

# Auto

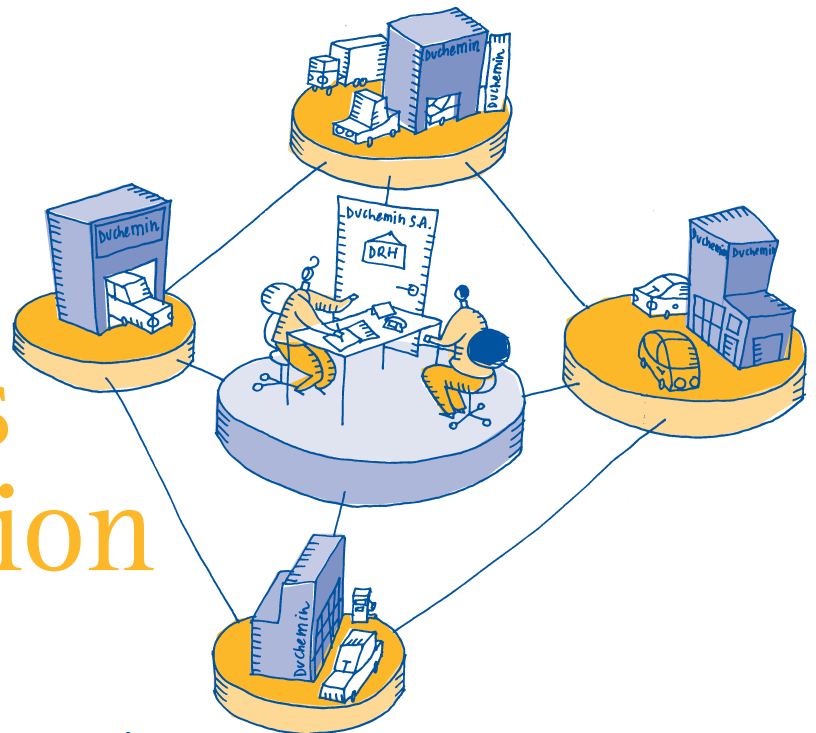
Observer  
pour mieux former

# focus

## DOSSIER

# Les groupes de distribution automobile

## Stratégies et pratiques de formation



### Les groupes : un phénomène qui n'est pas récent mais en pleine restructuration

L'existence «d'ensembles» de concessions n'est pas récente, certains d'entre eux se sont en effet créés il y a plusieurs dizaines d'années.

Au début des années 80, certaines zones géographiques étaient d'ailleurs le territoire d'une seule et même famille.

Mais les évolutions, affectant l'ensemble de la vie économique et sociale, vont provoquer de profondes ruptures dans nombre de ces ensembles. Certains vont disparaître, d'autres vont «vivoter» et quelques uns se structurer et se transformer dans les années récentes en «Groupes».

Constitués la plupart du temps à partir d'une concession familiale - créée ou acquise-, ces groupes demeurent pour la plupart d'entre eux la propriété d'une seule personne ou d'une seule famille. S'ils représentent une grande marque européenne, ils sont en général monomarkes.

A partir des années 80, le paysage de la distribution automobile va évoluer fortement dans le sens d'une concentration lente et diffuse au début, puis de plus en plus rapide.

### Les groupes de distribution : l'enquête

Cette nouvelle enquête pilotée par l'A.N.F.A. a procédé en deux étapes :

- un repérage des «Groupes» ainsi que des critères les caractérisant, grâce à des entretiens avec des experts du secteur et un travail documentaire.
- la réalisation d'entretiens avec les responsables de ces Groupes, portant sur les stratégies de développement et leurs politiques en matière de ressources humaines et de formation continue.



## Les critères de définition du “groupe”

Si les groupes peuvent être de formes économiques et juridiques variables, trois éléments essentiels sont néanmoins à prendre en compte dans la définition du Groupe :

- l'existence d'une **structure juridique**, de type «holding», couvrant l'ensemble des sociétés d'exploitation des activités. Ces structures sont en général possédées très majoritairement par une seule personne ou famille.
- Ces «holdings» doivent avoir une **véritable fonction stratégique** pour l'ensemble des activités. Elles assurent au minimum les fonctions financières.

- Les **pouvoirs et les responsabilités de l'encadrement** dans les concessions doivent être clairement et précisément définis et exercés réellement.

Deux critères complémentaires sont parfois présents :

- un **plan stratégique** à moyen terme,
- une **volonté de s'afficher clairement** comme une **entité indépendante** des marques distribuées.



Aujourd'hui, les groupes sont encore peu nombreux, une cinquantaine d'ensembles gèrent plus de 4 concessions, soit 1 % du réseau français, et seulement 22 gèrent plus de 5 concessions.

Avec près de 10 000 salariés, les 20 premiers groupes représentaient 6,8 % du marché national en 1996.

A titre de comparaison, les grands groupes britanniques représentent près de 40 % des points de vente et plus de la moitié du marché, les 10 premiers représentant à eux seuls 15 % des ventes.

## Un acteur à part entière dans l'univers de la distribution automobile

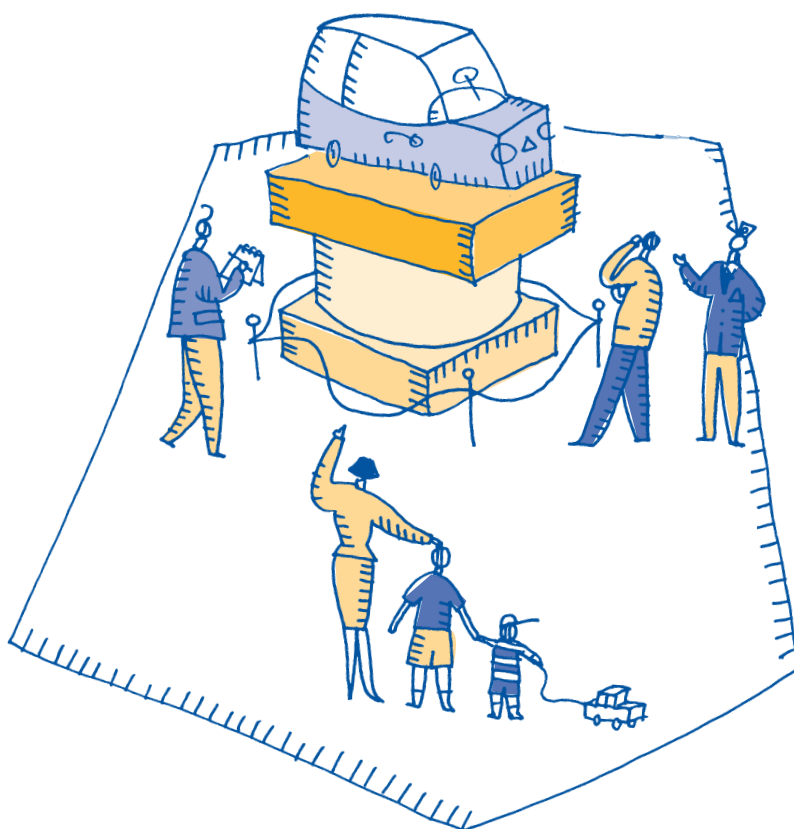
Ces groupes ont conquis dès maintenant une part de marché telle, qu'ils ne peuvent plus être ignorés. Disposant de moyens importants, ils commencent à innover dans l'ensemble des domaines de leur entreprise : dans la relation aux clients, dans leur gestion interne, dans la mise en place d'activités nouvelles.

Néanmoins, si la structuration économique-financière est en cours, il est apparu que la structuration « sociale » restait à faire. Une certaine insuffisance dans le domaine des Ressources Humaines en général, et celui de la Formation Continue en particulier, a en effet pu être observée.

Dans de nombreux domaines mais surtout dans celui des ressources humaines, ces groupes sont gérés comme des PME traditionnelles, c'est-à-dire sans accorder une place fondamentale aux évolutions des compétences donc à la nécessité d'une formation permanente, évolutive et réellement en phase

avec la stratégie choisie et le développement attendu de l'entreprise. L'absence de structuration en matière de gestion des ressources humaines s'expriment dans sa décentralisation. En soi la décentralisation au niveau d'un établissement n'est pas forcément négative, si elle s'inscrit dans un schéma directeur global, prenant en compte les besoins de l'ensemble de l'entreprise. Mais ceci ne semblait pas être le cas dans la majorité des groupes enquêtés.

L'absence de prospective à moyen terme dans la gestion des compétences, le manque d'analyse réelle des besoins des diverses catégories de personnel, le déficit d'image dont souffre le secteur de la distribution automobile en général, déficit qui ne permet pas d'attirer facilement des jeunes cadres commerciaux et gestionnaires, sont les principaux handicaps relevés dans les pratiques des groupes.



# Vers un développement croissant du multi-marquisme

Les changements actuels tant aux Etats-Unis qu'en Grande Bretagne montrent que la France n'est qu'au début de ce mouvement de concentration et d'émancipation vis-à-vis des constructeurs.

La dégradation de la situation financière de nombreux concessionnaires, voire le découragement de certains d'entre eux, incite les constructeurs à se tourner vers des

partenaires déjà connus, compétents et financièrement solides et de fait, dans certains cas vers des groupes déjà constitués.

Pourtant, demeure toujours une crainte des constructeurs (français et étrangers) de devoir affronter des entités voulant exister par «elles-mêmes», capables économiquement de résister à diverses pressions et ce, particulièrement lorsque ces groupes occupent

des positions «incontournables» dans certaines zones géographiques.

Ceci explique en partie les deux caractéristiques particulièrement nettes de l'évolution 1995 - 1997 :

- la forte croissance des groupes de 3 à 6 concessions, surtout s'ils sont relativement dispersés entre plusieurs régions
- la croissance du multi-marquisme. En «freinant» le développement sur une zone, le premier constructeur contraint le concessionnaire, s'il veut rester sur sa plaque d'origine, à contracter avec une autre marque.

## Une culture automobile dominante

Les groupes français sont d'abord et avant tout des groupes de distribu-

tion automobile et non pas des groupes «financiers» gérant des activités automobiles. Cette distinction est fondamentale. Elle permet de comprendre leur approche du marché, les relations que les dirigeants ont avec les constructeurs et leur volonté de pérenniser leur entreprise plus que de dégager des plus-values rapides.

A cette forte culture automobile, on peut opposer un développement économique basé essentiellement sur une structure financière. Quoique ce phénomène existe aux Etats Unis, il apparaît relativement improbable qu'il se développe en France, compte tenu de la conjoncture actuelle et du cadre réglementaire de la distribution automobile.

## Stratégies actuelles de développement

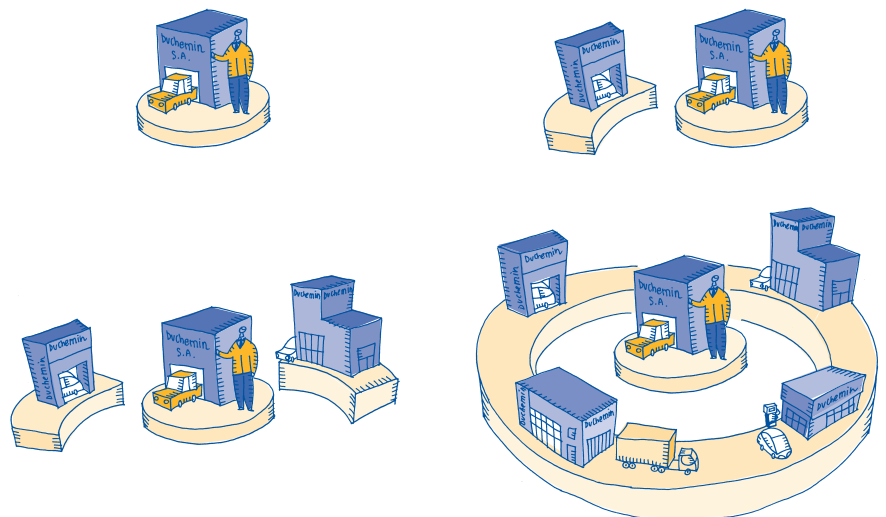
### ■ Amélioration de l'efficacité par la structuration des groupes.

Jusqu'à une date récente, les groupes apparaissaient assez peu structurés par rapport aux entreprises d'autres secteurs économiques de même taille financière et salariale. Si ces entreprises ont récemment mis en œuvre des synergies d'activités et/ou régionales afin de bénéficier d'économies d'échelle, la structuration concernant la gestion des compétences reste encore peu, voire pas développée.

La structuration économique passe par : un renforcement du rôle de la structure principale, l'uniformisation des diverses activités et des procédures ainsi que la mise en œuvre de l'identité Groupe (ainsi, un site internet est parfois créé pour la gestion du VO ; lorsque les

concessions sont proches, certaines activités, telles que la carrosserie, peuvent être regroupées...).

Ce renforcement du rôle des holdings passe aussi par la création de nouveaux postes de responsables et en particulier, et ce de façon récente, dans le domaine des ressources hu-



maines ; ceci montre que les groupes commencent à prendre conscience que de plus en plus, l'amélioration de leurs performances passera par la présence d'un personnel compétent, à tous les niveaux de la hiérarchie, s'adaptant facilement et rapidement donc formé régulièrement.

■ Développement des activités par une croissance externe. Cette croissance est à la fois multi-marque et localisée géographiquement, créant des plaques.

La très grande majorité des groupes sont nés à partir d'une concession, puis les propriétaires ont acquis ou créé dans leur environnement d'autres entreprises étendant progres-

sivement leur zone d'implantation. Cette stratégie géographique permet en outre de réaliser des économies d'échelle et un meilleur contrôle des établissements.



## Obsolescence de GRH

D'une manière générale, il a pu être observé une certaine obsolescence en matière de gestion des ressources humaines et en particulier en ce qui concerne le domaine de la formation continue. Les entreprises appartenant à des groupes ont des comportements assez similaires aux autres entreprises du

secteur de la distribution automobile. En effet, malgré leur taille, peu d'entreprises se sont engagées dans un véritable plan de formation spécifique. La grande majorité des responsables de concessions prennent en compte uniquement les besoins à court terme de leur service. Il font souvent l'économie d'une stratégie globale et ne tiennent pas toujours compte des besoins de compétences à moyen terme de leurs salariés.

## Un enjeu de taille pour ces entreprises : le recrutement et la formation des cadres

Le développement d'un groupe implique la création des postes d'encadrement pour la gestion de la concession. Cette évolution profonde dans la direction des concessions modifie le statut de l'ensemble des

salariés et particulièrement celui des cadres.

Les cadres supérieurs, dirigeants des holdings, sont souvent issus de secteurs autres que l'automobile, ce qui s'explique par le fait que leurs compétences (au départ souvent financières) n'existaient pas dans la distribution automobile jusqu'à aujourd'hui. Leur nombre devrait probablement s'accroître dans les prochaines années.

Par contre, les directeurs de concessions, sont souvent recrutés parmi d'anciens commerciaux. Si la promotion interne reste culturellement importante, il n'en demeure pas moins, que ces entreprises, face aux

nouvelles compétences requises, en particulier en gestion d'un centre de profit, font de plus en plus appel à un recrutement externe.

Qu'il soit interne ou externe, le recrutement des cadres reste une démarche difficile pour la plupart des entreprises. Absence de vivier chez les concurrents, absence de dispositif de formation spécifique apparaissent comme les deux corollaires de cette difficulté.

Si des problèmes se posent en matière de recrutement, d'autres difficultés apparaissent aussi face à l'évolution des compétences et la nécessaire adaptation des salariés par la formation continue.

Le poids de ces entreprises est encore relativement marginal.

*Pourtant deux phénomènes simultanés influent dès maintenant sur l'organisation de la distribution :*

- la très rude conjoncture qui voit les ventes de VN s'écrouler et le marché du VO très déstabilisé, entraînant la fragilisation de nombreuses concessions et ouvrant la voie à de nombreux mouvements de concentration
- la nécessité pour les groupes de se structurer en particulier dans le domaine des ressources humaines, pour affronter du côté constructeur les évolutions technologiques et du côté consommateur les nouveaux comportements

Ils tendent de plus en plus à devenir des leaders, volontairement ou non, et à préfigurer ce que sera demain le monde de la distribution automobile dynamique...

## Auto focus

Directeur de la publication :

Yves Terral

Directeur de rédaction :

Philippe Mérel

Rédaction :

Valérie Chiron, Hélène Camaret

Observatoire

Tél.: 02 28 01 08 01

