERONT PAS SANS CONSEQUENCES SUR L'EVOLUTION DES METIERS DU COMMERCE.

3-5- Les ventes directes

Si les ventes directes ne constituent pas un nouveau concept de distribution, il convient semble-t-il, d'en référer au regard de l'importance qu'elles prennent dans le marché de l'automobile. Selon un article du journal de l'automobile signé Jacques Farenc (n°654, 26/02/99), **elles seraient évaluées à 33% en 1998!** Ces ventes concernent les ventes dites « professionnelles » qui ne transitent pas dans le réseau des concessionnaires. Elles intègrent les ventes aux sociétés (8%), aux loueurs (13,5%), les voitures de démonstration des concessionnaires et agents (7%), et enfin les livraisons directes aux personnels des marques automobiles (4,5%). Toujours selon cette source, le taux de ventes directes est estimé à la hausse pour les années à venir.

4- En guise de conclusion

Il est difficile de conclure sur un tel sujet, la distribution automobile vivant actuellement l'un des plus grand bouleversement de son histoire. Il semble toutefois fondamental de disposer d'une bonne visibilité des phénomènes en cours pour comprendre et mesurer les conséquences d'un tel changement sur la fonction ressources humaines dans sa globalité. C'est en restant vigilant et en capitalisant les expériences et les connaissances des collaborateurs de l'ANFA que l'on pourra réellement prétendre disposer d'une meilleure compréhension des effets induits par la mutation de l'organisation de la distribution. Un projet de veille mobilisant les acteurs de l'ANFA directement en contact avec les professionnels du secteur est, dans cet objectif, en cours de construction.

INDEX DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : Nombre de points de vente (p.12)

TABLEAU 2 : Evolution du nombre de points de vente de 1 997 à 2 000 (p.13)

TABLEAU 3 : Evolution du nombre de contrats de concessions et d'investisseurs entre 98 et 00 (p.14)

TABLEAU 4 : Evolution du réseau de distribution de Citroën (p.17)

INDEX DES GRAPHIQUES

Les investisseurs du réseau Renault (p15)

Les investisseurs du réseau Peugeot (p.16)

REFERENCES

Presse professionnelle :

Auto Infos

L'argus de l'automobile

Le journal de l'automobile

La tribune des concessionnaires

Ouvrages et documents

CNPA, note économique (mars 01)

COFICA, observatoire de l'automobile (1997), conférence d'André Devienne.

Lagarde, J-P. (1999). La distribution automobile. Eurostaf : Paris

Résoscopie (septembre 01), Auto Infos, n°1135