

LES FONCTIONS DE L'ENCADREMENT DANS LE COMMERCE ET LA REPARATION AUTOMOBILE

Ce dossier est édité par l'Observatoire de
L'Association Nationale pour la Formation Automobile

Service études et prospectives
108, rue du Moulin des Landes
44985 Sainte-Luce-sur-Loire cedex
02.28.01.08.01

observatoire@anfa-auto.fr

Ont participé à cette édition :

Béatrice JACQUES
Marie BAUER, Service titres et diplômes, DAI

Edition 05/2004, Sainte-Luce-sur-Loire (44)
20 pages

Avant-propos

Objet du rapport

Constituer **un état des lieux** des données disponibles sur **les fonctions d'encadrement** dans la branche des services de l'automobile, à partir :

- de données statistiques,
- des résultats d'une étude sur les métiers de l'encadrement et leurs évolutions.

Ce diagnostic vise à apporter des **éléments factuels permettant à l'A.N.F.A. d'engager une réflexion sur l'offre de formation initiale et continue** relative aux **fonctions de l'encadrement dans les entreprises du commerce et de la réparation automobile.**

Bibliographie

- Rapport d'opportunité formation encadrement tertiaire, mars 2004 (service du suivi des diplômés).
- Rapport de synthèse de veille sur le mouvement de concentration des entreprises de distribution et de réparation automobile, juin 2003 (groupe de travail GEF).

SOMMAIRE

Avant Propos _____	2
1 – Vers une rationalisation du commerce et de la réparation automobile _____	4
1.1 - Le nombre d'entreprises diminue entre 1993 et 2003 _____	4
1.2 - Le mouvement de concentration s'accroît depuis 1997 _____	4
1.3 - Vers un modèle organisationnel de plus en plus industriel ? _____	7
1.4 - Une modification de la structure des emplois _____	8
1.4.1 - Tandis que le nombre de chefs d'entreprise salariés diminue, le nombre de cadres augmente sensiblement _____	8
1.4.2 - Une population d'encadrants qui vieillit _____	9
1.4.3 - Une difficulté à garder les professionnels en première partie de vie professionnelle _____	9
L'essentiel _____	11
2 – Vers un élargissement des fonctions d'encadrement _____	12
2.1 - Les fonctions de l'encadrement dans les groupes _____	12
2.2 - Les « fonctions critiques » de l'encadrement _____	16
2.2.1 - Le responsable de site _____	16
2.2.2 - Le responsable de magasin de pièces « centralisé » _____	17
2.2.3 - Le chef de vente pièces de rechange _____	18
2.2.4 - Le chef d'atelier _____	19
L'essentiel _____	21
Prospective _____	22

1 - VERS UNE RATIONALISATION DU SECTEUR AUTOMOBILE

1.1 - Le nombre d'entreprises diminue entre 1993 et 2003

Les entreprises du commerce et de la réparation automobile

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Evolution 93/2003
0 salarié	24 575	23 859	23 462	22 391	21 028	21 493	20 641	20 682	19 965	20 099	20 155	-18,0%
1 à 4 sal.	39 269	38 391	39 502	40 737	41 643	36 681	37 099	36 046	36 176	35 528	34 802	-11,4%
5 à 9 sal.	6 912	7 198	7 114	7 466	7 500	11 348	11 503	11 569	11 841	11 714	11 783	+70,5%
- de 10	70 756	69 448	70 078	70 594	70 171	69 522	69 243	68 297	67 982	67 341	66 740	-5,7%
+ de 10	7 000	6 879	6 699	6 667	6 571	6 481	6 518	6 567	6 904	6 382	7 132	+1,9%
Total	77 756	76 327	76 777	77 261	76 742	76 003	75 761	74 864	74 886	73 723	73 872	-5,0%

Source : Données INSEE SIRENE

Globalement **le nombre d'entreprises du commerce et de la réparation automobile est en diminution sur la période 1993-2003**. Ceci est particulièrement vrai pour les plus petites entreprises.

1.2 - Le mouvement de concentration des entreprises s'accroît depuis 1997

Evolution du nombre de sites du réseau constructeur

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Evolution 1997/2003
concessions	4941	5007	482	4506	4183	3957	3581	-27%
filiales et succursales	272	283	297	294	289	329	413	+51%
relais de concessionnaires	816	914	1130	1222	1335	1418	1631	+100%
Total concess.	5757	5921	5982	5728	5518	5375	5625	-2,2%
Agents	16700	16800	15962	16200	13870	14341	13492	-19%

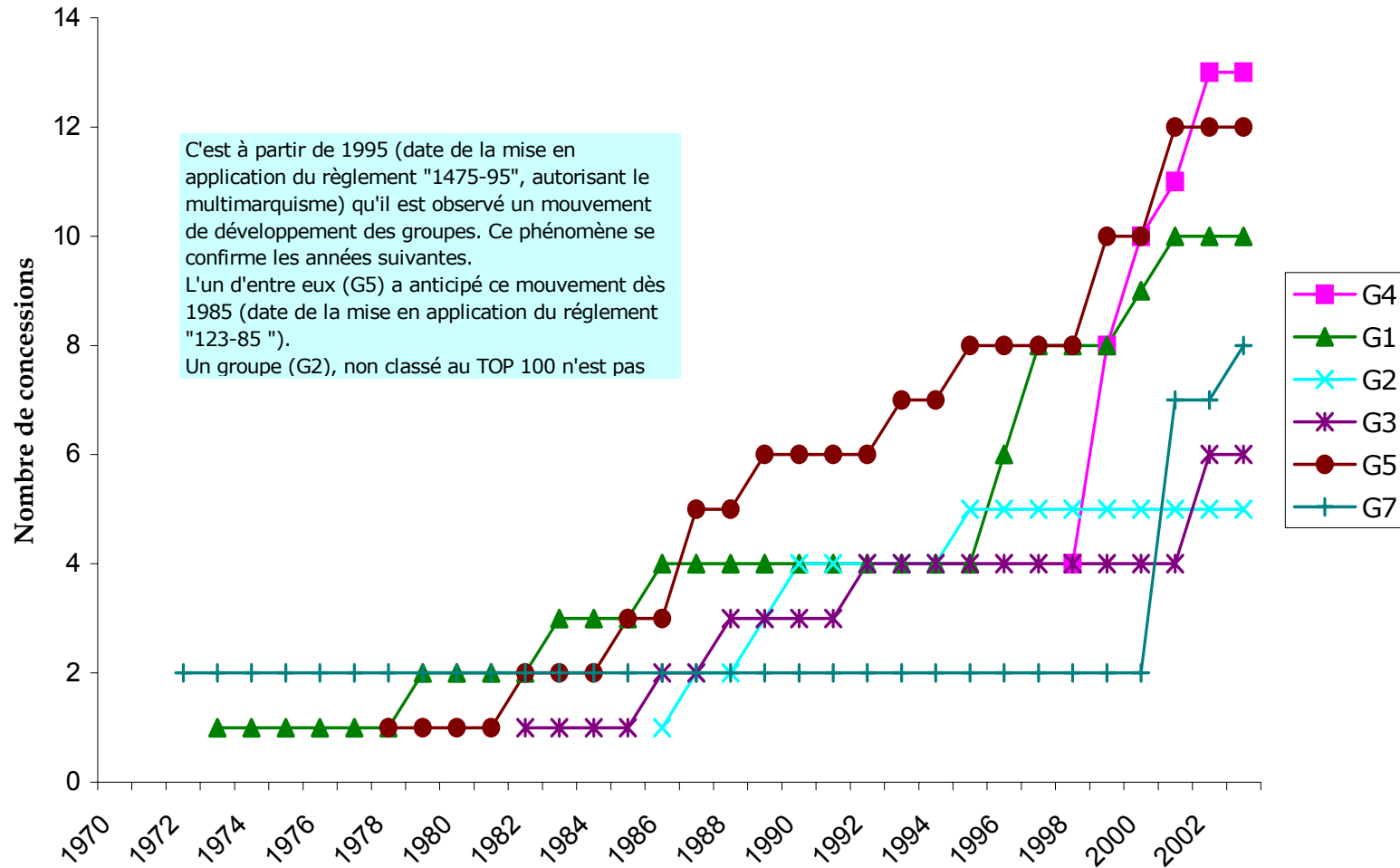
Source : GIPA-memento 2003

En premier lieu, le nombre de points de vente a sensiblement diminué entre 1997 et 2003 (-15%). Le réseau secondaire a été davantage affecté par cette diminution (-19%) que le réseau primaire (-2,2%). **Les agents (réparateurs agréés) cumuleraient deux handicaps accélérant leur disparition : la difficulté de retrouver un repreneur lors de leur départ en retraite et l'incapacité de répondre aux sollicitations des constructeurs pour la réalisation d'investissements de mises aux normes techniques et architecturales.**

Tandis que le nombre de concessions a fortement baissé, celui des relais a été multiplié quasiment par deux. Avec la volonté des constructeurs de rationaliser leurs réseaux primaire et secondaire, de nombreux groupes se sont constitués et développés. Les groupes de concessions mettent en place de nombreux relais (établissement souvent issu de la restructuration du réseau primaire ou secondaire).

L'enquête terrain menée dans le cadre de la veille sur le mouvement de concentration des entreprises de distribution et de réparation automobile (juin 2003) a mis en évidence ce mouvement de développement des groupes :

Evolution des groupes par achat de concessions



Source : enquête menée auprès de 9 groupes de distribution, veille sur le mouvement de concentration des entreprises de distribution et de réparation automobile

1.3 - Vers un mode organisationnel de plus en plus industriel ?

Selon les interlocuteurs des groupes rencontrés, la configuration sociale des entreprises de la Branche vit une évolution majeure. De plus en plus d'entreprises passent **d'une culture artisanale et familiale** à une **organisation plus rationnelle**.

Les groupes tendent à l'homogénéisation des pratiques

Des groupes créent des **holdings** permettant de centraliser les prises de décisions stratégiques. Les résultats des sites sont analysés au niveau du holding, ce qui permet aux groupes de développer des politiques et des actions cohérentes et homogènes de développement.

Afin de relayer la stratégie générale jusqu'à la base, l'encadrement intermédiaire est développé.

Les groupes rationalisent leur activité

Dans une optique de réduction des coûts, les groupes rationalisent la chaîne de production :

- Suivi très précis de l'activité de chaque site et de chaque activité.
- Pour quelques très grands groupes multi-régionaux : constitution de plaques, ensemble de sites dans un territoire suffisamment homogène du point de vue économique voire culturel pour développer une stratégie et une politique cohérentes dans l'objectif de dégager des économies d'échelle.

Ces stratégies développées par de plus en plus de groupes requièrent une ligne hiérarchique étoffée, par plusieurs niveaux d'encadrement.

Toutefois, les groupes sont encore souvent des entreprises familiales. Et si les pratiques se rationalisent, **on ne peut pas encore parler de modèle proprement industriel**.

1.4 - Une modification de la structure des emplois

1.4.1 - Tandis que le nombre de chefs d'entreprise salariés diminue, le nombre de cadres augmente sensiblement

Les salariés du commerce et de la réparation automobile selon leur catégorie socioprofessionnelle

CSP	1996	1999	2000	2001	Evolution 1996/2001
Chefs d'entreprise	22626	19 782	18 759	17 698	-21,8%
Cadres supérieurs	11776	13 856	13 569	15 027	+27,6%
Professions intermédiaires	46184	48 807	52 147	54 807	+18,7%
Employés	75470	77 230	79 591	79 448	+5,3%
Ouvriers Non Qualifiés	18435	19 503	19 325	18 737	+1,6%
Ouvriers Qualifiés	142894	150 438	154 886	158 147	+10,7%
Apprentis stagiaires	26950	28 776	28 948	28 906	+7,3%
Total	344 335	358 391	367 225	372 770	+8,3%

Source : Données INSEE DADS

Tandis que le nombre de **chefs d'entreprise diminue (-21,8%)** celui des **cadres augmente (+27,6%)** entre 1996 et 2001. En 2001, le **différentiel entre le nombre de cadre et de chefs d'entreprise est d'environ 2.000 contre près de 11.000 cinq ans plus tôt**. Cette information est à mettre en relation avec les données sur l'évolution de la structure des entreprises. Dans les groupes, les dirigeants de concessions **ne sont plus des chefs d'entreprise**, mais des **directeurs de site**, cadres gestionnaires de centres de profit.

1.4.2 - Une population d'encadrants qui vieillit

La part des 50 ans et plus dans le commerce et la réparation automobile

	Secteur automobile	Tertiaire	Industrie
Artisans	42%	38%	35%
Cadres	28%	30%	28%
Professions intermédiaires	20%	20%	23%
Employés	14%	20%	21%
Ouvriers qualifiés	14%	18%	20%
Ouvriers non qualifiés	5%	18%	14%
Ensemble	19%	23%	21%

Source : INSEE, Enquête emploi salariés et non salariés, Exploitation Cereq-PSB2001.

Dans le secteur automobile, près d'un artisan sur deux et d'un cadre sur trois a plus de 50 ans. L'âge des artisans dans le secteur du CRA est particulièrement élevé et **ce vieillissement s'est fortement accéléré puisque la part des plus de 50 ans a augmenté de 11 points entre 1995 (31%) et 2001 (42%)**. Mais le problème du vieillissement concerne également les cadres d'entreprises, certes de façon moins prononcée. Ainsi, 28% d'entre eux avaient plus de 50 ans en 2001. Les départs en retraite devraient être particulièrement importants entre 2006 et 2010. **Sachant que très peu d'entreprises de la branche anticipent ce phénomène touchant l'ensemble des secteurs d'activité, des difficultés en matière de renouvellement de main d'œuvre sont à prévoir dans les années à venir.**

1.4.2 - Une difficulté à garder les personnels en première partie de vie professionnelle

Part de la population salariée par tranches d'âge

	Automobile		Toute branche	
	(94-96)	(00-02)	(94-96)	(00-02)
Part des :				
- de 25 ans	13,4%	15,4%	7,0%	7,5%
25 à 29 ans	14,3%	12,4%	13,5%	12,3%
30 à 39 ans	30,8%	27,6%	30,2%	28,5%
40 à 49 ans	26,8%	25,7%	30,2%	28,8%
50 ans et +	14,7%	19,0%	19,0%	22,8%

Source : INSEE, Enquête emploi, exploitation CEREQ, portraits statistiques

Le secteur du commerce et de la réparation automobile se caractérise par **l'importance d'une main d'œuvre très jeune (- de 25 ans) liée à la politique de formation initiale** (contrats d'apprentissage et de qualification). La part des jeunes dans la population salariée de la branche continue d'augmenter. Mais, ce n'est pas le cas **pour les salariés ayant entre 25 et 39 ans. Cette population diminue en valeur relative et en numéraire (données DADS)**. Si ce phénomène est également observé pour « le toute branche », il est davantage marqué pour la branche automobile.

Ainsi, si les entreprises du commerce et de la réparation automobile bénéficient d'une population ouvrière jeune, voire très jeune, elles sont cependant confrontées à de **réelles difficultés pour maintenir ces populations dans la branche**. En effet, il apparaît que le secteur est confronté à une **mobilité intersectorielle importante de ses salariés**, en particulier pour les salariés autour de 25 ans.

Cette situation apparaît d'autant plus problématique dans le contexte démographique actuel : **le départ massif à la retraite à partir de 2006, en particulier des cadres**

et des artisans, risque d'entraîner des difficultés dans le renouvellement de la main d'œuvre et dans la reprise d'entreprises.

L'ESSENTIEL

Vers une rationalisation du commerce et de la réparation automobile

Face à une concurrence exacerbée, le réseau se concentre autour de groupes dont les pratiques se détachent du modèle artisanal par une rationalisation : centralisation de certaines activités, stratégie de développement commune au groupe, ...

Le développement des groupes a pour effet un élargissement des fonctions d'encadrement : les cadres sont en forte augmentation depuis 1996.

Cependant près d'un cadre sur trois avait plus de 50 ans en 2001 et les départs à la retraite devraient être massifs dès 2006.

Cette situation est d'autant plus critique que les entreprises de la Branche semblent peiner à garder leurs professionnels en première partie de vie professionnelle.

2 - VERS UN ELARGISSEMENT DES FONCTIONS D'ENCADREMENT

2.1 - Les fonctions de l'encadrement dans les groupes

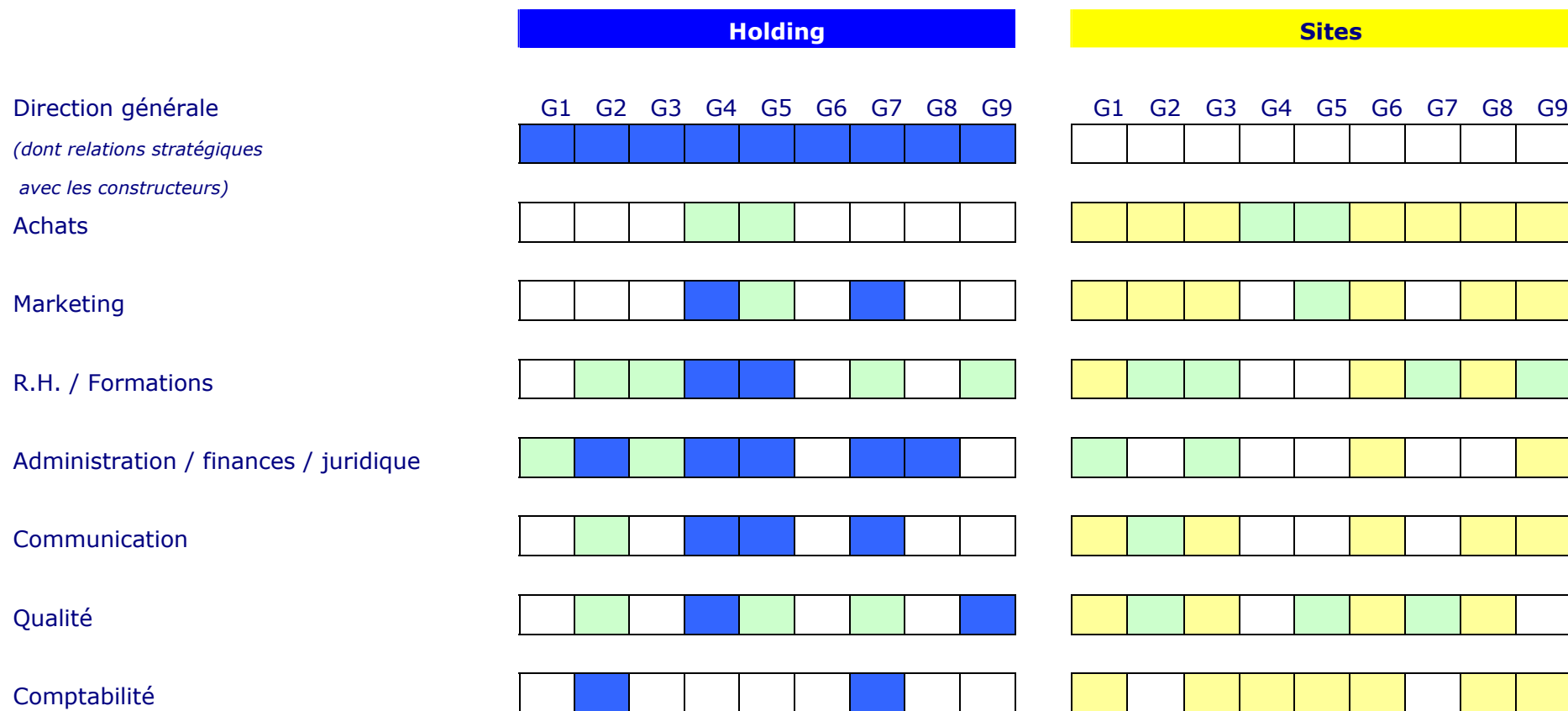
Au niveau du holding

Le développement des groupes de distribution automobile a entraîné **la constitution de holdings**. A ce niveau, de nouvelles fonctions émergent :

- la qualité
- le marketing
- les ressources humaines
- l'administration, la finance et le juridique
- la communication

Pour occuper ces fonctions, les responsables rencontrés recrutent des spécialistes du domaine considéré plutôt que des spécialistes de l'automobile.

Les holdings de groupe semblent se structurer en intégrant petit à petit des activités transversales susceptibles de favoriser les mises en synergie et les économies d'échelle. L'enquête menée auprès des groupes de distribution (juin 2003) a mis en évidence que peu de fonctions étaient l'apanage du seul holding. Elles sont pour la plupart partagées avec les sites :



Schéma

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

La fonction de responsable qualité illustre ce bien partage d'activité entre holding et sites de vente et de réparation.

Avec la mise en œuvre des normes ISO, les grandes entreprises et groupes se sont dotés de responsables Qualité à deux niveaux de responsabilité :

Dans les holdings de groupe :

Seules quelques holdings de groupes disposent de cadres à plein temps sur cette fonction. Ces personnes sont généralement des ingénieurs non spécialisés dans l'automobile mais expérimentés dans la mise en place de la Qualité. La connaissance des Normes est ici centrale. Aujourd'hui, les certifications sont quasiment toutes achevées et l'activité tend plus vers un suivi des procédures. Ce suivi est assuré très souvent au sein même des sites.

Dans les concessions, filiales ou succursales :

La mise en place et le suivi de la Qualité sont confiés à un salarié administratif du site en complément de ses activités habituelles.

Ce choix permet de disposer d'un responsable Qualité qui connaît déjà **l'entreprise, ses process, ses acteurs** et est **familier de la gestion administrative**. Plus que la connaissance des Normes, ce sont ces deux dimensions qui sont essentielles pour la mise en place de la Qualité sur un site. Il suit une formation courte imposée par le constructeur visant l'acquisition des normes et des process à mettre en place. Le responsable Qualité du holding ou du constructeur vient appuyer ce collaborateur, pour la mise en place des procédures.

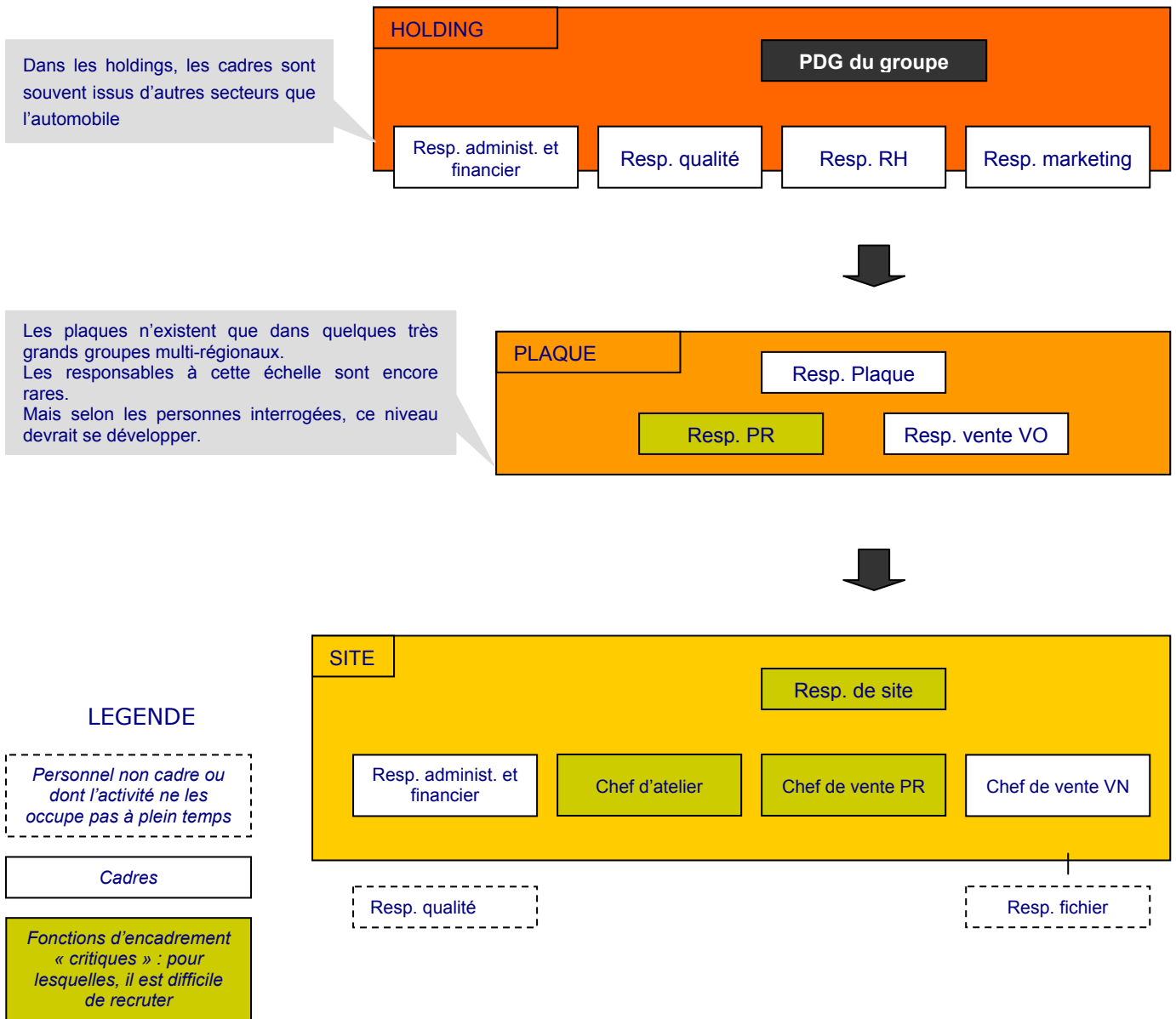
Au niveau des sites de vente et de réparation

Le mouvement de concentration a également un impact sur la **structure organisationnelle** des groupes.

Ainsi, deux groupes rencontrés avaient pour projet de centraliser leurs stocks de PRA (pièces de rechange et accessoires). Nous avons également rencontré un groupe projetant de centraliser ses stocks de VN VO et un autre, ayant centralisé son activité carrosserie.

Ces centralisations ne peuvent se faire que dans des zones géographiques homogènes, comme les plaques.

Aujourd'hui, il s'agit d'expériences ponctuelles. Nous ne pouvons rien affirmer quant à leur diffusion à d'autres groupes.



L'investigation menée auprès des professionnels a permis de déterminer certaines « **fonctions critiques** ». Ce sont des fonctions pour lesquelles les responsables rencontrés **affirment avoir des difficultés à recruter**. Ces fonctions sont celles de :

- **Responsable de site**
- **Responsable de magasin de pièces de rechange centralisé**
- **Chef d'atelier**
- **Chef de vente pièce de rechange**

2.2 - Les « fonctions critiques » de l'encadrement

2.2.1 - Le responsable de site

Contexte

Les groupes désignent des directeurs de site pour gérer chacun de leurs sites, responsable devant le holding des résultats de leurs établissements.

Activités

Le responsable de site doit assurer **le suivi de l'ensemble des activités du site et leur coordination** :

- suivi des équipes,
- gestion de l'activité : analyse des résultats et mise en place d'actions correctives,
- suivi du chiffre d'affaires (coûts / bénéfices) et reporting (consolidation) devant le holding,
- développement commercial.

Profil de poste type

Une expérience du management de 5 à 10 ans est souhaitée en tant que chef de service dans une entreprise du réseau de distribution automobile (chef des ventes, agent, chef d'atelier, ...). Dans la plupart des cas, les postes sont attribués à des anciens chefs de vente VN VO. Le niveau de formation initiale exigé se situe à bac +2. Aucune spécialité particulière n'est exigée.

Lors du recrutement, ce sont les aptitudes au management, la connaissance de tous les métiers de l'entreprise et le potentiel à évoluer qui priment. Cette fonction exige des compétences de haut niveau, difficiles à trouver en interne et pour lesquelles il n'existe pas de formation spécifique.

Besoins en formation

La prise de fonction s'accompagne de besoins forts de formation en gestion, en management et nécessite l'acquisition d'une vision transversale des activités de l'entreprise.

Ces besoins sont exprimés à la fois par les nouveaux directeurs de site et leurs dirigeants.

Offre de formation initiale actuelle

Il existe une école destinée aux futurs dirigeants des services de l'automobile : l'ESSCA d'Angers, chaire automobile formant à niveau bac +5 une promotion d'environ 18 étudiants par an.

A notre connaissance :

- très peu de diplômés de l'ESSCA ont eu pour premier poste, un poste de responsable, dans les réseaux de commerce et de distribution automobile,
- en primo insertion, les diplômés de l'ESSCA s'insèrent généralement chez les constructeurs, hors de la Branche.

2.2.2 - Le responsable de magasin de pièces « centralisé »

Contexte

Le commerce de pièces de rechange est au centre des stratégies de développement des services dans les entreprises.

Face à la nouvelle réglementation, une des stratégies des constructeurs et équipementiers est l'optimisation de la chaîne logistique des approvisionnements.

Afin de réaliser des économies d'échelle, plusieurs groupes ont pour projet de centraliser leurs magasins.

Activités

Les responsables de ces nouveaux magasins ont pour responsabilité :

- le suivi des commandes de pièces,
- les approvisionnements aux établissements,
- l'encadrement des équipes de vendeurs itinérants.

Profil de poste type

Les responsables de groupes font appel à des personnes formées hors de la Branche (notamment dans le transport) pour leurs postes de responsables des pièces de rechange.

Besoins en formation

La pression commerciale croissante, la centralisation des magasins nécessitent un bagage de connaissances d'un niveau bien supérieur à celui que propose la Branche aujourd'hui :

- en logistique,
- en informatique pour la gestion informatisée de commandes en lignes, comme chez Renault avec Renault@rts.

Offre de formation initiale actuelle

Il n'existe pas de formation spécifique à l'encadrement de la vente de PRA.

2.2.3 - Le chef de vente pièces de rechange

Contexte

L'atelier et le commerce de pièces de rechange sont au centre des stratégies de développement des services dans les entreprises. **Le magasin de pièces** est l'activité la plus rentable des entreprises. Avec le nouveau règlement concernant la distribution, les concessions sont « menacées » de perdre l'apport de la vente de pièces de rechange automobiles. Les chefs de magasins devront mener des **actions commerciales offensives** et ne pas se limiter au magasinage

Activités

Les activités seront proches de celles des chefs de magasins actuels :

- gestion des stocks,
- management des équipes,
- avec un renforcement des activités de développement commercial de la vente de pièces.

Profil de poste type

Aujourd'hui, les chefs de magasins sont pour la plupart d'anciens magasiniers ou compagnons qui, après quelques années d'expérience, se voient proposer un poste de responsable. La promotion interne domine largement des services où le niveau de formation initiale est globalement faible.

Besoins en formation

Les chefs de magasin devront démontrer un haut niveau de compétences commerciales.

Offre de formation initiale actuelle

Il n'existe pas de formation initiale spécifique à l'encadrement de la vente de PRA.

2.2.4 - Le chef d'atelier

Contexte

Dans les entreprises, la notion de service est devenue centrale car elle est la garantie de la fidélisation du client. Les cadres de l'atelier sont avant tout garants des services au client.

Activités

Le cadre de l'atelier est responsable des résultats et du bon fonctionnement de l'atelier. Il ne réalise pas d'opérations techniques.

Ses activités sont :

- **le management** : avec la complexification des interventions et la réduction des délais d'intervention, la gestion des hommes et de leurs compétences doit être efficace.
- **le développement commercial** : les ateliers ne sont plus uniquement des lieux de réparation. Dorénavant, l'attention est portée à la qualité de la réparation, dans le sens de la satisfaction client, mais aussi de la proposition de services complémentaires.
- **la gestion** : les marges étroites ne laissent pas de place aux erreurs de gestion.

Profil de poste type

Aujourd'hui, comme dans les magasins de pièces, les responsables d'atelier sont généralement issus de la promotion interne.

La formation initiale suivie destinait généralement aux métiers techniques de l'atelier.

Besoins en formation

Le métier de cadre de l'après-vente s'est complexifié et demande un haut niveau de compétence dans d'autres domaines que la technique :

- **en gestion**
- **en management**
- **en commerce**

Offre de formation initiale actuelle

Une formation spécifique en formation initiale ou continue ouvrira ses portes à l'Université de Marne la Vallée en 2004 : la licence professionnelle Management de l'Après-Vente Automobile.

L'ESSENTIEL

Vers un élargissement des fonctions d'encadrement ...

L'apparition de holdings dans les groupes est à l'origine de création de nouvelles fonctions « transverses » au groupe.

L'accès à ces fonctions nécessite une expertise dans le domaine concerné (qualité, ressources humaines, ...), et une adaptation au milieu de l'automobile.

La structuration en groupe et la pression commerciale accrue rendent certaines fonctions d'encadrement critiques :

- *L'encadrement d'un site*
- *L'encadrement de la vente de PRA*
- *L'encadrement d'un atelier*

Il est difficile de trouver des personnes suffisamment compétentes pour ces fonctions centrales pour le développement des entreprises.

Ces fonctions requièrent généralement :

- *Une expérience de plusieurs années dans l'automobile.*
- *Des compétences nouvelles et spécifiques à l'automobile, peu ou pas développées dans l'offre de formation actuelle.*
 - *En management*
 - *En gestion*
 - *En développement commercial*
 - *En logistique*
 - *...*

PROSPECTIVE

Plusieurs responsables de groupes ou de réseaux de constructeurs ont évoqué une tendance à la centralisation de certains stocks ou activités, souvent à l'échelle d'une plaque.

Sur le terrain, nous n'avons rencontré que trois groupes ayant ce type d'organisation ou pour projet de le développer.

Si cette tendance venait à prendre de l'importance, l'impact en terme de créations de postes ayant des activités nouvelles pour le secteur, comme la logistique, serait notable.