

E-business et industrie automobile : quels enjeux pour les concessionnaires ?

Carole DONADA

Professeur adjoint

ESSEC- BP 105

95021 Cergy Pontoise Cedex

donada@essec.fr

Mots-clés : réseau – Internet – rente – coordination – coopétition – service

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Résumé

Les spéculations sur l'avenir du système de la distribution automobile en Europe vont bon train et de nouveaux distributeurs préparent déjà leurs stratégies d'entrée dans le secteur. Que ce soit la grande distribution, les nouveaux intermédiaires sur Internet ou les constructeurs, tous affinent leurs armes pour investir ce secteur en mutation. Cet article discute des enjeux de ces stratégies sur les concessionnaires. La réflexion proposée est essentiellement empirique et descriptive. Elle aboutit au résultat que les combats menés actuellement par les concessionnaires, et notamment celui pour la reconduction du règlement Européen 1475/95 qui leur assure un statut particulier de distributeurs sélectifs et exclusifs, sont peut être dépassés face à la nécessité stratégique de réinventer leur métier.

Mots clefs

e-business, concessionnaires automobiles, réseaux de distribution.

E-BUSINESS ET INDUSTRIE AUTOMOBILE : QUELS ENJEUX POUR LES CONCESSIONNAIRES ?

Le secteur automobile est un important baromètre de l'économie mondiale. Quatre des dix premières compagnies classées dans Fortune 500 sont régulièrement des constructeurs automobiles. Autour d'eux, des centaines de milliers d'entreprises gravitent et suivent les stratégies décidées par les états majors des constructeurs. Dans ce contexte, les décisions récentes des constructeurs à se lancer dans le e-business concernent l'ensemble des acteurs de la filière automobile et, parmi ceux-ci, les 108.000 concessionnaires européens sont particulièrement touchés. Ils le sont d'autant plus qu'en 2002 le système de concessions qui prévaut en Europe, et plus particulièrement en France depuis un siècle, aura peut-être disparu du fait de la très probable non reconduction du règlement européen 1475/95. Ce règlement assurait jusqu'alors aux concessionnaires un statut particulier de distributeurs sélectifs et exclusifs d'automobiles. Sa fin signifie par conséquent que tout acteur économique « réel ou virtuel » pourra distribuer des véhicules neufs.

L'objectif de cet article est de présenter la nouvelle situation stratégique qui s'offre aux concessionnaires. La réflexion proposée est essentiellement empirique, descriptive et sectorielle ; elle introduit la première partie d'un programme de recherche beaucoup plus vaste, sur la relation entre l'application du e-business et la réorganisation des filières industrielles.

Les données recueillies pour décrire la situation présentée sont de trois types : (1) des données secondaires qualitatives (articles de presse spécialisée, éditoriaux ou dossiers de réflexion présentés sur des sites Internet consacrés à l'automobile, études des cabinets de conseils etc.), (2) des données secondaires quantitatives issues d'une étude comptable et financière réalisée en 1998 sur la structure des coûts d'un concessionnaire automobile (Donada et Vidal, 1998, 2001) et (3), des données primaires qualitatives issues d'entretiens avec des experts du secteur de la distribution automobile ainsi que des consultants en e-business. L'analyse de ces données permet de mieux comprendre les enjeux du problème posé dans l'article. Elle éclaire également sur la double

nécessité d'une collecte complémentaire de données quantitatives et d'un cadre théorique solide pour prolonger la recherche.

L'article est structuré en trois parties. La première partie dresse le panorama général des premiers impacts du e-business sur la filière automobile. À la différence des stratégies industrielles mises en place par les constructeurs depuis 20 ans, et notamment des stratégies de partenariat vertical qui se sont limitées aux interactions avec les seuls fournisseurs, les stratégies de e-business ont des répercussions sur l'ensemble des acteurs de la filière : sur les partenaires amont des constructeurs, mais aussi sur les partenaires aval et notamment, les distributeurs concessionnaires. Ce panorama général introduit la deuxième partie de l'article qui traite de la particularité de la relation constructeur-concessionnaires. Cette relation a constitué la force du système de distribution traditionnel mais elle se trouve chahutée par les nouveaux horizons qui se présentent et les indécisions stratégiques des principaux acteurs. Enfin, la troisième partie de l'article décrit plus précisément les enjeux du e-business pour les concessionnaires. L'analyse de leur situation (i.e., portefeuille d'activités, performance et stratégie) permet de comprendre leurs forces et leurs faiblesses puis d'anticiper leurs évolutions.

1. e-business et filière automobile : panorama général

Historiquement marquée par la production de masse, la structure du secteur automobile est aujourd'hui bouleversée par le développement des stratégies e-business initiées par les grands constructeurs. L'objectif de ces stratégies est double : concevoir et mettre en œuvre le plus rapidement possible un modèle économique qui soit mieux adapté aux besoins des clients toujours plus exigeants sur la qualité, les prix, la nouveauté, les délais et les services liés aux produits, tout en assurant aux actionnaires et aux industriels (constructeurs, fournisseurs équipementiers, distributeurs et revendeurs) des niveaux de performance supérieurs. La mise en œuvre des stratégies e-business concerne donc l'ensemble des acteurs situés en amont ou en aval des constructeurs. Leur impact réel n'est pas encore précisément évalué mais on peut s'appuyer sur quelques avancées particulières pour dresser un premier panorama.

1.1. Premiers impacts en amont

Les avancées les plus marquées du e-business dans l'industrie automobile concernent le Business To Business (B2B), c'est à dire l'ensemble des relations économiques entre les entreprises impliquées dans le secteur. Ces relations constituent un réseau extrêmement complexe de transactions qui forment le plus grand marché industriel du monde (les volumes d'affaires en B2B dépassent les 1.000 milliards de dollars sur le marché nord américain en 2000¹). La logique recherchée par les acteurs de ce marché est simple : diminuer d'à peu près 20% l'ensemble des coûts liés aux achats (veille fournisseurs, comparaison et sélection, négociation, commande, facturation, expédition, paiement etc.), en mettant en place un outil informatisé de gestion qui agrège des offres et des demandes de produits puis automatise les opérations entre les agents référencés. Les process aujourd'hui adoptés sont essentiellement le e-Procurement et les places de marché électroniques. Ainsi, la plate-forme e-Procurement TradeXchange (partenariat GM, i2 et CommerceOne) rassemble entre 30.000 et 40.000 fournisseurs de GM ; elle doit rapporter quelques 3 à 5 milliards de dollars d'ici 5 ans. De même, la plate-forme AutoXChange (partenariat Ford et Oracle) rassemble 30.000 fournisseurs de Ford et doit rapporter 5 milliards de dollars au constructeur d'ici 3 ou 4 ans. (Beloeuvre, 2000). Autre exemple, Covisint.com est un site géré équitablement en partenariat par des constructeurs concurrents : GM, Ford, DaimlerChrysler et Renault-Nissan. C'est une place de marché virtuelle qui regroupe les achats des aciers et des autres métaux nécessaires à la fabrication des véhicules (soit 300 milliards de dollars par an). Selon Brian Kelley, Président responsable de l'unité e-commerce de Ford, cette organisation va permettre de diminuer rapidement de 5 à 15% la valeur des achats de métaux, soit de réaliser une économie de 4 à 12 milliards de \$ par an pour chaque constructeur associé dans Covisint² (Pinkham, 2000). Au total, la simplicité et l'efficacité des organisations mises en place par les constructeurs permettent à ces derniers de réduire très rapidement leurs coûts d'achat tout en facilitant l'application de leurs politiques de recentrage sur leurs compétences clés et leurs métiers de base (Hamel et Prahalad, 1995). Jamais les théories du management (tout particulièrement l'approche par les ressources) et la pratique managériale n'ont été si proches !

Pour les centaines de milliers de fournisseurs, le e-business automobile oblige ces derniers à

modifier radicalement leur manière d'exécuter leurs transactions commerciales. Les conséquences financières sont encore mal connues mais on observe déjà une diminution des marges et une augmentation des dépenses d'investissement. À moyen terme, le ROI attendu par les fournisseurs se situerait entre 15 et 20% (Benchmark Arthur Andersen, 2000). Les conséquences sur l'organisation seront probablement plus importantes et les premiers changements observés rappellent ceux qui ont suivi la mise en place des structures en groupe de projets (Cusumano et Nobeoka, 1999). Au niveau de la structure du secteur, tout porte à croire que les jeux concurrentiels vont également se modifier et, avec eux, les procédures classiques d'évaluation, de sélection et de classement en rang des fournisseurs. Toute notion de pyramide de fournisseurs (Guilhon et Gianfaldoni, 1990 ; Coriat, 1991) ou de système en kyoryokukai (Aoki, 1990 ; McMillan, 1990 ; Nishiguchi, 1994) sera probablement très vite remise en cause.

1.2. Premiers impacts en aval

Parallèlement à l'application de stratégies e-B2B sur l'amont de la filière, les constructeurs repensent leur stratégie B2C (Business To Consumer) sur l'aval pour réduire leurs coûts de commercialisation dont le total pèse encore près de 30% du prix de vente HT. Leur objectif final est de mettre en place l'organisation qui permettra d'offrir le « Built to Order » à la manière de DELL dans l'informatique. Renault promet de produire 70% de ses voitures sur commande fin 2001³ mais pour l'heure, les constructeurs ne sont pas encore capables de proposer une telle organisation, et l'expérience pilote de MCC Smart est suivie avec intérêt par l'ensemble de la profession. En attendant, les constructeurs diminuent leurs coûts aval en accélérant la concentration des réseaux actuels. C'est ainsi qu'Opel réorganise en Allemagne son réseau autour de 500 « circonscriptions de responsabilité » au lieu des 1000 distributeurs actuels. Les constructeurs investissent par ailleurs dans des opérations marketing de e-commerce afin de mieux connaître le marché (segmentation plus fine, analyse sur de très longues périodes des comportements des consommateurs, marketing personnalisé...), de mieux anticiper les besoins des consommateurs de demain et de mieux les fidéliser (Peppers et Rogers, 1999).

Pour les distributeurs, les principaux changements viennent du développement du e-commerce et

des actions des nouveaux entrants vendeurs et intermédiaires sur Internet. Ces nouveaux acteurs, principalement d'origine Nord Américaine, sont de deux types : les « Referral Companies » et les « Direct e-Tailers ». Les Referral Companies (autobytel.com - 50% du marché, 5000 concessionnaires affiliées qui versent selon leur taille entre 6.000 et 36.000\$ par an, plus de 5 millions de visiteurs et plus de 50.000 ventes par mois pour un chiffre d'affaires de 1.2 milliards par an⁴ ; AutoWeb.com...) sont des intermédiaires de vente par Internet qui se rémunèrent par les droits d'accès des concessionnaires affiliées à leur site. Ils offrent des espaces virtuels pour consulter des catalogues de véhicules et renseigner les futurs acheteurs sur des offres spéciales et des caractéristiques de produits. Un internaute connecté à une Referral Company choisit donc son véhicule en cliquant et le site le dirige automatiquement vers le concessionnaire affilié le plus proche disposant du véhicule. Les Direct e-Tailers, quant à eux, (DriceOff.com, Carsdirect.com, OneSwoop...) sont de véritables vendeurs de voitures par Internet. Ils se procurent leurs véhicules chez des concessionnaires, directement auprès des constructeurs ou encore auprès de mandataires spécialisés dans les importations. Malgré les difficultés financières propres aux entreprises de la Net économie, le succès commercial de ces deux types d'acteurs et leur importance sur le marché sont aujourd'hui établis : en 1999, 0,5% des ventes de véhicules neufs (VN) aux États-Unis étaient effectuées par Internet ; elles représentent plus de 1,5% du marché VN fin 2000 ; elles seront probablement de 4% fin 2001, 9% en 2002 et, si ce rythme se poursuit dans les mêmes conditions, on achètera dès 2005 plus de VN dans les réseaux virtuels de distribution que dans les concessions traditionnelles. Les effets réels de ces évolutions sur les concessionnaires ne sont donc pas encore clairement identifiés mais on observe que la nature de la relation constructeur-concessionnaires change et se complexifie.

2. Concessionnaires et constructeurs : une relation simple qui se complexifie

Pour comprendre les enjeux du e-business sur les stratégies des concessionnaires il faut commencer par analyser le fonctionnement du système de distribution automobiles qui prévaut en Europe depuis presque un siècle et ces changements récents.

2.1. Une relation d'agence classique

Les concessionnaires sont indispensables aux constructeurs : ils écoulent la moitié des véhicules neufs tout en assurant le service après-vente et la distribution de pièces détachées. De la qualité du réseau de concessionnaires dépend la représentation de la marque des véhicules, leur notoriété, la couverture géographique des ventes et des parts de marché, le maintien d'une rentabilité minimale sur tout le cycle de vie commercial des véhicules, le lissage des écarts entre la demande des clients et les capacités de production du constructeur, le retour direct d'informations au constructeur sur les niveaux de production à planifier, l'état et l'évolution des marchés, l'accueil des nouveaux modèles par les clients etc. Symétriquement, le soutien technique, commercial, juridique, informatique et financier des constructeurs est indispensable aux concessionnaires.

La relation constructeur-concessionnaire est une relation de dépendance mutuelle relativement simple, équivalente à une relation d'agence classique (Jensen et Meckling, 1976). Dans cette relation, le constructeur (c'est à dire le principal dans le vocabulaire des théoriciens de l'agence), confie la gestion de ses intérêts à un concessionnaire (un agent) en échange d'une garantie de rémunération fixée à l'avance. Le niveau de cette rémunération est le garant absolu du bon fonctionnement de la relation. Si le concessionnaire juge que la rémunération est insuffisante, il n'est pas incité à gérer au mieux les intérêts de son principal et préfère alors laisser libre cours à son opportunisme pour trouver des rémunérations complémentaires. Connaissant ce biais comportemental, le constructeur doit mettre en place un système d'incitation adapté. Celui qui a été choisi en Europe (et tout spécialement en France) propose deux sources de rémunération pour le distributeur : (1) chaque concessionnaire fixe ses marges commerciales (sous contrainte du prix public conseillé du véhicule par le constructeur et du coût d'achat du véhicule au même constructeur) et, (2) le constructeur verse une prime au concessionnaire qui atteint ou dépasse ses objectifs de ventes. Cette prime constitue un mécanisme puissant pour limiter le risque moral⁵ du constructeur (Holmstrom, 1979), c'est à dire le risque lié au fait qu'une fois le contrat de concession signé, le concessionnaire opportuniste profite de sa position pour ne pas remplir toutes ses obligations vis-à-vis du constructeur. L'effet de cette prime est renforcé par l'application de la règle de l'exclusivité qui impose au concessionnaire de ne vendre que des véhicules neufs portant

la ou les marque(s) du constructeur dont il est attaché.

Instituée dès les premières heures du développement de l'industrie automobile, la règle d'exclusivité s'est avérée incompatible avec l'application du Traité de Rome qui offre à tout opérateur économique européen une liberté de choix sur les marchés concernant les destinataires de ses offres et de ses ventes. Face à la pression des professionnels du secteur, une clause d'exemption spéciale au Traité a donc été ajoutée en 1984 (clause 123/85)⁶. Cette clause a été par la suite révisée et remplacée en 1995 par le règlement 14975/95 qui rééquilibre la formulation au profit des concessionnaires et des équipementiers. Ce règlement arrive à échéance le 30 septembre 2002 et sa reconduction est très discutée. D'un côté, la Commission Européenne veut supprimer les exemptions spécifiques et réviser en profondeur sa politique de concurrence afin de limiter les situations propices à la concurrence illicite. De l'autre côté, les défenseurs de la spécificité automobile soutiennent que « l'automobile est un produit complexe, un investissement lourd que le consommateur doit pouvoir choisir en connaissance de cause. Le consommateur a besoin de pouvoir comparer plusieurs modèles, les essayer et bénéficier des conseils d'un professionnel formé par le constructeur »¹.

Ainsi, le système de distribution automobile en Europe, et tout particulièrement en France, correspond à un système de relations d'agence classique. Les mécanismes d'incitation et le mode de fonctionnement choisis limitent ses coûts et expliquent sa stabilité. Toutefois, la remise en cause de la règle d'exclusivité et l'arrivée massive d'entrants potentiels réels et virtuels créent une complexité nouvelle.

2.2. Des relations de plus en plus complexes

Le premier signe d'une complexité accrue de la relation classique constructeurs-concessionnaires se lit dans les discours ambigus des constructeurs tantôt fidèles aux principes de base qui protègent les distributeurs actuels, tantôt plus ouverts et moins protectionnistes. Ceci est particulièrement marquant sur la question de la reconduction de la clause d'exemption 1475/95 prévue pour 2002. Vis-à-vis des autorités de Bruxelles qui plaident pour une ouverture des

frontières, une harmonisation progressive des prix entre les différents pays de l'union économique et une plus grande concurrence entre les marques, les constructeurs français encouragent les actions de lobbying des défenseurs du règlement (et notamment les concessionnaires) : « certains de nos collègues se sont interrogés sur le sujet de l'évolution réglementaire. Aujourd'hui, c'est fini. Nous avons tous une position commune. Mais il ne suffit pas que nous voulions convaincre Bruxelles. Nous avons également besoin de vos actions de vos réseaux d'influence » (Louis Schweitzer, PDG de Renault, in BC Infos, juin 2000). En défendant cette position, les constructeurs espèrent maintenir les règles actuelles. Dans cette logique, ils protègent les membres de leurs réseaux et condamnent ouvertement les premières tentatives d'entrée de la grande distribution en promettant au CNPA (Conseil National des Professions de l'Automobile) de diligenter une enquête pour que les tentatives des hypermarchés ne se renouvèlent pas (cf. les actions de Casino, Auchan et Carrefour en 1999). Pourtant, les constructeurs souhaitent aussi élargir leur panel de distributeurs sur de nouveaux acteurs plus motivés et moins coûteux. Ils travaillent donc en parallèle avec les géants de la grande distribution française sur des projets innovants de distribution de voitures.

Le second signe de la complexité accrue de la relation classique constructeurs-concessionnaires se lit dans la croissance exponentielle des acteurs « virtuels » qui cherchent une place dans le secteur : « le nombre d'acteurs ouvrant un site consacré à l'automobile explose – environ 400 en 1999, plus de 3000 en 2000 » (Joël Coudert in Reflet, octobre 2000). À côté des sites de constructeurs et des sites d'experts, on trouve des sites pour les professionnels (sites B2B et informations), des sites de comparaison de prix pour le grand public, des sites concessionnaires et de groupements de concessionnaires et enfin, l'ensemble des sites des nouveaux intermédiaires de la distribution automobile. Tous ces acteurs s'appuient sur le réseau Internet pour reconstruire un nouveau système de relations plus en accord avec les besoins des clients, les stratégies décidées par les constructeurs et les transformations commerciales des distributeurs. Le jeu stratégique est ouvert mais ses règles ne sont pas encore bien connues : dé-intermédiation et développement de la vente directe, renforcement de la relation basée sur un marketing relationnel étendu, création de nouveaux intermédiaires neutres... Tout porte à croire que les relations quasi-exclusives entre les constructeurs et les concessionnaires vont se substituer à de nouvelles relations de marché

beaucoup plus fluides et non hiérarchiques.

Ce balayage rapide des relations constructeur-concessionnaires nous permet de comprendre le système de la distribution automobile. Celui-ci a assuré la stabilité du secteur depuis un siècle, mais il atteint aujourd'hui ses limites parce que les coûts d'agence de la distribution sont devenus trop importants par rapport à la performance souhaitée. Sur ce sujet, les discours et les actes de constructeurs sont encore ambigus mais on comprend très bien que les relations constructeurs-distributeurs vont rapidement évoluer. En position de veille, les nouveaux entrants dans le secteur attendent le feu vert technique et administratif en testant le marché. De nouveaux acteurs s'imposent déjà sur Internet alors que, dans le monde « réel », les premiers intéressés sont la grande distribution et les centrales d'achat. Maîtrisant parfaitement les logiques de domination par les coûts et les techniques de négociation avec les fournisseurs, les grands distributeurs peuvent limiter les marges de manœuvre des concessionnaires et porter atteinte à leurs performances. Actuellement, leurs échecs relatifs sur le secteur réjouissent les concessionnaires mais, à en croire les titres d'articles d'Auto Infos (« Carrefour encore dangereux⁷ » ou « GMS/Réseaux : un face à face stratégique »⁸), la menace reste bien réelle et 71,4% des concessionnaires attendent que leur organisation de tutelle les défende contre la grande distribution qui représente, à leurs yeux, la plus grande menace de diminution des marges commerciales (in BC Infos, octobre 2000).

Dans ce contexte d'ouverture et de développement du e-business, on peut se demander si les concessionnaires ont encore une place.

3. Les concessionnaires ont-ils leur place dans le e-business automobile ?

Même si la part des achats en ligne reste faible, 35% des internautes Européens se disent prêts à acheter leur prochaine voiture par Internet (cf. info Cartrack). Les conséquences réelles de cette situation sur l'organisation de la distribution actuelle sont encore difficiles à évaluer. Pour les concessionnaires, le développement de la vente en ligne est une menace dès lors que le consommateur s'oriente vers les sites des Direct e-Tailer ou les sites de vente directe entièrement contrôlés par les constructeurs. Toutefois, la croissance du e-commerce peut être une opportunité

pour les concessionnaires qui veulent conquérir un nouveau public. Tous n'y parviendront probablement pas car, « à l'instar de toutes les innovations qui touchent la distribution, le réseau Internet peut anéantir certaines activités aussi vite qu'il peut en transformer d'autres. Les répercussions varient en fonction des secteurs d'activité, voire des entreprises à l'intérieur d'un même secteur » (Kumar, 1999). Dans ce contexte, il faut que les concessionnaires redéfinissent leur métier, révisent leur stratégie et développent de nouvelles compétences.

3.1. Quel est le métier d'un concessionnaire ?

Le métier de concessionnaire consiste à vendre des véhicules neufs fabriqués par les constructeurs et à en assurer le service après vente. Pour remplir cette mission, tout concessionnaire doit obligatoirement assurer trois activités complémentaires : acheter et vendre des véhicules d'occasion, gérer un atelier de préparation, d'entretien et de réparation des véhicules, et enfin, vendre l'ensemble des pièces de rechange nécessaires aux véhicules. Chacune de ces activités contribue différemment à la performance économique d'une concession. Il faut donc connaître leur contribution respective pour comprendre les futurs enjeux de la profession.

La vente de véhicules neufs (VN) est la véritable raison d'être du concessionnaire. Les coûts liés à cette activité sont essentiellement variables (ils correspondent à l'achat des véhicules au constructeur) alors que les coûts fixes sont relativement peu élevés. En conséquence, la marge relative sur coût variable dépasse rarement les 5%. Cette faible rentabilité de l'activité n'est qu'apparente car une petite marge relative génère une marge en valeur très confortable lorsqu'elle est appliquée sur un prix de vente élevé. Malgré cela, la vente de VN n'est pas forcément l'activité la plus confortable d'un concessionnaire car toute augmentation, même légère, des coûts fixes ou toute baisse de la marge sur coût variable, diminue immédiatement le résultat de son entreprise. Pour illustrer, un simple investissement de 200KF suppose la vente de 100 véhicules neufs supplémentaires pour un concessionnaire de taille moyenne, ce qui est énorme. De même, une remise de 1 000 F par véhicule neuf doit être au moins compensée par la vente sur l'année de 125 véhicules supplémentaires par le concessionnaire (Donada et Vidal, 1998). Dans ce cadre, le concessionnaire qui génère des résultats importants est celui qui dépasse très largement son seuil

de rentabilité. Une telle situation est particulièrement difficile à supporter dans un contexte de marché à la croissance limitée (le marché VN est un marché de renouvellement) et de conjoncture économique défavorable, car toute baisse des ventes, même légère, peut générer très vite des pertes. La rentabilité de la vente de véhicules d'occasion (VO) est encore plus difficile à maîtriser. Pour tirer profit de cette activité, un concessionnaire « moyen » doit vendre à peu près deux VO pour un VN. Comme pour l'activité VN, les coûts variables sont élevés car il faut acheter le véhicule au revendeur alors que les coûts fixes sont relativement faibles. La marge sur coût variable est extrêmement faible (3%). Les conséquences de cette structure de coûts sont encore plus marquées que pour la vente de véhicules neufs : toute augmentation des coûts fixes ou diminution supplémentaire de la marge sur coût variable, même infime, a des conséquences lourdes sur le résultat de l'entreprise. Pour illustrer, il faut vendre 60% de VO en plus pour compenser une perte de 1 point de la marge sur coûts variables. L'activité atelier, quant à elle, contribue faiblement au CA du concessionnaire. Les coûts fixes qu'elle nécessite sont importants (outillage, locaux...), mais les coûts variables sont relativement faibles et la marge sur coût variable est élevée (60%). Cette structure de coûts ne permet donc pas facilement le dépassement du seuil de rentabilité sur de faibles volumes et rend cette activité structurellement déficitaire pour un grand nombre de concessionnaires. Tout dépassement du seuil générerait un résultat immédiat et important mais, ne voulant pas ressembler à un « garage », le concessionnaire traditionnel alloue peu de ressources à l'atelier qui, in fine, lui rapporte peu (voire, lui coûte plus qu'il ne rapporte). Enfin, l'activité de vente de pièces de rechange en magasin a une structure de coûts totalement différente. Les coûts variables sont modérés, les coûts fixes sont relativement faibles, et la marge sur coût variable est satisfaisante (30%). C'est de loin l'activité la plus rentable et la moins risquée du concessionnaire.

En résumé, la performance des deux activités maîtresses du concessionnaire automobile (VN et VO) dépend directement de sa capacité à faire du volume sur des produits dont la marge relative est faible. Ce sont donc paradoxalement les activités de magasin et d'atelier qui paraissent les plus dynamiques dans le portefeuille stratégique du concessionnaire et qui offrent les potentiels de croissance théorique les plus intéressants. Toutefois, ces activités ne représentent qu'une faible part du CA et, bien que l'activité magasin contribue fortement à la performance, le volume

d'affaires reste trop faible pour rééquilibrer le portefeuille. De son côté, l'atelier a de meilleures perspectives de croissance mais son volume d'activité et sa contribution à la performance de l'entreprise sont faibles. Le portefeuille des activités d'un concessionnaire « moyen » apparaît donc comme déséquilibré, peu dynamique et dont la performance dépend essentiellement du succès des ventes de véhicules. Cette situation fait que le concessionnaire est particulièrement sensible à la double contrainte qu'il supporte sur les prix et sur les coûts. La contrainte sur les prix est liée d'une part, aux constructeurs qui limitent la marge de manœuvre des distributeurs en fixant les prix de vente conseillés des véhicules et, d'autre part, au pouvoir de négociation des clients qui réclament des remises de prix toujours plus importantes. La contrainte sur les coûts, quant à elle, dépend des constructeurs qui déterminent les prix d'achat des véhicules neufs et le montant des primes, des clients qui négocient le prix d'achat des véhicules d'occasion, des fournisseurs d'équipements et de matériels ou des administrations qui imposent des normes techniques particulières.

Dans ce contexte économique où les contraintes économiques sont fortes et où les marges de manœuvre sont étroites, les concessionnaires sont particulièrement sensibles aux décisions stratégiques choisies par les constructeurs.

3.2. Quels sont les possibilités stratégiques d'un concessionnaire ?

L'industrie automobile est l'exemple même d'une industrie propice aux stratégies de volume. Les barrières à l'entrée sont fortement capitalistiques et la structure des coûts est essentiellement dépendante des importants coûts fixes de production. Produire en masse pour dépasser rapidement les seuils de rentabilité, réaliser des économies d'échelle, profiter des effets d'expérience sont donc les facteurs clés de succès les plus essentiels. Dans cette logique, les constructeurs ont toujours fait en sorte que leurs distributeurs suivent la même stratégie qu'eux : ces derniers doivent acheter les véhicules mis à leur disposition par le constructeur, assurer les ventes et conserver l'intégralité de la marge commerciale. Lorsqu'un certain volume de vente prévisionnel est atteint, les concessionnaires reçoivent une prime du constructeur (dont le montant peut aller jusqu'à 4% du CA). Cette prime est un instrument efficace pour mettre en œuvre la stratégie de volume des

constructeurs, mais sa quête ne débouche pas forcément sur une situation économique très confortable pour les concessionnaires.

En effet, la stratégie de volume est bien adaptée lorsque les coûts fixes sont élevés puisqu'on peut les répartir sur des quantités importantes. Mais, pour les concessionnaires dont les coûts fixes sur l'activité principale (la vente de véhicules) sont relativement faibles, la stratégie de volume n'est pas la plus naturelle. C'est la forte pression concurrentielle sur ce secteur qui maintient les marges à des niveaux faibles et le concessionnaire qui veut assurer sa pérennité doit négocier fermement auprès de son constructeur et atteindre les objectifs de ventes fixés pour obtenir la prime. Cette stratégie aboutit naturellement à la concentration des concessions pour augmenter leur taille critique.

Alternative logique à la stratégie de volume, la stratégie de différenciation est peu suivie par les concessionnaires. En dehors du fait que la plupart des constructeurs ne les incitent pas du tout dans cette voie, celle-ci est quasiment impossible à mettre en œuvre. En effet, la différenciation sur le produit est limitée par le fait que les concessionnaires écoulent des stocks de véhicules qui leurs sont imposés. La différenciation sur le service n'est pas non plus facile car elle nécessite des investissements indispensables qui alourdissent les coûts (dépenses de formation ou de requalification de la force de vente, budget publicitaire accru, études marketing approfondies, achats de nouveaux équipements qui valoriseront la perception du client sur la qualité des prestations offertes etc.). Enfin, le concessionnaire est prisonnier de l'image de la marque qu'il distribue et sur laquelle il a peu d'influence.

Dans ce cadre, la marge de manœuvre stratégique des concessionnaires est étroite alors que la concurrence est forte. Celle-ci porte non seulement sur la vente de véhicules, mais aussi sur l'ensemble des activités supports désormais exploitées par la grande distribution (Auchan, Carrefour, Leclerc...), les centre-auto (Norauto, Feu Vert...), ou encore les spécialistes de la réparation et de la pièce détachée (AD, Midas, Speedy...). Cette situation inconfortable pour les concessionnaires ne semble pas durable à très long terme et elle le sera d'autant moins que la mise en œuvre des stratégies e-business des constructeurs peut complètement bouleverser le système

actuel et remettre en cause leur rôle de distributeurs privilégiés.

3.3. Remise en cause du rôle du concessionnaire

Lorsque les concessionnaires s'interrogent sur les menaces et les opportunités du e-business pour leur métier, ils se basent avant tout sur les premières conséquences du e-commerce. Leurs perceptions sont partagées. Certains pensent que « Internet, ne changera rien ; les gens auront toujours besoin de venir chez nous pour acheter leur voiture », alors que d'autres pensent que « le métier de concessionnaire est de plus en plus difficile ; avec Internet et les autres distributeurs, ce n'est plus la peine ». Entre ces deux extrêmes, la majorité des concessionnaires espère trouver dans le e-commerce les moyens d'élargir leur marge de manœuvre en exploitant de nouveaux potentiels de ventes. 30 à 60% d'entre eux, selon les marques, créent leur propre site, participent à des portails et à des sites collectifs de concessionnaires ou s'impliquent dans des sites d'achat multi-produits. Ces concessionnaires réalisent en moyenne 10 à 15% de leur chiffre d'affaires grâce à Internet mais les gains qu'ils en retirent ne sont pas proportionnels. Certains s'en sortent mieux que d'autres mais la situation globale est celle d'un jeu à somme nulle car l'augmentation des ventes en ligne des uns correspond à un déplacement de la demande des autres. Il n'y a donc pas à proprement parler de création de marché supplémentaire alors que les dépenses engagées (équipements informatique, formation du personnel, apprentissage des NTIC, développement des relations avec les nouveaux intermédiaires de l'Internet etc.) renforcent, une fois encore, la contrainte de coûts des concessionnaires.

De plus, la contrainte de prix est accentuée par le comportement des internautes qui se servent de la toile mondiale pour trouver le prix le plus bas. JD Power & Associates estiment que 65% des achats de véhicules aux États-Unis sont préparés en ligne et que les clients négocient des prix moyens plus faibles de 500\$ par rapport aux prix négociés directement en concession. Cette situation est facilitée par les intermédiaires du Web qui communiquent majoritairement sur leur capacité à proposer les prix les plus bas. Elle est aussi renforcée par les opérations d'achats groupés des clients qui visent à réduire le prix final en s'approchant le plus possible des prix d'achat des véhicules payés par les concessionnaires aux constructeurs. Enfin, le succès des

enchères inversées dans lesquelles les clients proposent un prix d'achat maximum contribue à la diminution générale des niveaux de marge de concessionnaires.

Ce bilan, plutôt négatif à court terme, n'est pas plus favorable si on se projette à plus long terme dans la mesure où les constructeurs vont tout faire pour diminuer leurs coûts de distribution ; à commencer par les constructeurs en difficulté comme Ford Europe qui ne gagnent plus aujourd'hui que 100 francs par véhicule vendu. À ce niveau de marge, il est en effet urgent de trouver le système de distribution qui offrira les coûts les plus faibles et les gains les plus élevés. Selon les théoriciens des coûts de transaction, le système choisi sera celui qui minimisera les coûts de transaction et les coûts de la hiérarchie (Williamson, 1985). En pratique, cela signifie que les constructeurs qui ont des coûts de transaction trop importants avec leurs concessionnaires vont probablement décider de distribuer eux-mêmes leurs véhicules et réviser leur stratégie d'intégration verticale. L'arbitrage sur la meilleure structure possible n'est pas encore fixé. Les constructeurs réduisent le nombre de concessionnaires et reprennent en main leurs réseaux de distribution en regroupant leurs filiales et leurs succursales. C'est ainsi que Renault a créé Renault France Automobile (RFA) en 1997 pour fusionner des succursales et des filiales en 15 grands pôles régionaux regroupant 72 points multi-sites, soit 130 sites au total. De même, Peugeot a diminué le nombre de ses opérateurs de 4000 à 2500 sur ces 8 dernières années et a créé des « plaques » de distribution regroupant plusieurs points de vente autour d'une zone géographique homogène. Par ailleurs, les constructeurs dépensent des sommes très importantes dans des sites dédiés à la vente (comme en témoigne les investissements de 500 millions de GM dans le site GMBuyPower.com ou les investissements de 500 millions de francs par an de Renault dans le e-commerce). De l'autre côté, ils aident leurs concessionnaires à se transformer en e-compagnies.

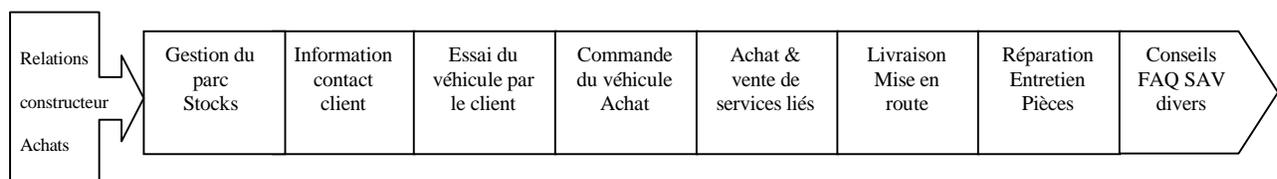
Quelle que soit l'option retenue, la légitimité des concessionnaires actuels sera forcément affaiblie car leur rôle d'acteur central pourra être remis en cause (Filser, 1992). C'est pourquoi, l'ensemble des consultants en e-business, des experts du secteur automobile et des constructeurs s'interrogent sur le futur de la distribution automobile (Evans et Wurster, 2000). Le problème qu'ils posent est complexe et sa résolution doit être rapide car tous les grands constructeurs se lancent en même temps dans la course au e-business automobile.

3.4. e-business et stratégie d'intégration, quel avenir pour le concessionnaire ?

La question du niveau d'intégration de la distribution par les constructeurs eux-mêmes ne se posait plus depuis plusieurs dizaines d'années parce que la relation d'agence qui était établie avec les concessionnaires correspondait à une organisation économiquement optimale. Mais, avec le développement du commerce électronique et de la vente en ligne, la comparaison du coût de l'entretien d'un réseau de concessionnaires avec celui d'une organisation en e-commerce n'est pas forcément favorable au maintien du réseau actuel. C'est pourquoi, le rôle des concessionnaires peut changer de manière radicale et le système de distribution actuel peut disparaître.

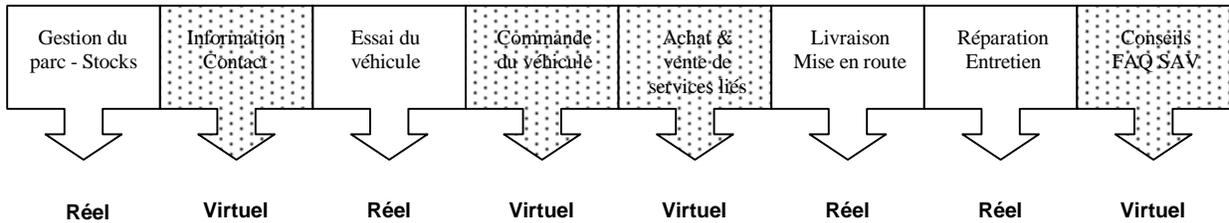
Pour justifier cette hypothèse, il faut analyser la chaîne de valeur de la principale activité d'un concessionnaire et, rechercher parmi les tâches qu'il effectue sur cette activité, celles qui peuvent être réintégrées par le constructeur. Voici pour illustrer, la chaîne de valeur simplifiée de l'activité vente de véhicules neufs d'un concessionnaire (Figure 1).

Figure 1 : Tâches liées à la vente de véhicules assurées par le concessionnaire



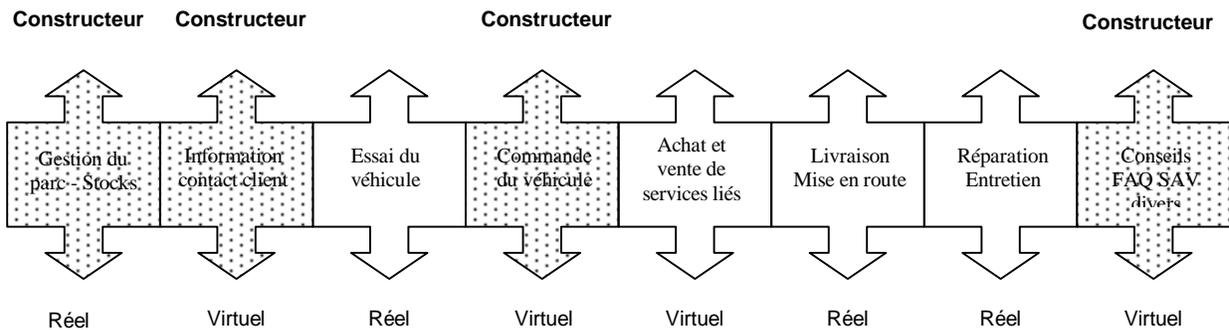
Depuis toujours, le concessionnaire qui vend un véhicule neuf doit assurer l'ensemble de ces activités et sa négligence sur un seul maillon de la chaîne nuit à la totalité de son entreprise. Sa relation avec le client doit donc être constante car, de la qualité du contact, dépend la fidélité du client à la concession et à la marque constructeur. Dans un système e-commerce, 4 tâches sur les 7 présentées peuvent être effectuées via le media Internet (cf. figure 2) : information contact client, commande du véhicule, achat et vente de services liés, conseils de SAV divers.

Figure 2 : Tâches pouvant être assurées par un intermédiaire réel ou virtuel



Face à ce nouveau potentiel, les concessionnaires réagissent ; ils investissent la toile informatique mais leurs actions restent timides (la réglementation européenne les protège encore jusqu'en 2002 en leur laissant une petite marge de manœuvre et les constructeurs n'annoncent pas encore leur véritables intentions stratégiques). Pourtant, sur les quatre tâches pouvant être assurées « virtuellement », deux semblent particulièrement stratégiques et leur réintégration dans le portefeuille d'activité des constructeurs est forcément envisagée (Figure 3) : information contact client, conseils de SAV divers. À ces deux tâches, s'ajoute la réintégration par les constructeurs de l'activité de stockage, ou plutôt la disparition de cette activité qui ne trouve plus sa raison d'être dans un système e-business.

Figure 3 : Tâches devant être assurées par le constructeur



La possible réintégration par les constructeurs des tâches « d'information-contact client » et de « conseils-services en l'après vente », se justifie par le fait que pour construire un modèle e-business et le faire vivre, il faut avant tout être « orienté client ». L'orientation client commence par la maîtrise de la relation commerciale et la bonne connaissance du marché. Ces deux compétences clefs ne sont pas aujourd'hui détenues par les constructeurs parce qu'ils n'en ont pas directement besoin. Pour ajuster leurs programmes de production, les constructeurs actuels doivent simplement connaître le nombre de véhicules vendus par catégorie ainsi que les options choisies par les clients ; les besoins des clients étant déduits des résultats commerciaux des distributeurs et des études des services marketing. Mais, dans une organisation orientée client, il faut disposer d'une information commerciale et marketing très étendue. Aujourd'hui, une part très importante de cette information est connue des seuls concessionnaires. Pour illustrer, le constructeur Y ne sait pas que l'automobiliste qui est reparti ce matin de la concession X avec un véhicule break blanc équipé de 4 airbags, d'un système ABS, d'une climatisation, d'un autoradio CD et d'un contrat qualité supplémentaire s'était d'abord dirigé vers un monospace gris bleu exposé en vitrine. Cet acheteur recherchait une voiture familiale, confortable, dotée d'une boîte de vitesse automatique et il avait promis à ses enfants de revenir avec le soir même. Après quatre heures de négociation (deux le matin et deux l'après midi), le vendeur a conclu la vente sur le break parce que c'était le seul modèle disponible de la concession correspondant à peu près aux attentes du client (le monospace n'ayant pas de boîte de vitesse automatique). Pour compenser la déception évidente de l'acheteur sur le monospace, le vendeur a proposé gratuitement les options de climatisation, les airbags, l'autoradio et le contrat qualité supplémentaire ; autant d'efforts commerciaux qui ont réduit sa marge et faussé l'information du constructeur sur les véritables besoins du client. Par ailleurs, le constructeur n'a pas non plus connaissance des questions techniques que le client a posées au concessionnaire après avoir roulé quelques jours au volant de son nouveau véhicule.

Pour récupérer ces informations indispensables à toute mise en place d'un e-business automobile, le constructeur peut renforcer la relation de communication avec son distributeur et mettre en place un système de reporting commercial beaucoup plus développé. Il peut aussi vouloir

contrôler lui-même l'information et réintégrer dans son portefeuille d'activités les tâches d'Information-contact client et de Conseils-SAV en favorisant le commerce électronique comme mode d'achat privilégié. La mise en œuvre d'une telle décision a deux conséquences majeures. Pour les constructeurs, il faut accélérer le développement des systèmes de vente en ligne (Ford et Microsoft travaillent activement à ce projet avec CarPoint) et renforcer les actions pour multiplier les sources d'informations sur les clients : utilisation de leurs sites de présentation de véhicules et de leurs sites de teasing⁹ (1,5 millions de pages lues par mois sur le site de Renault), coopérations avec les nouveaux acteurs de l'automobile sur le Web (sites des Referral companies et des Direct e-Tailers cf. § 1.2, sites spécialisés sur l'automobile etc) ; partenariats avec les géants des portails (Ford associé à Yahoo), les grands fournisseurs d'accès Internet (GM et AOL), les sites généralistes de vente en ligne (Amazon.com qui dispose d'un portefeuille de 13 millions de clients et qui ouvre un site de commerce automobile). Pour les concessionnaires, la conséquence majeure est celle d'un appauvrissement de leur activité principale et donc de la remise en cause possible de leur place dans le système de distribution d'automobiles.

Cette situation est d'autant plus préoccupante pour les concessionnaires que l'objectif final des constructeurs e-business est de créer une « organisation industrielle en ligne » performante reposant sur le principe du « Built to Order ». Au niveau de la filière aval, cela signifie que les ventes sur stocks n'existeront plus car ce sera la commande du véhicule par le client qui déclenchera l'activité de production chez les fournisseurs (matériaux, composants, équipements et systèmes complets) puis l'activité d'assemblage chez les constructeurs. Dès lors, les tâches de stockage des véhicules, assurées directement ou indirectement par les concessionnaires, disparaîtront de leur cahier des charges.

Que reste-t-il des autres tâches assurées par les concessionnaires? Peu de chose puisque l'essai du véhicule, sa livraison, sa réparation ou son entretien peuvent être réalisées par n'importe quel acteur comme le prouve l'extraordinaire succès des nouveaux spécialistes de la vente de pièces détachées et de la réparation rapide (Norauto, Feu Vert, AD, Midas, Speedy...). Reste un rôle apparemment peu créateur de valeur, celui de vitrine, de salon de présentation et de centre d'essai. Dans ce domaine, les expériences des autres pays peuvent être riches d'enseignement. Au Japon

notamment, où le nombre de concessionnaires par grande marque est peu élevé et où l'intégration du système de production et d'approvisionnement est beaucoup plus avancé qu'en Europe, les concessionnaires sont essentiellement des représentants (le porte à porte au domicile est la première technique de vente). Ils gèrent également leur sous-réseau de réparateurs agréés et de commerciaux qui connaissent parfaitement l'ensemble des propriétaires de véhicules (et des places de parking sans lesquelles l'achat d'un véhicule est impossible). Ils participent enfin au développement des nouveaux centres de présentation des véhicules comme celui de Nissan Aprite (i.e., un concept de halls d'exposition de véhicules au milieu de boutiques d'articles de luxe, de café chics et de restaurants) ou du Toyota Amlux (i.e., un centre d'exposition des modèles actuels et futurs du constructeur sur 6 étages en plein centre de Tokyo avec des restaurants, des salles de cinéma et de spectacle). Ces nouveaux concepts de vitrines rappellent en France le célèbre Pub Renault sur les Champs Elysées. Leur développement à large échelle sera peut être l'outil commercial complémentaire indispensable à la pérennité du système e-business automobile.

En conclusion, quel que soit le niveau de transformation du secteur de la distribution automobile dans les quinze prochaines années, il semble évident que le rôle du concessionnaire traditionnel doit évoluer. Selon Evans et Wurster (2000), cette évolution radicale est la conséquence directe des « Net Stratégies » qui remettent en cause les structures traditionnelles de l'entreprise et la valorisation de leur avantage concurrentiel sur l'ensemble de leur chaîne de valeur. Ces auteurs montrent que les concessionnaires qui parvenaient à survivre alors même qu'ils étaient en désavantage sur pratiquement tous les maillons de leur chaîne de valeur ne pourront plus « compenser la piètre performance d'une activité en la combinant avec d'autres jouissant, elles d'un avantage concurrentiel. Dans chaque activité distincte et séparable du reste, de nouveaux concurrents surgissent : pointus, ils maximisent la performance dans ce domaine spécifique. Les banques se font ainsi attaquer par des établissements financiers spécialisés, les concessionnaires automobiles par des ateliers de réparation » Evans et Wurster (2000 : 65). Au total, le e-business va déconstruire la chaîne de valeur des concessionnaires qui devront repenser leur métier.

Dans ce contexte, certains pensent qu'il y a « quand même matière à réinventer la distribution et à

revivre une époque de pionniers qui a si longtemps fait le sel de ce métier ? »¹⁰. D'autres soutiennent que l'entretien d'un réseau de distributeurs exclusifs attachés à une marque n'a plus de sens et que les concessionnaires doivent disparaître. En ce sens, la proposition de Salmon (2000) est intéressante : « le paysage de la distribution automobile devrait évoluer rapidement : d'un côté des concessionnaires moins nombreux plus spécialisés, avec de véritables magasins-vitrines ; de l'autre des entités dédiées soit à la livraison, soit à la réparation, ce qui facilitera le contrôle des coûts ». Cette proposition laisse entendre que les concessionnaires ne devront plus suivre « les constructeurs comme ils l'ont toujours fait » et qu'ils ne devront plus utiliser l'essentiel de leurs ressources pour discuter des niveaux de marges, des primes au volume ou des actions à mener contre la grande distribution. Ils devront réinventer leur métier et leur secteur d'activité. Du point de vue de la recherche, l'étude descriptive et générale proposée dans cet article ouvre la voie à de nouvelles pistes de réflexion sur la relation entre l'application du e-business et la réorganisation des filières industrielles et, plus particulièrement, au problème des frontières d'entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

- Aoki M., (1990), « Toward an Economic Model of the Japanese Firm », *Journal of Economics Literature*, Vol. 28, March, 1-27.
- Beloeuvre F, (2000), « Qu'est-ce que le eProcurement ? », *Reflét*, octobre, 53-55.
- Coriat B., (1991), *Penser à l'envers*, Christian Bourgeois Editeur, Paris.
- Coudert J., (2000), « Automobile et gestion de la relation client : la nouvelle donne », *Reflét*, octobre, 65-68.
- Cusumano M., et Nobeoka K., (1999), *Le management multi-projets*, Dunod, Paris.
- Donada C., et Vidal O., (1998), *La rentabilité d'une concession automobile, étude CNPA*.
- Donada C., et Vidal O., (2001), « Les concessionnaires automobiles en quête d'une stratégie marketing », *Décision Marketing*, Vol. 23.
- Evans P. et Wurster T. S., (2000), *Net Stratégies*, Editions d'Organisation, Paris.
- Filser M., (1992), « Gérer l'évolution de son système de distribution. Le cas de la distribution automobile », *Revue Française de Gestion*, Septembre Octobre, 108-116.
- Guilhon B., et Gianfaldoni P., (1990), « Chaînes de compétences et réseaux », *Revue d'Économie Industrielle*, n 51, 1er trimestre, 97-112.
- Hamel G., et Prahalad C. K., (1995), *La conquête du futur*, InterEditions, Paris.
- Holmstrom B., (1979), « Moral Hazard and Observability », *Bell Journal of Economics*, 10, Spring 74-91.
- Jensen M. C., et Meckling W. H., (1976), « The Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs, and Owership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, 305-306.
- Kumar N, (1999), « Les politiques de distribution », in *L'art du Management de l'Information*, *Les Echos*, 12 et 13 décembre.

McMillan J., (1990), « Managing Suppliers : Incentives Systems in Japanese and US Industry », California Management Review, Summer, 38-55.

Nishiguchi T., (1994), Strategic Industrial Sourcing, Oxford University Press, New York.

Peppers D, et Rogers M., (1999), Le One to One : valoriser votre capital-client, Les Éditions d'Organisation, Paris.

Pinkham M, (2000), « Covisint : Big tree go to B2B », Metal Center News, Radnor, Sept, 46-54.

Salmon L-P., 2000, « Distribution automobile : le divorce de la vitrine et de l'atelier », Sociétal, Vol 29, 3^{ème} trimestre, 19-20.

Notes de bas de page

¹ Selon J.D Power. Donnée reprise dans le Benchmark Arthur Andersen sur le B2B dans l'automobile.

² cf . information donnée sur le site covisint.com

³ in Automobile & Composants, 16.11.2000, p2.

⁴ in Automobile & Composants, 09.03.2000, p8.

⁵ Position du CNPA exprimée à Bruxelles, in Auto Infos n°1096, p4 .

⁶ voir Collard C., « Le droit dans la distribution automobile : un bilan pour l'avenir », in La lettre du GERPISA, n°135.

⁷ Auto Info n°1096 p 4.

⁸ Auto Info n°1095 p 16.

⁹ Le "teasing" consiste à attirer les internautes futurs clients sur des modèles non encore sortis. Volkswagen a présenté ainsi sa Beetle bien avant sa commercialisation, Renault et Peugeot font de même pour l'Avantime et la 607.

¹⁰ Extrait de l'éditorial de Jean Triomphe pour la revue du site www.procar.com n°5.