



ASSOCIATION NATIONALE POUR LA FORMATION AUTOMOBILE

LA DISTRIBUTION AUTOMOBILE

Etude réalisée par : l'OBSERVATOIRE
A la demande de l'ISVA
Mai 2000

AVANT - PROPOS

La distribution et la vente automobile connaissent, depuis une dizaine d'années environ, des modifications conjoncturelles et structurelles importantes. Ces mutations ont eu lieu :

- sur le marché : attentes de la clientèle différentes, concurrence importante des marques, apparition de nouveaux acteurs (groupes, sociétés de location, ponctuellement grande distribution)

- dans les modes de distribution : nouvelles générations d'outils de travail, nouveaux produits, nouvelles formes de distribution.

Ces changements se sont produits dans un contexte réglementaire relativement favorable à la distribution automobile. Hors le règlement d'exemption arrive à terme en 2002. Comment les constructeurs et le réseau de distribution se préparent-ils à l'avenir ?

Compte tenu des modifications du secteur et de son environnement, comment les métiers relatifs à la vente automobile ont-ils évolué ?

- comment cela se traduit-il dans le comportement des vendeurs ?

- comment l'organisation du travail a évolué ?

- quelles compétences faut-il avoir aujourd'hui pour exercer ces métiers ?

- de nouveaux métiers sont-ils apparus dans cette branche du secteur ?

Face à ces évolutions, comment les entreprises de la distribution automobile réagissent-elles pour adapter leurs compétences :

- en terme de pratiques de recrutement ?

- et de besoin en formation continue ?

Les évolutions en cours requièrent-elles de nouvelles compétences et donc de nouvelles offres de formation ?

A la demande de l'ISVA, nous avons mis en œuvre une enquête spécifique afin de répondre à ces interrogations.

SOMMAIRE

I – EVOLUTION DES RESEAUX DE DISTRIBUTION	4
1 – Contraction des réseaux	5
◆ De moins en moins de concessionnaires	
◆ Concentration des réseaux secondaires	
◆ Accélération de la concentration des distributeurs	
2 – L'avènement des groupes	8
◆ Géomarketing : développement des plaques	
◆ Objectif : créer des synergies	
◆ Progression du multimarquisme	
3 – Amélioration de la rentabilité	10
◆ Diversification des prestations	
◆ Dégradation des marges de l'activité vente de véhicules	
◆ Standardisation des prestations	
II – EVOLUTION CULTURELLE DE LA DISTRIBUTION AUTOMOBILE	
1 – Le rôle du vendeur... et du concessionnaire dans cette nouvelle configuration	13
◆ A produit similaire, la concurrence se fera sur la qualité du service	
◆ Le vendeur automobile : maillon essentiel de ces nouvelles démarches	
◆ Un nouveau profil de concessionnaire	
2 – Passage d'une culture industrielle à une culture de service	16
◆ La vente de produits périphériques : de l'offre packagée à l'offre intégrée	
◆ Le service passe aussi par la logistique : de la vente sur stock à l'analyse d'un besoin	
3 – Une culture de service mais des procédures de type industriel	19
◆ Face à la crainte de l'après 2 002, chacun se prépare à une forte concurrence	
◆ Iso 9 002 : une procédure de type industriel	
III – LES CONTRAINTES D'ENVIRONNEMENT	21
1 – Les attentes des consommateurs	21
◆ Le prix à tout prix	
◆ Un achat en famille	
◆ Un achat préparé et documenté	
2 – Les déformations du marché automobile : une réponse aux évolutions sociologiques	23
◆ Une demande de personnalisation forte qui induit une diversification des produits ... et des argumentaires	
◆ Le VO : une forte demande mais qui échappe encore trop aux réseaux primaires	
◆ Un marché en fort expansion : les ventes aux sociétés	

IV – ECLATEMENT DES FONCTIONS DE VENDEURS AUTOMOBILES	28
1 - Un métier dont les bases restent les mêmes	28
◆Pas de transformations majeures	
◆Analyse de poste	
2 – Mais un métier qui tend à s’enrichir	30
◆Plus de service	
◆Plus de spécialisation	
◆Une plus grande prise en compte de l’environnement	
◆Internet : un nouvel outil ou un nouvel acteur ?	
V – LES EVOLUTIONS PORTENT DAVANTAGE SUR LES FONCTIONS D’ENCADREMENT	36
1 – Une restructuration de l’encadrement	36
◆Une nouvelle organisation hiérarchique et fonctionnelle	
◆Une réorganisation pour la vente... mais aussi pour le SAV	
◆Une réorganisation variable en fonction du type d’entreprise	
◆Une plus forte mobilité dans la branche auto grâce aux groupes	
2 – Les fonctions « classiques » des chefs de ventes	38
◆Le chef de vente VN	
◆Les spécificités du chef de vente VO	
3 – De nouveaux cadres pour de nouvelles stratégies	41
◆les fonctions hiérarchiques	
◆les fonctions transversales	
VI – LES RECRUTEMENTS DANS LA VENTE AUTOMOBILE	44
1 – Ces réorganisations vont elles conduire à recruter ?	44
◆priorité à la promotion interne	
◆concentration des fonctions d’encadrement	
2 – Les recrutements dans la vente automobile	45
◆Un turnover important	
◆Les projets de recrutements des entreprises du CRA	
◆Le recrutement de jeunes vendeurs	
◆Les difficultés de recrutement	
VII – LA FORMATION CONTINUE	50
1 – Une nécessité de repenser la formation	50
◆Le rôle de la hiérarchie	
◆Un préambule : l’évaluation de compétence	
2 – De nouvelles formes d’investigation pour de nouveaux besoins	52
◆La formation par le Benchmarking	
◆prendre en compte son environnement	

◆ image du GNFA par rapport aux formations de vente

CONSTRUCTEURS ET IMPORTATEURS AUTOMOBILES

204 Filiales/Succursales
+ 85 relais
TOTAL : **289** points de vente

RESEAU PRIMAIRE
4232 Concessions
+ 1204 Relais
TOTAL : **5436** points de vente

- Baisse du nombre de concessions
- Croissance des relais
- Développement considérable des groupes

RESEAU SECONDAIRE
15 121 Agents service
et **1 074** Agents revendeurs
TOTAL : **16 195** Agences de marque

- Forte diminution du nombre d'agents de marque

1 - Contraction des réseaux

◆ De moins en moins de concessionnaires

Au cours des dernières années, et ce jusqu'en 1997 **le réseau primaire** se caractérisait par un maintien global, voire une légère progression du nombre de concessions mais à partir de 1998, on assiste à une baisse importante à la fois du nombre de concessions et du nombre de concessionnaires.

En effet, entre 1989 et 1997, le nombre global de concessions, toutes marques confondues, est passé de 4 332 à 4 852. Cependant, l'arrivée sur le marché national des marques asiatiques masquait la baisse du nombre de concessions au sein des autres marques. En effet, les marques anciennement implantées, avaient perdu 14 % de leurs concessions au cours de cette période. En outre sur la période récente le nombre de concession a diminué de façon importante puisque de 1997 à 1998, le réseau primaire est passé de 4 852 concessions à 4232 soit une baisse de - 12,7 % en un an.

La concentration des réseaux opérée par l'ensemble des constructeurs devrait se poursuivre dans l'objectif affiché de réduire les coûts de distribution et augmenter la productivité de ces entreprises.

Corrélativement les **établissements relais¹** continuent de se développer. Dans un objectif de concentration des concessions, les établissements relais permettent d'assurer un maillage plus large du territoire et ainsi d'assurer un service de proximité, élément incontournable de l'activité des services de l'automobile.

Depuis le début des années 90, le nombre de relais a été multiplié par 2,8 : on comptait en effet 428 établissements relais en 1991 et 1 204 en 1998.

◆ Concentration des réseaux secondaires

En conséquence, et dans la logique de concentration de la distribution, les réseaux secondaires ont été fortement limités : en près de 10 ans, le nombre des agents de marque s'est effrité de 20 497 en 1989 à 16 195 en 1998, soit une baisse de - 21 % : près de 4 000 agents ont disparu dont 700 sur la seule année 98.

Les transformations en cours au sein des réseaux de distribution automobile, sont la conséquence d'une baisse de l'activité globale sur la vente automobile et d'une

¹ Etablissement relais = annexe de la concession hors agences

accentuation de la concurrence, mais elles s'opèrent aussi dans l'objectif de la nouvelle réglementation européenne. La distribution automobile est, en effet, régie par un règlement d'exemption au traité de Rome, le règlement 1475/95 qui devrait prendre fin à l'aube de 2 002.

En conséquence, la concentration des réseaux se réalise par le développement des groupes de distribution.

concessionnaire avait signé en moyenne 1,3 contrat avec son concédant. Entre 1996 et 1998, le nombre d'investisseurs a diminué de - 12,6 %, soit près de 500 concessionnaires en moins.

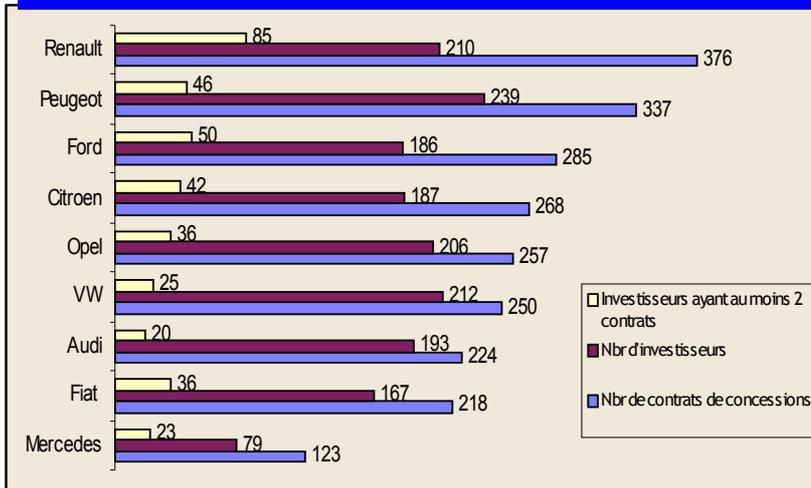
◆ Accélération de la concentration des distributeurs

La concentration s'est poursuivie à une vitesse accélérée au cours de la période récente. Ainsi en 1998, chaque

En conséquence, on assiste :

- à une baisse du nombre de concessionnaires
- et une progression de l'activité de chaque concessionnaire
- soit : des concessionnaires moins nombreux mais ayant chacun davantage de contrats de concession

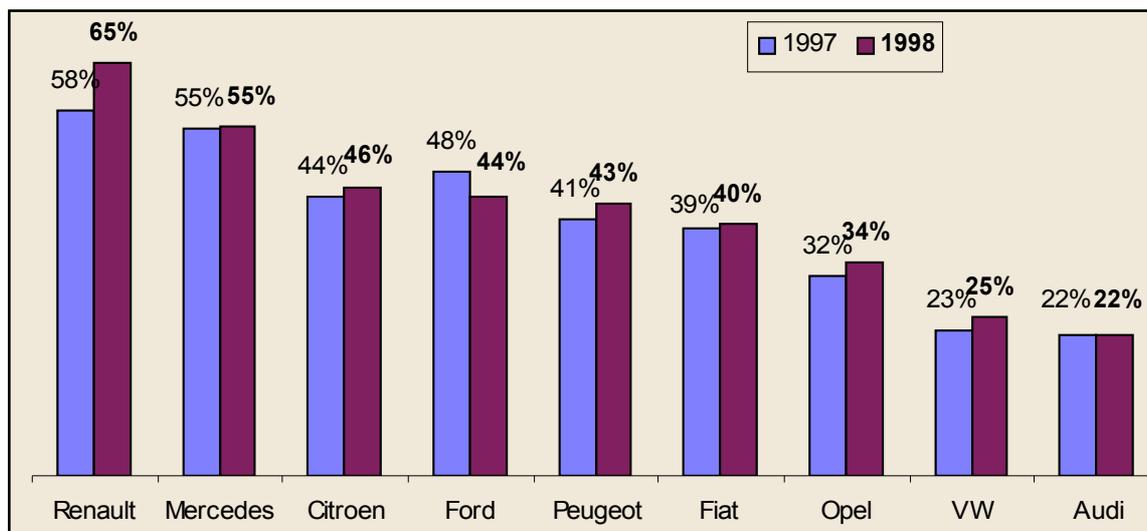
Distribution des contrats de concession au sein des principaux réseaux



- Renault compte 376 contrats de concession pour 210 concessionnaires, dont 85 ont signé au moins 2 contrats. Ces 85 groupes monomarkets détiennent 245 contrats soit 65 % de l'ensemble des contrats Renault.
- Pour Peugeot, ce développement est moins prononcé puisque sur les 239 concessionnaires de la marque, 46 ont au moins deux contrats. Ces derniers détiennent 43 % des contrats Peugeot.

Source : Résoscopie, Auto-info oct. 99

Evolution de la proportion des contrats de concession détenus par les groupes (monomarques uniquement)



Source : Résoscopie, Auto-info oct. 99

Plus du quart des contrats de concession sont entre les mains de multiconcessionnaires signataires d'au moins deux contrats avec leur marque.

Au sein du réseau Renault près des 2/3 des contrats ont été confiés à des groupes alors qu'un an plus tôt, ils en détenaient 58 %. Quant aux perspectives de développement,

Renault prévoit une restructuration des territoires auprès de (seulement) 80 concessionnaires à l'horizon 2002 ; chacun d'entre eux devraient gérer 5 à 6 points de vente. Pour Peugeot la part des contrats détenus par les groupes est inférieure (43 %) et progresse aussi, mais de façon plus mesurée tout comme chez Citroën, qui d'ailleurs souhaite conserver une forte capillarité de son réseau. Dans pratiquement toutes les marques, la progression des groupes se poursuit.

2 – L'avènement des groupes

◆ Géomarketing : développement des plaques

Les constructeurs encouragent la concentration des réseaux, quand ils n'en sont pas à l'initiative et réorganisent leur réseau à partir de plaques régionales de trois ou quatre concessions confiées à des professionnels financièrement solides.

En confiant des territoires plus vastes à chacun des concessionnaires, le concédant permet au concessionnaire de maintenir des marges car il peut accroître le volume de ses ventes. En même temps, les constructeurs suppriment les affaires les moins bien placées et les moins pérennes et s'efforcent de replacer des concessions, ou des points de vente qui en dépendent, dans les nouvelles zones de marché. Les concessionnaires en difficulté ne sont pas soutenus comme par le passé : on préfère leur trouver au plus vite un successeur issu du réseau.

Ce géomarketing qui procède par la rationalisation du tissu des points de vente concerne tous les constructeurs. Dans cette perspective, le concessionnaire est souvent contraint à croître ou à disparaître. Cette croissance se traduit soit par une augmentation de son territoire, avec souvent l'obligation d'ouvrir des relais et/ou par la reprise d'une ou plusieurs autres concessions. Mais cette puissance nouvelle du distributeur ne s'accompagne pas forcément d'une autonomie plus grande.

En conséquence, ces « plaques » sont des concessions centrales qui possèdent dans leur environnement immédiat des concessions satellites : le potentiel de vente demeure identique, mais la concurrence est mieux contrôlée et par voie de conséquence, les rabais consentis à la clientèle sont donc moins importants.

L'idée de « plaques » régionales est née autant de la stratégie des constructeurs que de celle des concessionnaires. L'examen de l'implantation des principaux groupes de distribution fait clairement apparaître l'importance de leur enracinement régional, même le plus puissant d'entre eux, PGA Motors, qui reste fortement concentré dans 7 ou 8 départements de la région Centre Ouest.

◆Objectif : créer des synergies

De telles restructurations ont pour objectif d'optimiser la chaîne de distribution, en réduisant l'intensité de la concurrence et en permettant de réaliser des économies d'échelle. Il convient de rappeler que la distribution des véhicules représente près du 1/3 du coût global d'une voiture.

La première des synergies réalisées concerne l'activité administrative concentrée dans la holding, mais elles peuvent s'opérer sur une grande partie des activités à plus ou moins grande échelle en fonction de la taille et de l'organisation des groupes.

Ces synergies variables d'un groupe à un autre et en fonction des orientations décidées par leurs responsables peuvent tout à la fois concerner :

- les activités administratives, comptables, et informatiques
- les ressources humaines
- la gestion des stocks VO (achat, entretien, rotation...)
- la constitution de grands centres VO
- la gestion des stocks VN et des pièces
- la carrosserie (par la mise en place d'un centre commun)
- la location de véhicules
- les achats groupés auprès des fournisseurs (hors constructeurs)
- les conditions consenties par les banquiers et les assureurs
- la gestion de trésorerie
- la publicité

Les groupes les mieux constitués atteignent, grâce à ces synergies des taux de rentabilité de près de 3% H.T. sur chiffre d'affaires alors que la marge habituelle des distributeurs reste sous la barre du 1%.

Le mouvement de concentration est donc fortement provoqué par la faiblesse des marges du secteur. La marge brute moyenne en 1998, d'une entreprise de distribution automobile était de l'ordre de 0,5 % du chiffre d'affaires toutes marques et tous réseaux confondus. Un ratio qui apparaît relativement faible par rapport aux capitaux investis.

◆Progression du multimarquisme

D'un point de vue stratégique, le multimarquisme apparaît comme une voie inéluctable de développement de ces groupes.

L'expansion des groupes passe, pour un grand nombre d'entre eux, par le multimarquisme. Leur taille est appelée à croître dans les prochaines années. En particulier, en profitant de la fragilité des petits concessionnaires qui supportent difficilement l'accroissement de la concurrence sur leur marché.

Pour certains concessionnaires, le multimarquisme est un moyen supplémentaire de résister financièrement et d'élargir leur clientèle. Cela offre une plus grande opportunité de développement. Par exemple, la marque Lancia a très peu de concessionnaires monomarque car ses produits ne dégagent pas une rentabilité suffisante. Ceux qui ont choisi d'être multimarques distribuent des produits complémentaires et non concurrentiels. Des concessionnaires multimarques ont préféré spécialiser les vendeurs dans une marque afin que l'interlocuteur du client reste toujours le même.

► le vendeur qui travaille dans une entreprise multimarque doit connaître les autres produits, même si il est spécialisé sur une marque (il arrive qu'il doive vendre un produit de l'autre marque si par exemple un vendeur manque). Il doit pouvoir s'adapter au nouveau produit et à la clientèle, savoir adapter son discours au nouveau produit vendu.

3 – Recherche d'amélioration de la rentabilité

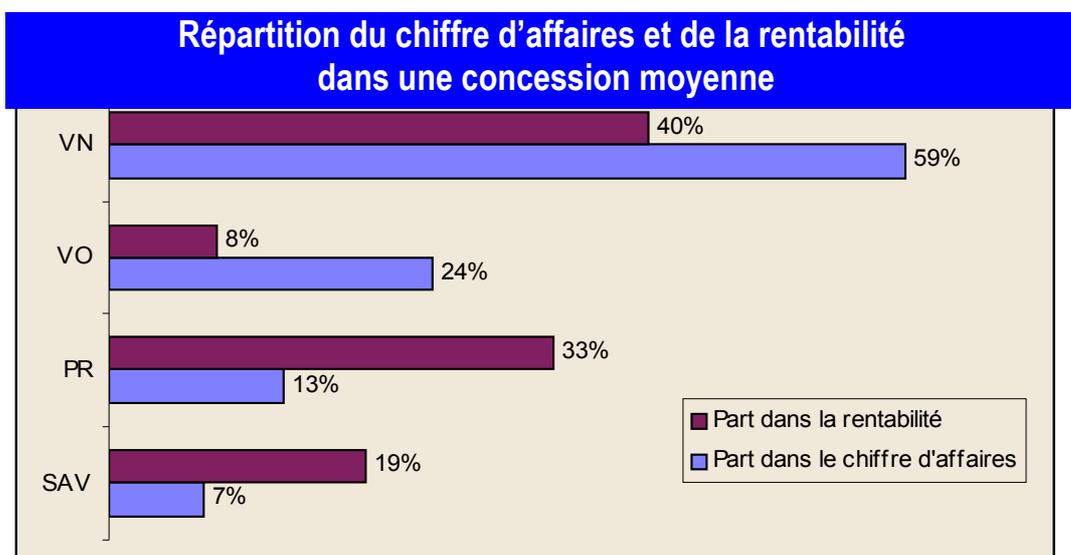
◆ Diversification des prestations

La baisse des marges sur l'activité vente a été très importante : la part des ventes de VN dans la marge brute des concessions a fortement chuté au cours des dernières années. En conséquence, les constructeurs incitent les concessionnaires à développer des activités complémentaires (après-vente, VO, vente de crédit...). En outre, le développement de ces prestations complémentaires sera plus facilement réalisable pour les groupes, car ils bénéficient d'une plus grande capacité d'investissement.

L'objectif des professionnels est donc de continuer à amortir la distribution des véhicules neufs sur d'autres activités (VO, SAV...)

- Or la rentabilité du service après-vente s'érode à cause de la montée en puissance de la concurrence sur un marché qui se contracte du fait de la longévité, de la fiabilité et la plus grande facilité de réparation mais aussi en raison de la baisse des marges sur les pièces détachées (qui sera consécutive à la libéralisation du secteur - règlement européen Eurodesign). Enfin la concurrence va encore s'intensifier. Les réseaux dits « spécialistes » de la réparation rapide poursuivent leurs stratégies de diversification et peuvent ainsi accroître leur capillarité en visant désormais des villes de moyenne importance.
- De plus la baisse des prix sur les VN pourrait faire chuter la rentabilité de l'activité VO. En outre l'apparition récente des « hypermarchés de l'occasion » risque d'accroître à nouveau la concurrence.

◆ Dégradation des marges de l'activité vente de véhicules



Source : Auto-info. Résoscopie 99.
Données 1998.

Le chiffre d'affaires, dans une concession moyenne, est essentiellement produit par la vente automobile et plus particulièrement la vente de véhicules neufs (59 %) et la vente de véhicules d'occasion (24 %). En outre, si l'activité VN génère 59 % du chiffre d'affaires global, elle ne représente que 40 % de la rentabilité d'une concession moyenne en 1998. Dans une moindre mesure, l'activité VO présente une rentabilité très inférieure par rapport à ce que cette activité représente dans le chiffre d'affaires global.

En outre le rapport s'inverse pour les deux activités du service après vente et de la pièce de rechange.

Relativement à la dégradation des marges sur l'activité vente, les concessionnaires s'orientent de plus en plus vers l'amélioration et l'optimisation de leur service après vente. En conséquence, si le chiffre d'affaires généré par l'atelier ne représente que 7 % du chiffre d'affaires globale d'une concession moyenne, il produit 19 % de sa rentabilité. En ce qui concerne le service pièces de rechange, il apparaît aussi très lucratif pour une concession puisqu'il produit le 1/3 de sa rentabilité.

La réorganisation du service après-vente dans les concessions a permis d'augmenter sa productivité qui s'est réalisée corrélativement à l'augmentation du nombre d'ordres de réparation (OR) et à la diminution du nombre d'heures ateliers. Le nombre d'ordres de réparation était en effet estimé à 4 013 par an dans une concession moyenne en 1998 contre 3 788 en 1991 alors que le nombre moyen d'heures ateliers a baissé de 13248 en 1991 à 10 808 en 1998.

En conséquence, on assiste à un changement important en ce qui concerne la rentabilité des entreprises puisque celle-ci ne se réalise plus sur la vente automobile, qui rappelons-le

constitue le cœur du métier de concessionnaire, mais sur le service, ou plutôt les services.

◆Standardisation des prestations

La dégradation des indicateurs économiques et particulièrement la baisse des marges sur la vente automobile à conduit les professionnels à rechercher de nouvelles sources de profit tout en optimisant la rentabilité de leurs activités.

Depuis de nombreuses années, les concessionnaires avaient d'eux-mêmes procédé à une nécessaire évolution de leur activité qui passait principalement par un recentrage sur l'activité du service après-vente et une diversification de leurs prestations. Récemment, les constructeurs ont amplifié le mouvement en fournissant des outils et des méthodes.

Cette ascendance des constructeurs génère une tendance à la standardisation des procédures, des outils et donc des méthodes de travail.

Tous les constructeurs organisent des procédures propres à leur démarche commerciale qui tendent à définir les contenus d'activité :

- **que ce soit dans le domaine des conditions de vente de véhicules neufs**, par exemple en fournissant un système dit « offre globale » qui peut comprendre des prestations du type financement, assistance, entretien, assurance voire jusqu'à l'engagement de reprise...
- **ou encore dans l'organisation de la vente de VO** qui peut aller jusqu'à l'obtention d'une licence ou d'une franchise de marque du type « Occasion

- du lion » et qui définit spécifiquement les conditions de reprise et de revente au sein de cette activité.

Les définitions d'activité sont de plus en plus précises et contribuent à standardiser les

méthodes de travail. Ces démarches se généralisent chez tous les constructeurs et montrent l'implication croissante de ces derniers sur la distribution automobile.

REORGANISATION DE L'ACTIVITE VENTE SOUS L'INFLUENCE DES CONSTRUCTEURS

Sous l'effet :

- de l'accroissement de la concurrence
- du ralentissement des ventes
- de la baisse des marges
- de l'évolution de la demande

➡ **Redéfinition de la prestation de vente :**

- **marché VN** : développement de la notion d'offre globale qui associe à la vente automobile une vente de services complémentaires (financement, contrat d'assistance, d'entretien, engagement de reprise, assurance...).
- **marché VO** : redéfinition des conditions de reprises et de revente et organisation de la prestation au travers d'un label (licence, franchise...).
- développement des nouveaux outils multimédia
- optimisation de la recherche marketing (gestion fichier client).

II – EVOLUTION CULTURELLE DE LA DISTRIBUTION AUTOMOBILE

1 – Le rôle du vendeur... et du concessionnaire dans cette nouvelle configuration

L'évolution des activités au sein de la distribution automobile s'inscrit dans l'obligation de développer des prestations et des services générés par l'automobile, mais qui échappaient jusqu'ici aux constructeurs et à leurs réseaux.

Cette démarche de conquête se matérialise particulièrement dans le domaine du crédit et de l'assurance et plus globalement au travers du concept de mobilité et ce, dans un contexte de forte concurrence car « à la vente d'assurance par les banques répond la vente de crédit par les assureurs et le développement par les constructeurs d'une offre globale associant le financement, l'assurance et la garantie de reprise du véhicule² ».

Ce développement de prestations par différents acteurs de l'économie devrait conduire à une accélération de la concurrence, le positionnement sur ces marchés sera étroitement lié :

- non seulement à la capacité financière des entreprises pour mettre en place ces démarches,
- mais aussi (surtout) à la capacité de les vendre, en terme de

compétences professionnelles et de qualité de service.

◆ A produit similaire, la concurrence se fera sur la qualité du service

La standardisation croissante des produits conduit à repositionner les termes de la concurrence sur la qualité de la prestation et le développement des services connexes.

Actuellement tous les constructeurs automobiles développent ces activités périphériques, que ce soit en termes d'outils, de prestations, de partenariats et de compétences professionnelles.

Quelle que soit leur démarche, l'objectif des constructeurs s'inscrit dans une double logique :

- s'ouvrir sur de nouveaux marchés pour accroître la rentabilité des entreprises de distribution,
- et améliorer la fidélisation de la clientèle, partant du constat que la conquête du client coûte en moyenne cinq fois plus cher que sa fidélisation.

² EUROSTAF – Distribution Automobile – J.P. Lagarde, déc. 99.

Ainsi en terme de profit, l'objectif n'est pas tant de vendre des voitures que de mettre en place une relation privilégiée avec l'acheteur de façon à générer des activités supplémentaires pour l'entreprise.

◆ Le vendeur automobile : maillon essentiel de ces nouvelles démarches

On comprend ainsi le rôle primordial du vendeur automobile, maillon essentiel de cette démarche, qui ne doit plus se contenter de « vendre un produit automobile » mais doit être capable :

- de générer tout un ensemble d'activités périphériques, source de rentabilité pour l'entreprise (financement, assurance...)
- et à la fois de fidéliser le client dans un futur achat mais aussi, afin de pouvoir conserver des parts de marché auprès du service après-vente.

Il s'agit donc d'un rôle considérable, qui requière des profils de compétences évolutifs et de plus en plus complexes s'agissant de la capacité du vendeur à prendre en compte ces évolutions, à les accepter et les mettre en œuvre.

◆ Un nouveau profil de concessionnaire

Cette évolution ne pourra être mise en place que par une forte prise en compte des

concessionnaires eux-mêmes qui devront montrer leur capacité à conduire leur politique de changement. La réorganisation des services dans les réseaux et ce, à des fins de réduction des coûts de distribution, participe en effet d'une politique beaucoup plus large.

Si les constructeurs travaillent actuellement sur ces nouvelles stratégies que doivent mettre en place les distributeurs, celles-ci sont parfois gérées de façon partenariale mais aussi parfois sous forme de contraintes. Vécues comme une pression du constructeur, les concessionnaires auront davantage de difficultés à mettre en place et optimiser ces nouvelles stratégies.

Ainsi la réflexion sur l'amélioration des compétences des vendeurs doit nécessairement interroger les aptitudes des dirigeants d'entreprises à accompagner et anticiper ces évolutions en cours et à venir.

En outre deux axes apparaissent prioritaires :

- la gestion des hommes : savoir les recruter, les manager, les encadrer
- et l'aptitude à conduire une politique de changement (connaissance parfaite des évolutions et des outils, réactivité et capacité d'anticipation...).

Par conséquent, dans le cadre de la restructuration des réseaux et la constitution des plaques, les distributeurs sont sélectionnés par les constructeurs qui leur confient progressivement des affaires situées sur leur territoire. Or cet investisseur choisi par la marque, devra répondre aux exigences du constructeur en matière de capacité managériale, de compétences professionnelles et de gestion, de capacité financière, mais aussi en s'engageant sur la représentation de la marque sur son territoire.

Tous les constructeurs sont actuellement en phase de recrutement de ces « nouveaux profils de concessionnaires ». Les remaniements conséquents qui s'opèrent actuellement montrent l'importance qu'accordent les constructeurs à ce poste clé mais aussi les difficultés qu'ils rencontrent à mettre en œuvre une « nouvelle culture de la distribution automobile ».

Il apparaît donc à ce niveau de qualification, des besoins importants en termes de définition et d'adaptation de compétences, le recours à la formation apparaît nécessaire, mais difficile à mettre en œuvre. Les constructeurs, eux-mêmes reconnaissent les besoins mais expriment des difficultés à faire accepter la formation aux cadres dirigeants.

En outre, la tendance à la concentration de la distribution se traduit aussi par la croissance des réseaux de marques étrangères, et en particulier asiatiques, qui sont actuellement en forte période de recrutement.

Ainsi, que ce soit au niveau des constructeurs ou des importateurs, les besoins en compétences managériales apparaissent très élevés et ce, selon deux niveaux de problématiques :

- Dans le cadre de recrutement de nouveaux distributeurs ou de responsables de sites à l'intérieur d'une plaque, l'ensemble des professionnels s'interroge sur les

profils à privilégier : doit-on rechercher d'abord un professionnel de l'automobile ou plutôt s'inspirer des modèles de la grande distribution et privilégier un profil présentant des aptitudes à mettre en place une nouvelle stratégie de distribution quel que soit le produit ?

- Dans le cadre de l'adaptation des professionnels en place, quelle formation / adaptation développer pour accompagner les changements ?

Si la plupart des constructeurs privilégient la culture automobile dans le profil du candidat, certains s'essaient à de nouvelles démarches. Quoiqu'il en soit, les professionnels dans leur ensemble, qu'ils soient issus du monde de l'automobile ou d'un tout autre secteur, sont contraints désormais à prendre en compte l'évolution globale de la distribution et les nouvelles techniques marketing pour optimiser leur démarche.

En d'autres termes, il s'agit pour eux de regarder ce qui se passe dans les autres secteurs d'activité et de s'en inspirer afin d'entrer dans une démarche de BENCHMARKING car il s'agit d'un moyen d'optimiser les stratégies d'innovations ainsi que les méthodes de formation qui permet aux distributeurs, comme aux vendeurs, d'améliorer leurs compétences en se « frottant » aux autres secteurs d'activités.

2 – Passage d'une culture industrielle à une culture de service

Les constructeurs, dans leur ensemble, considèrent que la croissance des réseaux de distribution passe en premier lieu par le développement d'une politique de service. Les marques étant inexorablement engagées dans un mouvement négatif des prix, la concurrence s'exercera sur les services, leur complémentarité et leur qualité. Les constructeurs devront donc distribuer et vendre des voitures mais également un bouquet de services.

Il s'agit donc pour les professionnels de l'automobile de substituer à une culture industrielle d'écoulement des stocks une culture de service centrée sur les attentes des clients.

◆ La vente de produits périphériques : de l'offre packagée à l'offre intégrée

La vente de produits périphériques (assurance, financement, contrat d'entretien...) s'inscrit dans une recherche de standardisation de la prestation de l'activité commerce et service (offre de mobilité) afin de rassurer et de fidéliser le consommateur.

Dans ce cadre-là, on peut distinguer l'**offre "packagée"** qui regroupe un ensemble de produits et de services (assurance, crédit, entretien) n'ayant pas été forcément conçus et développés dans cette optique de vente, de l'**offre "intégrée"** qui réunit dès la conception de l'offre l'ensemble des compétences nécessaires pour délivrer au client le service adéquat au meilleur coût (exemple de 1,2,3 de Renault, Idée Ford, le concept de mobilité de Smart).

○ ces deux offres n'ont pas les mêmes conséquences sur l'acte de vente. La première peut entraîner une accumulation de présentation de produits, ce qui risque de lasser le client et de pénaliser le vendeur. La seconde tend à simplifier l'acte de vente (transparence dans le discours), à instaurer une meilleure relation entre le vendeur et son client.

Le vendeur doit aujourd'hui savoir vendre le véhicule et tout une gamme de prestations annexes afin de participer à l'amélioration des marges et à la fidélisation de la clientèle au point de vente. Il a ainsi à sa disposition une multiplication de produits périphériques proposés (contrats d'assurance³, contrats de financement, d'assistance et d'entretien, carte de fidélité...).

Les vendeurs, ayant connu d'autres modes de travail, semblent avoir plus de mal à intégrer ces offres lors de la négociation avec le client, alors que la clientèle est en attente puisqu'elle est habituée à ce type de pratique (avec l'achat d'un appareil électroménager le vendeur parle aussi de garantie, de financement) et s'attend donc à une proposition de produits complémentaires.

³ La vente d'assurances est réservée aux courtiers en assurance, le concessionnaire ne pouvant jouer qu'un rôle de prescripteur. En cas de sinistre, c'est la concession vendeuse du contrat qui est sollicitée par l'assureur pour traiter le véhicule (permet de la fidélisation au S.A.V.). Le vendeur reste l'interlocuteur du client pendant toute la durée du contrat. (source : JA 11/99)

Le vendeur et l'encadrement commercial a dû apprendre à expliquer ces nouvelles offres. Celles-ci peuvent être une aide à la vente **si elles ont été, dès le départ, bien intégrées et acceptées par le vendeur, ceci constitue une condition incontournable de réussite de la formule.**

En outre, si l'on considère la formule 1,2,3 imaginée par Renault, celle-ci n'a eu qu'un faible succès et ce, non pas en raison de la conception du produit lui-même, mais principalement en raison d'une mauvaise prise en compte des relais et en l'occurrence les vendeurs et surtout l'encadrement commercial : *« Ceux qui étaient convaincus de la formule ont vendu du 1,2,3, ceux qui ne voulaient pas s'embêter avec ça n'en ont pas vendu. L'encadrement n'a pas été moteur du déploiement du produit 1,2,3, le produit est mort. »*

Ainsi, on assiste aujourd'hui à une prise en compte de plus en plus forte de la nécessité de former les vendeurs, mais surtout de les convaincre de la qualité des produits. Les constructeurs doivent « vendre » leurs produits aux vendeurs. En conséquence, à chaque nouveau concept créé, une formation continue est mise en place afin que le vendeur ait les compétences nécessaires pour expliquer correctement l'offre aux clients et bien au delà que le vendeur « ait envie » de les vendre.

Ces offres ont deux principales conséquences sur le métier de la vente :

- La première est une **diversification du métier** (on ne vend plus seulement un véhicule mais tout une gamme de services).

- La seconde est l'apparition de nouveaux profils professionnels spécialisés dans la vente de ces prestations, par exemple des **Financial managers**. Cependant, il semblerait que les constructeurs privilégient une prise en charge complète du client par une même personne, ce qui induit une forte polyvalence des compétences, le vendeur devant alors prendre en charge la vente de l'ensemble des produits périphériques. La spécialisation des fonctions pourrait davantage être mise en place au sein des grandes structures pour impulser et améliorer la vente de ces produits.

Les offres de financement proposées par les distributeurs sont variables et tendent vers un objectif commun : l'offre de mobilité. Les objectifs des constructeurs sont en effet de dépasser la simple offre de crédit. Leurs démarches s'orientent désormais vers la définition d'une nouvelle offre de mobilité proche d'une **location longue durée qui serait destinée aux particuliers.**

Il s'agit, dans ce cadre-là, de développer des systèmes locatifs associés à des services permettant aux clients de faire leur propre choix dans les options de services qui leurs sont proposées. Les ambitions de certains constructeurs sont d'ailleurs plus larges, puisque le concept d'offre de mobilité doit inclure un service supplémentaire, à savoir offrir à leurs clients la possibilité de disposer, le temps d'un week-end ou durant une période comparable, d'un véhicule différent (sportif ou familial). Mais ces innovations dans le service rencontrent encore beaucoup d'obstacles dans leur développement et demandent à être corrigées et améliorées.

En outre, les formules spécifiques s'inspirant du concept de contrat de mobilité, telles que **Idée Ford**, font considérablement évoluer les relations entre le vendeur et l'acheteur et

particulièrement sur les termes de la négociation puisque celle-ci ne porte plus

sur un taux de remise supplémentaire mais sur un montant de loyer mensuel. Mais encore une fois, la diffusion du produit est étroitement liée à la représentation que s'en font les vendeurs « *les meilleurs vendeurs font presque 70 % de leur vente en idée Ford* ».

◆ **Le service passe aussi par la logistique : de la vente sur stock à l'analyse d'un besoin**

La réorganisation de la distribution automobile a pour principal objectif de réduire les coûts de la distribution et donc du véhicule. En effet, en Europe les coûts de la distribution des voitures se situent entre 30 % et 33 % du prix du véhicule tandis qu'ils sont compris entre 25 % et 27 % aux Etats-Unis et entre 29 % et 31 % au Japon.

Ainsi la logistique « production / acheminement / livraison » est actuellement fortement réorganisée dans l'objectif de réduire les délais de livraison, de respecter les dates de livraison ainsi que les caractéristiques du véhicule souhaité. La logistique induite par les « flux tendus » est actuellement considérée par les constructeurs comme un atout prioritaire devant permettre une plus forte croissance des ventes.

En outre cette nouvelle configuration de la logistique au sein de la distribution automobile ne peut être opérationnelle que si elle s'appuie sur un outil informatique puissant, intégrant dans un même réseau, le constructeur, ses filiales et ses distributeurs.

Les vendeurs devront donc, dans cette nouvelle configuration apprendre :

- **non seulement à utiliser l'outil informatique,**

- **mais surtout à l'utiliser devant un client dans un acte de vente. Il s'agit d'introduire l'ordinateur dans l'argumentation.**

Premier exemple en la matière, le concept de « Nouvelle distribution » de Renault qui consistera à réduire à 15 jours le délai d'attente des particuliers⁴. L'enregistrement de la commande se fera directement par Intranet, et déclenchera la mise en fabrication du véhicule (et par conséquent une réduction des coûts de gestion des stocks). D'autres constructeurs, et en particulier Peugeot, prévoient une telle réorganisation de leur mode de fonctionnement.

Dans ces termes-là, le vendeur devra :

- **non plus vendre en priorité la voiture en stock et donc adapter son argumentaire en fonction du véhicule disponible ;**
- **mais il devra davantage chercher à définir les besoins et les attentes des clients, ce qui lui demandera une démarche commerciale plus élaborée.**

⁴ Le délai de livraison actuellement va environ de 10 semaines pour une Audi A4, 7 semaines pour une Peugeot 206, 5 semaines pour une Renault Clio (source : J.P. Lagarde, Distribution Automobile, décembre 99)

3 – Une culture de service mais des procédures de type industriel

◆Face à la crainte de l'après 2002, chacun se prépare à une forte concurrence

Sous la pression des échéances réglementaires et en particulier la fin du règlement d'exemption 1475/95, les concessionnaires et constructeurs se sont retrouvés pour mener à bien la transformation de la distribution automobile et préparer les réseaux à une concurrence beaucoup plus intense.

En effet, si jusqu'ici la concurrence automobile s'exerçait entre constructeurs et donc sur l'image des marques, l'arrivée de nouveaux distributeurs sur ce marché devrait accentuer la concurrence en la situant peut-être davantage sur les canaux de distribution. Ainsi, on assistera à une forte concurrence qui devrait porter à la fois sur les marques et à la fois sur les canaux de distribution.

En ce qui concerne les nouveaux canaux de distribution, qui souhaitent entrer sur ce marché en remettant en cause le coût de la logistique de distribution (30 % du coût global de la voiture), on peut citer :

- le commerce électronique par internet
- la grande distribution
- la vente par correspondance

Aujourd'hui le commerce électronique, tout du moins sur le marché national, ne peut concerner que le VO, mais qu'en sera-t-il si toute forme de distribution est autorisée après 2002 ? Les différentes enquêtes sur le sujet montrent encore que les clients VN utilisent internet pour s'informer mais pas, ou très peu pour acheter un véhicule, la concession demeure encore le passage

obligé dans l'acte d'achat. Cependant le Web connaît actuellement un essor radical et rapide comme acteur de l'économie et nul ne peut encore mesurer son rôle prochain dans la distribution automobile. Restera-t-il un outil d'information ou deviendra-t-il plus largement un moyen d'achat ?

En ce qui concerne le canal de la grande distribution, les quelques tentatives opérées ces derniers mois, ne semblent pas avoir été concluantes. En outre, la stratégie des constructeurs reposant essentiellement sur l'image de marque, celle-ci n'apparaît pas compatible avec une distribution généraliste. En conséquence tous s'accordent, encore aujourd'hui, à rejeter cette forme de commercialisation.

Face aux nouvelles formes de concurrence qui s'annoncent, les concessionnaires ne sont pas les moins bien armés pour se défendre. Forts des services qu'ils développent et de la rentabilité qu'ils dégagent des activités d'après-vente, les distributeurs ont aussi leur carte à jouer dans la maîtrise des différents métiers de la distribution.

De plus, les réseaux de distribution tels qu'ils existent actuellement, donnent aux constructeurs une garantie de représentation et de remontée d'informations sur les produits et les clients, qui leurs octroient un atout considérable quant à la réactivité face au marché. Le concessionnaire joue ainsi un rôle considérable de régulateur entre l'offre et la demande sur le marché automobile, tout en contribuant à la construction de l'image de la marque. Or face à la concurrence, la

recherche de nouveaux clients et leur
fidélisation va être un axe important de la

compétition entre les marques. Sans un réseau performant et fiable pour sa qualité de service et l'importance des prestations accompagnant la vente de voitures neuves, les constructeurs prennent le risque de ne plus pouvoir compter sur la marque comme locomotive des ventes.

◆ Iso 9 002 : une procédure de type industriel

Conscient que la qualité du service est un élément de fidélisation de la clientèle, les constructeurs demandent à leur réseau de faire un effort sur la qualité de leurs prestations. Cette démarche s'accompagne de la certification du réseau par la norme Iso 9002 (choisie par les constructeurs). Quelque soit le lieu de vente, le client doit pouvoir trouver les mêmes services et la même qualité.

La Norme Iso 9002 est une norme d'organisation qui certifie la qualité du système d'une entreprise. Elle vérifie les moyens mis en œuvre. Dans le service automobile, ce modèle est applicable à la production, à l'installation et au soutien à la vente. Elle est délivrée par l'A.F.A.Q. (Association Française pour l'Assurance de la Qualité).

Face à l'alternative qui s'offraient aux entreprises du CRA d'opter pour Qualicert ou ISO 9002, il semblerait que la plupart des distributeurs et particulièrement les plus importants aient choisi ISO 9002, pourtant plus proche d'une organisation industrielle du type d'un constructeur automobile.

En conséquence, cette norme d'organisation qui semble se généraliser auprès des distributeurs automobiles induit le passage, pour ces entreprises, d'une culture commerciale-service de type informel et orale à une organisation industrielle formalisée et écrite.

La norme Iso 9002 a changé certains aspects dans le métier du vendeur. Par exemple, la rédaction des documents remis au client est aujourd'hui normée. Il faut remplir les documents d'une manière spécifique, remettre tel document au client. Le travail approximatif ne peut plus se faire, tout est bien structuré.

Si la certification a fait prendre conscience aux équipes de vente de l'aspect qualité, cela les a davantage impliqué. Selon un vendeur le fait que l'entreprise soit aujourd'hui certifiée donne une pression supplémentaire « c'est le zéro faute ».

Nombre de vendeurs perçoivent la certification comme une perte d'autonomie et une complexification de leur métier par une procédure écrite beaucoup plus lourde à gérer.

III – LES CONTRAINTES D'ENVIRONNEMENT

Les automobilistes évoluent dans leurs attentes et dans leurs besoins. Les professionnels de l'automobile doivent donc, non seulement être à l'écoute de ces

évolutions qui vont influencer les marchés, mais aussi ils devront pouvoir s'y adapter, en les acceptant et en mettant en œuvre de nouvelles méthodes de ventes.

1 – les attentes des consommateurs

Tout au long de l'enquête, la réponse récurrente quant aux évolutions du métier de vendeur tenait dans le rapport à la clientèle et son comportement. La plupart des vendeurs considère que leur métier a principalement évolué sous l'effet des nouveaux comportements de la clientèle. Ils se sentent souvent désarmés par rapport à ces nouvelles contraintes. Tout en cristallisant le rapport à la clientèle, les vendeurs expriment des difficultés à analyser les différents mouvements sociologiques qui s'opèrent actuellement.

L'utilisateur devient économe, et le prix est le premier critère dans l'achat d'un véhicule. Le client va, lors de l'achat, attendre une remise la plus importante possible, et une bonne reprise de son véhicule. Les différentes primes gouvernementales et les réductions consenties par les marques pour relancer les ventes d'automobiles ont encouragé les consommateurs à demander des remises.

Cette évolution a contribué à fortement perturber les relations entre l'acheteur et le vendeur en transformant les vendeurs automobiles en négociateurs financiers, source d'une grande frustration par rapport au métier chez nombre d'entre eux.

◆Le prix à tout prix

Selon les résultats d'une enquête :

COMPORTEMENT SUR LE LIEU DE VENTE	
Critères d'achat	En %
Prix	88
Proximité-accueil	86
SAV	82
Garantie	80
Délai de livraison	75
Conseils du vendeur	71
Essai du véhicule	63
Showroom	53

(Journal de l'Automobile, 25/06/99)

Les vendeurs se lancent dans la guerre des prix, ils doivent arriver à garder la clientèle en négociant une remise. De plus, ils doivent savoir reprendre un véhicule au meilleur prix (savoir évaluer l'état du véhicule, connaître l'état du marché du VO). Aujourd'hui, bien qu'il y ait une reprise de l'activité commerciale, les vendeurs ont gardé l'habitude de négocier les prix (ils s'attendent à ce que les clients leur demandent une remise).

De plus, le consommateur attend un ensemble de produits et de services qui vont avec la vente du VN tels que le financement, l'assurance, l'entretien. Il y a aussi, une demande de personnalisation et un refus de toutes contraintes liés à l'achat du véhicule. Le client souhaite plus de rapidité dans les services, une transparence et une clarté dans les prix.

◆Un achat en famille

Les femmes et les enfants sont de plus en plus influents dans la décision d'achat d'un nouveau véhicule. Les femmes ont des préoccupations différentes de celles des hommes, privilégiant l'esthétique, la sécurité, le confort et l'aspect pratique du

véhicule. Un vendeur a reconnu avoir raté des ventes parce qu'il n'avait pas pris assez le soin d'écouter la femme dans le couple. L'important pour le vendeur est désormais de savoir analyser qui, dans le couple, a le pouvoir décisionnaire afin d'adapter son argumentaire.

Le commercial doit savoir vulgariser le langage technique et savoir prendre en compte les attentes distinctes de la clientèle féminine et masculine. Les besoins évoluant avec la société le vendeur doit pouvoir s'adapter aux évolutions sociologiques de la société.

◆Un achat préparé et documenté

Les clients réfléchissent plus avant d'acheter, ils font davantage le tour de la concurrence (facilité par la concentration dans un même lieu géographique des points de ventes). Ils sont beaucoup moins fidèles à une marque, à un établissement (plus fidèles aux garages de part leur caractère de proximité). Il est donc plus difficile, pour les vendeurs, de fidéliser leur clientèle.

La concurrence est d'autant plus difficile que les véhicules se ressemblent de plus en plus. Les écarts entre les constructeurs sont de moins en moins importants en terme de produit en raison d'une tendance à la standardisation des modèles.

Cette standardisation des produits « classiques » permet au client d'avoir plus de choix, mais accroît la concurrence des vendeurs entre eux.

Les consommateurs sont globalement sur informés (bien ou mal) par l'intermédiaire de la presse et des émissions spécialisées, des salons, et depuis peu en se connectant sur les sites des constructeurs.

Cette sur-information requiert pour le vendeur une connaissance parfaite du marché, du produit et de la concurrence. Il faut donc savoir au jour le jour ce que font les concurrents (en terme de rabais, activité promotionnelle...). Les connaissances doivent se fonder sur la réalité d'un marché qui évolue en permanence.

De plus la concurrence ne porte plus uniquement sur le produit automobile mais aussi sur les produits périphériques : concurrence des autres marques à laquelle s'ajoute le concurrence bancaire, voire celle des compagnies d'assurance, qui pour certaines d'entre elles proposent en plus de l'assurance, un contrat de financement.

2 – Les déformations du marché automobile : une réponse aux évolutions sociologiques

Il y a peu encore la vente automobile procédait d'une uniformisation des concepts, les constructeurs vendant la même voiture à tout le monde avec plus ou moins d'options et d'enrichissements, cependant ce processus ne peut plus répondre aujourd'hui aux nouvelles attentes des consommateurs. Désormais l'offre automobile doit répondre à de véritables niches de marché et s'orienter vers « *un produit qui pourrait être autant un véhicule modulaire qu'un module d'abonnement multi-automobiles*⁵. »

◆ Une demande de personnalisation forte qui induit une diversification

des produits ... et des argumentaires

Les achats automobiles portent en effet de moins en moins vers les berlines traditionnelles et de plus en plus vers des modèles dotés d'un caractère sportif, ludique ou revendiquant une vocation de loisirs ou utilitaire. Ainsi les attentes sont de plus en plus fortes vers des modèles de type break, coupé, monospace, cabriolet etc...

En même temps qu'elles se diversifient vers ce qui ne représentait, il y a encore peu de temps des niches, ces attentes traduisent un besoin de personnalisation de plus en plus fort. Or celui-ci passe autant dans le produit que dans le processus d'achat et donc dans le comportement du vendeur.

⁵ Source : Eurostaf, la distribution automobile – J.P. lagarde.

En effet, alors que la part des berlines dans les ventes automobiles en France est passée de 90,4 % en 1994 à 77 % en 1999, la part des ventes de break est passée de 3,8 % à 9 %, celle des monospaces de 2,5 % à 9 % et celle des véhicules tout terrain a été multipliée par 2⁶.

Dotés d'une identité sportive et ludique, les 4X4 de loisirs ont enregistré une véritable explosion ces derniers mois. L'engouement pour ce type de véhicule ne porte pas sur ces caractéristiques techniques puisque plus de 90 % des utilisateurs de modèles tout terrain ne s'aventurent jamais hors des routes. Aussi est-ce plutôt les 4 X 4 de loisirs qui, en représentant 40 % des ventes de 4X4 cette année, tirent les ventes sur ce marché. Il s'agit là avant tout d'un achat plaisir

Ces achats répondent à la fois à une nouvelle forme identitaire, priorisant les loisirs mais aussi un mode de reconnaissance du statut social puisque le 4x4 est particulièrement prisé par des catégories socio-professionnelles élevées.

Le mieux placé sur ce marché demeure Toyota et en particulier grâce à son petit modèle de 4X4 de loisirs Rav4. Renault qui vient de lancer une version 4X4 du Scénic se place délibérément dans cette catégorie de petit véhicule de loisir.

Aux besoins de véhicules de loisirs, répondent aussi les attentes sur des véhicules multifonctions et modulaires ; à l'instar de l'Opel Zafira avec son système de sièges se repliant dans le plancher, ce véhicule répond à la fois à un usage familial et à un usage utilitaire. La tendance étant aux petits monospaces urbains, familiaux et pratiques puisque modulables.

Répondant aux soucis des constructeurs de s'ajuster au plus près de la demande du consommateur, les véhicules d'un même segment se déclinent en plusieurs versions, chacune devant répondre à une population particulière : version break, cabriolet, monospace, utilitaire et même 4X4.... aux vendeurs de cerner encore davantage le profil et les attentes de ses clients et de savoir adapter un argumentaire en relation avec le créneau ciblé.

En effet, la logique de l'hyper-segmentation répond aux évolutions sociologiques de la demande du client : les consommateurs ne souhaitent plus suivre et s'inscrire dans une mode particulière qu'ils vivent comme quelque chose qui leur est imposé, mais souhaitent davantage s'en démarquer et afficher leurs propres goûts et leur propre personnalité. En conséquence, les attentes ne s'orientent plus vers un modèle unique mais un service personnalisé. Cette tendance devrait s'accroître encore davantage dans les années à venir et conduire à une diversification de plus en plus poussée des modèles et des services proposés.

En cela le métier de vendeur automobile s'est complexifié par une pression de plus en plus forte de l'analyse psychologique du profil de l'acheteur, de son comportement, de ses attentes, de ses aspirations... le vendeur doit faire évoluer sa démarche : il ne vend plus un produit, mais il doit vendre un service et pour ce faire il doit connaître et évaluer les habitudes de vie de l'acheteur. Cette évolution qui passe par une personnalisation de plus en plus accentuée de l'acte de vente est une aspiration énoncée par tous les constructeurs comme principale voie d'évolution de la vente automobile.

⁶ Source CCFA.

Pourtant de nombreuses résistances existent encore tant du point de vue du vendeur lui-même que du chef d'entreprise. Il est en effet facilement observable que des écarts importants demeurent entre ce que souhaitent les constructeurs quant à la façon de distribuer leurs produits et ce qui se passe réellement en entreprise. Le rôle du vendeur est d'autant plus complexe qu'il est au cœur de ces contradictions :

- face à l'acheteur qui exprime une demande de plus en plus personnalisée
- face aux stratégies des constructeurs qui diversifient leurs gammes et exigent une démarche plus accentuée sur le service et l'individualisation
- face au chef d'entreprise dont la priorité est la réalisation de la vente et en priorité la vente sur stock
- face à lui-même, puisque ces nouvelles démarches induisent une forte remise en question de ces propres techniques de ventes et l'acceptation de « travailler différemment », relativement aux contraintes de rémunération

◆ Le VO : une forte demande mais qui échappe encore trop aux réseaux primaires

La vente de voiture d'occasion se caractérise, contrairement à la vente de VN, par la spécificité de chaque véhicule. Chaque voiture d'occasion est en effet différente compte tenu de son état, de son kilométrage, de la façon dont elle a été entretenue et de l'usage qu'il en a été fait. En conséquence, les prix sont aussi très variables.

Le marché du VO, en unités vendues, est 2,4 fois supérieur au marché du VN. Or plus de la moitié des transactions se réalisent entre particuliers. Nombre de concessionnaires, à l'instar des constructeurs, souhaitent

développer cette activité et augmenter leur part de marché.

Les attentes des consommateurs s'inscrivent dans un plus grand professionnalisme et surtout une garantie. Or certains centres-auto de type Norauto, proposent déjà des contrats de garantie pour les voitures d'occasion vendues entre particuliers. Il apparaît donc urgent que les concessionnaires se positionnent rapidement sur l'amélioration de leur organisation de l'activité VO.

C'est dans ce sens que vont les initiatives prises par les constructeurs qui se lancent dans la certification qualité de leurs véhicules d'occasion, dans la définition de licences VO, de type « occasion du lion », de label de garantie ou d'enseignes spécifiques voire dans la mise en place de grandes surfaces de l'occasion .

Ainsi, les constructeurs cherchent à investir à différents degrés le marché du VO en fournissant aux concessions des outils ou des méthodes de développement de cette activité, quand ils ne souhaitent pas eux-mêmes mettre en place et développer l'activité vente de véhicules d'occasion, par exemple « Carévia ».

La concurrence est d'autant plus forte sur ce créneau que les réseaux de distribution ou de vente de VO se développent considérablement sur le net.

Les constructeurs apportent un soutien considérable aux concessionnaires dans cette démarche en leur assurant un stock de VO, en particulier le stock des véhicules de seconde main issus des ventes aux loueurs et qui reviennent sur le marché de l'occasion sous forme de buy-back.

Aujourd'hui, le principal canal d'écoulement des stocks VO récents provient du renouvellement des parcs des loueurs, mais

le développement considérable des flottes d'entreprises ainsi que l'essor des formules de locations proposées aux particuliers devraient fournir des réseaux supplémentaires d'approvisionnement des stocks VO pour les concessions et permettre de développer cette activité.

D'ailleurs, les groupes les mieux constitués ont su mettre en place et développer un fort positionnement sur ce marché assuré d'une bonne rentabilité, à l'instar de CICA, second groupe de distribution en France avec 18 000 véhicules neufs et autant de véhicules d'occasion vendus : *« CICA, filiale du groupe Jardine, représente 1 % des ventes de voitures neuves en France. Ce groupe qui rassemble 47 concessions, a également développé un service internet accessible aux responsables de ses concessions ou aux particuliers à la recherche d'un VO. Sur ce service, l'acheteur a accès à une offre de près de 2 000 véhicules en stock. Il peut aussi se voir proposer la reprise de son ancien véhicule grâce à une cote de la valeur des véhicules déterminée à partir de la réalité des transactions opérées par les concessionnaires du groupe. La marge moyenne s'élevait à 800 frs par véhicule vendu en 1995. En 1997, elle était passée à 1 223 frs et atteint cette année 1500 frs chez CICA. Enfin, pour être tout à fait efficace dans le domaine du VO, ce groupe a lancé avec Canal+ Pro, un système de vente aux enchères sur un canal de télévision professionnel relié par satellite et accessible sur informatique par les concessionnaires abonnés. Pour les professionnels branchés sur ce canal de vente aux enchères, les frais sont de 3 % contre 10 % pour les ventes aux enchères traditionnelles »*⁷

Ce type d'organisation, certes très élaboré en terme de méthode et d'outils ne pourra se généraliser à l'ensemble de l'activité VO mais préfigure à la fois les possibilités d'ouverture de marché ainsi que la nécessité de réinventer de nouveaux outils de commercialisation.

◆Un marché en fort expansion : les ventes aux sociétés

Au delà de la vente de véhicules aux particuliers, les ventes aux sociétés enregistrent actuellement un essor considérable puisqu'elles représentent aujourd'hui près d'une vente de véhicule sur trois. Sont comptées parmi les ventes aux sociétés : les ventes hors réseau, les ventes aux loueurs et aux administrations et ventes aux collectivités.

Ce marché des flottes d'entreprises, qu'elles soient privées ou publiques constitue un enjeu considérable pour les constructeurs. A titre d'illustration, on peut citer le cas de Ford qui en 1998 a créé en France un « Forum Entreprises », c'est-à-dire une infrastructure conçue pour apporter des solutions aux entreprises, collectivités territoriales ou administrations dans l'acquisition et la gestion de leurs flottes automobiles.

La vente aux sociétés est fortement organisée autour de la LLD puisque 40 % des véhicules acquis par les entreprises font appel à un contrat de location de longue durée. La LLD a fortement progressé et particulièrement auprès des plus grandes entreprises : alors que l'achat à crédit demeure le mode d'acquisition privilégié des petites entreprises, pour les plus grandes entreprises, l'orientation va vers la location au détriment du crédit et des indemnités kilométriques.

⁷ EUROSSTAF – Distribution Automobile – J.P. Lagarde, déc. 99.

La forte progression de ce marché montre l'avantage que peuvent avoir les constructeurs et leurs réseaux à s'orienter vers les sociétés. La faiblesse des marges réalisées sur les ventes aux particuliers conduit de nombreux concessionnaires à se tourner vers la vente aux sociétés.

Dans le cadre de cette démarche, les constructeurs et les concessionnaires développent des stratégies propres et en particulier en se positionnant sur l'offre de véhicules utilitaires. Sur ce marché des ventes aux sociétés, Renault occupe la première place avec 35 % de parts de marché dont 40 % sont des VU. Fort de ce positionnement, et souhaitant développer encore davantage ce marché, Renault a mis en place une division commerciale VU ; ce qui témoigne du positionnement et du rôle marchand élevé de ce produit .

Dans le cadre de cette stratégie, Renault organise une forme spécifique de ventes aux sociétés au travers d'une charte d'engagement auprès de distributeurs souhaitant s'engager dans cette démarche. Cette charte induit en particulier :

- un emplacement commercial spécifique aux modèles Renault Entreprise
- l'obligation de détenir un stock ainsi que des véhicules de démonstration
- une organisation spécifique à la clientèle Entreprise (services, financement, horaires d'ouverture)
- **les vendeurs dédiés à cette activité doivent suivre une formation spécifique** au marché des véhicules d'entreprise.

D'autres constructeurs tels que Fiat ou Opel s'engagent dans une démarche similaire.

Compte tenu des fortes perspectives d'évolution qu'offre ce marché, des besoins importants apparaissent quant à l'adaptation des compétences auprès du personnel des concessions :

- tant au niveau de l'encadrement pour la mise en place et la définition de stratégies commerciales spécifiques
- que des vendeurs eux-mêmes qui devront adapter leurs démarches commerciales à cette clientèle d'entreprises ; en sachant qu'elle n'est pas uniforme et que les besoins sont très différents entre la population artisanale et celle des grandes entreprises : vente directe à crédit ou offre de LLD.

En terme de développement des compétences, les besoins en formation pour les vendeurs dédiés à cette activité semblent relativement importants. Il s'agit pour les vendeurs de mieux connaître la clientèle de professionnels et ce, par corps de métiers ainsi que les contraintes matérielles en fonction de la catégorie d'acheteurs.

Il s'agit, en particulier pour le marché du VU de connaître les contraintes professionnelles de chaque catégorie d'artisans et de commerçants afin d'évaluer les besoins et de valoriser ses modèles. Mais il s'agit aussi de connaître les contraintes financières et fiscales de cette clientèle particulière afin d'évaluer l'offre de services à proposer.

IV – ECLATEMENT DES FONCTIONS DE VENDEURS AUTOMOBILES

1 - Un métier dont les bases restent les mêmes

◆ Pas de transformations majeures

Le métier de vendeur ne s'est pas radicalement transformé ces dernières années, les fondements mêmes de l'acte de vente demeurent, même si aujourd'hui le vendeur doit savoir faire évoluer son métier au regard des nouvelles attentes en terme de qualité, de service et de prestation. Les techniques de ventes changent peu mais le relationnel client doit évoluer.

Les évolutions portent en particulier sur les aspects transversaux et sur l'analyse de la demande de la clientèle :

- il doit de plus en plus intégrer dans la négociation l'ensemble des produits périphériques, voire les formules de mobilité (LLD, idée ford...)
- Il doit savoir analyser les besoins et les attentes des clients et s'y adapter, pour se faire il doit comprendre et interpréter les comportements du client afin de situer l'état d'esprit réel du client par ses attitudes, ses hésitations, son mutisme, voire son agressivité. Mais il ne suffit pas de comprendre l'état d'esprit réel du client, il faut aussi en déduire des éléments pour proposer un véhicule et pour orienter la négociation.
- Il doit pouvoir deviner qui est décisionnaire dans le couple afin d'adapter son comportement et ses arguments
- Il doit orienter son métier vers le service : Il s'agit pour le vendeur de savoir rendre des services (prêter une voiture, prendre en charge ses attentes, ses préoccupations...).

LE VENDEUR AUTOMOBILE : ANALYSE DE POSTE		
Contenus d'activité	Qualités et capacités personnelles requises	Evolutions dans le métier
<p>Réunion administrative (briefing de l'équipe de vente, mise au point des ventes réalisées la veille, regard sur la mise en conformité des dossiers remplis, le chef des ventes motive le vendeur à vendre plus et mieux, regard sur les relances à effectuer)</p>	<p>Etre rigoureux (savoir respecter les règles explicites dans la rédaction des documents) Etre perspicace (savoir expliquer au supérieur hiérarchique pourquoi une vente n'a pas réussi) Etre humble (savoir se remettre en question et reconnaître que ses méthodes de travail pourraient être améliorées) Résistance au stress (remettre les « compteurs » à zéro en début de mois) Etre ambitieux (vouloir un bon salaire)</p>	<p>La norme Iso 9002 oblige les vendeurs à respecter des processus dans la vente (passage de la culture orale à une culture orale et écrite, une façon de travailler plus rigoureuse).</p> <p>La partie administrative dans le métier est de plus en plus lourde.</p> <p>Le marché de l'automobile a redémarré, les objectifs de vente ont été élevés.</p>
<p>Travail de prospection et de relance de la clientèle</p>	<p>Etre autonome (savoir organiser les démarches de prospection, développer un fichier client, savoir s'organiser à court et moyen terme) Etre courageux, dynamique, motivé</p>	<p>Le vendeur ne doit plus aujourd'hui se contenter d'attendre le client, il doit savoir aller au devant, le faire venir dans l'entreprise.</p> <p>Il y a de plus en plus d'approche par marketing direct.</p> <p>Le service commercial des constructeurs prend en charge une plus grande partie de la prospection.</p>
<p>Accueil du client (le renseigner, analyser la demande et repérer les besoins. Lui faire faire un essai du véhicule).</p>	<p>Savoir écouter Etre patient, courtois. Etre disponible. Avoir la fibre commerciale (il faut savoir se vendre, savoir séduire et vendre son produit) Avoir une bonne culture automobile (afin de bien renseigner il faut lire la presse spécialisée régulièrement. Il faut être au courant du marché, des produits de la concurrence) Connaître parfaitement les produits Capacité d'adaptation aux différents types de clientèle.</p>	<p>Le client évolue (davantage de femmes) et le type d'attente et d'exigence change.</p> <p>Le consommateur a de plus en plus de temps libre, le vendeur doit être présent le samedi, voire le week-end lors d'opérations portes ouvertes (heures de travail élevées).</p>
<p>Conduire les différentes phases de vente (adapter la solution financière au client)</p>	<p>Savoir convaincre et rassurer Etre flexible (savoir confier une partie de la vente lorsque celle-ci est relayée par un spécialiste) Etre ouvert (maîtriser la présentation de ces nouveaux produits et savoir les utiliser dans l'acte de vente)</p>	<p>De plus en plus d'entreprise confie la vente des produits périphériques à des spécialistes.</p> <p>Le vendeur ne doit pas se contenter de faire du volume, il doit aussi dégager des marges positives (savoir consentir moins de rabais, faire attention aux valeurs de reprise).</p> <p>Le vendeur ne doit plus se contenter de vendre un véhicule, il doit également vendre des prestations de services.</p>
<p>Evaluer et négocier la reprise de l'ancien véhicule (recherche de la traçabilité du véhicule)</p>	<p>Savoir suivre l'évolution du marché (connaître les modèles qui se vendent bien et moins bien) Avoir des connaissances en mécanique (afin de savoir évaluer les frais de remise en état. Capacité de négociation (afin d'accroître les marges dégagées).</p>	<p>En 1999, le marché du VO équivaut à 2,4 ventes pour 1 immatriculation VN.</p>

2 – Mais un métier qui tend à s'enrichir

◆Plus de service

L'ensemble des constructeurs considèrent que pour leur réseau de distribution, la croissance passe d'abord par le développement d'une politique de services. Le rapprochement des gammes et la tendance à la baisse des prix de vente feront exercer davantage la concurrence sur les services que sur les prix. L'enjeu de cette remise en cause est de faire en sorte que ce soient désormais les services proposés qui attirent le client au point de vente en répondant à l'ensemble de ses besoins.

D'où une pression beaucoup plus forte sur les vendeurs :

- pour qu'ils améliorent leur prestation et leur relationnel client
- pour qu'ils proposent et qu'ils vendent davantage de produits périphériques

En conséquence, les vendeurs ont souvent le sentiment qu'on leur en rajoute toujours davantage.

◆Plus de spécialisation

La spécialisation des vendeurs peut porter sur plusieurs champs : par produit, par gamme, par type de clientèle... Diverses démarches commerciales sont expérimentées actuellement.

La spécialisation sur les modèles a été initiée, en particulier par Mercedes. L'objectif

visé était de pouvoir répondre en terme d'exigence et de discours à une nouvelle clientèle. Cependant, il ne semble pas que cette démarche soit plébiscitée et recherchée par les professionnels qui préfèrent disposer de commerciaux pouvant vendre sur l'ensemble des gammes.

Cependant, en fonction de l'essor de certains marchés, les entreprises ont tendance à spécialiser des vendeurs :

- sur l'activité VO
- sur l'activité vente aux professionnels
- sur l'activité LLD

Cette spécialisation s'organise à partir d'une nouvelle définition d'emploi et, dans la majorité des cas, est précédée d'une formation spécifique.

De plus dans le cadre de l'évolution de la distribution automobile et de la concentration des entreprises, on assiste à une tendance forte de développement du multimarquisme. Ces entreprises, qui optent pour le mutimarquisme réorganisent leur activité vente en spécialisant les vendeurs par marque.

Ces différentes formes de spécialisation, ne conduisent pas à l'émergence de nouveaux métiers et donc ne font pas apparaître de nouvelles compétences à développer. Cependant les différentes réorganisations de services conduisent à des besoins spécifiques et ponctuels en terme de formation particulière qui se rapprochent d'une adaptation dans le cadre d'une prise de poste.

Par contre, en terme de spécialisation, il convient de relever une nouvelle

compétence qui tend à se développer dans

les concessions et surtout les plus importantes, il s'agit du conseiller financier et plus largement de la personne qui est spécialisée dans la vente de produits périphériques.

Cette personne a pour fonction :

- de développer les ventes des produits et services associés sur les points de vente.
- et de stimuler en parallèle les équipes commerciales VN/VO par une animation permanente.

L'apparition du conseiller financier au sein d'une équipe commerciale nécessite de repenser une nouvelle organisation dans la vente du véhicule, un nouveau mode de fonctionnement. Le vendeur doit apprendre à faire la transition et savoir orienter le client vers un nouvel interlocuteur (selon un chef des ventes, la transition n'est pas facile à intégrer).

Aux Etats-Unis, il y a deux catégories d'organisations commerciales : l'une proche de l'Europe où le vendeur vend un produit et un financement avec une distinction très nette entre la vente de voitures neuves et celles des voitures d'occasion. L'autre ce sont des concessions de grandes dimensions (plus de 1000 voitures) où dans la plupart des cas la vente de véhicules neufs est distincte de celle des produits annexes (financement, assurance, garanties complémentaires, assistance...). Ces entreprises ont développé des produits très sophistiqués dans ce domaine qui réclament une technicité différente.

L'exemple américain et surtout sa dichotomie en fonction de la taille de l'entreprise et de la complexité des produits pourrait préfigurer, une spécialisation des fonctions de plus en plus en accentuée sur le territoire national. En effet, la taille des

entreprises de distribution de cesse d'augmenter en raison de la constitution des plaques et les constructeurs conçoivent des produits de plus en plus sophistiqués qui réclament des compétences plus pointues ; en conséquence la tendance à la spécialisation apparaît tout-à-fait probable, même si de fortes résistances existent aujourd'hui sur cette question :

- cela peut être considéré comme une perte de fonction par les vendeurs eux-mêmes, à la fois en terme de remise en cause de leurs compétences mais aussi –surtout– en terme de conditions financières puisque cela représenterait pour eux une perte des primes liées à ces ventes.
- La spécialisation induit pour l'entreprise : la définition d'un poste spécifique, le recrutement pour ce poste et la formation de la personne recrutée afin d'adapter ses compétences. Dans ce cadre-là, les entreprises auront besoin d'outils spécifiques afin de les aider à organiser la mise en place de ces nouvelles fonctions (définition du poste, des compétences, formation continue...).

◆Une plus grande prise en compte de l'environnement

Il est de plus en plus demandé au vendeur de sortir de son « isolement », afin d'introduire son activité dans une dimension plus large et ce à différents niveaux :

- son environnement immédiat : les relations avec le SAV
- son environnement commercial : évaluation de la concurrence
- l'environnement social de son activité : connaissance de la clientèle et de ses évolutions sociologiques.

I Améliorer le partenariat avec le SAV

L'offre de services concerne l'ensemble des activités de l'entreprise, tous les domaines de la vente mais aussi du service après vente. L'articulation entre les différentes activités est actuellement de plus en plus recherchée. En conséquence, on ne doit plus distinguer séparément l'activité de vente automobile de l'activité du service après-vente, mais construire une stratégie de développement qui se base à la fois sur l'une comme sur l'autre.

L'investissement des constructeurs quant à la réorganisation du service après vente des concessions témoigne du rôle majeur du niveau et de la qualité du SAV dans le volume des ventes automobiles. On peut relever en particulier différentes démarches quant à l'amélioration du SAV : définition

des prestations par forfaits, formation des techniciens, mise en place de service rapide, voire rachat de chaîne spécialisée dans le service rapide, communication...

Dans cette nouvelle configuration le service après vente joue un rôle :

- d'évaluation de l'image de marque et donc constitue un élément incontournable de la fidélisation de la clientèle
- de « prospect » en informant les vendeurs des informations recueillies auprès de leur client

En conséquence, afin d'optimiser le niveau des relations entre ces deux services, les vendeurs devront apprendre à travailler davantage en partenariat avec le SAV.

I Maîtriser l'environnement commercial

Face à la sur-information de la clientèle et à l'accélération de la concurrence, les vendeurs doivent disposer d'une très bonne connaissance de leur concurrence au niveau national et sur leur marché local.

Il s'agit au niveau national de connaître l'évolution du marché afin de pouvoir

positionner sa marque, ses parts de marché et ce, par segmentation.

Au niveau local, la veille doit être quasi quotidienne : connaître la concurrence ainsi que les différentes opérations de promotion que les autres entreprises mettent en place.

I Connaître les évolutions générales de la société

L'évolution des attentes de la clientèle ainsi que les incertitudes, voire les craintes, quant à l'évolution de la distribution automobile ont été récurrentes au cours de l'enquête. Cette cristallisation est révélatrice d'un manque de maîtrise des vendeurs sur la façon dont change la société, ses modes d'organisations, ses principes, ses valeurs, ses modes de consommation...

On demande aujourd'hui aux vendeurs d'améliorer leur argumentaire en l'adaptant aux besoins sociologiques de la clientèle mais aussi de s'adapter à la psychologie du client. Or ces compétences qui sont souvent considérées, à tort, comme « innées », ne sont pas prises en compte dans les programmes de formation.

◆Internet : un nouvel outil ou un nouvel acteur ?

Les sites se développent chez les constructeurs (qui encouragent l'utilisation de ce nouvel outil) et certains concessionnaires prennent l'initiative d'avoir leur propre site. Il y a plusieurs schémas : les constructeurs qui laissent toute liberté pour la constitution du site et ceux comme Renault, Volkswagen qui conseillent vivement aux concessionnaires de s'inspirer de leur maquette. Il y a un site pour un groupe ou un site par concession.

La gestion se fait, pour l'instant, au niveau de l'entreprise, par le chef d'entreprise ou par le chef des ventes. Excepté dans les grosses structures, peu de personnes sont spécialisées pour l'utilisation d'Internet. Actuellement, il n'est pas encore demandé aux vendeurs de travailler avec mais de consulter le site.

Internet permet aux constructeurs de promouvoir leur image de marque (et de se constituer une base de données), et aux usagers de rechercher des informations (aspects techniques, stocks, délais de livraison, remises). Selon une étude Sofres-Cap Gemini⁸ de septembre 99, les automobilistes attendent des sites automobiles qu'ils soient une aide à l'achat, ils veulent obtenir une information complète et facile d'accès, une connaissance du produit avant de prendre rendez-vous avec un vendeur.

La vente d'un VN par Internet ? Fiat a tenté l'expérience avec le produit Barchetta vendu que sur le Net pendant quatre mois. Le client pouvait configurer son véhicule et avait la possibilité de payer par carte de crédit, et de se faire livrer à domicile sa voiture. 110 000 connexions ont été faites, 157 essais réalisés et 1 vente enregistrée⁹.

Internet aujourd'hui, demeure encore un outil d'information, une façon de préparer son choix, du moins pour le marché du VN.

Aux Etats-Unis, la vente d'automobile via Internet s'est développée au niveau du VO (40%¹⁰ des ventes VO se font par Internet).

En France le site Procar propose de mettre en relation des distributeurs automobiles et les clients. Actuellement il y a environ 3 000 visites par jour¹¹. Volkswagen souhaite ouvrir son réseau à Internet par l'intermédiaire de Procar.

Ford se prépare dès aujourd'hui à travailler avec cet outil. Le P.D.G. de Ford France a annoncé que tous les employés de Ford allaient être équipés d'un ordinateur et d'un accès à Internet.

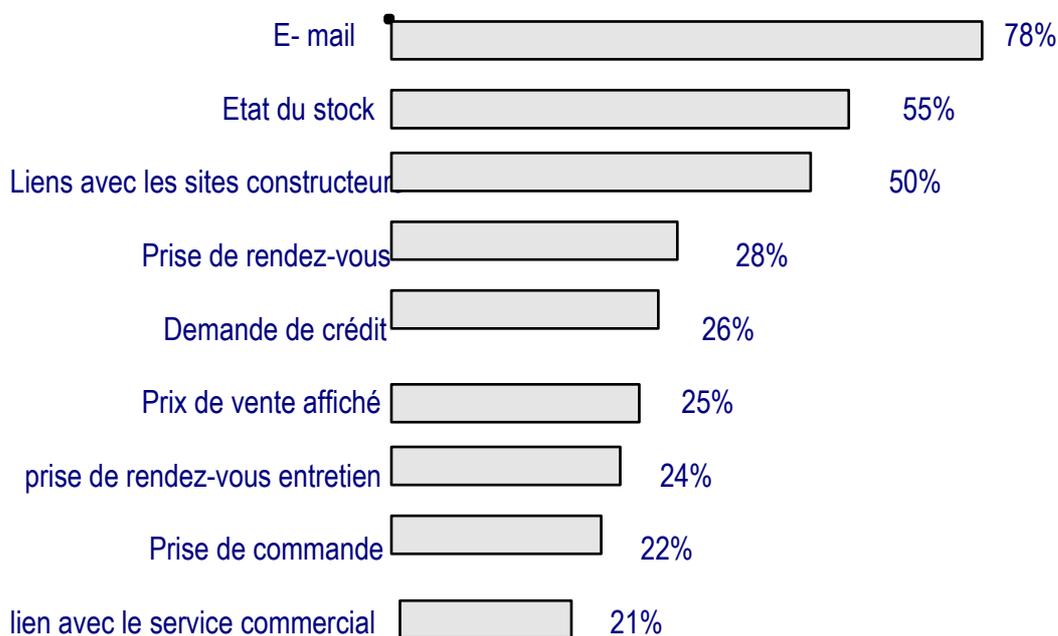
⁸ Source : Le Journal de l'Automobile, 12/11/99

⁹ Source : Stratégies, 10/12/99

¹⁰ Sofres Automobile in Le Journal de l'automobile, 02/10/99

¹¹ Le Journal de l'Automobile, 14/01/2000

Les services proposés par les distributeurs automobiles sur leurs sites WEB



Le développement d'internet induit des mutations dans le secteur automobile, notamment en plaçant le client au cœur même du processus de vente. Si ce dernier peut se connecter directement aux constructeurs, la commercialisation se fera à moindre coût mais le nombre d'investisseurs diminuera.

Internet risque de segmenter la clientèle ce qui signifie qu'une partie de la clientèle de demain n'achètera peut être sa voiture que par le Net. Il va donc falloir que les vendeurs puissent s'adapter à cette segmentation des clients dans l'achat automobile (nouvelle approche de la clientèle).

Actuellement très peu de vendeurs utilisent Internet dans leur travail (mission du chef des ventes). Hors, dans un avenir proche le vendeur devra certainement savoir utiliser cet outil de manière plus systématique (maîtriser le système d'enchère sur le Net, répondre à des questions en ligne, savoir envoyer des e-mail et traiter directement avec un client).

Le réseau primaire devrait, dès à présent prendre, davantage en compte cette évolution et mobiliser leurs vendeurs. Or, actuellement, il n'y a pas de démarche dans les réseaux en matière de formation continue pour l'utilisation d'Internet.

Si Internet peut être considéré comme un nouvel acteur de la distribution automobile, l'informatique en particulier les nouveaux logiciels d'aide à la vente constituent des outils enrichissants dans l'acte de vente.

Les logiciels d'aide à la vente permettent d'avoir l'ensemble des tarifs, de proposer un financement, de connaître les caractéristiques des produits (permet de montrer les gammes aux clients), de chiffrer

la reprise, de connaître les produits correspondants de la concurrence, et bientôt

ils devraient permettre de donner les délais de livraison.

Ces logiciels d'aide à la vente sont vécus positivement par les vendeurs car ils leur offrent des informations afin d'effectuer les transactions dans les meilleures conditions possibles. Cet outil confère un sérieux dans la négociation, il renforce le discours du vendeur. Certaines structures ont des logiciels informatiques internes qui leur sont propre, parce que d'utilisation plus conviviale et d'évolution plus facile.

Les simulateurs arrivent dans la vente automobile, ils peuvent être un accessoire, mais ne devraient pas remplacer l'essai. C'est un outil ludique, qui d'après un vendeur Citroën, amuse surtout les enfants.

La réalité virtuelle doit remplir deux objectifs : le premier de présenter un produit qui n'est pas encore sorti d'usine (ce fut le cas pour le Xsara Picasso), le deuxième est d'attirer dans le réseau commercial une nouvelle clientèle plus jeune.

En conséquence, les métiers de vendeurs automobiles connaissent actuellement deux évolutions majeures :

- **développement des compétences de services**
- **développement des compétences informatiques et plus particulièrement dans l'usage d'internet.**

V – LES EVOLUTIONS PORTENT DAVANTAGE SUR LES FONCTIONS D'ENCADREMENT

1 – Une restructuration de l'encadrement

◆ Une nouvelle organisation hiérarchique et fonctionnelle

L'organisation classique des entreprises de la distribution automobile a complètement éclaté en raison de l'évolution structurelle des réseaux de distribution. A chaque échelon, on réfléchit à une nouvelle organisation tant d'un point de vue hiérarchique que fonctionnel. Plusieurs expérimentations sont actuellement en cours et préfigurent ce que pourra être la distribution automobile de demain.

Les constructeurs, les premiers, initient et tentent d'influencer une organisation plus standardisée de la distribution automobile qui procède d'abord par la restructuration de leurs réseaux et qui influent sur les modes d'organisation à l'intérieur de ceux-ci.

Les groupes eux-mêmes, actuellement en pleine expansion doivent redéfinir leur organisation en fonctions des nouvelles exigences du marché et des structures économiques.

On peut relever comme dénominateur commun de ces différentes organisations une tendance générale d'organisation se rapprochant du modèle industriel, caractérisé par une spécialisation croissante des

fonctions ; en opposition au caractère plus traditionnel de l'organisation des postes, basés sur la polyvalence.

Ainsi, dans ce cadre-là, on peut assister à l'émergence de nouvelles fonctions qui s'inscrivent dans la nécessité économique des entreprises d'augmenter leur part de marché en développant leur fonction marketing et d'accroître leur marge par le biais de synergies.

◆ Une réorganisation pour la vente... mais aussi pour le SAV

Cette démarche concerne l'ensemble des activités des entreprises et pas uniquement les activités de ventes de véhicules. L'ensemble des activités est de plus en plus pensé et géré de façon simultanée et complémentaire : la vente de véhicule devant permettre de développer le service après vente, source de rentabilité des entreprises et réciproquement la qualité du

service après vente doit permettre de
construire la fidélisation de la clientèle sur

l'image de la marque, élément incontournable de développement des ventes automobiles.

En effet, à la phase d'expansion du marché de l'automobile a suivi un marché de renouvellement, qui induit une plus forte contrainte quant à la fidélisation de la clientèle et ce, particulièrement au travers du service après-vente. Ainsi de la qualité de la prestation SAV, dépendra le positionnement sur le marché de la vente automobile, d'où une contrainte de plus en plus forte sur le SAV comme élément indissociable de la vente automobile.

C'est pourquoi les fonctions tant de marketing que de contrôle qualité ne se concentrent plus uniquement sur la vente automobile mais se généralisent, au moins au niveau des postes d'encadrement sur l'ensemble des services et en particulier dans l'atelier.

Si cette étude avait d'abord pour objectif d'analyser les besoins de compétences dans la vente automobile, il conviendrait de prendre en compte les besoins croissants en matière de démarche commerciale de l'activité service après vente. Il est fort probable en effet que les besoins de formation soient encore plus élevés pour ce type de personnel.

◆ Une réorganisation variable en fonction du type d'entreprise

En conséquence, les fonctions d'encadrement au niveau des entreprises varient, non seulement en fonction de la taille de la structure et de la politique commerciale décidée, mais aussi en

fonction du niveau de développement de la structure-mère (concession indépendante de type classique, groupe se structurant ou plaque déjà correctement structurée).

Cependant, on peut distinguer deux sortes d'organisation au sein des groupes :

- les groupes qui ont laissé toute autonomie aux concessions, dans ce cadre-là nous retrouvons l'organisation classique avec un directeur et un chef des ventes par concession, les missions respectives restant globalement similaires à une concession de type classique.
- les groupes qui tendent à la mise en place de synergies et de centralisation des fonctions de management fonctionnent avec une direction commerciale unique. Dans ce type de structure, de nouvelles fonctions apparaissent, en particulier celle du responsable commercial qui gère pour le groupe toutes les équipes commerciales des concessions. Les orientations et les stratégies marketing sont élaborées par la direction. Dans chaque concession du groupe, les fonctions hiérarchiques sont alors modulées : la fonction de direction étant centralisée, elle est supprimée au sein de la concession, les chefs de ventes ayant alors une fonction plus élargie dans le management de l'équipe de vente.

Ainsi, la mise en place des groupes de distribution influe fortement sur l'organisation des entreprises en terme de définition des fonctions et donc interroge les compétences à mettre en œuvre.

► Les fonctions d'encadrement se sont restructurées.

► Certaines fonctions qui incombait avant au chef des ventes, telles que le marketing par exemple, sont aujourd'hui réalisées par des personnes spécialisées dans cette tâche (au niveau des sièges des constructeurs, et au niveau local dans les grandes entreprises). Ainsi la définition de la politique marketing incombe de moins en moins au chef des ventes.

► Dans le cadre de cette restructuration, les constructeurs développent des outils de supports à la vente, visant une plus grande standardisation des procédures.

◆ Une plus forte mobilité dans la branche auto grâce aux groupes

Le développement des groupes devrait ouvrir aux salariés, travaillant dans ces entreprises, de plus grandes perspectives de carrières, en raison :

- de l'augmentation du nombre de postes (perspectives différentes lorsque l'on fait partie d'une petite entreprise d'une trentaine de salariés et d'un groupe de 100 à 150 salariés, voire plus...)
- de la mise en place de nouvelles fonctions, de nouveaux postes, restructuration, réorganisation en cours...
- de la création d'une fonction DRH au sein du groupe devant permettre de mieux gérer des mouvements de personnel et les carrières

Cette plus forte mobilité salariale au sein des groupes devra probablement être accompagnée, d'une meilleure gestion des compétences passant par l'utilisation de la formation continue afin de s'assurer d'une meilleure adaptation aux postes.

2 – Les fonctions « classiques » des chefs de ventes

Il s'agit d'un exercice périlleux que de vouloir définir les fonctions pour les postes de l'encadrement dans la vente automobile :

- tant les situations sont variables en fonction du type d'entreprise et de sa taille
- et surtout en raison du caractère « mouvant » de ces définitions de postes, les réorganisations étant

actuellement en cours, et pour la plupart non abouties.

En conséquence, il s'agira de reprendre les fonctions classiques des chefs de ventes tout en gardant à l'esprit qu'une partie de celles-ci (par exemple le marketing...) peuvent être affectées à un nouveau poste (par exemple responsable marketing groupe...).

◆Le chef de vente VN

le chef de vente VN a pour principal objectif de gérer et dynamiser l'équipe des vendeurs afin de réaliser les objectifs de vente.

Pour ce faire, il doit :

- dynamiser l'équipe de vente en motivant l'ambition des vendeurs (communication)
- définir les objectifs de vente
- maîtriser la gestion des situations conflictuelles, il a un rôle de médiateur qui s'opère dans le règlement des problèmes entre les vendeurs et les acteurs de son environnement (clients, autres vendeurs, service après-vente, secrétaire commerciale, agents, etc...)
- évaluer l'environnement commercial : situation commerciale de la concession (zone de chalandise et principaux concurrents). Il doit évaluer et analyser les facteurs d'environnement qui pèsent sur l'efficacité commerciale de la concession tels que le poids de la concurrence ou la visibilité de la concession sur son marché et par segments, et mettre en place des stratégies marketing pour faire face à ces situations.
- gérer les compétences de l'équipe des vendeurs : évaluation des compétences des vendeurs et mise en œuvre de moyens d'adaptation (redéfinition des objectifs et des techniques commerciales, formation interne, voire formation externe...). Le chef de vente doit favoriser et soutenir le développement des compétences des vendeurs et ce , à partir de l'analyse de leurs besoins. Cette fonction s'appuie sur la formation professionnelle tout en la dépassant puisqu'elle doit s'inscrire dans un souci quotidien de faire

progresser professionnellement les vendeurs.

Le poste de chef des vente suppose une forte capacité de résistance aux difficultés, et une excellente confiance en soi. En effet, face à un marché dérégulé et de plus en plus concurrentiel, il est porteur de la réalisation des objectifs de vente et donc de la stimulation et de la motivation des vendeurs. Il doit donc faire preuve de très bonnes qualités relationnelles et à la fois psychologiques pour dynamiser et stimuler quotidiennement les vendeurs. De plus il doit être capable de faire des choix, de prendre des décisions dans des situations à risques croissants et face à une conjoncture de plus en plus incertaine.

Il doit aussi savoir gérer les prises de risques dans l'élaboration des objectifs et les moyens qu'il met en œuvre pour les atteindre. Pour ce faire, il réalise des analyses coûts / bénéfice, en fonction des objectifs et détermine les méthodes commerciales à employer.

Cependant, dans sa démarche commerciale, il est de plus en plus « encadrer » par les standards imposés par le constructeur, qui fournit de plus en plus d'outils pour définir et soutenir la vente.

Dans le cadre de l'amélioration qualitative des services, il est de plus en plus demandé aux chefs de vente de nouvelles compétences de manager afin de ne pas gérer l'activité uniquement sur le quantitatif (nombre de voitures vendues) mais aussi -et surtout- sur le qualitatif (les moyens mis en œuvre pour parvenir à ces ventes, la satisfaction clientèle, la vente de produits périphériques).

◆ Les spécificités du chef de vente VO

Dans un marché de remplacement caractérisé par un taux de motorisation très élevé, la vente d'une voiture neuve est presque toujours subordonnée à la reprise de la voiture qu'elle remplace. Ainsi, le commerce de la voiture d'occasion commande la vente des voitures neuves et fait partie intégrante du commerce automobile. Cet élément constitue d'ailleurs, une garantie de maintien du commerce des VN dans les entreprises qui opéreront la reprise des VO et justifie de ce fait la distribution sélective.

Le marché des véhicules d'occasion constitue un pôle important d'orientation et de développement des concessions, sachant que ce marché est en forte progression, que la demande est très importante mais échappe en grande partie aux concessionnaires. Les ventes de VO sont en effet plus de deux fois supérieures aux ventes de VN. Mais seulement un peu moins de la moitié de ces ventes sont réalisées par les professionnels, le reste étant concentré dans les transactions entre particuliers. La principale difficulté du positionnement des réseaux sur le marché de VO réside dans la pénurie de véhicules. Pénurie issue selon certains, d'un trop faible professionnalisme de l'activité vente de VO dans certaines concessions. Longtemps, en effet, cette activité a été perçue comme un mal nécessaire et se limitait à la gestion du stock des reprises opérées lors des ventes de VN. Or aujourd'hui, les préoccupations s'orientent davantage vers cette activité qui, lorsqu'elle est correctement gérée, apparaît plus rentable que l'activité VN et permet à la fois un développement de l'activité pièces et service. De plus, la vente de véhicule d'occasion peut permettre de vendre aussi un financement.

Le service vente de VO est celui où l'on observe les plus grands écarts de rentabilité : pour certains réseaux, le négoce de VO représente jusqu'à 40 % du profit réalisé par les concessionnaires de la marque alors que pour d'autres, il n'atteint pas 1 %. Cet écart important souligne à la fois les possibilités offertes par ce marché et à la fois l'exigence de gestion de ce service.

Ainsi le chef des ventes VO, joue un rôle considérable quant au nécessaire développement de cette activité et à l'amélioration de sa rentabilité. Il s'agit, pour cette fonction d'une forte évolution culturelle qui s'inscrit dans le passage d'une démarche d'écoulement de stock (nombre de véhicules vendus) à une démarche qualitative de rentabilisation de cette activité (prioriser la marge générée par la vente de VO). En terme de compétence, cela se traduit par une qualification plus forte de gestionnaire qui passe par l'analyse des résultats financiers et des circuits d'approvisionnement ainsi que par l'amélioration des modes de communication.

Le chef de vente VO est à la fois gestionnaire et négociateur : gestionnaire quant aux stocks VO et négociateur puisqu'il doit à la fois acheter et vendre.

Ainsi, il doit :

- gérer et optimiser le flux de véhicules qui entrent dans son stock (savoir argumenter la négociation avec les marchands, décider de l'orientation des véhicules VO et reprise VN, déterminer les frais de remise en état, fixer les prix de vente adaptés au marché),

- procéder à une réelle analyse financière du stock : évaluation économique des frais de remise en état et évaluation du

- prix d'un véhicule relativement à sa dépréciation.

- Les difficultés du poste sont inhérentes au double rôle du chef de vente : être négociant (développer l'activité VO) et gérant d'exploitation (gérer un flux et optimiser un stock)

En conséquence il doit avoir de très bonnes compétences de gestion pour optimiser le flux de véhicules tant quantitativement (rotation) que qualitativement (contrôle des frais de remises en état par ex.) et ce, relativement à son environnement (recherche d'informations sur le marché VO local, veille de la concurrence).

3 – De nouveaux cadres pour de nouvelles stratégies

◆ les fonctions hiérarchiques

Directeur commercial

Il a pour mission de définir, pour l'ensemble du groupe, une politique

commerciale commune et de créer une identité du groupe face à la clientèle

Pour ce faire, il doit :

- distribuer les objectifs entre les différentes entreprises du groupe
- fixer les conditions commerciales
- faire appliquer une politique commerciale unique (en ce qui concerne notamment la politique de remise, de prix, de reprise...)
- animer les équipes de ventes sur le même niveau (règlement de vente unique, mode de rémunération identique)

Il s'agit probablement du poste qui pose le plus de problème pour les groupes en raison des difficultés à

recruter sur de telles compétences et particulièrement lorsque les entreprises recherchent une personne qui vienne du monde de l'automobile. Il est probable, que sur ces fonctions soient recrutées aussi des personnes présentant de très bonnes compétences de directeur marketing mais tirant leur expérience d'un autre secteur d'activité. Ce qui aura probablement pour conséquence de faire évoluer les pratiques commerciales en ouvrant le monde de l'automobile à de nouvelles démarches.

◆ les fonctions transversales

Responsable marketing

Quand le volume de publicité de l'affaire et d'opérations promotionnelles peut le justifier, les chefs d'entreprise peuvent confier à une personne, la responsabilité des toutes les opérations marketing pour le groupe. En conséquence cette mission est retirée au chef de vente.

Dans cette nouvelle organisation, le responsable marketing, ne doit pas se contenter de reprendre l'activité marketing des chefs de ventes mais doit mettre en place de nouvelles procédures à la fois plus élaborées et plus complexes afin d'assurer un meilleur suivi.

En particulier :

- il a une mission de déchiffrement : suivre les statistiques commerciales, les mailing, le ciblage client
- il doit donner des indicateurs sur les tendances locales et nationales

Il apporte ainsi un support marketing qui doit constituer une aide à la prise de décision pour l'encadrement commercial.

Mais son rôle ne s'arrête pas à l'activité vente, puisqu'il prend en charge la démarche globale de marketing de l'entreprise, y compris le marketing après vente. Dans ce cadre là, il prend en charge la relance clientèle et l'ensemble des points d'interactions entre la vente de véhicule et l'activité après vente.

**Responsable
logistique**

Il a pour principale mission la gestion du stock de véhicules pour

l'ensemble du groupe.

Il s'agit d'une gestion informatique du stock, organisée à partir d'un réseau intranet.

**Responsable
des ventes sur
internet**

Ces postes sont encore assez peu développés étant donné que le marché des ventes par internet, au moins pour le VN, est encore très modeste. Mais les chefs d'entreprises sont nombreux à considérer que ce marché va se développer et commencent à préparer des vendeurs qui géreront plus spécifiquement les ventes par cette voie. Aujourd'hui, il s'agit principalement d'une mission d'animation de

sites. Les clients, utilisant Internet, préparent ainsi leur choix en y recueillant de

l'information, mais peu effectuent une commande.

Par contre, en ce qui concerne le commerce de VO, les ventes par internet progressent et les chefs d'entreprises souhaitent se préparer rapidement à ce commerce afin de ne pas le laisser s'échapper vers d'autres

Responsable LLD

L'essor important de cette activité et la définition de nouveaux concepts institués par les constructeurs tendent à privilégier

Le F & I

Le rôle du F& I, dépasse celui du conseiller financier, car il ne s'agit pas seulement de vendre un financement mais un bouquet de service ayant pour objectif :

- de fidéliser le client
- de développer l'activité SAV

Dans cette nouvelle définition de fonction, il s'agit non seulement de changer de visage entre la vente du véhicule et la vente des produits périphériques, mais surtout de changer de langage et d'argumentaire afin de permettre de positionner la vente de produits périphériques sur un autre champs : celui de la assurance. D'un côté l'entreprise vend une voiture, de l'autre elle rassure le client en lui proposant une palette

distributeurs. Or le commerce électronique utilise des techniques de ventes qui sont différentes du commerce classique. Les vendeurs qui seront spécialisés sur cette activité devront apprendre un nouveau langage et une nouvelle forme de vente à la fois plus rapide et plus pragmatique.

une compétence spécialisée sur la gestion de l'activité LLD. On peut noter en particulier la stratégie de Renault, qui pour développer la location longue durée à mis en place un nouveau concept « Renault Relais » au sein duquel de nouveaux postes sont créés.

de services se rapportant au « zéro souci ». On le rassure sur l'achat, sur la reprise, sur l'entretien, sur l'assurance...

En conséquence, les compétences du F& I doivent portées sur deux champs :

- **psychologique : pour vendre de la « assurance », il doit savoir jouer sur les « peurs » pour valoriser ses produits.**
- **technique financière : pour vendre des produits financiers de plus en plus sophistiqués et qui s'adapteront au mieux à la situation de l'acheteur et ce, face à une forte concurrence bancaire (voire désormais, une concurrence des assurances).**

VI – LES RECRUTEMENTS DANS LA VENTE AUTOMOBILE

1 – Ces réorganisations vont elles conduire à recruter ?

◆ priorité à la promotion interne

Les nouveaux besoins de compétences dans le domaine de la vente semblent relativement élevés et particulièrement pour les équipes dirigeantes, en matière de management. En outre ces nouvelles fonctions apparaissent, le plus souvent, dans des groupes de taille relativement importante, en conséquence ces entreprises auront plus de possibilités pour effectuer un recrutement en interne et vont plutôt privilégier la mobilité (interne au groupe) et la promotion sociale.

Il convient cependant de distinguer deux types de recrutement pour ces nouveaux postes :

- la promotion interne qui induit une très bonne culture automobile mais une nécessaire adaptation des compétences, tant au niveau management que marketing ; et ce en particulier lorsqu'il s'agit d'une promotion d'un responsable SAV sur un poste de directeur de concession.

On assiste en effet à une diversification des sources de promotion interne, pour devenir directeur aujourd'hui, la vente n'est plus la seule voie possible.

- le recrutement externe, et en particulier auprès de personnes issues d'un autre secteur d'activité et qui auront été recrutés pour leurs compétences dans les domaines finances, management, marketing mais qui auront besoin d'une adaptation particulière pour intégrer la culture automobile.

Il convient de noter cependant que lors des recrutements, sur ce type de poste, les employeurs continuent de privilégier l'expérience de l'automobile ; mais les difficultés actuelles pour pourvoir ce type de poste pourraient conduire à élargir les recherches vers d'autres profils de compétences, auquel cas, ces employeurs seront rapidement en attente pour une formation d'adaptation.

◆ concentration des fonctions d'encadrement

L'objectif des groupes quant à ces nouvelles réorganisations est, prioritairement, de réaliser des synergies afin de faire des économies d'échelle. En conséquence, il ne

s'agit pas d'augmenter le nombre de postes
au sein de l'encadrement mais bien au

contraire de le rationaliser. Ainsi, si de nouvelles fonctions apparaissent, donnant lieu à des recrutements importants, ceux-ci ne sont que conjoncturels et devraient durer pendant la période de réorganisation de la distribution automobile.

Si de nouvelles compétences sont recherchées aujourd'hui, c'est aussi pour

réduire de façon plus ou moins importante selon l'organisation des groupes, le nombre de postes sur le middle management. En conséquence, une partie des chefs d'entreprises considèrent qu'on devrait assister dans un proche avenir à une diminution du nombre de cadres dans la distribution automobile.

2 – Les recrutements dans la vente automobile

◆Un turnover important

Le turnover a toujours fortement pesé sur les emplois de vendeurs automobiles et ce, relativement au niveau économique du marché. Plus le marché est florissant et plus le turnover est important. Vers la fin des années 80, alors que le marché automobile était très élevé, le turnover pouvait monter jusqu'à 30 %, puis autour des années 1996/1997, alors que le marché automobile était à son plus bas niveau, le marché de l'emploi s'était tendu et le turnover s'est fortement ralenti. Aujourd'hui, compte tenu de la forte conjoncture économique, les mouvements de main d'œuvre redeviennent très élevés.

De plus l'émergence de nouveaux marchés, véhiculant une image de produits plus faciles à vendre (par exemple : équipement bureautique, téléphones mobiles...) ont fortement attiré une partie des vendeurs automobiles.

Le métier de la vente automobile est de plus en plus considéré comme difficile et contraignant du point de vue de la disponibilité exigée et à la fois offrant assez peu de perspective de carrière « *quand les gens sont rentrés chez nous [RFA] en pensant faire carrière et qu'ils se sont vite rendus compte du goulot d'étranglement, beaucoup sont partis* ».

L'attraction pour ces métiers a fortement décliné au fil des années. L'une des motivations principales pour exercer ce métier portait sur l'attraction de la rémunération salariale ; or on peut constater aujourd'hui que cette motivation ne suffit plus à attirer les jeunes générations : « *Il y a un changement de mentalité, les jeunes mettent moins la rémunération au cœur de leur décision quand à leur avenir professionnel, on peut constater un retour sur des valeurs plus classiques, ils veulent davantage profiter de la vie...* » [RFA].

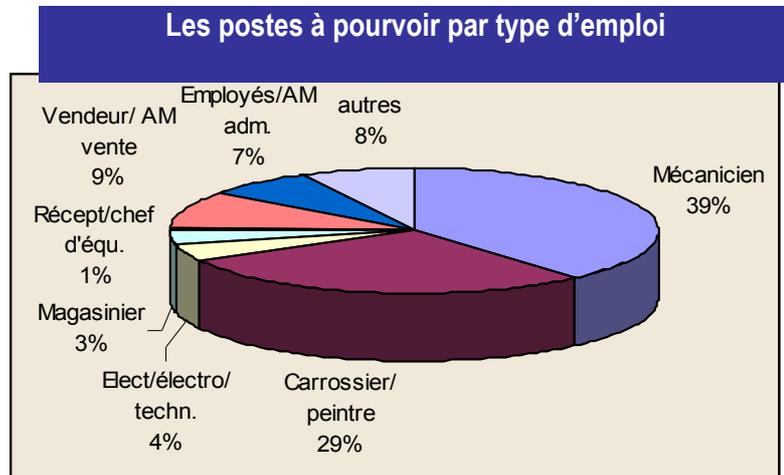
Ainsi les métiers de la vente automobile souffrent aujourd'hui d'un déficit d'image qu'il faudra pourvoir corriger afin d'attirer les jeunes générations vers les formations

automobiles et surtout essayer de

limiter les risques de « fuites » vers les autres secteurs.

◆ Les projets de recrutements des entreprises du CRA

Une enquête réalisée, en mars 2000 par l'ANFA sur les projets de recrutement des entreprises du CRA, montrait que 15 000 postes étaient à pourvoir dans ces entreprises dont 9 % étaient des postes commerciaux soit près de **1500 postes**.



Source : ANFA, enquête recrutement – Mars 2000

Compte tenu de l'évolution actuelle et à venir de l'activité vente automobile, les professionnels attendent des jeunes recrutés une forte capacité d'adaptation. A ce titre, le diplôme donne une indication quant à la capacité du candidat à pouvoir acquérir plus ou moins facilement de nouvelles connaissances, il informe sur ses facultés d'adaptation à un nouveau contexte. Cependant, le diplôme n'est toujours pas reconnu comme un critère prédisposant aux aptitudes du vendeur : il ne révèle pas l'envie de vendre et d'exercer ce métier. Ainsi, si le diplôme est pris en compte dans le cadre d'un recrutement, il n'en constitue pas l'élément sélectif majeur. Il est encore tout-à-fait caractéristique de constater que les chefs d'entreprises considèrent la compétence de vendeur comme quelque chose d'inné « *on est vendeur ou on ne l'est pas* » et donc qui ne peut s'acquérir par la formation « *la vente est un métier qui ne s'apprend pas* ».

Cette représentation des compétences de vendeurs constitue un obstacle très important à la formation des vendeurs :

- que ce soit dans le cadre d'un recrutement, où l'on va chercher à évaluer un candidat sur des critères aléatoires et subjectifs « *des dispositions naturelles...* » et non sur des critères objectifs qui présupposent une définition du poste de travail et des compétences nécessaires en terme de savoir faire et de savoir-être. Ce mode de recrutement est une cause principale d'échec dans le choix du candidat.
- que ce soit dans le cadre de l'adaptation des compétences du vendeur par la formation continue, qui induit une remise en cause de la représentation de ces compétences comme quelque chose d'inné.

En outre, il est probable que cette représentation des compétences du

vendeur soit corrélative à un effet de génération : à l'âge du chef d'entreprise et à son parcours scolaire propre. Plus le chef d'entreprise sera jeune et aura fait des études élevées et plus le diplôme

aura de l'importance dans le choix du candidat. Ainsi, les pratiques de recrutement tendent à évoluer à mesure qu'arrive à la tête des entreprises de la distribution automobile une nouvelle génération d'entrepreneurs.

◆ Le recrutement de jeunes vendeurs

Dans le cadre de leurs besoins d'embauche, les chefs d'entreprise ont été assez nombreux à nous dire qu'ils préféreraient recruter un jeune afin de « *le former aux habitudes de l'entreprise* ». Nombreux sont les chefs d'entreprises qui déclarent avoir davantage de réticence à embaucher un vendeur plus expérimenté ayant d'autres méthodes de travail que celles pratiquées dans l'entreprise et dont il ne pourra se défaire.

Ainsi deux critères de sélection ont souvent été cités :

- avoir un bon niveau d'étude

- et être jeune

pour mieux s'adapter aux méthodes de l'entreprise.

En conséquence et relativement à ces deux critères, le recrutement de jeunes en contrat d'alternance, a été fortement plébiscité. Malgré tout, les rythmes de l'alternance ne correspondent pas toujours aux rythmes de l'activité, car « *il faut pouvoir maîtriser le quotidien, ce qui suppose d'être chaque semaine au moins deux jours en entreprise, il est impossible de suivre une vente et donc d'apprendre la vente si on est absent plusieurs semaines de suite* ».

◆ Les difficultés de recrutement

En ce qui concerne les métiers de la vente automobile, les profils recherchés semblent assez hétéroclites et montrent la diversité des parcours et des pratiques d'embauches sur ces métiers.

Cette forte diversité des profils recherchés expriment à la fois les difficultés à définir les postes, à mettre à jour les compétences attendues, se traduisant ainsi par de fortes difficultés à recruter.

Les postes à pourvoir par niveau de formation						
	CAP,BEP	BP, Bac pro	BTS ou +	seule l'expérience compte	Ne sait pas	
Postes de commerciaux	15%	26%	26%	33%	0%	100 %
Tous postes	43%	25%	8%	21%	3%	100 %

Source : ANFA, enquête recrutement –Mars 2000

En conséquence 56 % des entreprises interrogées rencontrent des difficultés à recruter. Or l'analyse montre que les difficultés de recrutement sont étroitement liées à un manque de formalisation du recrutement qui doit passer d'abord par une définition des besoins de compétences et du profil recherché. En effet lorsque les chefs d'entreprises n'avaient pas spécifier, dans l'enquête, le niveau de compétence et donc n'avaient pas d'exigences formalisées en matière de niveau de formation et d'expérience, non seulement ils avaient plus de difficultés à pourvoir leur poste, mais dans leur grande majorité, ce sont ceux qui étaient les plus pénalisés par l'absence de candidatures, alors que ceux qui avaient des exigences fortes rencontraient aussi des difficultés d'embauche mais dont la cause première n'était pas l'absence de candidature mais le niveau trop faible des candidats.

En effet, parmi les chefs d'entreprise qui n'avaient pas d'exigence en matière de niveau de formation et considéraient que « aucun niveau n'est requis, seule l'expérience compte », 68 % avaient des difficultés d'embauche dont près de 80 % évoquaient l'absence de candidature comme principale raison.

En conséquence, intervenir sur la réduction des difficultés d'embauche suppose une prise de conscience de la complexité de la réalité des recrutements de part et d'autre : le rôle des candidats mais aussi celui des recruteurs.

En ce qui concerne les candidats à l'embauche :

- travailler sur l'image du métier et sa revalorisation afin de prévenir les risques de « fuites » vers d'autres secteurs.

- améliorer la mise en relation entre les compétences réelles du jeunes et les compétences qu'il devra mettre en œuvre dans le cadre de son emploi (définir le poste en amont afin d'éviter une sous-qualification ou une sur-qualification) de façon à limiter le turnover.
- Proposer des conditions de travail (horaires, rémunération...) en relation avec les compétences (formation + expérience) du candidat en sachant que d'autres branches professionnelles peuvent être plus attractives.

En ce qui concerne les recruteurs :

- Formaliser la démarche de recrutement
- Acquérir les outils nécessaires dans le cadre d'un recrutement : fiche de postes pour définir les besoins, aide à la rédaction de petites annonces, grille d'entretien pour mieux évaluer les potentialités des candidats, tests d'embauche....
- Cette démarche est d'ailleurs en cours de réalisation chez certains constructeurs, qui ont pris conscience de la difficulté des chefs d'entreprises d'embaucher, et mettent en place ces outils (via internet) à l'attention de leur réseau.

En outre, les entreprises expriment des besoins importants quant à une fonction de type « audit » pour les aider à définir leurs besoins de compétence que ce soit dans le cadre des besoins en FC ou dans le cadre d'un recrutement.

Une enquête réalisée en 1998 auprès d'un cabinet de recrutement, spécialisé dans les métiers de l'automobile, montrait que ce cabinet ne rencontrait pas de difficultés à recruter pour les constructeurs automobiles mais par contre lorsqu'il s'agissait de

recruter pour les concessions, il devenait très difficile de pourvoir un poste.

Les deux raisons majeurs de ces difficultés résident dans :

- la faiblesse de l'image de la profession, voire de l'entreprise. Si les constructeurs automobiles bénéficient d'une forte image susceptible d'attirer les jeunes salariés, ce n'est pas le cas des concessions automobiles.
- Le manque de perspective de carrière. Les promotions sont assez limitées dans une concession, ce qui n'est pas le cas chez un constructeur. Certains tentent d'imaginer des passerelles entre les concessions et le constructeur qui permettraient d'attirer les jeunes

salariés formés aux métiers de l'automobile.

Les groupes et les plaques tels qu'ils se dessinent aujourd'hui devraient également proposer ce genre de carrière aux jeunes diplômés afin de revaloriser cette profession.

Ces groupes constituent en effet de très grandes entreprises qui, mettant en place des synergies, ont de plus en plus un back office commun, vers lequel les vendeurs doivent pouvoir évoluer .

L'évolution du métier et l'élargissement des fonctions du vendeur, qui doit également vendre un financement, ainsi que des services et de l'après vente

devrait être de nature à revaloriser cette profession auprès des étudiants, à condition qu'on leur offre aussi des perspectives d'avenir.

En ce qui concerne le recrutement des cadres, qui est devenu de plus en plus problématique dans le domaine automobile comme dans les autres secteurs d'activité, il pourrait avoir une conséquence bénéfique : la diversification du recrutement. Embaucher des cadres qui ne viennent pas de l'automobile permettrait à l'automobile de poursuivre son évolution dans le sens d'une ouverture toujours plus grande aux autres formes de commerces.

Le commerce automobile manque encore en effet d'une véritable culture commerciale, il

doit chercher à correspondre plus aux besoins des clients qu'à ses envies exprimées. Cette attente rencontre un écho auprès de certains constructeurs qui privilégient dans le cadre de l'évolution nécessaire de leurs commerciaux et plus généralement de leur cadre, un rapprochement avec d'autres secteurs d'activités.

Le développement des groupes, et à fortiori les difficultés croissantes de recrutement devrait faire éclater les cloisonnements dans lesquels s'enferment encore trop souvent les différents professionnels de l'automobile et permettre l'ouverture sur les modes de travail et le management d'autres secteurs (tels

que la grande distribution par exemple).

Avec un turnover qui oscille entre 10 % et 20 %, suivant les marques, le recrutement des vendeurs est un problème chronique auquel sont confrontés tous les réseaux. Pour la plupart des constructeurs ce sujet est désormais considéré comme un véritable enjeu stratégique qui ne doit plus être du seul ressort des points de vente. En conséquence, certains d'entre eux ont mis en place des aides spécifiques à partir d'outils permettant d'améliorer les modes de recrutement : fiche de descriptif de poste, grille d'évaluation, grille

de test, aide à la rédaction d'une petite annonce... Renault travaille actuellement à l'élaboration de référentiels métiers qui doivent permettre de mieux évaluer les besoins de compétence et « *aider les chefs d'entreprise à mieux faire leurs recrutements en les factuant* ».

Et ce, partant du principe que le turnover et les difficultés de recrutement proviennent, pour une grande part d'une méconnaissance des pratiques et des outils de recrutement ainsi que d'une mauvaise évaluation des candidats.

VII – LA FORMATION CONTINUE

1 – Nécessité de repenser la formation

Malgré l'usage de la formation, un grand nombre de vendeurs souffrent encore d'un déficit de résultat et de motivation et ce particulièrement dans le cadre des nouvelles attentes de services. Sur

ce constat que chacun peu faire aisément – formateur comme chef d'entreprise – la responsabilité est souvent renvoyée dos à dos : manque de talent de l'individu ou inefficacité du formateur ?

◆Le rôle de la hiérarchie

Or un troisième élément doit désormais être pris en compte : le rôle du manager lorsque le vendeur retourne en entreprise en espérant exercer les nouvelles techniques apprises en formation.

En effet, dans la majorité des cas, aucune prise en compte de la formation suivie n'est réalisée par la manager (responsable des ventes ou chef d'entreprise) au

moment du retour en entreprise auprès du vendeur qui vient de suivre une formation et qui se retrouve aussitôt heurté à la pression du quotidien. Continuellement sous pression, le vendeur est alors tenté de revenir à ses anciennes habitudes de vente et ce, malgré la formation qu'il aura suivie. Or la formation rime avec remise en question du vendeur... mais

aussi –surtout- du management.

Mais les entreprises sont souvent prêtes à financer un module de formation « tout fait » sans s'interroger sur le suivi de cette formation et les changements ou adaptations nécessaires.

Les propos d'un DRH Renault sont très explicites sur la question de la formation

continue : « on demande à la FC d'être un soin palliatif aux carences du système, la formation ne doit pas être mise en place pour donner bonne conscience à l'encadrement... elle ne doit pas suppléer un management de mauvaise qualité ».

Ainsi, dans d'autres secteurs d'activités, cette dimension commence à être prise en compte dans le cadre de la formation des commerciaux.

Certains cabinets proposent ainsi, dans le cadre de formation de commerciaux un « *coaching du management* » car « *le directeur de vente doit servir de relais, aider ses troupes à avancer, or lui-même est souvent en décalage par rapport à la formation que suivent ses commerciaux. Il faut donc l'intégrer.*¹² »

¹² Consultant chargé de la création d'école de vente chez Mix RH, in Le Point N°1414.

En outre, cette dimension nous a été demandée, par certains représentants de constructeurs, dans le cadre de cette étude. La remise en cause de la formation continue telle qu'elle est pratiquée actuellement dans le domaine de la vente automobile porte sur :

- la nécessité de travailler en Benchmarking
- la prise en compte de la dimension management qui induit que le vendeur ne soit pas le seul acteur de sa formation mais que celle-ci soit aussi prise en compte dans une stratégie globale de l'entreprise et en particulier que le responsable se fasse le relais des acquis de la formation ; dans le cas contraire la formation suivie par le vendeur est vite « oubliée ».
- évolution des outils : utilisation d'Internet. Avec la technologie internet la formation est à la disposition de tous, n'importe où et à toute heure. Mais la facilité de l'accès à la formation ne suffit pas à la rendre opérationnelle : ce n'est pas parce que la formation est accessible, matériellement parlant, que les vendeurs y accéderont, encore faut-il qu'une organisation spécifique soit prévue et s'incorpore dans une stratégie globale d'un groupe ou d'une entreprise pour que celle-ci soit opérante, dans le cas contraire, elle est vouée à l'échec.

◆ Un préambule : l'évaluation de compétence

Afin de préparer le réseau de vente de véhicules Renault de demain, le constructeur a mis en place une nouvelle forme de gestion des compétences qui vise à être plus pragmatique et qui s'appuie sur le renforcement d'un management de proximité. Cette nouvelle stratégie a été repensée en fonction des échecs des

précédentes expériences ainsi que du constat des fortes difficultés de gestion des compétences commerciales (turn-over élevé, difficultés de recrutement, difficultés d'adaptation des compétences...).

L'objectif d'une telle démarche s'inscrit dans la nécessité de faire évoluer la gestion des compétences commerciales d'un mode intuitif et aléatoire à une gestion prévisionnelle des compétences. L'évaluation des commerciaux « à l'intuition » est en effet, encore souvent de mise dans ces fonctions et ce, sous le prétexte de la difficulté d'une évaluation objective des compétences commerciales.

Il s'agit, dans ce cadre là, de fournir aux cadres commerciaux les outils et méthodes nécessaires pour une évaluation objective des compétences. Mais cette démarche ne s'arrête pas là puisqu'elle inclut une responsabilisation plus forte des cadres dans l'évaluation et l'adaptation des compétences des vendeurs, partant du principe qu' « *une démarche compétence ne peut être portée que par le management pour les salariés, la Drh n'intervenant qu'en soutien au service des opérationnels* ». Ce mode de fonctionnement qui commence à passer dans les discours est encore très peu ancré dans la réalité des entreprises de l'automobile alors que dans d'autres secteurs d'activité cette notion est davantage prise en compte au niveau du management.

Les conditions de réussite d'une réorganisation des compétences commerciales résident en priorité dans le choix d'une logique de partenariat qui implique fortement la ligne managériale. Pour cette nouvelle stratégie Renault, « *réorganiser la fonction commerciale exigeait dans un premier temps d'identifier*

quelles étaient les compétences clés des nouveaux métiers, d'évaluer et positionner les personnes selon leurs acquis. En fonction des déficits constatés, un plan de développement des compétences a été établi. Enfin, pour faciliter l'installation des nouvelles équipes sur le terrain une formation « prise de poste » de quatre jours complète le dispositif... »

Dans le domaine de la distribution automobile, les managers doivent apprendre à évaluer les compétences des vendeurs autrement que par leurs résultats et le

nombre de voitures vendues. Ces deux critères étant pratiquement les seuls critères d'évaluation actuels des cadres commerciaux.

L'évolution importante que vit actuellement la distribution automobile, de plus en plus centrée sur les services oblige désormais à évaluer différemment les compétences des vendeurs : partir de l'analyse des compétences attendues pour définir les savoir-faire et comportements utiles dans l'emploi.

2 – De nouvelles formes d'investigation pour de nouveaux besoins

◆ La formation par le Benchmarking

Au delà de la simple connaissance des techniques de ventes, qui sont généralement maîtrisées par l'ensemble des professionnels de l'automobile, les besoins de compétence portent aujourd'hui davantage sur une meilleure appréhension de l'environnement.

Il s'agit, dans cette nouvelle démarche de s'ouvrir sur les autres secteurs afin d'y prendre les idées nécessaires pour faire évoluer son activité et ne pas rester « consanguins dans l'industrie automobile » (Brunet – Ford).

Et ce, à tous les échelons hiérarchiques :

- pour les vendeurs auxquels on demande d'avoir une culture plus globale grâce à une meilleure connaissance du monde dans lequel ils évoluent car « *le vendeur doit savoir parler d'autre chose que d'une voiture* ».
- Pour le middle management afin qu'il comprenne mieux l'environnement dans lequel il évolue, il s'agit de regarder ce qui se passe dans les autres secteurs économiques pour comprendre comment améliorer la qualité du service.
- Pour les responsables d'entreprises qui, dans le cadre du développement actuel du monde de la distribution automobile doivent faire entrer leur entreprise dans une nouvelle démarche en ce qui concerne la gestion de leur entreprise à

- tous les niveaux : la gestion des ressources humaines, la gestion des investissements, le contrôle budgétaire...

Dans le cadre du développement économique de la distribution automobile, des besoins de compétences nouvelles apparaissent, en particulier pour l'encadrement commercial, afin de développer de nouvelles stratégies et ce, grâce à de nouvelles formes de management. Mais les besoins de formation sont aussi de plus en plus élevés pour les chefs d'entreprises eux-mêmes lorsqu'ils deviennent responsables de groupe : la gestion de l'entreprise doit alors prendre une nouvelle dimension.

◆ prendre en compte son environnement

Tout au long de l'enquête, il était tout à fait perceptible de mesurer les faibles connaissances des vendeurs en matière d'évolutions socio-économiques du marché automobile. Cette carence s'exprimait au travers :

- de leur méconnaissance des tendances du marché
- de leur incompréhension des nouveaux comportements de la clientèle
- de leur sentiment d'être confrontés à des situations qu'ils maîtrisaient de moins en moins
- de leur déception par rapport aux nouvelles formes de leur métier
- de leur crainte de l'avenir

Ils ne disent pas qu'ils ne savent pas, mais se plaignent beaucoup de ne plus percevoir, de ne plus comprendre le sens des

événements. Cette carence se cristallise d'autant plus au travers de leur crainte des évolutions futures de la distribution automobile.

Il s'agit-là d'un enjeu primordial concernant les besoins de compétences : en effet, pour remédier à cette situation, qui est générale à l'ensemble des services de la vente automobile, il conviendrait d'apporter aux vendeurs une nouvelle culture à la fois économique et sociologique.

En d'autres termes, la plupart des vendeurs n'ont pas d'abord besoin de formation aux techniques de vente, qu'ils maîtrisent pratiquement tous. La plupart des vendeurs en fonction se sentent « blasés » des formations de type techniques de vente, qui selon eux ne leur apportent rien. Il devient nécessaire de dépasser cette notion « simpliste » du métier de vendeur qui ne vend plus seulement grâce à des « techniques » mais grâce à la relation qu'il saura nouer avec l'acheteur.

Si la plupart des vendeurs ne croient plus dans ce type de formation, ils sont toujours en attente sur une formation qui pourrait les aider à mieux appréhender les nouvelles facettes de leur métier et pour ça, ils ont besoin d'une formation qui les aideraient à mieux connaître la société dans laquelle ils évoluent et ce, à différents niveaux :

- connaissance de l'évolution économique du marché automobile : les tendances d'évolutions, les segments et les produits émergents, les raisons de ces évolutions...
- connaissance du produit automobile et du rôle de l'automobile dans notre société,
- connaissance des évolutions de la consommation et des consommateurs et ce, pas uniquement dans le domaine automobile mais de façon transversale à l'économie.

Il s'agit désormais de donner aux vendeurs toutes les informations nécessaires qui leur permettront de mieux maîtriser leur activité, en leur permettant de s'ouvrir aux évolutions générales de la consommation mais aussi aux autres secteurs d'activités... De façon prioritaire, il s'agit pour eux de comprendre comment évoluent les marchés, quel rôle joue l'automobile aujourd'hui, comment se comportent les clients dans d'autres secteurs d'activités et quelles sont les nouvelles formes de distribution.

Si l'on s'en tient aux discours des chefs d'entreprise, il est principalement demandé aux vendeurs de savoir s'adapter. L'adaptabilité est en effet le mot clé qui revient toujours lorsque l'on aborde la notion de compétence. Mais cette adaptabilité, les vendeurs ne pourront la mettre en œuvre que s'ils ont reçu au préalable tous les paramètres qui leur permettent d'analyser les évolutions actuelles (économiques, sociologiques, mercatiles...).

Ces besoins en formation apparaissent très élevés dans le domaine automobile pour les vendeurs déjà en fonction ; mais aussi en raison des nouvelles pratiques d'embauches qui tendent à se développer concernant les postes de vendeurs. En effet, compte tenu des difficultés de recrutements que rencontrent aujourd'hui les chefs d'entreprise, nombreux sont ceux qui optent pour un recrutement auprès d'un public de vendeurs expérimentés dans la vente mais venant d'autres secteurs d'activités, or ce public a besoin d'une formation spécifique pour connaître le produit automobile et son environnement.

Les objectifs de tels programmes de formation sont multiples :

- **Rassurance** : Les vendeurs vivent aujourd'hui dans une crainte (crainte de ne pas comprendre les nouvelles attentes de la clientèle, crainte de l'avenir de leur métier, crainte du devenir de la distribution automobile...); il faut donc leur donner les éléments nécessaires pour dépasser cette notion de crainte...

- **Adaptabilité** : face à des marchés de plus en plus mouvants, la maîtrise de l'environnement et la compréhension des changements est devenue primordiale

- **L'avènement de l'économie du troisième type** : tous les constructeurs sont d'accord sur un point : à produit et à service équivalent, les chefs d'entreprise qui réussiront demain seront ceux qui auront réellement investi sur les hommes ; la différence économique se fera dans la relation humaine. Face à la suprématie du Net, l'économie du troisième type s'établira sur la relation humaine. Aujourd'hui cette notion passe par deux concepts clés : amélioration de la qualité du service et recherche de fidélisation. Mais pour l'avoir testé, les constructeurs ont conscience qu'ils ne suffisent pas de définir des procédures de services pour que celles-ci soient opérantes, encore faut-il fortement impliquer les acteurs eux-mêmes (exemple du concept 1,2,3 Renault qui a échoué pour cette raison).

MISE EN PERSPECTIVE

◆Image du GNFA par rapport aux formations de vente

Le GNFA s'est construit une forte image de spécialiste des formations automobiles qui s'est confirmée au cours des années. Si cette image « sert » le GNFA dans la plupart de ses actions, elle peut aussi parfois le desservir.

En effet, on vient d'évoquer les besoins des professionnels de l'automobile, quant aux nouveaux besoins de formation des vendeurs qui s'orientent davantage vers des formations de type généraliste. Dans ce cadre là, l'image de spécialiste de l'automobile constitue un handicap. Certains représentants de constructeurs nous ont évoqué cet aspect et nous ont confirmé

avoir choisi d'autres organismes de formation parce qu'ils étaient en attente d'une formation plus généraliste pour leur commerciaux et plus spécifiquement d'une formation de benchmarking.

Conscients de la nécessité pour les vendeurs de mieux connaître leur environnement ils souhaitaient leur apporter une formation dont l'objectif n'était pas de savoir vendre une voiture, mais de connaître et interpréter les nouvelles formes de distribution dans d'autres secteurs de l'économie, afin de pouvoir adapter des nouveaux modèles à la distribution automobile.

◆Attentes des professionnels vis à vis de la FC

On pourrait conclure en réalisant un parallèle entre les évolutions auxquelles sont confrontés les distributeurs automobiles et celles des organismes de formation :

En simplifiant les choses, on peut résumer l'évolution de la distribution automobile par deux principales contraintes :

- amélioration de la qualité du service et fidélisation
- diversification des prestations.

Les organismes de formations sont aujourd'hui confrontés à ces mêmes contraintes que l'on peut juxtaposer :

① **amélioration de la qualité du service et fidélisation :**

La notion de « service complet » que proposent les distributeurs à leurs clients automobilistes est une notion qui, dans des termes différents, pourrait être reprise par les organismes de formation auprès de leur propre client. La notion de « service complet » se traduirait alors par une prise en charge globale de la question des compétences :

- prise en charge de l'évaluation des besoins. Un certain nombre d'entreprises expriment, en effet, de fortes difficultés à évaluer leurs besoins de compétences de façon objective et sont donc en attente d'un service d'Audit, réalisé par un organisme externe, qui leur permettrait de dépasser leur propre conception des besoins de formation.
- Réponse aux besoins spécifiques et ce, pour l'ensemble de la ligne hiérarchique
- Evaluation, veille et suivi : afin d'assurer une certaine forme de fidélisation

Il s'agit dans ce cadre-là de prendre en charge complètement le client : pas seulement le vendeur mais aussi sa hiérarchie. En d'autres termes, les formations de vendeurs devraient incorporer une réflexion et une action plus large qui prendrait en compte la ligne hiérarchique globale.

Ces actions pourraient être de trois niveaux :

- impliquer, dès l'amont, la hiérarchie dans l'évaluation et la définition des nouveaux besoins de compétence
- mettre en place des formations spécifiques pour le management
- préparer la hiérarchie à s'investir davantage sur l'intégration et l'efficacité de la formation suivie par les vendeurs (coaching).

🕒 diversification des prestations :

la diversification des prestations procèdent de plusieurs niveaux :

- les outils : face à l'essor de l'internet, les organismes de formation devront savoir se positionner rapidement quant à l'avènement du net comme outil de formation. Déjà, certains constructeurs se positionnent sur ces besoins mais expriment des difficultés quant à leur mise en œuvre, car il ne s'agit pas seulement de mettre l'outil à disposition des salariés mais de leur permettre d'y accéder, ce qui suppose une organisation et une culture d'entreprise spécifique.
- Le benchmarking : sortir de l'unique culture automobile pour l'enrichir d'une culture globale des nouvelles formes de ventes et de distribution.