

ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES POUR LES SERVICES DE L'AUTOMOBILE ET DES MOBILITÉS À L'OCCASION DES 30 ANS DE LA CHAIRE

Document coordonné par
Marc PRIETO, *Professeur-HDR,*
Titulaire de la Chaire ESSCA
Distribution & Services Automobiles

Juin 2022
© ESSCA Chaire DSA 2022



TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	4
Les fondamentaux des écosystèmes d'affaires automobiles	6
Les structures stables de la Distribution et des Services de l'Automobile (DSA).....	6
Le rôle décroissant des règlements européens	14
Les prétentions révolutionnaires déçues.....	19
Les potentielles mutations de l'écosystème automobile	23
L'électrification : une certitude qui redistribue les cartes.....	23
Les perspectives stratégiques des cinq grandes catégories d'acteurs.....	27
Les formes envisageables de recomposition de l'écosystème aval	35
Conclusion et perspectives pour un Institut « Transports & Mobilités Durables »	38
Bibliographie	40

AVANT-PROPOS

Par

Jean CHARROIN, *Directeur Général du Groupe ESSCA*

Marc PRIETO, *Titulaire de la Chaire ESSCA « Distribution & Services Automobiles »*

La publication d'un Livre Blanc par une Grande École repose sur l'expertise de son corps professoral sur une thématique particulière. Parmi celles traitées à l'ESSCA, l'automobile et les mobilités y figurent depuis trente ans.

Il y a maintenant 30 ans que l'ESSCA, sous l'impulsion d'un de ses professeurs, Gilles Bellanger, voyait naître en son sein le début d'une expertise sur le thème de l'automobile, de sa distribution et des services associés. La relation forte nouée avec l'Association Nationale pour la Formation Automobile a perduré jusqu'à aujourd'hui et témoigne de l'engagement constant de l'ESSCA pour maintenir un lien étroit entre l'École et les acteurs économiques des branches dans lesquelles ses diplômés s'insèrent. Le maintien de la Chaire « Distribution & Services Automobiles » constitue une des preuves de cet effort continu.

Cela a été rendu possible par un investissement constant de l'École dans le maintien d'une expertise en cohérence avec les enjeux et défis du secteur. Les mutations ont été nombreuses en 30 ans : technologiques, réglementaires, sociétales et économiques. L'automobile est ainsi passée du statut de bien de consommation exclusif, valorisé sur le plan social, à un bien davantage consommé dans son usage et parfois décrié du fait de ses conséquences néfastes sur l'environnement. Les entreprises de distribution ont su adapter leurs offres aussi bien que les métiers et les compétences associées. De ce point de vue, l'ESSCA a été particulièrement en phase avec les attentes sectorielles en proposant des formations professionnalisantes adaptées à l'évolution du contexte et aux préoccupations des acteurs. Plus récemment, la numérisation croissante et l'électrification progressive des parcs roulants déterminent les contours d'un secteur renouvelé à l'horizon 2050.

Dans ce contexte, les missions qui sont celles de notre École nous conduisent à réinventer nos méthodes et nos contenus pédagogiques pour les adapter au mieux aux besoins des acteurs de la vie économique et sociale. Depuis plusieurs années, l'ESSCA se félicite des excellents chiffres de l'insertion professionnelle de ses diplômés. En 2021, plus de 85% des jeunes sont en poste 4 mois après leur sortie de l'École (enquête 1^{er} emploi 2021). Cette tradition est saluée et reconnue par les accréditations internationales obtenues par l'École (AACSB depuis 2014, EQUIS depuis 2016 et AMBA depuis 2017) qui font de l'ESSCA un acteur incontournable du paysage national et international de l'enseignement supérieur en sciences de gestion.

Au sein de la Chaire, des programmes liés aux services de l'automobile et des mobilités ont ainsi pu être déployés : une majeure spécifique du Master de l'ESSCA (E-marketing, Mobilités, Automobile), une certification de formation continue BADGE « Manager de la Distribution & des Services Automobiles (RNCP niveau 7, label CGE), mais aussi des programmes courts « sur mesure » à destination des professionnels du secteur. La Chaire contribue également depuis 2007 au diplôme d'ingénieur en mécatronique du CNAM et du GARAC.

Le défi de proposer une offre de formation de qualité académique et en complète cohérence avec les besoins du tissu économique et social est au cœur de la stratégie de l'École et récemment exprimé par son plan stratégique Odysée 2020-2024. Nous sommes convaincus qu'un tel dialogue doit permettre d'assurer le succès de notre modèle. Pour cela, le présent Livre Blanc s'inscrit pleinement dans la volonté de notre groupe d'afficher une expertise fine, utile et utilisable par l'ensemble des parties prenantes : entreprises, organisations professionnelles, salariés, syndicats, autorités publiques, étudiants, citoyens, etc.

Fondé sur une synthèse des travaux réalisés au sein de la Chaire DSA depuis sa création, ce Livre Blanc dresse les orientations stratégiques sectorielles à l'horizon de 2050. Face aux nombreux défis qui se posent à l'ensemble de la filière, le Groupe ESSCA a ainsi décidé de prolonger l'aventure de sa Chaire DSA en créant, à l'occasion de cet anniversaire des 30 ans, un tout nouvel Institut ESSCA dédié aux transports et aux mobilités durables. Nous croyons que les défis qui attendent nos sociétés contemporaines en matière de transports, d'énergies et d'environnement sont d'une telle importance que des établissements d'enseignement supérieurs, tels que l'ESSCA, se doivent de prendre leur part. Cet Institut ESSCA « Transports & Mobilités Durables » a ainsi pour vocation de contribuer aux réflexions autour de la transition qui s'annonce en créant un écosystème stimulant pour l'ensemble des parties prenantes.



LES FONDAMENTAUX DES ÉCOSYSTÈMES D’AFFAIRES AUTOMOBILES

Par **Bernard JULLIEN**,
Conseiller Scientifique de la Chaire ESSCA
« Distribution & Services Automobiles »

À l’image de l’occupation de l’espace ou de la consommation, l’écosystème d’affaire des services de l’automobile est très complexe et ressort historiquement comme étant très largement « auto-organisé ». Ceci signifie qu’il n’est ni dirigé par des acteurs dominants aptes à imposer leur loi aux autres composantes du système ni régulé réellement par la puissance publique qui intervient plus ou moins efficacement pour gérer les effets d’évolutions non voulues. De ce point de vue, la prétention hégémonique des constructeurs – ou la position dominante qu’on leur prête volontiers – ressort comme toute aussi peu réelle que l’aptitude des politiques publiques à dessiner les contours du système automobile et/ou à distribuer la valeur associée aux consommations automobiles des ménages et des autres agents économiques.

Pour le saisir, nous considérons qu’il faut définir la – mal nommée – distribution automobile comme une industrie relativement autonome par rapport à l’industrie automobile elle-même. En son sein, les réseaux des constructeurs coexistent avec un grand nombre de professionnels qui opèrent de manière indépendante en s’affiliant ou non à des réseaux de réparation ou de vente de voitures d’occasion. Ces deux sous-secteurs qui coexistent sont liés et la définition pertinente de l’industrie doit les inclure tous

deux. Dans cette industrie, la relation fondatrice est la très spécifique « relation d’achat »¹ qui régule les liens entre une multiplicité de petites et très petites entreprises et un ensemble restreint de constructeurs et d’équipementiers automobiles. Il y a ici clairement une situation de très forte asymétrie en faveur des constructeurs et un examen plus approfondi des caractéristiques de la structure traditionnelle de ce secteur met en évidence certains des problèmes que cela a créé (Jullien, 2003).

Les structures stables de la Distribution et des Services de l’Automobile (DSA)

La familiarité des enseignants-chercheurs de l’ESSCA impliqués dans la Chaire, leur a permis de cerner et de décrire toujours plus finement cette industrie. C’est sur ces bases que l’on peut évaluer les différentes innovations qui s’y font jour et l’ampleur des mutations que leurs initiateurs pensent qu’il en résultera d’une part et celles effectivement observables d’autre part.

1.1. Sociologie économique sommaire de l’industrie des services de l’automobile

Les différentes régions du monde ont développé leur législation spécifique qui permet aux constructeurs de contrôler le paysage de la distribution et la rentabilité de ses membres, sans avoir besoin d’investir lourdement. En réalité, cette asymétrie a permis aux fabricants de déléguer beaucoup de choses à leurs distributeurs. Cela a impliqué

¹ Dans des travaux théoriques conduits par ailleurs, nous proposons de saisir les structures des différentes industries en les représentant comme des « ordres institutionnels » articulant quatre relations fondamentales : les relations d’achat, d’emploi, financière et commerciale (Jullien et Smith, 2010).

un compromis dans lequel l'exigence que les réseaux de concessionnaires se soumettent aux desiderata des constructeurs en ce qui concerne la vente de véhicules neufs (VN) a été partiellement contrebalancée par leur manque d'intérêt relatif pour la vente de voitures d'occasion (VO) et le service après-vente, activités assez largement déléguées aux concessionnaires. La relation d'achat était également d'une importance capitale pour les opérateurs indépendants en raison des droits de propriété intellectuelle relatifs aux pièces de rechange d'origine qui les obligeaient à les acheter à des prix élevés auprès des réseaux de constructeurs. Cela garantissait aux constructeurs de continuer à profiter d'une part importante du prix facturé par les opérateurs indépendants à des clients qui avaient choisi de quitter leurs réseaux ou qui n'en avaient jamais été clients (Jullien, 2002). La relation ainsi structurée a eu deux effets marquants.

- i)* La relation a tout d'abord établi que les acteurs en amont de la distribution et de l'entretien, y compris bien sûr les constructeurs automobiles, étaient dominants par rapport aux multiples petites entreprises qui constituaient la majorité de l'industrie.
- ii)* En conséquence, une « conception du contrôle » (Fligstein, 2001) a émergé et une distribution des rôles selon laquelle les acteurs les plus proches de ceux qui dominaient – c'est à dire les réseaux de constructeurs automobiles – étaient positionnés au-dessus de ceux dont l'« indépendance » les plaçait en marge du système. Les membres du réseau effectuaient toutes les tâches de distribution et de réparation des automobiles et, pour chacune d'entre elles, étaient soutenus en termes techniques et marketing par leurs constructeurs. Les indépendants, quant à eux, se concentraient sur la réparation automobile, la vente de voitures d'occasion ou la distribution de pièces détachées.

Les autres grandes problématiques stratégiques de la distribution automobile s'alignent sur la logique prépondérante de la relation d'achat. Ainsi, la relation

commerciale a été instituée comme une relation entre des ménages qui achetaient des VN et des réseaux de marques : la question commerciale était résumée à cela alors que ce n'est là qu'une partie de la réalité du marché. En fait, la relation commerciale mettait en relation les fournisseurs non seulement avec les clients qui cherchaient à acheter un VN mais englobait également ceux qui n'avaient besoin que de services de réparation et de VO. Les acheteurs de VN qui gardent leur voiture pendant un certain nombre d'années étaient à la recherche de services d'entretien et de réparation alternatifs et ces marchés étaient encore plus importants pour les acheteurs de VO. Toutefois, ces segments majeurs de l'activité industrielle et leur importance commerciale ont été marginalisés économiquement et politiquement. Dans la pratique, les activités concernées ont continué d'être pratiquées à petite échelle et sont restées éloignées des normes managériales et de marketing qui ont été adoptées dans d'autres activités de services. Dans ce contexte, de nombreux clients savaient que les réseaux de concessionnaires étaient principalement – voire entièrement – destinés aux acheteurs de VN. Les consommateurs qui n'étaient pas acheteurs de VN n'utilisaient pas ces réseaux et même ceux qui les fréquentaient initialement en tant qu'acheteurs avaient tendance à cesser de le faire au fur et à mesure que leur voiture vieillissait et qu'ils devenaient des utilisateurs plutôt que des acheteurs. En outre, les décideurs politiques ont estimé que la nature particulière de l'automobile exigeait que ses distributeurs soient obligés de fournir des « services associés » couvrant l'information sur le produit, la pièce de rechange, l'entretien, la réparation et la garantie.

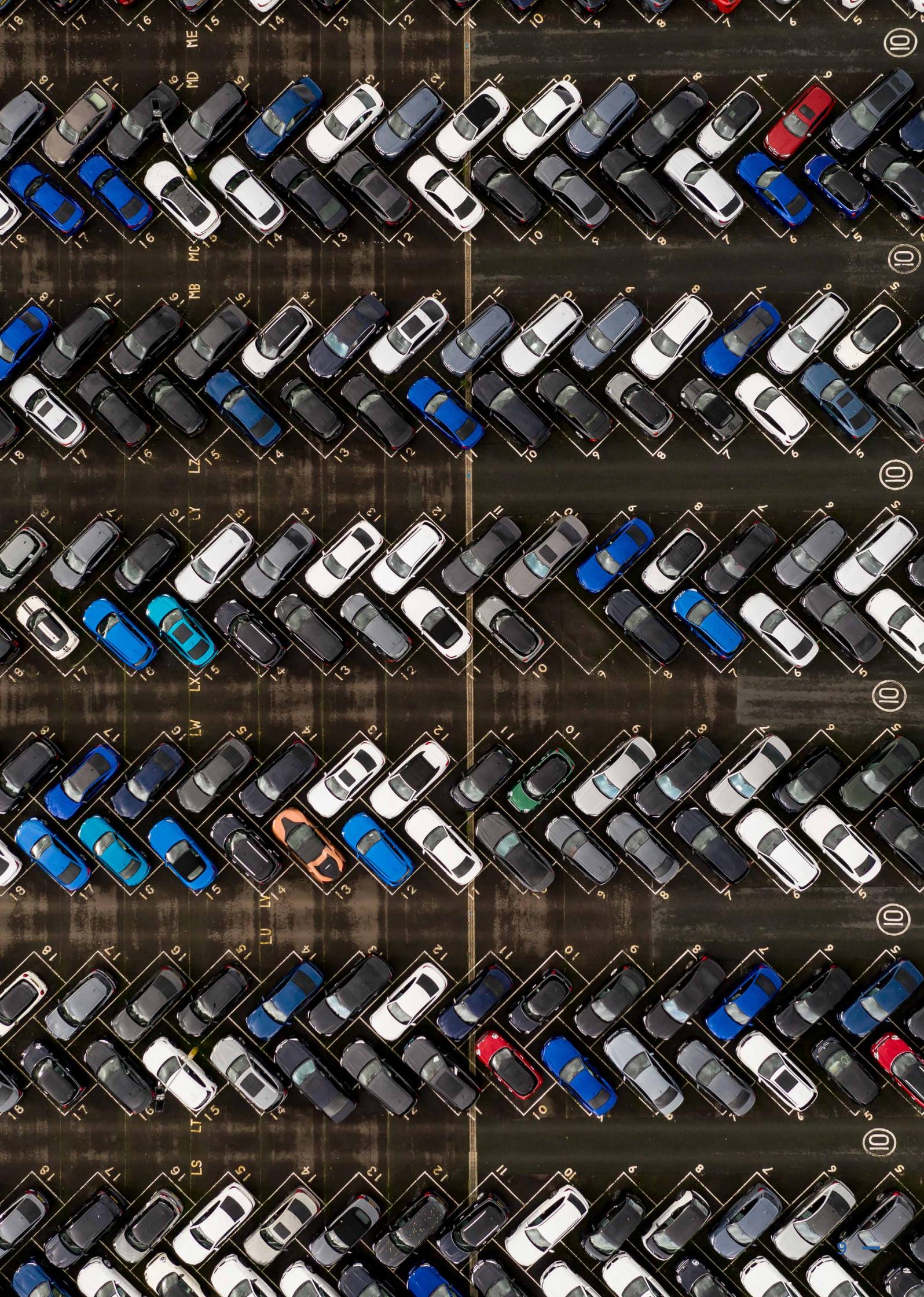
La petite taille des entreprises impliquées dans le secteur a eu des conséquences évidentes sur les relations de travail. Cela a contribué à renforcer les structures de cette industrie et le rôle clé joué par les constructeurs et leurs représentants en son sein. Neil Fligstein appelle « la conception du contrôle » de l'industrie – i.e. la manière dominante de s'en représenter le rôle et les règles – est marquée par la domination des constructeurs dans le paysage concurrentiel. Ledit paysage est composé d'une

myriade de petites entreprises, parmi lesquelles les « moins petites » sont celles des concessionnaires. Ces entreprises sont dominées contractuellement et effectivement par les constructeurs. Elles dominent, à leur tour, l'autre groupe de représentants des marques constitué des « agents » liés contractuellement aux concessionnaires et chargés de vendre un certain nombre de véhicules pour eux et d'en assurer l'entretien et la réparation sur le territoire du concessionnaire. Les concessionnaires dominent également les ateliers de réparation indépendants qui doivent s'approvisionner – au moins partiellement – en pièces auprès d'eux. Le paysage est donc structuré par une répartition fonctionnelle et symbolique des rôles distribuée autour de la question de la proximité aux constructeurs. Au sein de cette structure économique et sociale, les véhicules passent d'une catégorie d'opérateurs à une autre à mesure qu'ils vieillissent et descendent dans la pyramide sociale via le marché de l'occasion.



En substance, le système était fondé sur la relation d'achat parce qu'il était structuré autour des intérêts des fabricants qui – individuellement et collectivement – cherchaient à coordonner leurs chaînes de valeur en aval. À cet égard, il convient de noter que le secteur a toujours été présenté comme celui de la distribution de « véhicules », que cela a structuré la conception dominante du contrôle et a ensuite influencé les autres relations. L'accès aux ressources clés était plus facile à obtenir pour les opérateurs proches des constructeurs et moins favorable pour ceux qui ne vendaient pas de VN. De même, la voie professionnelle la plus valorisée était celle où l'apprenti obtenait sa qualification et, après quelques années d'expérience, « se mettait à son compte » en tant qu'artisan pour devenir éventuellement ensuite agent d'un concessionnaire. En tant qu'agent, il pouvait réussir à atteindre un niveau de vente suffisamment élevé pour avoir la possibilité d'ouvrir sa propre concession. Symétriquement, la « perte du panneau » de la marque que l'on représentait était considérée comme un signe d'échec professionnel. Le succès dans le monde de la distribution automobile a donc longtemps été défini par le degré de proximité (ou de « servitude ») de chaque membre au groupe dominant constitué par les constructeurs. Pour cette raison, devenir le représentant exclusif d'une marque pour un territoire donné était le moyen de générer de la richesse tout au long des longues années de croissance de la propriété automobile. Ce statut conférait également un certain pouvoir sur le territoire attribué à la tête d'un réseau d'agents et un droit exclusif de fournir des pièces à tous les opérateurs de réparation.

« Les véhicules passent d'une catégorie d'opérateurs à une autre à mesure qu'ils vieillissent et descendent dans la pyramide sociale via le marché de l'occasion. »



Les acteurs de ce système les plus éloignés du cœur de la logique dominante et qui avaient peu de chances d'améliorer leur position relative ont créé une forme de « contre-culture ». Ensemble, ils ont développé une représentation symbolique des concessionnaires automobiles qui mettait en évidence les prix exorbitants qu'ils pratiquaient pour soutenir le « luxe inutile de leurs salles d'exposition » et les « gros salaires » de leurs forces de vente. Implicitement, ils ont fait référence à la période des marchés noirs pendant et après la seconde guerre mondiale et aux images persistantes de ceux qui profitèrent de « la misère des gens pauvres et honnêtes » (Loubet, 1995). Les exclus du système, professionnels ou clients, se sont reconnus dans cette représentation : les clients ont considéré l'alternative proposée comme une opportunité de posséder une voiture et de la faire réviser sans avoir à fréquenter « ce monde » ; les professionnels « indépendants » de l'entretien ont considéré qu'ils devaient s'efforcer de limiter au maximum les contacts avec les réseaux des constructeurs et passer plus de temps à se concentrer sur les véhicules de leurs clients que sur l'aspect extérieur de leurs garages et l'illusion cosmétique d'une qualité de service.

Cette contre-culture « indépendante » – i.e., non liée aux constructeurs et à leurs marques – n'était pas totalement absente chez les agents et on pouvait également la trouver chez les concessionnaires eux-mêmes. Elle est mobilisée pour se plaindre du marketing, des exigences des constructeurs et de leur manque de réalisme économique et commercial. Dans une certaine mesure, la porosité des deux mondes garantit la persistance de l'ordre établi avec sa répartition claire des rôles et des valeurs. Elle reflète la différenciation de l'accès à l'automobile qui existe dès que les marchés deviennent des marchés de renouvellement et que l'alternative VO prend corps. Néanmoins, pour les clients comme pour les professionnels, une certaine proximité entre les deux mondes a pendant longtemps été assurée. Les deux mondes se côtoyaient et les passages de l'un à l'autre étaient permanents car :

- i) la distribution fordiste des revenus et sa dynamique (Lipietz, 1995) permettait aux ménages de s'imaginer devenir un jour acheteurs d'un nouveau véhicule ;
- ii) l'expansion du marché de l'automobile et l'arrivée de constructeurs étrangers liés au Marché Commun dans les années 1960 et 1970 offraient aux professionnels un éventail de possibilités pour devenir agents ou concessionnaires.

1.2. La génétique des écosystèmes d'affaires dans l'automobile

Dans son analyse de la structuration des business, du marketing et de la jurisprudence automobile aux Etats-Unis avant la seconde guerre mondiale, l'historienne américaine Sally Clarke (2007) nous livre quelques clés de compréhension de la nature auto-organisée de ce système et des raisons pour lesquelles, en se recomposant en permanence, ce système paraît à la fois extrêmement résilient et fondamentalement incontrôlable à la fois par la puissance publique et par les constructeurs ou par tout autre candidat à la coordination du système, voire des composantes du système. Elle s'intéresse en particulier à la responsabilité juridique des défaillances des véhicules dans les années 1910. En effet, dans ces années pionnières, les véhicules mis en vente par les nombreux constructeurs étaient électriques, à vapeur ou à moteurs à explosion et avaient tous comme caractéristique principale d'être très peu fiables. Les clients qui faisaient face aux défaillances n'étaient pas clairement couverts contre le risque par de vraies garanties qui n'étaient pas obligatoires et les constructeurs se révélaient souvent incapables techniquement de régler les défaillances qui apparaissaient. Face à cette situation, les contentieux se multipliaient et menaçaient jusqu'à la survie de beaucoup de constructeurs. Conscients de cette situation, les constructeurs – de manière plus ou moins coordonnée – et leurs avocats trouvèrent une parade : ils demandèrent aux tribunaux de considérer que les clients n'avaient pas contracté avec le constructeur mais avec leur dealer et que, si contentieux il devait y avoir, il devait opposer le client final aux dealers. Ils acceptaient d'être

éventuellement attaqués par les dealers mais pas par les consommateurs. Etant donnée la nature des relations entre constructeurs et dealers, cela minimisait le risque. Ils gagnèrent pour l'essentiel et la jurisprudence retint ce principe qui installait entre le constructeur et le consommateur une espèce d'airbag qui consistait en la personne juridique du dealer et en la technicité et l'inventivité de ses ateliers. Plus tard, lorsque se posa la question des reprises à mesure que le marché devint un marché de renouvellement, les constructeurs américains, de la même manière considérèrent que, pour l'essentiel, ce n'était pas de leur ressort mais de celui de leurs réseaux.

Ceci signifie sur le fond que les constructeurs qui avaient très vite renoncé à distribuer directement leurs produits ont aussi renoncé dès le départ à comprendre et à traiter une large part de la vie des automobilistes. Ils ont laissé à leurs dealers d'abord puis au reste des professionnels ensuite le soin de corriger leurs fréquentes erreurs dans les « politiques produits » et la conception des véhicules. Ce ne sont ainsi pas les constructeurs qui ont développé, pour traiter les questions que posent les véhicules une fois qu'ils sont sortis de l'usine, des services (AV, VO ...).

« ... sur le fond (...) les constructeurs (...) ont renoncé dès le départ à comprendre et à traiter une large part de la vie des automobilistes. »

Ils s'en sont au contraire très largement désintéressés pour pouvoir, comme le disait Alfred Sloan dans ses mémoires (cité par Tedlow, 1996), se concentrer sur leur activités clés pour lesquelles la grande firme centralisée est un modèle tenable : la conception et la fabrication de véhicules. Ceci signifie que les automobilistes réelles des acheteurs de VN déjà mais plus encore bien sûr des acheteurs de VO se sont largement développées loin de leurs radars. Les professions qui se sont structurées pour s'en occuper et en tirer profit se sont de même organisées

en développant avec les constructeurs des relations relativement lâches.

Les réseaux de marques ont été très contrôlés et ont subi – via les primes sur volumes – la loi des constructeurs sur le VN puisqu'ils les voyaient d'abord comme des « distributeurs » des véhicules qui sortaient de leurs usines. Ce régime s'est ensuite appliqué à la pièce de rechange pour laquelle le réseau jouait un rôle de grossiste. Pour tous les autres domaines, même dans le réseau, la liberté était plus grande et les délégations plus larges. Sur les financements, dès 1917, General Motors (GM) créait la première captive (GMAC) et s'employait à en faire non seulement un outil d'aide à la commercialisation des véhicules mais aussi un outil de financement et de contrôle de son réseau. S. Clarke (2003) a montré que les distributeurs américains avaient, dès les années 1920, résisté à cette entreprise et exigé de pouvoir recourir à d'autres partenaires bancaires sur l'un et l'autre des deux volets : le financement des achats de véhicules et le financement des stocks et du développement de leurs entreprises. Pour le VO et les ateliers, les constructeurs les ont très largement délégués à leurs réseaux.

C'est ainsi que, à côté des réseaux de marques, pour tout ce qui ne concerne pas la vente de VN et de PR, des alternatives se sont développées et des professions nouvelles se sont structurées. Certaines se sont efforcées de proposer directement leurs services aux consommateurs. D'autres ont fourni à ceux qui le faisaient le « back office » dont ils avaient besoin.

i) Ainsi, la réparation indépendante a offert une alternative aux détenteurs de VN une fois le délai de garantie passé et aux acheteurs de VO. Ils ont eu besoin de pièces et une offre alternative à celle des réseaux s'est structurée amenant à l'émergence de la profession de distributeurs-stockistes qui fait l'interface avec des équipementiers présents ou non en première monte et offre aux professionnels les catalogues indispensables à l'identification des références à commander. Ils offrent aujourd'hui, au-delà

de leurs stocks et de leur logistique, des outils de formation et d'assistance technique. Ils ont même, pour beaucoup d'entre eux, créé des « enseignes ».

- ii)* De même, les professionnels du VO, appartenant ou non aux réseaux de marques, ont également fleuri pour permettre à la fois à certains ménages de faire reprendre leurs véhicules et à d'autres de s'équiper à moindres frais. Ils ont eu besoin de proposer des financements, d'offrir des garanties ou des contrats d'assistance. Ils ont été demandeurs d'outils d'évaluation des véhicules à reprendre et à vendre. Sont alors nés en amont les services spécialisés dans les banques, les garantisseurs, les éditeurs de côtes, les professionnels des annonces (Prieto et Dutertre, 2014), les marchands de VO, les enchérisseurs, les remarketers, etc.

Ainsi, à mesure que les systèmes automobiles ont mûri, que les parcs ont vieilli et se sont diversifiés, les écosystèmes d'affaires qui se sont structurés sont devenus plus complexes et spécialisés. Leurs caractéristiques, partout dans le monde, sont finalement assez communes et peuvent être résumées ainsi.

- i)* Mis à part sur le VN, les constructeurs ne sont jamais les seuls partenaires possibles même pour les réseaux de marques.
- ii)* Les consommateurs ont, pour satisfaire leurs besoins automobiles, un assez large choix de prestataires et/ou de formes d'offres ou de prestations.
- iii)* Les professionnels, quels qu'ils soient, sont eux aussi à même, pour la plupart de leurs besoins, de choisir entre plusieurs offreurs et/ou plusieurs manières de s'approvisionner, de se documenter, de se former ou de se financer.

« ... les systèmes automobiles ont mûri, (...) les parcs ont vieilli et se sont diversifiés, les écosystèmes d'affaires qui se sont structurés sont devenus plus complexes et spécialisés. »

Dans un tel système, chacun – automobiliste ou professionnel – peut composer et recomposer son « cocktail » automobile en allant chercher les différents ingrédients qui le composent chez les offreurs de son choix. Certains cherchent à limiter le plus possible le nombre d'interlocuteurs et choisissent le prestataire le mieux à même de couvrir la gamme la plus complète possible. D'autres pensent qu'il est plus opportun de garder ouvert le champ des choix pour chaque transaction impliquée et de choisir éventuellement d'une période à l'autre et/ou d'un type de prestation à l'autre un opérateur différent. Et, entre les deux attitudes, une gamme assez complète de solutions intermédiaires sont mobilisables pour s'adapter à une très grande variété de modèles de consommation en « B to C » et de modèles d'affaires en « B to B » (Morisse, 2003, 2005, 2013).

Les deux dynamiques se nourrissent l'une de l'autre : les systèmes d'utilisation de l'automobile peuvent d'autant plus volontiers se diversifier que se mettent à leur service des offreurs dont la variété permettra à chaque besoin particulier d'être couvert : les offreurs et leurs stratégies de captation des clientèles sont dans une concurrence telle au sein de chaque « groupe stratégique »² et les migrations d'un groupe stratégique à l'autre³ sont tellement fréquentes que la diversité des automobilités peut pleinement s'exprimer. Dès lors, les stratégies de segmentation et de ciblage vont croissantes pour les différentes catégories d'opérateurs. C'est la raison pour laquelle, lorsqu'intervient, dans le champ du discours au moins, une mutation d'importance et que l'on croit pouvoir en déduire la victoire de l'un

² Nous faisons référence ici à l'analyse stratégique « basique » de Michaël Porter (1980).

³ L'appartenance à un groupe stratégique n'interdit pas aux firmes de se positionner et de suivre ce qu'il se passe dans d'autres groupes. Les constructeurs ont ainsi tenté des incursions dans la réparation rapide à la fin des années 1990.

ou de l'autre, on se trompe généralement. Ce fut le cas lorsqu'apparut la réparation rapide dans les années 1980, l'électronique automobile dans les années 1990, les « superstores » à la fin de la même décennie, les stratégies de « servicisation » de leur activité chez les constructeurs américains dans la même période ...

Depuis 20 ans en Europe, le règlement 1400/2002, les ventes sur Internet, les « nouvelles mobilités », le véhicule connecté, le « renoncement à la propriété » ou l'électrification ont, de même, conduit les prospectivistes à imaginer des « révolutions » qui n'advinrent jamais car ceux qui croyaient les voir se dessiner avaient omis de cerner au préalable de quoi était réellement fait le système à révolutionner (Morisse, 2002, 2003). À l'inverse, en cernant mieux ce qu'est la génétique de ce système, il faut faire l'hypothèse que, conformément aux enseignements de l'analyse des systèmes vivants, la

diversité des « espèces productives » qui peuplent ce système conduit à ce qu'aucun ne soit suffisamment « supérieur » en toutes circonstances aux autres. Cela rend le système très robuste et résilient. C'est une fois ces « leçons de l'histoire » tirées que l'on peut cerner la spécificité de la période qui s'est ouverte en 2015 et tenter d'imaginer le sort que l'écosystème réservera aux initiatives stratégiques qui se dessinent au sein des différentes populations d'offreurs qui forment l'écosystème. Avant de nous intéresser précisément à ces mutations en cours, nous proposons de faire un – trop bref – détour par l'examen de deux des grands changements annoncés qui ont été au cœur des préoccupations de l'industrie – et de la Chaire – et se sont heurtés à cette résilience. Le premier concerne l'évolution réglementaire qui a marqué le paysage européen par trois fois dans la période et le second relève des modes de consommation des produits et services automobiles.



Le rôle décroissant des règlements européens

Jusqu'au règlement de 1995, le droit européen applicable, ne lui accordait guère d'importance comme industrie et préférait la traiter en fonction des problèmes (ou des solutions) que ce dossier représentait du point de vue de l'industrie automobile. Ainsi, les premiers règlements essaient essentiellement d'offrir aux champions nationaux des pays fondateurs (Allemagne, France, Italie puis UK) des ressources pour voir les frontières s'ouvrir et les gammes s'élargir (Loubet, 1995) sans s'exposer à une guerre des prix. Lors de l'examen du BER qui précède l'adoption du 1475/95, la principale préoccupation des parties prenantes est de bloquer un développement du multimarquisme à l'américaine pour éviter d'offrir des autoroutes aux constructeurs japonais qui, après le sabordage de British Leyland par M. Thatcher, sont entrés en Europe et y ont des usines. Dans ces contextes, les constructeurs automobiles réussissent à éviter que la question de la distribution automobile ne soit réellement problématisée ni comme une question de politique de la concurrence ni comme une question de politique industrielle soucieuse de l'industrie de la DSA comme telle : cette industrie n'est pas identifiée et son droit n'est défini qu'en référence à des questions industrielles. Tout s'est passé comme s'il avait été décidé que les constructeurs étaient les mieux placés pour définir eux-mêmes un cadre afin d'assurer leur propre développement.

Ainsi, lorsqu'on examine les relations économiques et contractuelles liant les constructeurs à leurs distributeurs dans le cadre qui a dominé jusqu'aux années 2000, elles ressortent comme étant profondément asymétriques. Elles plaçaient les distributeurs dans un rôle de simples exécutants des politiques des constructeurs. La relation d'achat était ainsi le reflet de la manière dont les constructeurs parvenaient à faire réaliser leur travail commercial par le réseau.

Le soutien juridique de cette position était donc une forme de reconnaissance en amont de l'omniprésence

et de l'omnipotence des fabricants (Chanaron, Jullien, 1999). La loi et la place qu'elle accordait à la combinaison sélectivité/exclusivité complétaient la panoplie des moyens de pression économique dont disposaient les fabricants. En outre, en reconnaissant l'existence d'un « lien naturel » entre vente et AV, la loi positionnait le cadre contractuel conçu par le constructeur comme conforme à l'intérêt général (sécurité routière, etc.) et le faisait apparaître comme la seule alternative viable. Toutefois, pour des raisons liées à la fois à l'évolution de l'industrie de la distribution automobile et au contexte institutionnel, politique et économique, la manière de traiter le dossier a changé après 1995. En Europe, cela a conduit à une remise en cause du cadre juridique qui soutenait l'ordre que nous avons décrit, ainsi qu'à une remise en cause de l'organisation économique et politique de l'industrie. Ainsi, à la fin des années 1990 et au début des années 2000, lorsqu'il s'est agi de préparer le règlement qui devait être promulgué en 2002, puis, entre 2002 et 2009, lorsqu'il s'est agi de l'évaluer et de préparer celui de 2010, une réelle volonté de réforme s'est manifestée puis a reflué. Elle n'a certes pas provoqué la révolution qu'en espérait la Commission Européenne. Elle a néanmoins été à l'origine de changements économiques et – surtout – politiques importants pour cette industrie et les différentes catégories d'acteurs qui en relèvent.

« Tout s'est passé comme s'il avait été décidé que les constructeurs étaient les mieux placés pour définir eux-mêmes un cadre afin d'assurer leur propre développement. »

2.1 Le tsunami Monti et l'adoption du 1400/2002

Le commissaire à la concurrence Mario Monti était au départ obsédé par des questions de convergence des prix des produits dans l'UE et cherchait à activer les ressorts qui auraient pu permettre qu'elle ait lieu. Au fur et à mesure toutefois, les différents rapports que ces services commandaient et/ou les avis qu'il recueillait des parties prenantes l'ont conduit à

devenir plus attentif aux arguments du secteur de la réparation indépendante et de certains fournisseurs qui s'inquiétaient des restrictions de concurrence dans leurs domaines. Ils craignaient notamment que les évolutions techniques du produit automobile, et, en particulier, celles liées à l'électronique, ne conduisent à une augmentation de ces restrictions. De même, un rapport commandé à la société de conseil anglaise Autopolis (2000) concernait le fameux « lien naturel » entre les ventes de VN et les AV. Il mettait en évidence l'existence de subventions croisées qui signifiaient que les activités de service après-vente dans les réseaux des constructeurs subventionnaient la vente de VN : pour pouvoir « pousser du métal » et faire les efforts commerciaux et les investissements nécessaires, les réseaux de marques se servent à la fois de leurs ateliers et de la forte incitation à les fréquenter que le « chantage au carnet d'entretien » représente pour les acheteurs de VN et de leurs magasins de pièces de rechange au comptoir duquel viennent s'approvisionner tous les professionnels (Jullien, 2002). Il s'agit là d'un élément central car il signifie que, depuis lors, la dimension « distribution automobile » et ses enjeux propres pour les constructeurs, les distributeurs et les objectifs propres de l'UE concernant le marché unique n'est plus ultra-dominante. Le fait qu'il y ait d'autres professionnels, d'autres consommateurs, d'autres dynamiques et d'autres intérêts est progressivement intégré et le hiatus entre le monde des constructeurs et celui de la grande majorité des utilisateurs d'automobile est petit à petit intégré.

Dans cette perspective, le règlement 1400/2002 témoigne de ce changement en ce qu'il tente de déstabiliser l'ordre établi sur le terrain du VN et entend renforcer la concurrence entre les réseaux de marques et les indépendants sur les terrains des AV et de la PR.

Le règlement de 2002 introduit trois évolutions significatives au niveau de la vente de VN.

i) Sélectivité et exclusivité ne sont plus cumulables et les fabricants doivent décider de choisir l'une ou l'autre. Compte tenu de l'importance relative

des deux options dans les priorités des fabricants, cela revenait à supprimer l'exclusivité territoriale.

ii) La « clause de localisation » qui permettait aux contrats de concession de se référer à un ou plusieurs sites de distribution explicitement désignés est supprimée. Ainsi, tout opérateur qui se voit accorder le droit de distribuer les véhicules d'une marque peut, en théorie, décider d'ouvrir ou de fermer des sites à sa guise, même à distance du site initial.

iii) Il rompt le « lien naturel » entre vente et AV et considère que le droit de distribuer les véhicules d'une marque et celui d'être « réparateur agréé » doivent être négociés et contractualisés séparément. Il devient ainsi possible d'être un point de vente sans être impliqué dans des activités de réparation et vice versa.

« (...) le règlement 1400/2002 (...) tente de déstabiliser l'ordre établi (...) et entend renforcer la concurrence entre les réseaux de marques et les indépendants. »

L'objectif de ces trois changements est d'introduire de la liberté dans un système considéré comme cousu main par (et pour) les constructeurs. Concrètement, dans le nouveau cadre, il devient théoriquement possible pour les entreprises Internet et la grande distribution de se lancer dans la vente de VN : sans avoir à s'impliquer dans les services après-vente et sans être prisonniers d'un territoire.

En ce qui concerne la PR et l'AV, la nouvelle réglementation a tenté de garantir que le consommateur bénéficierait d'une concurrence continue et, si possible, renforcée, que l'évolution technologique des produits automobiles menaçait de réduire. Pour la PR, la Commission a satisfait la demande des équipementiers et estimé que le monopole constructeur sur les « pièces d'origine » n'était plus justifié : dans une très large mesure, ces pièces de rechange sont non seulement fabriquées



mais aussi conçues par les équipementiers. Il existait donc un écart important entre la valeur extraite sur le marché de la PR par ces acteurs et leur rôle en amont. Le monopole en question était imparfait, car une grande partie du marché des pièces de rechange constructeurs était en concurrence avec des pièces de « qualité équivalente ».

Néanmoins, en permettant aux équipementiers de développer leur propre distribution de « pièces d'origine » et en encourageant les réseaux à se distancier de la domination des constructeurs sur ce marché, la Commission a souhaité renforcer la concurrence et faire baisser les prix. Pour l'entretien et la réparation, la Commission a largement entendu les arguments des acteurs des réseaux indépendants. Ceux-ci ont insisté sur le fait que l'électronique représentait désormais une part importante du travail sur les dernières générations de véhicules et que les constructeurs créaient sinon une impossibilité du moins une difficulté pour accéder aux informations techniques nécessaires pour assurer la gestion correcte de ces éléments lors de la réparation d'une voiture. Comme il est apparu trop compliqué de les normaliser et d'exiger leur mise à disposition gratuite, le règlement 1400/2002 a imposé aux constructeurs d'offrir l'accès à toutes les informations techniques et à tous les codes nécessaires à un prix raisonnable aux réparateurs indépendants afin de leur permettre de concurrencer les réseaux des constructeurs.

L'intention stratégique était claire : la Commission a alors entrepris de briser la structure de la distribution

automobile élaborée après-guerre autour des intérêts des constructeurs.

2.2. Le comportement des constructeurs avant et après l'adoption du 1400/2002

Tout au long du processus de renégociation de l'exemption par catégorie, ainsi qu'après la décision, l'attitude des constructeurs a été ambiguë. Cela s'explique en grande partie par le fait que la majorité de ces acteurs s'étaient eux-mêmes engagés dans une restructuration fondamentale de leurs propres réseaux de distribution depuis le milieu des années 1990. Trois principales raisons conduisent à cette décision de rationaliser leurs canaux de distribution au cours de cette période.

- i)* La volonté d'adapter leurs pratiques commerciales à une offre de produits de plus en plus variée et de plus en plus fréquemment renouvelée ;
- ii)* La recherche de la réduction des coûts ;
- iii)* La nécessité d'homogénéiser et de contrôler plus étroitement la qualité du service.

Cette rationalisation a consisté en une sorte de consolidation des réseaux qui a impliqué une réduction du nombre de points de vente et une augmentation du nombre de véhicules vendus par contrat. L'ensemble des contrats par opérateur a également été réduit. La création de plates-formes régionales ou « plaques » a ainsi émergé en regroupant plusieurs points de vente d'une même marque ou de marques d'un même groupe.

Pour les constructeurs, l'objectif consistait à reprendre en main l'ensemble des fonctions que le réseau assurait et qui devaient être soumises à l'imposition de normes plus exigeantes. De tels gestes de leur part semblent indiquer que les constructeurs eux-mêmes n'étaient pas certains de l'efficacité d'une industrie qu'ils étaient autorisés à organiser comme ils le souhaitaient. En fait, ils poussaient eux-mêmes au développement de groupes de distribution de plus grande taille. Cela signifie que les intentions de la Commission de réformer le secteur sont apparues dans un contexte où les constructeurs eux-mêmes avaient déjà entamé un processus de réflexion stratégique pour des raisons non liées. L'asymétrie d'information entre le régulateur et les principaux acteurs du secteur était donc particulièrement forte. Cela explique également pourquoi, tant avant qu'après le règlement, les constructeurs semblent avoir nié, consciemment ou non, toutes les menaces potentielles que faisait peser sur eux la DG Concurrence. On peut s'en rendre compte en rappelant les innovations majeures du règlement 1400/2002.

- i)* Le fait que la distribution ne soit plus exclusive mais seulement sélective a principalement servi les intérêts des constructeurs. Ils ont pu utiliser ce changement pour menacer leurs concessionnaires de perdre des parts de marché s'ils n'amélioraient pas leurs performances par rapport aux concessionnaires voisins. Comme ils ont continué à rémunérer les concessionnaires en fonction de leurs performances mesurées par le potentiel d'une zone de chalandise, l'effet global n'a été que marginal.
- ii)* Pour des raisons connexes, la suppression de la clause de localisation n'a eu aucun effet, car pratiquement aucun concessionnaire n'a utilisé cette clause. Cela s'explique par le fait que les marges sur les ventes de voitures neuves sont très faibles et que les concessionnaires y renoncent souvent pour réaliser des ventes avec des rabais.

- iii)* De même, étant donné la structure de la rentabilité d'une concession automobile, aucun concessionnaire ne pourrait couvrir l'ensemble des charges fixes sans l'AV et la PR. Les constructeurs ont alors sciemment renforcé ce phénomène en limitant encore les marges sur les ventes de voitures neuves pour décourager les nouvelles entrées.

« L'ensemble des intentions du législateur a été problématisé autour d'une vision de l'industrie automobile qui représentait mal la réalité. »

Les constructeurs semblent avoir bénéficié des moyens nécessaires pour maintenir et renouveler leur rôle central vis-à-vis de leurs réseaux de distribution. Ces derniers contrôlaient étroitement les marges des concessionnaires par le biais de systèmes de rémunération qui n'ont pas évolué et qui ont neutralisé l'effet des grands mouvements réglementaires introduits. Puisque, en ce qui concerne la PR et l'AV, la même conclusion s'impose, il faut en conclure que l'ensemble des intentions du législateur a été problématisé autour d'une vision de l'industrie automobile qui représentait mal la réalité. La capacité des constructeurs à s'organiser autour des changements du cadre réglementaire de l'industrie, plutôt que de s'y soumettre, ne semble pas avoir été suffisamment prise en compte. En effet, dans son scénario sur l'avenir de l'industrie, la Commission fait référence à des acteurs tels que la grande distribution, les grands concessionnaires multimarques et les équipementiers désireux de s'opposer aux constructeurs automobiles. Dans la DSA telle qu'elle fonctionne, l'existence de tels acteurs ressort comme entièrement fictive. Les véritables acteurs du marché n'ont, en fait, pas cherché à tirer parti des possibilités que la Commission cherchait à leur offrir.

2.3. L'évaluation du 1400/2002 et le retour aux fondamentaux

Le règlement 1400/2002 a été adopté pour sept ans et le processus d'évaluation et les nouvelles négociations sur la future législation ont débuté très vite avec la publication d'un rapport commandé à la London Economics (2006). Le rapport et le commentaire ultérieur de la nouvelle commissaire à la concurrence, Nelly Kroes, offrent un aperçu de la manière dont les acteurs de la Commission interagissent avec les dynamiques industrielles, et des résultats possibles qui peuvent en découler pour l'industrie qui nous intéresse. Le rapport ne pouvait que témoigner des éléments exposés dans la section précédente. Les constructeurs automobiles avaient en effet renforcé leurs positions dans chaque domaine (VN, AV, PR).

- i)* Concernant le VN, aucune des initiatives n'a été mise en œuvre. Le paysage n'a pas changé. Les véhicules continuent d'être distribués par des sites monomarchés qui tous proposent toute la gamme des métiers de l'automobile exercés par les réseaux. Certes, les grands groupes de concessionnaires sont plus nombreux que par le passé et un nombre croissant d'entre eux sont multimarchés mais rien ne dit que le règlement ait été le déclencheur de ce mouvement.
- ii)* Pour l'AV et la PR, le rapport de London Economics indique que les parts de marché PR des constructeurs ont augmenté significativement et que les réseaux de concessionnaires continuent de s'approvisionner en pièces détachées auprès des constructeurs dans leur immense majorité. Le rapport souligne l'émergence de réseaux de distribution alternatifs qui semblent plus capables qu'auparavant de fournir aux réparateurs les PR et services nécessaires pour faire face aux changements technologiques. Néanmoins, le rapport admet que ces fournisseurs alternatifs émergents n'ont pas empêché les constructeurs d'inverser la tendance des années 1980 et 1990, lorsqu'ils perdaient des parts de marché dans le domaine des pièces de rechange.

Cependant, dans le rapport de London Economics comme dans le commentaire fait du rapport par la Commission, il est assez frappant de constater que la contradiction évidente entre ce qui était souhaité et ce qui a été observé, ne donne pas lieu à une évaluation négative du règlement. Au contraire, la DG Concurrence s'enorgueillit des évolutions constatées dont elle s'attribue le mérite. L'argument est le suivant : auparavant, les constructeurs et leurs réseaux de concessionnaires dominaient le secteur pour de mauvaises raisons et, désormais, puisque les barrières réglementaires à l'entrée ont été supprimées, cette domination renvoie à de bonnes raisons. La nouvelle commissaire Nelly Kroes explique alors que le rôle de la DG Concurrence n'est ni d'offrir un soutien artificiel aux entreprises qui ne sont pas viables, ni de garantir un rapport de force équitable dans les relations contractuelles entre acteurs du secteur. En substance, la Commission accepte que l'acteur le plus fort le soit puisque c'est en raison de sa « compétence » et de son « efficacité ». Alors, le fait qu'il utilise cette position pour éliminer certains acteurs du marché et imposer à d'autres des contrats qui les privent de toute autonomie stratégique est tenu pour normal. D'un point de vue théorique, cela correspond à une opposition classique en économie entre un point de vue structuraliste – qui considère que la concurrence ne peut exister que lorsqu'il y a des concurrents – et celui de l'école de Chicago – qui affirme que si aucun concurrent n'existe alors que rien ne les empêche d'être là, c'est qu'il ne doit pas y en avoir. Ainsi, après M. Monti, la Commission a accusé celui-ci d'avoir développé la première approche alors que la seconde est plus appropriée. Pour Nelly Kroes, la Commission n'est pas censée avoir de préférences en ce qui concerne un secteur et son rôle est simplement de veiller à ce que ce qui doit être fait pour promouvoir l'efficacité soit effectivement fait.

L'adoption de cette approche dans le cas présent a donné lieu à ce paradoxe : la domination politico-juridique des fabricants sur leurs réseaux a été renforcée. Si tel est le cas, c'est d'abord d'évidence parce que le régulateur a été incapable de développer une expertise suffisante sur les industries concernées

par ses décisions pour ne pas être dépassé par celles-ci. La doctrine N. Kroes qui domine depuis le départ de M. Monti peut ainsi être interprétée comme une forme de rationalisation – voire une certaine fierté – de sa propre impuissance. Elle nous semble avoir débouché progressivement sur une forme de consensus autour de l'idée que la loi n'est pas, en fait, très importante. Ainsi, contrairement à ce qui avait été observé dans les règlements 1475/1995 et 1400/2002, les constructeurs n'ont plus été convaincus qu'il leur était utile de bénéficier d'une exemption par catégorie pour continuer à jouer leur rôle d'architecte organisationnel du secteur des services automobiles.

« La domination politico-juridique des fabricants sur leurs réseaux a été renforcée. »

La solution de la franchise qui s'est finalement imposée lors de la dernière renégociation ne leur pose plus de problèmes significatifs, au contraire puisque :

- i)* Dans le secteur automobile, la franchise est utilisée pour permettre à un constructeur de contrôler les conditions dans lesquelles ses produits sont distribués et/ou réparés ; juridiquement, le franchiseur dispose d'une grande marge de manœuvre pour formuler contractuellement ses exigences vis-à-vis des franchisés ; son principal problème est au fond dès lors sa capacité à attirer et/ou à conserver des franchisés désireux de signer avec lui ;
- ii)* Les deux parties étant réputées entièrement libres de choisir de conclure ou non le contrat, le législateur ne juge pas nécessaire de protéger les intérêts de la partie la plus faible.

De fait, dans ce scénario, comme la loi n'a plus grand chose à dire, les questions relatives à la distribution et à l'entretien des automobiles sont, plus que jamais, déterminées par les relations de pouvoir entre les constructeurs en tant que franchiseurs et

les concessionnaires, qui sont devenus à leur tour les gestionnaires d'un portefeuille de franchises.

Toutefois, même si les règlements européens successifs dessinent une trajectoire où la contestation de la toute-puissance des constructeurs sur leurs réseaux entrevues en 2002 fait long feu, ils permettent tout de même que la DSA comme activité économique soit reconnue et que d'autres parties prenantes que les constructeurs soient entendues. En donnant voix au chapitre à toute la galaxie composée de l'après-vente indépendante, des équipementiers, des distributeurs de PR, des équipementiers, des garages, des négociants en VO, des Sociétés de Services en Ingénierie Informatique ou des éditeurs de documentations techniques, l'UE a permis de rompre avec une espèce de schizophrénie prévalant jusqu'aux années 1990 qui n'envisageait cette industrie et les consommations qu'elle alimente qu'au travers de la vente de VN et des problématiques constructeurs. Dans la mesure où dans les consommations automobiles comme dans le paysage des offres, la part des constructeurs a largement régressé cette évolution qui correspond au fond à une forme de reconnaissance des fondamentaux a été salvatrice.

Les prétentions révolutionnaires déçues

La caractérisation des fondamentaux de cette industrie à laquelle nous avons procédé en proposant une « sociologie économique de la DSA » ou une caractérisation de sa « génétique » est paradoxalement un résultat de recherches conduites à divers titres par les membres de la Chaire concernant des innovations importantes apparues depuis trente ans et qui, jusqu'en 2015 en tout cas, ont eu tendance à produire des résultats assez décevants par rapport à ce qui en était attendu (Dutertre et Jullien, 2019). La liste est longue et il n'est pas question ici de reprendre chaque dossier pour exposer comment le passage des promesses aux réalités s'est opéré pour chacun d'eux.



Citons-en quelques-uns : les ventes sur le net, les supermarchés du véhicule d'occasion, la vente de services de mobilité plutôt que de véhicules, le marketing direct digitalisé, l'après-vente à domicile, le montage associé à la vente de pièces sur les sites spécialisés, tous ces sujets ont – pendant un temps ou de manière récurrente – fait l'actualité de ces 30 dernières années et ont souvent été l'objet de travaux de la part des enseignants chercheurs de la Chaire (Prieto et Jullien, 2017). Pour en saisir la substance, deux dossiers nous paraissent mériter qu'on s'y arrête : celui de la relation de la DSA à la Grande Distribution et celui des « nouvelles mobilités » (auto-partage et covoiturage).

3.1. DSA et Grande Distribution

Cette question a été centrale dans les premières années de la Chaire car les années 1980 et 1990 avaient permis aux centres autos et « fast fitters » d'exploiter le fait qu'ils n'avaient pas quant à eux à financer la vente avec l'après-vente pour s'imposer en termes de compétitivité prix. Ajouté à cela le fait qu'ils proposaient sur des opérations sélectionnées pour leur simplicité des tarifs clairs et comparables et des prestations sans rendez-vous, ces acteurs semblaient aptes à banaliser le marché de l'AV

en en faisant un « vrai marché ». Dès lors que les centres autos étaient adossés à des groupes de distribution et que la « modernité » de leur approche séduisait les consommateurs, le législateur et les constructeurs en ont fait des « modèles » alternatifs à ceux existants. Les règlements européens se sont, en 1995 et 2002, évertués à rendre leur business model praticables ; beaucoup de constructeurs ont soit acquis des acteurs de ce monde soit créé leur propre enseigne. Sur le terrain de la vente de véhicules, les États-Unis virent aussi à la fin des années 1990 éclore de nouveaux acteurs qui développèrent des « superstores ». L'idée que des FNAC, des Boulanger ou des Leroy-Merlin de l'automobile pouvaient émerger, devint alors assez volontiers développée.

Pour des raisons évoquées en abordant la question réglementaire et parce que le modèle de la grande distribution est peu compatible avec l'organisation de la DSA, la grande distribution ne s'est intéressée en Europe ni au VN ni au VO et les constructeurs sont restés maîtres du jeu sur le premier dossier alors que le second restait, pour l'essentiel, l'objet de transactions de particuliers à particuliers (Prieto et Dutertre, 2014). Cependant, après que les

constructeurs ont eu jeté l'éponge sur le dossier des centres autos et de la réparation rapide multi-marques, ce segment du marché de l'AV a rapidement marqué le pas. Ce sont in fine les artisans (MRA) qui ont vu leurs parts de marché croître. Une part de nos recherches s'est évertuée à comprendre comment travaillent ces acteurs (Dutertre et Jullien, 2015) et comment ils se sont imposés dans le paysage concurrentiel de l'AV (Dutertre et Jullien, 2016).

Ces travaux montrent en particulier que le traitement commercial des opérations d'AV proposé par les MRA séduit une part plus grande des clients. En effet, les réparateurs rapides, les pneumaticiens ou les centres auto ont voulu structurer un vrai marché de l'après-vente lui-même segmenté en autant de marchés spécifique (vidange, changements de pneus, de plaquette de pots d'échappement...) sur lesquels les consommateurs peuvent mettre ponctuellement les uns et les autres en concurrence. Il semble que l'AV automobile ainsi traité s'ajuste mal à la nature particulière des prestations concernées pour lesquelles le client ne sait pas identifier avec clarté quelle est sa demande. Il en résulte que les artisans captent presque la moitié du marché et que tout l'écosystème doit les choyer et leur fournir ainsi les moyens d'assurer leur pérennité.

« Les entreprises du secteur sont parvenues à écarter la menace de disruption en exhibant la pertinence qu'ont encore les modèles qu'ils portent. »

L'ensemble des acteurs de la filière automobile ont tous bien compris que le vieillissement des parcs et les consentements décroissants à payer pour l'automobile en général et pour l'ERA spécifiquement déplaçait le marché vers les MRA. Tous cherchent à les approcher mais peinent le plus souvent à bien saisir leur business model et leurs cultures professionnelles. Ainsi lorsqu'il est question de leur faire utiliser des CRM, les promoteurs de la démarche insistent sur l'outil de conquête et la maximisation des « paniers ». Les professionnels répondent qu'ils

n'ont pas besoin d'outils de conquête. Leurs affaires sont pleines et leur problème est de « bien servir leurs clients ». Ils ne voient pas le marché comme le voient les centres autos ou fast fitters qui doivent déployer des trésors d'énergie et d'ingéniosité et investir lourdement en publicité pour que des clients très infidèles reviennent. Pour eux la concurrence est peu intense. Elle est à la marge car les clients ont tendance à revenir quand on fait bien son travail. Au modèle qui leur était proposé et qui consistait à picorer d'un offreur spécialiste à un autre, ils préfèrent faire prendre en charge leur voiture (voire leurs voitures) par un interlocuteur unique.

Ainsi, les entreprises du secteur sont parvenues à écarter la menace de disruption en exhibant la pertinence qu'ont encore les modèles qu'ils portent.

3.2. DSA et « nouvelles mobilités »

Dans une période plus récente, chez les constructeurs, dans le monde associatif, dans celui des start-ups ou dans les milieux chargés d'animer les politiques publiques locales ou centrales, la quête de développement de nouvelles mobilités qui auraient reposé globalement sur un usage plus intensif des véhicules a été très active. L'idée est assez aisément compréhensible et consiste à souligner que les véhicules circulants sont l'essentiel du temps aux trois quarts, aux 4/5^e voire aux 6/7^e vides et que, de même, 95% du temps les véhicules sont à l'arrêt. En trouvant, grâce aux outils digitaux en particulier, des moyens de réduire « l'autosolisme » et de permettre « l'autopartage », il serait ainsi « sur le papier » possible d'augmenter le « taux d'occupation » des véhicules et les kilomètres parcourus de telle sorte que chaque véhicule rende, par rapport à ce que l'on peut mesurer usuellement, un « service de mobilité » accru. Cette idée a d'ailleurs été largement reprise et exploitée dans le cadre plus large de l'économie collaborative au début des années 2010 (Prieto et Slim, 2018). Pour les ménages possesseurs et utilisateurs de véhicules, ce serait une manière de ne pas être les seuls à supporter le coût de leurs trajets et de la possession de leur voiture. Pour la puissance publique, ce serait une manière d'obtenir avec la voiture et les « usages novateurs » qui en

seraient faits ce qu'elle cherche à obtenir – en vain souvent et à grands frais – en tentant d'obtenir un « transfert modal ». Pour les constructeurs et les professionnels de l'ERA, ce serait une manière de rendre plus solvable la demande et d'éloigner la damnation des consentements à payer décroissants pour l'automobile.

Dès lors que ces idées et les initiatives expérimentales qui ont été promues et financées par la puissance publique ont largement sollicité des communautés de chercheurs pour épauler les innovateurs et les responsables des politiques publiques dans une perspective de développement durable, les experts de la Chaire ont dès la fin des années 2000 été assez actifs et impliqués à la fois dans la recherche (CGEDD, 2012) et dans des travaux d'expérimentation (BMA, 2013) ou de prospective (PIPAME, 2016). De manière plus précise, un important travail d'évaluation des facteurs et conditions d'adoption de telles pratiques nouvelles a été conduit en mobilisant des enquêtes et méthodes d'analyse adaptées (Prieto et al., 2017, 2019, 2022). D'autres travaux, plus volontiers inscrits dans des projets impliquant aussi les partenaires de la Chaire comme l'ANFA ont cherché à montrer que les professionnels de la DSA pouvaient s'impliquer dans ces dynamiques et compléter utilement des « systèmes locaux d'action publique » structurés pour les promouvoir.

Malgré cet engagement important qui a correspondu à la conviction qu'il pouvait y avoir là des voies économiquement et écologiquement souhaitables et soutenables, notre attention permanente aux évolutions de ces dossiers depuis presque 15 ans nous oblige à constater que la greffe ne prend guère et qu'une fois les quelques opportunités les plus évidentes comme celle correspondant au covoiturage longue distance exploitées, les prolongements imaginés sur les trajets domicile-travail peinent à se structurer et à représenter statistiquement plus que l'épaisseur du trait. De la même manière, l'échec de Autolib et les difficultés des start-ups qui s'étaient lancées dans la promotion de l'autopartage en « peer to peer » montrent que les business models de ce second type d'intensification des usages n'ont

pas été trouvés. Outre le fait que les objections que les ménages opposent aux propositions qui leur sont faites d'abandonner la voiture pour les transports en commun valent en général pour le covoiturage, cette difficulté renvoie pour l'essentiel au fait que, contrairement à ce qui est fréquemment dit, l'automobile coûte de moins en moins cher et que, pour cette raison, le renoncement à la propriété individuelle et l'autosolisme est bien peu séduisant.

« Les choix résidentiels des ménages (...) génèrent des besoins croissants de mobilité (...) et il en résulte des taux de motorisation et, surtout, de multi-motorisation qui sont continuellement croissants. »



Cette évidence statistique explique assez largement le rapport que la société française entretient et avec l'automobile et avec l'espace : la péri-urbanisation est la forme de croissance urbaine largement dominante ; les villes centre se vident ; le péri-urbain proche stagne et le péri-urbain lointain prospère (INSEE, 2019). Ceci signifie que les choix résidentiels des ménages les amènent loin de leurs emplois. Ils génèrent des besoins croissants de mobilité qui ne peuvent pour la plus large part d'entre eux être

couverts par les transports en commun et les modes doux et il en résulte des taux de motorisation et, surtout, de multi-motorisation qui sont continuellement croissants et auxquels les ménages parviennent à faire face depuis 15 ans sans que leurs dépenses automobiles ne croissent. Pour l'instant ni les politiques publiques ni la sensibilité écologique n'ont pu aller au-delà du constat et on ne peut que constater un assez fort hiatus entre la conviction des élites qui pourfendent cette occupation de l'espace et lui préférerait la « ville dense » et le désir de pavillons,

de barbecues et de poulaillers des ménages. Il y a fort à parier que les dispositions qui se dessinent contre l'artificialisation des sols ne soient pas à même d'enrayer cette dynamique. Il est évident que la question de la sobriété énergétique liée aux enjeux d'une consommation plus responsable est encore peu évoquée. Le véhicule électrique risque à son tour de générer un effet rebond en rendant peu coûteux les kilomètres supplémentaires. Le système automobile est résilient aussi parce qu'il s'adosse à cette dynamique qu'il nourrit.

LES POTENTIELLES MUTATIONS DE L'ÉCOSYSTÈME AUTOMOBILE

Par **Bernard JULLIEN**,
Conseiller Scientifique de la Chaire ESSCA
« Distribution & Services Automobiles »

Les fondamentaux de l'industrie DSA montrent qu'il faut considérer l'écosystème aval comme un univers concurrentiel dans lequel les firmes et les groupes stratégiques se battent pour capter une part de la valeur présente et future des dépenses automobiles en tentant de sortir des – ou de construire des ponts entre les spécialisations fonctionnelles ou commerciales qui étaient les leurs. Ainsi, par tradition, en reprenant les grandes fonctions assurées par les réseaux de marques, on considérerait que les services de l'automobile étaient d'abord appréhendables à travers leurs cinq grands métiers : le VN, le VO, la PR, les ateliers et le financement (auquel on lie l'assurance dans le monde anglo-saxon). On y adjoignait éventuellement la location. De fait, mis à part le VN, chaque métier pouvait être considéré comme un univers concurrentiel à part entière et, même si certains acteurs (comme les réseaux de marques) étaient présents sur plusieurs, les stratégies méritaient d'être traitées séparément car, dans chaque métier, la population des acteurs engagés était assez sensiblement différente (Puig, 2003).

Tout laisse à penser que cet élément de stabilité dans l'organisation de l'écosystème est en train de changer parce que l'électrification agit comme un catalyseur de changements qui peinaient à s'affirmer auparavant.

Pour le saisir, nous nous proposons d'exposer rapidement comment cette technologie dont Fréry (2014) avait dit qu'elle était « éternellement émergente » a fini par émerger réellement et – surtout – comment cela est d'ores et déjà en train de réformer les demandes, les offres, les points de vue et les stratégies des acteurs en lice.

L'électrification : une certitude qui redistribue les cartes

L'importance de la voiture électrique – face à la vapeur et au moteur à explosion – dans les débuts de l'automobile et ses récurrentes résurgences depuis a été souvent soulignée. Depuis la crise de 2008, elle est revenue dans le paysage. Toutefois, malgré les fortes convictions qui se sont exprimées dans le monde politique, économique ou académique dans ces années-là – qui furent en France celles où

l'Alliance du Grenelle de l'environnement porté par le charismatique Jean-Louis Borloo et de l'offensive électrique de Renault-Nissan porta le mouvement –, la vague électrique reflua dès 2012-2013 et A. Villaréal (2014) défendit alors dans sa thèse qu'après la révolution de la fin de la décennie 2000 on assista au début de la décennie suivante à une forme de « restauration ». Il se trouve que, dans l'année qui suivit la soutenance de cette thèse, la combinaison de l'initiative chinoise MIC 2025 et de « l'affaire Volkswagen » (Prieto, 2016) ont bouleversé le paysage politique et conduit à ce que le scénario de la « seconde révolution automobile » que M. Freyssenet (2009) avait imaginé quelques années auparavant a clairement pris corps (Prieto, 2022). L'idée que le Véhicule Electrique à Batterie (VEB) sera très rapidement le « standard universel » fait encore l'objet de contestations mais elles sont de plus en plus minoritaires.

Il n'est pas question ici de refaire cette histoire du dossier VEB des quinze années écoulées mais il est opportun de saisir pourquoi il y a de bonnes raisons de considérer au début des années 2020 qu'il n'y a plus guère de doute à ce sujet. Cela nous permettra ensuite de cerner ce que cela implique pour les consommations automobiles et pour la DSA.

1.1. Comment les doutes sur l'avènement du VEB comme standard ont-ils été levés ?

Même si l'industrie DSA a une autonomie par rapport à l'industrie automobile en tant que telle, elle n'est que relative et, en matière technologique, ce qui est décidé l'est indépendamment des conséquences que cela aura pour elle. Ainsi, dans les projets automobiles, la transversalité souhaitée et implémentée dans les années 1990 n'est pas allée jusqu'à intégrer les questions de commercialisation et de maintenance à la conduite des projets de véhicules (Midler, 1994). De la même manière, dans le domaine réglementaire, lorsque l'on rend obligatoire un nouvel équipement pour réduire les émissions ou améliorer la sécurité routière, la question de savoir si sa maintenance sur les 25 années de vie des véhicules pourra être assurée et/ou si le contrôle technique pourra vérifier son intégrité n'est jamais posée. L'électrification n'a ainsi pas été envisagée en intégrant ces éléments. Elle a été étudiée essentiellement en recherchant un compromis entre les exigences écologiques et sanitaires définies en termes de réchauffement et de qualité de l'air et des exigences économiques qui concernaient la valorisation des actifs physiques et intellectuels construits pour concevoir et fabriquer des véhicules thermiques. Bien évidemment selon les valeurs données respectivement à la réduction des émissions et/ou à la préservation de l'existant, on ne parvient pas aux mêmes conclusions ou exigences à faire peser sur la filière industrielle.

« L'influence des pouvoirs publics chinois d'abord et le revirement politique des autorités européennes ensuite vont briser le statu quo. »

C'est ici qu'intervient le basculement de 2015. L'influence des pouvoirs publics chinois d'abord et le revirement politique des autorités européennes ensuite vont briser le statu quo en décidant que les valeurs écologiques doivent être radicalement réhaussées. Tandis que les valeurs liées à l'emploi ou à la vitalité industrielle des territoires historiques de l'automobile méritaient d'être pondérées à la baisse.



i) La Chine et le besoin dans lequel elle – et ses Provinces – étai(en)t d'attirer les investissements directs à l'étranger (IDE) avaient laissé prospérer ce compromis conservateur qui limitait à la fois ses ambitions électriques et ses ambitions de « sinisation » (Jullien, Pardi, 2013) – i.e. de montée en puissance de marques et de constructeurs chinois en Chine d'abord et ailleurs ensuite. Les constructeurs en place, en Europe comme aux Etats-Unis, au Japon ou en Corée du Sud avaient de même surévalué systématiquement leur faculté à améliorer les véhicules thermiques et les difficultés – et dangers pour l'emploi – à développer une offre électrique de masse pour obtenir la « restauration ». Les constructeurs allemands spécifiquement avaient alors conçu – entre eux et avec leurs équipementiers – une stratégie collective globale – i.e. destinée à s'imposer bien au-delà de l'Europe – appelée « clean diesel » et fait des Etats-Unis leur « marché test ».

ii) C'est tout cet édifice qui se fissure en 2015 et conduit dans les années qui suivent Volkswagen à rechercher une autre stratégie « globale » : pour un constructeur qui vend déjà à l'époque 4 millions de voitures en Chine et autant en Europe, il faut que l'option technologique prise par l'entreprise ait autant de chances d'être pertinente sur l'un et l'autre marché. Le VEB prend la place du Clean Diesel et l'influence de Volkswagen, en Europe en particulier se structure autour de cet objectif.

1.2. Quelles conséquences immédiates l'électrification aura-t-elle pour l'aval ?

Accusée souvent par les ingénieries des constructeurs de ne pas être très prompte à promouvoir les innovations, la distribution a pu une nouvelle fois être stigmatisée pour son peu d'entrain à rendre désirable le véhicule électrique dans les années 2010. Il faut souligner qu'à l'époque, dans les marques qui se risquaient à mettre un VEB dans leurs gammes, les

ambitions commerciales étaient bien modestes. Le commerce du VE consistait pour l'essentiel à accepter les commandes de consommateurs militants et à acheter un stock de quelques véhicules que l'on finissait par immatriculer pour s'en servir de véhicules de courtoisie et/ou que l'on tentait de vendre en 0 km. Les entretenir, les réparer ou s'inquiéter de leurs usages et/ou des conditions dans lesquelles les VEB seraient chargés était alors à peine un souci. Depuis les événements de 2015, l'effet que cela a eu sur la trajectoire CAFE des différentes marques⁴ et les conséquences réglementaires qui en ont été tirées à Bruxelles en 2018 puis 2020, les choses ont beaucoup changé et les constructeurs comme les commerçants ont été surpris par la relative facilité avec laquelle ils sont parvenus à faire décoller les ventes de VEB en 2020 et 2021. Dès le moment où il est devenu vital de les vendre pour éviter les amendes, les constructeurs ont conçu des véhicules plus nombreux et convaincants et, avec les aides d'État et le classique jeu des primes et aides commerciales, les immatriculations des VEB DSA sont passées de presque rien à des parts de marché qui ont atteint en France en 2021 presque 10%. Puisque, d'ici à 2035, cette part doit passer à 100% alors que l'extinction des aides d'État à l'achat est planifiée, la question n'est plus marginale mais centrale pour tous les métiers de la distribution.

« Les constructeurs comme les commerçants ont été surpris par la relative facilité avec laquelle ils sont parvenus à faire décoller les ventes de VEB en 2020 et 2021. »

En matière de commerce des VN, plusieurs questions se posent. La première est celle des prix de vente et des conséquences qu'un probable renchérissement aurait sur les volumes vendus et sur les marges unitaires associées. En effet, durant les premières années de vie commerciale des VEB

⁴ Le CAFE ou Corporate Average Fuel Emission est une mesure des émissions moyennes par véhicule. Calculée à partir des immatriculations de chaque constructeur (et chaque marque), la mesure permet de positionner les marques en matière de consommation et, surtout, de CO₂.

(c'est-à-dire la première moitié de la décennie 2020), malgré les aides à l'achat, leur valeur unitaire moyenne restera supérieure à celle des véhicules thermiques. Pourtant, leur autonomie sera moindre et les automobilistes ne pourront pas compter sur l'équivalent de la distribution de carburants. Dès lors, leur commercialisation demandera une capacité de conviction et d'argumentation beaucoup plus forte et le recours à des raisonnements plus élaborés faisant intervenir des notions comme celle de TCO (Total Cost of Ownership). Comme cela ne suffira probablement pas, il faudra aussi recourir à tous les dispositifs usuels de soutien au commerce. Dans ce contexte, les GDSA⁵, constatant déjà la faiblesse des recettes liées aux ventes de VN, expriment leur inquiétude quant à la soutenabilité économique du business model traditionnel. Le problème est d'autant plus sensible compte tenu des perspectives de recettes sur les activités VN et AV du VEB.

« L'électrification a de bonnes chances d'être un catalyseur de mutations assez profondes de l'industrie de la DSA. »

Pour les AV, le VEB représente à terme pour les ateliers une catastrophe puisque, mis à part la carrosserie, les prestations non mécaniques (climatisation par exemple) et les liaisons au sol, les motifs d'entrée atelier se raréfieront drastiquement. Puisque, de surcroît, cette baisse des coûts d'entretien aura été vendue au consommateur comme un motif d'achat justifiant des « tout en un » moins disant, les ateliers seront à l'avenir trop grands et bien moins aptes à dégager la rentabilité que le VN n'assure pas. Les travaux de l'Observatoire de l'ANFA (2020) conduits sur les 10 à 15 prochaines années en scénarisant l'évolution des immatriculations et des parcs prévoient, d'ici à 2036, des baisses de CA et d'effectifs pour les AV de 7% à 40%. Ces baisses seront beaucoup plus sensibles pour les réseaux de marques que pour les centres auto et réparateurs

rapides et, a fortiori, pour les mécaniciens réparateurs automobiles (MRA).

Pour ces raisons, parce qu'il y a de bonnes raisons de penser que les VEB seront plus durables encore que les véhicules thermiques, l'électrification a de bonnes chances d'être un catalyseur de mutations assez profondes de l'industrie de la DSA.

1.3. L'électrification comme catalyseur d'une vaste recomposition de l'industrie DSA

L'électrification est à la fois une rupture et un accélérateur de tendances qui lui préexistaient. Ainsi, on constatait depuis des années dans les statistiques sectorielles que le parc vieillissait, que les durées de détention s'allongeaient et que l'automobile coûtait de moins en moins cher aux ménages. Ils parvenaient à en acheter moins souvent et moins cher sans subir pour autant des coûts accrus de réparation. Les contraintes et difficultés pesant sur les business et les positions compétitives des différents groupes d'acteurs trouvaient là une assez large part de leurs déterminants. La périurbanisation imposait et/ou était permise par ces évolutions. En réduisant les coûts d'usage de l'automobile et en rendant plus rationnelle encore l'acquisition de véhicules anciens et/ou l'allongement des durées de détention, l'électrification confortera ces choix des ménages et rendra plus difficile encore l'exercice des métiers traditionnels de la DSA dans leurs formes traditionnelles. Le couple déjà très fragilisé du commerce du VN/AV paraît ici bien peu soutenable.

De la même manière, la dynamique des marchés de l'AV, très défavorable au réseau de marque, peu favorable à la « réparation moderne » et finalement porteuse pour les seuls MRA va se trouver confortée parce qu'ils seront les derniers impactés et continueront de gagner des parts de marché. Les tentatives que font leurs challengers pour essayer de traiter des parcs plus anciens peinent à s'imposer et les diversifications que l'on voit poindre pour tenter de trouver des relais d'activité sont elles aussi bien

5 Nous appelons GDSA les Groupes de Distribution et de Service Automobile qui correspondent aux entités créées depuis une vingtaine d'années pour essayer de dégager des économies d'échelles et de variété, pour répartir le risque entre marques et pour renforcer leur pouvoir de négociation et leur autonomie stratégique.

incertaines : devenir installateur de bornes ou de box, vendre des triporteurs ou des trottinettes ou rénover des batteries sont des pistes intéressantes mais il s'agit là de métiers bien nouveaux qui auront du mal à fournir rapidement un équivalent économique de l'AV.

Une des solutions pour la distribution de marques serait d'être mieux rémunérée pour le travail de conviction qu'elle va devoir faire pour convaincre les 90% d'acheteurs de VN qui restent à séduire. Les constructeurs pourraient payer pour être bien distribués sans plus compter sur la « cross subsidisation »⁶. Hélas, ce n'est pas du tout la direction que les constructeurs entendent prendre. Tout au contraire, dans leur gestion des augmentations tarifaires associées à l'électrification, ils croient – pour certains d'entre eux comme Stellantis en tout cas – qu'il est possible de réduire assez drastiquement leurs « coûts de distribution ». Ils ont en tête le cas de Tesla qui prend les commandes de ses VEB en ligne directement (Lacam et Harriet, 2017) et les fait éventuellement essayer et livrer dans des centres peu nombreux qui sont des filiales. Ils sont persuadés que, après l'épisode COVID et grâce à l'usine 4.0, ils peuvent enfin faire croître très significativement la part des véhicules vendus directement en ligne et partager ainsi les marges qu'ils ne donneront plus aux distributeurs entre eux-mêmes et les consommateurs.

« Ils (les constructeurs) sont persuadés que, après l'épisode COVID et grâce à l'usine 4.0, ils peuvent enfin faire croître très significativement la part des véhicules vendus directement en ligne. »

L'évolution du règlement européen ou BER dont la négociation sera finalisée en 2022 prépare ces

grands changements et beaucoup de constructeurs vont désormais porter l'essentiel du stock, facturer eux-mêmes aux clients qui seront alors sans ambiguïté les leurs et non ceux des concessionnaires et réduire ces derniers à un rôle de prestataires de services d'essais, de livraison et de mise en main. Bien évidemment, ces évolutions qui sont ainsi présentées ne sont pas avérées mais annoncées et le passage à l'acte conduira selon toute vraisemblance à une tâtonnement structuré autour d'une confrontation de stratégies qui semblent devoir se structurer autour de la question du VO.

Les perspectives stratégiques des cinq grandes catégories d'acteurs

Nous faisons l'hypothèse que l'électrification d'abord, la digitalisation ensuite et les évolutions structurelles des marchés enfin rendent probables des évolutions de l'industrie DSA amples et rapides. En effet, alors qu'une relative stabilité de la division du travail et des marchés s'observait jusqu'alors, il semble que personne ne s'en satisfasse plus désormais. De fait, même si les groupes stratégiques en lice dans la bataille concurrentielle ont des « métiers d'origine », ils entendent s'emparer de tout ou partie des autres métiers en nouant éventuellement entre eux de « nouvelles alliances ». Est ainsi mise en cause à la fois la division du travail, du pouvoir et de la valeur.

Il est vrai sur le plan productif puisque chacun prétend pouvoir changer de métier ou interférer largement avec le métier des autres. Cela est également vrai sur le plan commercial où chacun veut proposer au client des manières nouvelles d'affecter ses dépenses automobiles et régler ainsi les problèmes d'extraction de valeur qui se posaient métier par métier (Morisse, 2002). Dans l'univers stratégique qui se présente ainsi, l'enjeu central qui semble se dessiner est le VO. En effet, sur la base des problématiques stratégiques propres à chaque

⁶ L'expression anglaise que l'on trouve à partir des années 2000 dans la littérature qui accompagne les négociations du BER désigne le fait que l'Après-Vente (PR et atelier) finance de fait la vente en dégageant sur le parc en circulation une rentabilité que les réseaux n'arrivent pas à atteindre lorsqu'ils essaient d'étoffer ce parc en obtenant des immatriculations de VN. Claude Dumas-Pilhou, patron d'un groupe qui s'appelait CICA, et parrain d'une des premières promotions de la Chaire avait décrit le business model en disant : « nous vivons dans un système où les anciens membres du club payent pour ceux que l'on veut y faire rentrer ».

« groupe stratégique », chacun est convaincu de la nécessité de devenir un acteur majeur en ce domaine. On doit, dans ce cadre, examiner les initiatives prises par :

- i)* les constructeurs ;
- ii)* les banquiers et assureurs et leurs galaxies incluant, entre autres, l'univers de la garantie et celle de l'assistance ;
- iii)* les têtes de réseaux des géants qui structurent désormais l'univers français des distributeurs stockistes et de leurs réseaux affiliés de MRA ;
- iv)* les centres autos et réparateurs rapides fédérés dans des groupes comme Mobivia ;
- v)* les distributeurs et les groupes multimarques (GDSA) qu'ils ont constitués.

Pour chacun, nous allons caractériser :

- i)* Les problèmes stratégiques qui se posent à eux depuis des années ;
- ii)* Les initiatives qu'ils ont prises sur le terrain du VO et l'interprétation qu'ils en proposent et/ou que l'on peut en faire ;
- iii)* Les alliances qui se dessinent entre le groupe stratégique concerné et les acteurs appartenant aux autres groupes.

2.1. Les constructeurs et le VO

Stellantis est le plus avancé dans la structuration d'un business VO constructeur. L'approche est multimarque puisqu'elle engage toutes les marques et tous leurs réseaux et y adjoint une marque VO disjointe de ces canaux (Aramis) et une marque ombrelle destinée à fédérer tous les labels VO des différentes marques de Stellantis, Spoticar. Elle est aussi multi-canal puisque Aramis qui n'était présent que sur le net se dote de magasins physiques alors que, inversement, Spoticar est d'abord représenté par les parcs VO des concessionnaires mais est aussi

un site internet dont Stellantis s'emploie à faire une des références les plus connues des consommateurs. Avec ces deux grands accès aux consommateurs, Stellantis affiche l'ambition d'atteindre les 800 000 véhicules vendus « en propre » par an.

« Être en mesure d'assurer soi-même la valorisation des véhicules à l'issue de leur première vie est considéré comme stratégique... »

Pour assurer sa croissance en volume sur ce terrain et faire en sorte que les profits liés s'inscrivent dans ses comptes plus que dans ceux de ses distributeurs, Stellantis ne se contente donc pas de lancer Spoticar mais s'adosse aussi à Aramis (acquis en 2016) et indique ainsi aux réseaux que, sur ce terrain-là – pas plus que sur celui de la vente de VN –, ils ne sont plus les seuls interlocuteurs légitimes des clients du point de vue du constructeur. Ainsi, ce qui était autrefois un domaine délégué au réseau est perçu comme une manière d'atteindre des clients que l'offre de VN dans les marques n'atteint pas. C'est aussi là une manière de gérer les VO que « produit » le constructeur à travers les ventes à loueurs (longue durée et courte durée). Enfin, le constructeur considère que le développement de la LOA qui a été un ressort majeur de la montée en gamme ne pourra continuer de l'être que si les valeurs résiduelles sont maintenues élevées. Être en mesure d'assurer soi-même la valorisation des véhicules à l'issue de leur première vie est considéré comme stratégique de ce point de vue. Dans la mesure où le faible consentement à payer pour l'AV est un frein majeur pour transformer la croissance des parcs en opportunités de business sur ce marché, développer le business VO doit permettre de régler une partie du problème en mobilisant deux leviers :

- i)* une part des opérations d'AV que les ménages ne font pas seront faites à l'occasion du passage de première en deuxième puis de seconde en troisième main ; à l'occasion de la remise en état, les opérations d'AV et celles de « petite

carrosserie » – qui ne sont le plus souvent jamais faites – seront assurées et consommeront de la pièce ; elles seront payées de manière indolore par le client acheteur ou loueur de VO ;

- ii)* ce qui motivera les clients à acheter des VO ou à les louer, seront les garanties qui lui seront offertes et la faculté dans laquelle ils seront mis d'inclure dans les mensualités l'entretien ; puisque les prestations seront « pré-payées », venir à l'atelier ne sera plus un problème ; accessoirement le constructeur espère que le client sera celui de la marque VO qui lui aura proposé ce « tout en un » plus que celui du point de vente.

Clairement, la stratégie Stellantis que l'on retrouve chez bien d'autres marques ne consiste plus ni à écouler les VO que génèrent les ventes à loueurs ou le fait qu'il soit lui-même loueur ni à aider avec ses labels, le réseau à mieux « marketer » ses VO. La stratégie est :

- i)* de faire remonter dans son chiffre d'affaires et ses profits une part de la valeur liée ;
- ii)* de prendre le contrôle d'une part de la valeur des consommations automobiles qui lui échappe à ce jour ;
- iii)* de se mettre en position d'acheteur B to B des prestations de ses réseaux et/ou des prestataires qu'il choisira pour réduire les coûts de ses garanties et assurer des débouchés pour son business des pièces.

Ainsi, pour les constructeurs, le VO doit permettre de reprendre la main, de se passer du réseau dans un nombre croissant de cas et/ou de s'adosser à lui pour assurer une livraison ou une prestation déjà vendue par lui. Dans tous les cas, la répartition de la valeur change.

2.2. Banquiers et assureurs

Banquiers et assureurs sont des acteurs historiques de l'écosystème. Ils se sont tenus en bordure de

celui-ci mais se sont dotés de filiales de financement automobile pour leur compte propre ou pour le compte des réseaux de vente ou de réparation et dans l'assurance auto. Les banquiers ont fait des incursions dans le domaine de l'assurance automobile et inversement. Les banquiers sont des acteurs majeurs de la location longue durée et se sont dotés de filiales spécialisées. Ils sont également parfois garantisseurs (Icare est filiale de BNP-Paribas-Cardiff depuis 2014) comme c'est le cas d'assureurs comme COVEA. Les assureurs sont des acteurs majeurs de l'AV et, en particulier, de la carrosserie sur laquelle ils pèsent – comme prescripteurs/payeurs – à la fois sur les carrossiers qu'ils certifient et sur les constructeurs et la puissance publique, lorsqu'ils s'évertuent à peser sur le prix des pièces. Les assureurs proposent aussi de l'assistance et, via le dépannage et la connaissance qu'ils développent des défaillances des véhicules, peuvent nourrir des ambitions de développement sur les marchés de l'AV.

En marge de leur activité de location longue durée (LLD), les banquiers qui financent déjà l'achat des VO ont fait des incursions dans la vente en propre de VO pour disposer d'alternatives au recours aux enchérisseurs qui sont la principale manière de régler la question des véhicules en sortie de location. Les assureurs qui couvrent par leurs contrats tous les véhicules et connaissent – pour être sollicités à chaque changement de main – les transactions sont tentées de ne plus se contenter d'offrir des contrats d'assurance ou d'assistance mais de proposer aussi des contrats de garantie comme le fait COVEA pour La Centrale. On conçoit dès lors que la tentation du « tout en un VO » soit, pour eux aussi, un horizon stratégique attractif pour transformer ces timides incursions en offensives massives via la LOA VO.

Bien qu'ils puissent proposer directement des offres de LOA VN ou VO, les acteurs concernés, conformément à ce qu'est leur positionnement traditionnel dans l'écosystème, auront tendance à moins intervenir directement que comme des éléments centraux du « back office » de vendeurs de VO désireux de pouvoir structurer de telles offres



complètes. Typiquement, des acteurs de l'occasion, au sein ou hors des réseaux de marques, souhaiteront non seulement proposer des financements mais aussi des contrats d'entretien, une garantie et une assistance et couvrir leurs risques sur les valeurs de reprises.

« Les constructeurs, banquiers et assureurs peuvent ambitionner de maîtriser une part plus importante de la dépense automobile... »

S'il s'agit de GDSA, ils souhaiteront que le business de la pièce et de l'atelier lié leur revienne tandis que les banquiers et les assureurs concevront le contrat pour s'en assurer et sauront gérer les garanties pour qu'il en soit ainsi. En cas de survenance du risque qu'ils assument, ils s'emploieront à ce que, sous ces contraintes, la réparation qu'ils paieront reste dans une enveloppe qu'ils jugent raisonnable. S'il s'agit de marchands de VO qui, le plus souvent, n'ont pas d'ateliers, les contrats d'entretien et de garantie leur conféreront un « pouvoir prescripteur » plus grand et, comme en carrosserie, ils pourront diriger le client vers un opérateur à qui ils fixeront un prix et un process. Ainsi, comme les constructeurs, banquiers et assureurs peuvent ambitionner de maîtriser une part plus importante de la dépense automobile et d'interférer ainsi plus directement avec la vie des autres composantes de l'écosystème. Pour défendre leurs intérêts et maîtriser mieux ces développements de leurs business, ces acteurs doivent diversifier leurs partenariats d'une part et leurs bases de connaissances d'autre part. Partenaires traditionnels des marques et des vendeurs de VO, ils deviennent ainsi alliés des GDSA ou de sites de vente en ligne. Ils ont aussi à développer des pratiques de référencement des différents réseaux de réparation et/ou des différents fournisseurs de pièces de rechange. Pour tarifier correctement et gérer au mieux les contrats, ils doivent connaître à la fois les marchés de l'occasion, les valeurs résiduelles, les taux et causes de défaillances des véhicules. Les garantisseurs vont ainsi jusqu'à développer leurs

propres centres d'expertise technique pour faire en sorte que, face à une défaillance donnée, il soit possible à leurs plateformes techniques non plus seulement d'accepter ou de refuser un devis mais aussi de prescrire au professionnel un process et un panier de pièces.

2.3. Les distributeurs-stockistes et leurs enseignes

Les entreprises comme PHE (AD), AAG et Nexus sont historiquement ce que la profession appelle des « piéçards » mais ils se sont tous dotés aussi de réseaux de MRA et de carrossiers (AD, Précisium, Topa Garages...) et opèrent des diversifications vers des réseaux de pneumaticiens, de réparation rapide ou de spécialistes du pare-brise. Ils sont entrés dans des logiques de consolidation nationale et internationale de leurs activités. Ils constituent le cœur du back office de beaucoup de professionnels à qui, après avoir fourni des outils multimarques fiables de référencement des collections de pièces, sont capables d'apporter des formations, une assistance technique et des outils d'aide à la vente. Bien qu'inabouties, leurs vellétés de structurer des marques reconnues du public qui seraient attrayantes pour les MRA et les conduiraient à renoncer à une part de leur indépendance pour rentrer dans des logiques de franchisés restent leur horizon stratégique. Dans la mesure où ils ont à faire face aux vellétés des constructeurs et des centres autos et consorts d'offrir une alternative B to B aux garagistes, ils sont tentés par un mouvement symétrique qui consiste à aider leurs réseaux de MRA à être plus actifs dans le domaine du commerce des véhicules et, en particulier, des VO.

« Une part très significative du marché de l'AV ne passera plus à l'avenir par de la vente de prestations à des ménages propriétaires de leurs véhicules. »

Si tel est le cas, c'est parce qu'ils ne peuvent pas rester indifférents à l'analyse selon laquelle une

part très significative du marché de l'AV ne passera plus à l'avenir par de la vente de prestations à des ménages propriétaires de leurs véhicules mais par de la remise en état de VO et par du contrat d'entretien et de la garantie. On conçoit qu'ils voient dans cette analyse :

- i)* Une opportunité de se libérer du problème du consentement à payer pour l'ERA ;
- ii)* Un outil de renforcement de leur pouvoir de « têtes de réseaux » sur les MRA ;
- iii)* Une menace car, tant qu'ils ne seront pas vendeurs de véhicules, leurs capacités à bénéficier de la potentielle manne sera réduite.

Puisque cette conviction est partagée par les MRA qu'ils fédèrent et puisque ceux-ci demandent à « leurs centrales » de les aider à développer ce business VO, ils s'intéressent de près au dossier. Sachant que, via le net, le VO n'est plus que seulement un business local, ils s'emploient à rendre les véhicules en stock chez leurs membres plus visibles pour les clients et les collègues du réseau qui peuvent ainsi offrir non seulement les quelques VO qu'ils ont sur leur parc mais aussi ceux présents sur le parc des autres. Sachant les difficultés à sourcer correctement ses VO et le caractère très chronophage de l'activité, ils structurent des centrales d'achat et offrent des solutions de reprise aux particuliers. Désireux de rentrer dans la danse du tout en un, ils rêvent d'éloigner les membres de leurs réseaux de pratiques hétérogènes qui ont conduit chacun à travailler avec ses propres partenaires en financement ou en garantie pour leur proposer de recourir tous aux mêmes qu'ils auront choisis.

Ainsi, bien que plus fragile, leur démarche est homologuée à celle des constructeurs. Aujourd'hui, des pans entiers de l'activité et des facturations de leurs adhérents leur échappent et l'entreprise consiste d'abord à ce que ces pans se réduisent et remontent dans leurs comptes. De la même manière, comme les réseaux de marques pour l'ERA des véhicules de plus de 7 ans, les distributeurs-stockistes ne

recupèrent presque rien des dépenses d'acquisition et de celles liées. Dès lors que tous les constructeurs prétendent capter la part de ces dépenses qui correspond aujourd'hui à des achats de particulier à particulier, ils sont convaincus que leurs réseaux de MRA sont au moins aussi à même que les réseaux de marques d'accéder à cette manne. Enfin, comme les constructeurs, eux qui ont tant de mal à discipliner leurs réseaux qui continuent d'être « à gouvernance faible » peuvent espérer que les tout en un VO gérés en centrale, permettront enfin d'y parvenir.

2.4. Les centres autos et réparateurs rapides

L'histoire des centres auto et réparateurs rapides commence à la fin des années 1970 et correspond à une de ces promesses de « révolution » dans le monde de la distribution et des services de l'automobile qui a été déçue (Dutertre, Jullien, 2016, 2019). Ce fût dans les années 1980 une source d'inquiétude majeure pour les réseaux de marques comme pour les MRA. C'était à l'époque le benchmark car, dans les premières années de leur apparition, ils réussirent vite à acquérir des parts de marchés importantes en particulier pour des prestations très standardisées (Puig, 2003). Néanmoins, ces opérations ne sont pas multipliées, bien au contraire.

De fait, ce « groupe stratégique » se concentre sur les opérations préventives peu exigeantes techniquement en ciblant les véhicules qui ne fréquentent plus les réseaux de marques. Ils sont donc en concurrence à la fois avec les réseaux de marques et avec les MRA. Dans la mesure où les opérations où ils sont légitimes sont préventives, ce sont des marchés qui ont tendance à se réduire pour les raisons techniques mais aussi parce que, quand les véhicules vieillissent et voient leur valeur baisser, leurs propriétaires raréfient leurs entrées-ateliers pour motif préventif pour ne plus aller au garage que lorsqu'un problème avéré apparaît – ce que le GIPA (2022) appelle le motif « curatif ». Il en résulte que l'âge moyen du parc traité par ces acteurs est en deçà de l'âge moyen. Ce vieillissement et les

comportements qui l'accompagnent sont difficiles à intégrer dans leurs business models.

Ils ont pris pour surseoir à ces problèmes des initiatives en direction du pneumatique ou de la LLD qui ont bien fonctionné mais malgré cela, n'ont jamais retrouvé le chemin de la croissance. En matière d'AV, les parts de marché qu'ont perdu les réseaux de marques n'ont pas été gagnées par eux mais par les MRA. Ils en ont pris conscience et, comme Stellantis, des acteurs comme Mobivia cherchent à entrer sur le marché du B to B avec les MRA. Leur offensive VO prolonge ces initiatives et, même si elle est pour l'instant timide, elle est opportune du point de vue de leur positionnement en AV. En effet, sur le marché de la remise en état ou de l'entretien « packagé » dans des contrats, ils peuvent positionner leurs réseaux comme des sites de ventes ou de livraison de VO ou comme des partenaires pour des opérateurs sans ateliers. Les opérations préventives se sont raréfiées parce qu'elles ne sont plus nécessaires techniquement et parce que les ménages renoncent à les faire. De plus, lorsqu'ils se décident à y procéder, les habitudes prises depuis les années 1980 et l'initiative des centres auto et spécialistes conduisent beaucoup d'entre eux à chercher la bonne affaire. Il en résulte, puisque tout le monde propose la même chose à des prix voisins, une quasi-impossibilité de fidéliser les clients qui induit des frais commerciaux considérables pour se rappeler à leur bon souvenir. Dans ce contexte, développer le tout en un VO et/ou être le partenaire ERA d'opérateurs le faisant, revient pour les enseignes de centres auto ou de réparation rapide à avoir pré-vendu les opérations d'AV correspondantes. Même s'il sera difficile de les facturer en B to B aux mêmes tarifs qu'elles le sont en B to C, le fait que le business soit sûr, prévisible et exempt d'exigences publicitaires ou de rabais compensera.

« Pour un banquier ou un pure player du VO sur le net, ils (les centres auto et la réparation rapide) sont des partenaires naturels. »

Le problème de sourcing VO n'est pas résolu mais ces opérateurs ont une gouvernance forte et leur couverture nationale est bonne. Pour un banquier ou un pure player du VO sur le net, ils sont des partenaires naturels et on peut être certain que des partenariats de ce type se noueront et/ou qu'ils deviendront eux-mêmes de « pure players ».

2.5. Les GDSA

On pourrait penser que le cas des GDSA a été traité avec celui des constructeurs en considérant qu'ils traiteront la part du business VO que les constructeurs qui n'auront pas réussi à le traiter en direct leur laisseront. De fait, traditionnellement, les constructeurs ont vu le VO comme une espèce de mal nécessaire dont ils se sont désintéressés. Les savoir-faire associés ont été développés par les concessionnaires et ont permis à certains de trouver là un complément d'activité et de rentabilité important. Plus récemment, le fait que l'AV n'ait plus été à même d'amortir les frais de structure associés aux exigences du constructeur pour accorder leur agrément en distribution de VN a conduit beaucoup de directions commerciales à présenter le VO aux patrons des GDSA comme le domaine qui devait leur permettre de retrouver un peu d'air. Les actuelles offensives des constructeurs dans le domaine du VO changent la donne : elles en font un business qui à court terme pourrait bien devenir aussi encadré et peu profitable que le VN. Il n'est pas certain qu'il en aille ainsi car les GDSA européens, comme leurs homologues américains avant eux, sont devenus plus grands et multimarques. Ils ont ainsi acquis un pouvoir de négociation et des capacités à prendre des initiatives stratégiques qui les amènent à chercher à éviter ce sort. Beaucoup d'entre eux ont entamé cette démarche et ils peuvent compter sur d'autres composantes de l'écosystème – et en particulier sur les banquiers – pour les épauler et circonscrire les velléités impérialistes des constructeurs. Autosphere ou Vivacar indiquent ce chemin et installent – comme le font les dealers aux Etats-Unis – des « marques » qui deviennent aussi légitimes que Spoticar et passent de fait « au-dessus » des labels constructeurs qui demeurent.

« Ils (les GDSA) ont ainsi acquis un pouvoir de négociation et des capacités à prendre des initiatives stratégiques. »

En se dotant de centres de remise en état, en développant leurs propres sites – pour les véhicules plus anciens qui ne « passent pas sous les labels » en particulier –, ou en nouant des partenariats avec les grands partenaires bancaires et en partageant avec eux les risques (garanties et VR en particulier), les GDSA peuvent nourrir légitimement des ambitions. Sans réelles perspectives s’agissant de la rentabilité de leurs business models traditionnels, les GDSA doivent pouvoir se servir de leur position de vendeurs de VN pour générer des flux de revenus qui permettent de dégager des profits. De ce point de vue, leurs showrooms, leurs ateliers et stocks de PR leur confèrent des avantages compétitifs notoires par rapport aux pure players : ils sont avantagés en termes de sourcing d’abord, ils peuvent faire essayer ou livrer les véhicules, ils peuvent à l’instar des constructeurs structurer leurs contrats pour que ce soient leurs ateliers et leurs magasins de pièces qui traitent les garanties. Ils sont multimarques et le business VO semble assez unanimement privilégier le multimarquisme contre le monomarquisme.

Il ne s’agit pas là, il est vrai, de la seule voie de sortie de l’impasse stratégique dans laquelle ils se

trouvent – ou sont menacés de se trouver si l’attitude à leur égard qui se dessine chez Stellantis devait se généraliser. Avant les constructeurs, certains d’entre eux avaient compris que l’intégration dans leur périmètre d’une activité de distributeur stockiste multimarques pouvait leur permettre de devenir les interlocuteurs sinon uniques du moins principaux d’une part significative non seulement de « leurs agents » mais aussi d’un grand nombre de MRA sans enseigne sur leurs territoires. Ils avaient compris – comme les constructeurs – que leur capacité à traiter en ERA le parc ancien était limité alors que le marché ne cesserait de se déporter vers celui-ci et avaient fait mouvement. Avec Distrigo, Stellantis a amené les plus gros des groupes qui distribuaient ses voitures à systématiser cette stratégie. Ils s’en trouvent plutôt bien et se demandent aujourd’hui pour beaucoup d’entre eux si les compétences des « vrais » distributeurs stockistes ne sont pas mieux à même de leur permettre de creuser ce sillon.

En les posant en animateur local d’une part très significative de l’écosystème et en faisant le pont entre trois groupes stratégiques, ces stratégies peuvent leur permettre de structurer des alternatives à la « voie constructeur ». Étant donné l’importance qu’ont encore pour eux leurs « bonnes relations » avec leurs constructeurs, le jeu qui sera le leur sera ici compliqué et subtil mais ils ont indéniablement des atouts à faire valoir.



LES FORMES ENVISAGEABLES DE RECOMPOSITION DE L'ÉCOSYSTÈME AVAL

Par **Bernard JULLIEN**,

*Conseiller Scientifique de la Chaire ESSCA
« Distribution & Services Automobiles »*

L'analyse des stratégies et l'identification de ce que chacun pense y gagner montre que ce sont les « groupes stratégiques » eux-mêmes qui sont en train d'éclater à mesure que chacun développe une stratégie de migration. Ceci n'est pas complètement nouveau mais « cette fois-ci », elle prend une autre dimension pour trois raisons :

- i)** le modèle de « polyvalence de proximité » n'apparaît plus comme soutenable ni en termes commerciaux ni en termes financiers ; les constructeurs vont le soutenir de moins en moins et, conscients de cette réalité, les GDSA vont devoir – et ont commencé à – chercher de nouveaux business et de nouvelles alliances ;
- ii)** le e-commerce des VN et VO est perçu à tort ou à raison par la plupart des acteurs comme une opportunité :
 - de devenir un acteur de cet élément clé du système automobile,
 - de passer d'une gouvernance faible de leurs réseaux d'opérateurs à une gouvernance forte,
 - de capter « en centrale » (c'est à dire dans les comptes de la tête de réseau) une part plus importante des CA et des profits ;
- iii)** l'électrification souhaitée et soutenue par la puissance publique est un « game changer » non pas parce que les VEB seront « partagés » mais parce que :

- voulant les diffuser plus rapidement pour atteindre l'objectif 0 émission du parc en 2050, il faudra proposer des modes d'acquisition sur le long terme ;
- les VEB sont doublement économes en frais d'utilisation puisqu'ils permettent de ne plus passer à la pompe et de ne presque plus fréquenter les ateliers ; ils seront aussi probablement beaucoup plus durables et permettront de ce fait aussi à certains de continuer de faire baisser les dépenses d'équipement.

Ces vecteurs, porteurs de changements majeurs, ne peuvent pas être ignorés lorsque l'on tente de se projeter dans les avenir probables de notre industrie DSA : même si les signaux mobilisables aujourd'hui ne sont pas assez forts pour nourrir des certitudes, les mouvements envisageables ne sont pas des mouvements de disruption massive issus de nouvelles entrées mais sont portés par des acteurs en place et le sont pour tenter de régler des questions stratégiques posées depuis longtemps. De surcroît les stratégies dont nous avons tenté d'esquisser les contours passent, presque toujours, par des alliances et renouvellent la complexité de l'écosystème plutôt qu'ils ne la réduisent. Il paraît ainsi très improbable que les années à venir voient la « victoire totale » d'une catégorie d'acteurs sur les autres. De surcroît, même si nous faisons le pari que la professionnalisation du business VO et la multiplication des propositions de formules tout en un les concernant seront des tendances lourdes et structurantes, on sait que la part du parc et des clientèles qui sera concernée restera minoritaire et obligera chacun à continuer d'être présent aux côtés

des automobilistes qui maintiendront leur automobilité dans le modèle traditionnel du véhicule possédé.

« Les mouvements envisageables ne sont pas des mouvements de disruption massive issus de nouvelles entrées. »

Selon la logique évoquée plus haut, la variété persistante de comportements de consommations nourrira – et se nourrira de – la variété persistante de business models et d’alternatives pour les clients. Il en résultera que – comme c’est le cas aujourd’hui – les clientèles auprès desquelles on essaiera de « pousser » les formules de type LOA avec entretien et garantie conserveront la faculté de ne pas se laisser tenter. Les professionnels eux-mêmes (MRA par exemple) pourront éventuellement les en dissuader : s’ils ne voient pas l’intérêt qu’il y a pour eux à sauter ce pas avec leur enseigne et s’ils perçoivent au contraire les risques de perdre à cette occasion leur indépendance, ils tenteront de leur montrer que rester dans l’ancien schéma n’est finalement pas si mal. Ainsi, pas plus que sur le marché, en très probable expansion, de la LOA VO, on ne verra se dégager clairement d’acteurs (ou de catégories d’acteurs) dominants, on n’assistera à une disparition du véhicule en propriété.

Plusieurs raisons à cela.

i) La gamme de véhicules pour lesquels la LOA est proposée est encore très courte car les professionnels considèrent qu’ils ne peuvent rentablement gérer sur ce mode que les deux premières vies des véhicules (c’est à dire les 6 ou 8 premières années). Les VO des seconds et/ou troisièmes labels constructeurs comme ceux des « low cost » des GDSA ne proposent pas les mêmes garanties. Ils sont réputés plus difficiles à faire rentrer dans des formules de type LOA. En effet, les clientèles concernées sont plus risquées et moins solvables et les taux d’intérêt s’en ressentent. Les véhicules

sont également plus risqués et les garanties sont alors plus chères et/ou les « franchises » dont elles sont assorties plus élevées et/ou les kilométrages contractuels très bas.

ii) Les LOA, beaucoup plus répandues dans la vente de VN et de VO à particuliers sont, assorties d’options d’achat. Celles-ci sont fréquemment exercées et les véhicules reviennent alors dans le monde ancien des véhicules en propriété. Les ménages peuvent le faire pour tenter de les revendre mieux, pour passer chez un autre opérateur ou pour les garder. Le système n’est pas étanche et les promesses de fidélisation associées à ces formules seront déçues par le travail commercial que chacun fera pour prendre aux autres ses clients ; les passages de la LOA à la propriété demeureront.

iii) Comme pour le VEB pour lequel les paramètres prévisionnels retenus en 2017 n’ont pas grand-chose à voir avec ceux qui ont cours 5 ans plus tard, l’écosystème est en phase d’apprentissage, sur le plan commercial ou industriel et sur le plan des « datas » qui concernent les véhicules, leurs taux de défaillance et leurs coûts de réparation. C’est avec les progrès sur ces éléments que la gamme des véhicules couverts par le tout en un s’étendra. Reste à savoir qui sera le mieux à même d’accumuler ces compétences clés.

iv) Les professionnels sont tous persuadés qu’avec le triptyque remise en état des VO/entretien pré-payé/garantie facturée, ils pourront prendre beaucoup plus dans les poches des automobilistes en AV. Puisque le véhicule en propriété demeurera longtemps majoritaire, la comparaison entre les TCO restera possible et la compétitivité des formules de LOA sera interrogée par les consommateurs. Ils seront épaulés pour le faire par les professionnels qui souhaiteront qu’ils demeurent dans l’ancien monde ainsi que par les associations de consommateurs ou la presse automobile.

Ainsi, les obstacles sur le chemin du véhicule géré pendant tout son cycle de vie par des professionnels sont et demeureront conséquents car la résilience du système évoquée plus haut se manifestera

une nouvelle fois et maintiendra ouvertes de très nombreuses options pour les clients et les professionnels.



CONCLUSION ET PERSPECTIVES POUR UN INSTITUT « TRANSPORTS & MOBILITÉS DURABLES »

Par **Marc PRIETO**,

Titulaire de la Chaire ESSCA « Distribution & Services Automobiles »

Les mutations du secteur de la distribution automobile ont été multiples et ont donné lieu à nombre de travaux, conférences, formations, publications durant les 30 années d'existence de la Chaire. Les membres de l'équipe ont ainsi continuellement proposé leurs analyses et éclairages aux parties prenantes de l'écosystème de l'aval de l'automobile.

Ainsi, la Chaire a d'abord contribué à acculturer les diplômés de l'ESSCA aux enjeux commerciaux des entreprises de la branche des services de l'automobile, puis développé une expertise fine relative à cet écosystème, et enfin produit des travaux de nature scientifique et académique. Cette trajectoire remarquable dans le paysage de l'enseignement supérieur, à travers ce modèle de Chaire, a fait son chemin. En cette date anniversaire des 30 ans, le Groupe ESSCA a décidé de poursuivre l'aventure et d'étendre le champ d'études et d'expertise de sa Chaire à travers la création d'un nouvel Institut « Transports & Mobilités Durables » (TMD).

Les questions relatives à la mobilité automobile ont progressivement dépassé les frontières traditionnelles du secteur et interrogé les transports et les modes de déplacement dans leur ensemble. L'évolution des mentalités quant à la propriété des véhicules, l'attrait pour les consommations collaboratives en tous genres, l'émergence de véhicules de plus en plus connectés, autonomes et plus « durables » nécessitent que les établissements d'enseignement supérieur et de recherche se mobilisent pour répondre à ces enjeux. Comment adapter les offres et les business models à de tels défis ? Quels seront les facteurs de succès des solutions de mobilité ? Comment mieux accompagner les entreprises et les ménages face aux questions climatiques, écologiques et énergétiques posées par les besoins de mobilité ? Autant de questions auxquelles une école forte de 30 années d'expertise sur l'automobile et les mobilités se devait de répondre.

L'urgence des enjeux environnementaux liés à l'importance des besoins de déplacement au sein des économies contemporaines conduit naturellement une institution d'enseignement supérieur telle que l'ESSCA à prendre part au débat lié aux arbitrages qui se posent à l'ensemble de la société. Car, au-delà des enjeux pour le seul secteur de la distribution automobile, les enjeux du réchauffement climatique aussi bien que la pollution locale et les questions énergétiques ont montré que ces problématiques étaient dépendantes d'autres secteurs, de choix plus globaux et sociétaux. Le cadre de ce nouvel Institut pourra ainsi accueillir et davantage contribuer à cette discussion.

L'Institut TMD est construit comme un lieu de rencontre entre recherche académique, expertise, et écosystème professionnel du monde des transports pour construire, comprendre et accompagner l'émergence de

mobilités plus durables. L'Institut se définit comme un lieu d'échanges transdisciplinaires et vise à traiter de l'ensemble des modes de déplacements sous différents angles : stratégique, économique, social, sociétal, managérial, financier, etc. Il soutient et produit des travaux de recherche et de management portant sur la thématique globale des transports et des mobilités dans la perspective d'un développement durable et soutenable. Une attention particulière est ainsi portée aux questions de régulations et de management public aussi bien qu'aux dimensions internationales des problématiques soulevées.

L'Institut a alors pour vocation, en favorisant les conversations entre professionnels, enseignants chercheurs, et étudiants impliqués dans le domaine des mobilités, de proposer des rencontres régulières entre ces réseaux, d'accompagner les étudiants et apprenants par le biais d'un dispositif de formations initiales et continues et de mener les projets de recherche requis pour actualiser les connaissances. Dans cette perspective, l'Institut peut proposer des partenariats plus étroits avec certains acteurs sous la forme de Chaires professionnelles, de contrats doctoraux et de recherche, de projets d'expertise et de recherche appliquée.

À travers cet Institut « Transports & Mobilités Durables », l'ESSCA se propose d'affirmer son impact autour de trois grands domaines :

- Comportements de consommation de transports & marketing des offres de mobilités durables ;
- Connectivité/autonomie des véhicules & stratégies des acteurs des transports et des mobilités ;
- Management des offres de transport durable dans la perspective des « smart cities ».

Les enjeux économiques, énergétiques et environnementaux liés aux mobilités durables sont cruciaux. Ils obligent à la recherche de compromis et à la création de règles partagées et adaptatives permettant la gestion durable et équitable des biens communs et ce, en dépassant les dogmes issus de différentes disciplines ou écoles de pensées. L'Institut TMD vise non seulement à mieux comprendre les orientations et les arbitrages à l'œuvre mais aussi à contribuer à la formation et l'accompagnement de ses diplômés pour mieux répondre à ces défis. Gageons que la longévité de ce nouvel institut soit au moins égale à celle de la Chaire « Distribution & Services Automobiles ».

BIBLIOGRAPHIE

ANFA (2020), *Impacts des changements de motorisations sur l'activité et l'emploi dans les services de l'automobile à l'horizon 2036*, *Autofocus* n°85.

AUTOPOLIS (2000), *The Natural Link between Sales and Service - An investigation for the Competition Directorate-General of the European Commission*, Report for DG Competition, https://ec.europa.eu/competition/sectors/motor_vehicles/documents/sales_and_service.pdf

BMA (Bretagne Mobilité Augmentée) (2013), *Rapport d'évaluation du PIA coordonné par l'ADEME*, Jullien B. pour le GERPISA, octobre.

CGEDD (2012), *Transition vers une économie écologique, Pour un développement durable inclusif dans l'automobile*, Rapport GERPISA/ANFA, Mission Prospective du Commissariat Général au Développement Durable, Ministère de l'Ecologie du Développement Durable et de l'Energie.

Chanaron, J.J., Jullien, B., (1999), « Vers de nouveaux modes de distribution automobile », Chapter 15, in Lung, Y. Chanaron, J.J., Fujimoto, T., Raff, D., *Coping with Variety, Flexible Production Systems for Product Variety in the Automobile Industry*, Ashgate, Aldershol.

Clarke S. (2007), *Trust and Power: Consumers, the Modern Corporation, and the Making of the United States Automobile Market*. New York: Cambridge University Press.

Clarke S. (2003) « Closing the Deal: Gm's Marketing Dilemma and its Franchised Dealers, 1921-41 », *Business History*, 45:1, 60-79, DOI: 10.1080/713999304.

Dutertre E., Jullien B. (2019), « De la transformation numérique rêvée d'une industrie à sa transformation numérique réelle : le cas de l'entretien et de la réparation automobile » *Revue d'Economie Industrielle*, 2019/4, n° 168.

Dutertre E., Jullien B. (2016), « Le développement contrarié de la grande distribution dans l'après-vente automobile, *Revue Française de Socio-Economie*, n°16, pp. 81-98.

Dutertre E., Jullien B. (2015), « Les Artisans de la réparation automobile face aux constructeurs - Vers l'affirmation d'un contre-modèle », *Revue d'Anthropologie des Connaissances*, 2015/3 Vol. 9, n° 3, pp. 331-350.

Fligstein, N. (2001), « Social Skill and Theory of Fields », *Sociological Theory*, Volume: 19 issue: 2, page(s): 105-125.

Fréry F. (2014), « La voiture électrique, une technologie éternellement émergente », *Chroniques d'Experts, Innovation, Harvard Business Review*, 18 janv., <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/01/291-la-voiture-electrique-une-technologie-eternellement-emergente/>

Freyssenet M. ed. (2009), *The Second Automobile Revolution. Trajectories of the World Carmakers in the 21st century*, Palgrave Macmillan, 468 p.

GIPA (2022), *Enquête Après-Vente Conducteurs, Confidentiel*, Paris.

INSEE (2019), « Une croissance démographique marquée dans les espaces peu denses », Vincent Vallès (service Recensement national de la population, Insee), *Insee Focus*, N° 177 – Décembre.

- Jullien, B. (2003) « L'après-vente - Derrière l'occasion, la pièce, l'entretien et la réparation, la réalité des consommations et des offres automobiles : la diversité et la difficulté des constructeurs à y faire face » in Puig, A., *L'Automobile*, Paris: Elenbi Editeur.
- Jullien, B. (2002) « Consumer vs Manufacturer or Consumer vs Consumer ? The implication of a usage analysis of automobile systems », *Competition and Change*, Vol.6, pp.113-125.
- Jullien, B., Smith A. (2010), « Conceptualizing the role of politics in the economy: industries and their institutionalizations », *Review of International Political Economy*, pp. 358-38, Published online: 19 Oct.
- Jullien B., Pardi T., (2013), « Structuring new automotive industries, restructuring old automotive industries and the new geopolitics of the global automotive sector », *International Journal of Automotive Technology and Management*, January. Vol. 13, No. 2.
- Lacam J.S., Harriet L. (2017). « Quand un acteur du numérique intègre l'industrie Automobile : le cas Tesla Motors ». In Prieto M. (ed.). *Véhicules connectés à l'ère du numérique*, Livre Blanc ESSCA.
- Lipietz A. (1995) « De la régulation aux conventions: le grand bond en arrière », *Actuel Marx*, N° 17: 39-48.
- London Economics, *The EU car market under the new BER*, Report for DG Competition, <https://londoneconomics.co.uk/blog/publication/the-eu-car-market-under-the-new-ber/>
- Loubet J-L. (1995) *Citroën, Peugeot, Renault et les autres. Soixante ans de stratégie*, Paris: Le Monde Editions.
- Midler C. (1994), *L'auto qui n'existait pas*, InterEditions, Paris.
- Morisse, B. (2013). « The implementation of brand standards in franchised retailing: the field of car dealerships ». *Journal of Applied Business Research*, 29(4), pp. 991-1002.
- Morisse, B. (2005). « Nouvelles sources de profitabilité dans une activité saturée, application aux comportements d'achat et d'utilisation des automobiles ». *Management & Avenir*, 3(5), pp. 74-87.
- Morisse, B. (2003). « Le commerce électronique et la vente automobile : confrontation aux attentes du consommateur et tendances ». *Décisions Marketing*, (31), pp. 15-24.
- Morisse, B. (2002). « Eléments de prospective des métiers de la distribution automobile (numéro spécial « Devenir des Métiers ») ». *Revue Française de Gestion*, (140), pp. 227-244.
- PIPAME (2016), *Usages novateurs de la voiture et nouvelles mobilités*, Rapport T2M/GERPISA coordonné par Jullien B. et Rivollet B., remis au PIPAME en janvier https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/prospective/automobile/2016-01-Usages-novateurs-voiture-Rapport.pdf
- Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York : Free Press.
- Puig, A. éd. (2003), *L'Automobile*, Paris: Elenbi Editeur.
- Prieto M. (2022), « La révolution électrique de l'automobile européenne », *Questions Internationales*, La Documentation Française, 113-114, à paraître.
- Prieto M. (2016). « Affaire Volkswagen et "dieselgate" : l'automobile européenne bousculée ». *P@ges Europe*, Mars.

Prieto M., Baltas G., Stan V., (2017). « Car sharing adoption intention in urban areas: what are the key sociodemographic drivers? » *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 2017(101), pp. 218-227.

Prieto M., Dutertre E. (2014). « Comportements de cession de biens durables d'occasion : une étude appliquée à la revente automobile en CtoC ». *Management & Avenir*, 69(3), pp. 105-123.

Prieto M., Jullien B. (2017). *Véhicules connectés à l'ère du numérique : Regards croisés sur les mutations des services de l'automobile*. Livre Blanc ESSCA. Paris: France. <https://www.essca.fr/essca-research-lab/chaieres/chaire-distribution-et-service-automobiles/expertise>

Prieto M., Slim A. (2018). *Idées Reçues sur l'Economie Collaborative*. Paris: Le Cavalier Bleu.

Prieto M., Stan V., Baltas G. (2022). « New insights in Peer-to-Peer carsharing and ridesharing participation intentions: Evidence from the " provider-user " perspective ». *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102795.

Prieto M., Stan V., Baltas G., Lawson S. (2019). « Shifting consumers into gear: sharing services in urban areas ». *International Journal of Retail and Distribution Management*, 47(5), pp. 552-570.

Tedlow R. (1996) *New and Improved : The Story of Mass Marketing in America*, Boston: Harvard (2nd edition).

Villaréal A. (2014), *L'industrie automobile à l'épreuve des voitures électriques : entre changement et continuité*, Thèse en Science Politique soutenue le 20 nov., Université de Bordeaux, Dir. A. Smith.





SIÈGE DU GROUPE
1 rue Joseph Lakanal
BP 40348
49003 ANGERS CEDEX 01
Tél. : +33 (0)2 41 73 47 47



Membre de la FESIC et de la Conférence des Grandes Écoles
Membre associé de l'Université Catholique de l'Ouest
Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général - EESPIG

