

ANALYSE D'OUVRAGE

Hugues MOLET

A propos du livre de M. KNIEBIHLER et F. GIAOUI

« L'AUTOMOBILE SANS CONCESSION »

Editions d'Organisation - 1998

Les exigences des clients changent, les technologies et surtout celles de l'information explosent, les circuits de distribution longtemps délaissés constituent aujourd'hui une composante majeure de la stratégie des entreprises... Comment, dans ces conditions, peut-on imaginer que les modes de distribution automobile figés par une exception au traité de Rome (règlement 1475/95) et laissent l'exclusivité territoriale et l'exclusivité de marque aux constructeurs par le biais des concessionnaires, succursales et filiales, vont demeurer inchangés dans les prochaines années ?

Tel est le thème de cet ouvrage.

Les tenants du *statu quo* ne manquent pas d'arguments : l'achat d'un véhicule, par ses spécificités — coût, aspects émotionnels, services associés, après-vente — ne saurait s'assimiler à celui d'un bien de consommation courante, comme un téléviseur ou un micro-ordinateur par exemple. Par ailleurs, un réseau exclusif apporte des informations pertinentes commerciales dans un environnement particulièrement concurrentiel et contribue à une meilleure flexibilité pour le constructeur.

En dépit de ces arguments, le monde de la distribution change et nous assistons au commencement d'un mouvement irréversible dont l'importance s'accroît sans cesse : celui de la transformation des canaux de distribution qui repose sur une recherche de productivité

incessante, remettant en cause les schémas classiques, sources d'inefficacité dans un monde en concurrence exacerbée.

Les raisons de ce mouvement sont de plusieurs ordres : tout d'abord, l'amplification incessante d'une concurrence mondialisée (Japon, Corée, USA) intervenant sur la quasi totalité des biens de grande consommation, concurrence qui se manifeste sous diverses formes : coût et surtout aujourd'hui services de toutes natures; conséquence de cet état, la nécessité pour les entreprises de rechercher des gains de productivité dans des secteurs encore peu étudiés (contrairement à ceux de la production) et en particulier celui de la distribution ; enfin le formidable essor des technologies de l'information qui modifie en profondeur les comportements de l'offre et de la demande par la création de nouveaux services donnant accès à une information pléthorique.

Par exemple, le réseau Internet remet en cause la notion classique de territorialité et modifie considérablement les structures de coûts liées à la publicité ou/et à la promotion des véhicules. Par ailleurs, le marché de la distribution devient de moins en moins rentable, des distributeurs font faillite, les marges traditionnelles (ventes, après-vente) s'érodent.

Les exemples de mutations des systèmes de distribution sont légion. Les équilibres entre producteurs et distributeurs se modifient. Citons par exemple les cas suivants : DARTY, MIDAS, les réseaux franchisés, les marques propres de la grande distribution...

Dans le monde automobile, les Etats-Unis ont montré l'exemple par les brèches faites au système exclusif de distribution : on voit en effet émerger des regroupements entre concessionnaires de marques différentes, ou encore des groupes très importants de distribution de voitures d'occasion (le marché de l'occasion représente environ deux fois le marché du neuf) qui peu à peu empiètent sur le neuf ; des groupes spécialisés dans le commerce de l'après-vente prennent également pied dans le commerce de la voiture neuve (exemples de Carmax et Republic Industries), des intermédiaires (brokers comme Auto-by – Tel) discutent les conditions d'achat pour le compte de clients... On trouve également des regroupements de concessionnaires orchestrés par des constructeurs (auto-malls). Dans presque tous ces cas, l'information via le réseau Internet joue un rôle fondamental : c'est par exemple le cas de Dealer-net (regroupement de concessions où Ton peut trouver la totalité des informations concernant ces concessionnaires : conditions, prix, stocks...) ou de structures comme Carmax (réseaux de voitures d'occasion) qui commencent à commercialiser des voitures neuves (Chrysler) en s'appuyant sur la totalité des services Internet et sur le service associé à cette technologie : accueil des clients, simulation de scénarios d'achat et de financement.

Que va-t-il se passer dans l'avenir ? Des changements par rapport à la réglementation actuelle qui sera rediscutée à Bruxelles en 2002 ? Certainement. Cela dit, les enjeux sont tels que les discussions sont stratégiques pour les Etats. Rappelons que le marché automobile regroupe 425 000 personnes et concerne un chiffre d'affaires de 550 000 milliards de Francs.

Quels sont les scénarios d'évolution possibles en France ?

Le *statu quo* est peu probable et sans doute peu souhaitable pour faire face à la nouvelle concurrence qui s'amorce. Il est souhaitable et plus que probable que de nouvelles formes de partenariat émergent en modifiant les pouvoirs des constructeurs. Des regroupements multi-marques, multi-métiers, l'émergence de nouveaux spécialistes s'appuyant sur des segmentations de marchés différents sont des hypothèses réalistes.

Ces questions ne peuvent être débattues sans introduire en outre les futurs développements technologiques prévisibles (route intelligente, voiture automatisée...) ainsi que de nouvelles formes de relations concernant l'utilisation de sa voiture : location à la carte, utilisation collective de véhicules...

Ouvrage très stimulant par les idées importantes qu'il développe et par la compétence de ses auteurs. Il est à recommander à tous ceux que la distribution touchant à l'automobile intéresse. On pourra regretter quelques imperfections liées à certaines analyses superficielles et à plusieurs redondances qui ne limitent en rien l'intérêt de cet ouvrage incontournable et écrit sans aucune concession aux constructeurs !