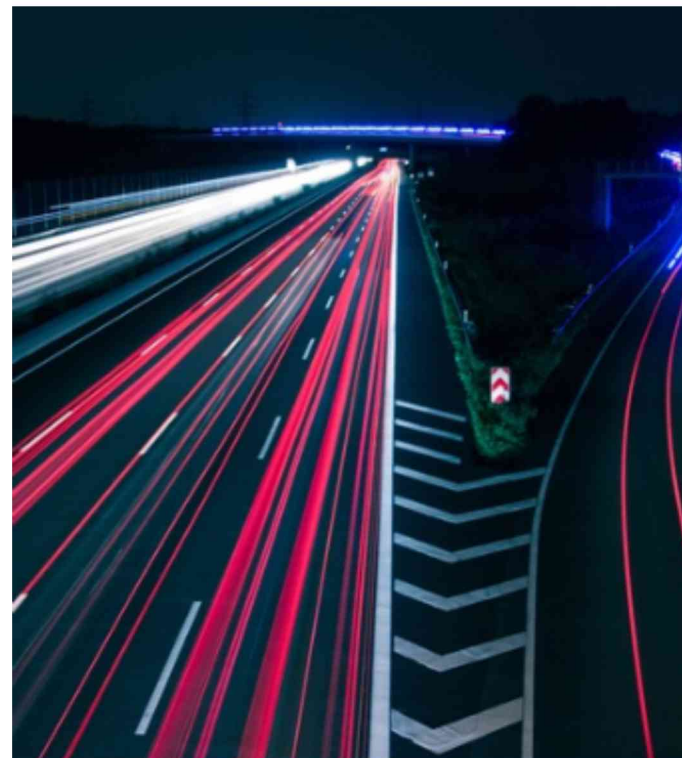


Soumis aux nombreuses pressions qui émergent, à quoi ressemblera le concessionnaire de demain ?

Synthèse de l'étude ICDP réalisée pour le compte de la Branche concessionnaires VP du CNPA



Agenda



Le concessionnaire français d'aujourd'hui repose sur un modèle économique fragile qui, soumis aux pressions qui émergent, deviendra encore plus difficilement rentable



En France, comme ailleurs, les solutions à mettre en œuvre par les concessionnaires seront influencées par les caractéristiques des marchés dans lesquels ils évoluent



Toutefois, confrontés aux mêmes contraintes et tendances, des réseaux d'autres pays ont mis en place des outils et innovations qu'il convient d'explorer



Dans un contexte de changements à venir profonds et inéluctables, à quoi pourrait ressembler le concessionnaire de demain en France?



Il lui faut donc agir au plus vite



Le concessionnaire français d'aujourd'hui repose sur un modèle économique fragile qui, soumis aux pressions qui émergent, deviendra encore plus difficilement rentable



En France, comme ailleurs, les solutions à mettre en œuvre par les concessionnaires seront influencées par les caractéristiques des marchés dans lesquels ils évoluent



Toutefois, confrontés aux mêmes contraintes et tendances, des réseaux d'autres pays ont mis en place des outils et innovations qu'il convient d'explorer



Dans un contexte de changements à venir profonds et inéluctables, à quoi pourrait ressembler le concessionnaire de demain en France ?



Il lui faut donc agir au plus vite

Il est peu de dire que le concessionnaire va être soumis dans le futur à de multiples tensions et pressions qui risquent de le fragiliser davantage

Pressions exogènes

Comportement clients

Concurrence

Constructeurs

- Incertitudes sur le VN
- SAV en baisse structurelle
- Technologie et électrification du parc
- Omni-canal et gestion des données
- Réglementations sur l'usage des véhicules
- Tensions sur le marché de l'emploi
- Coût de l'immobilier

- Digitalisation du parcours d'achat VN, VO, après-vente
- Besoins de nouveaux services en vente et après-vente
- Mouvement de la propriété vers l'usage ou vers la « mobilité »
- Temps de trajet pour l'achat et le service contraints

- Nouveaux entrants sur le VN avec vision disruptive du réseau
- Plus d'intermédiaires sur le VN et le SAV mettant les marges sous pression
- Concurrence de l'après-vente indépendante qui se renforce (ex. flottes)
- Professionnalisation du VO indépendant

- Restructuration des réseaux (concentration, contrats d'agence,...)
- Standards et autres investissements sans vision claire sur le ROI
- Renforcement du contrôle sur des activités jugées pas assez performantes (VO, PRA)
- Ventes en ligne



Le concessionnaire français d'aujourd'hui repose sur un modèle économique fragile qui, soumis aux pressions qui émergent, deviendra encore plus difficilement rentable



En France, comme ailleurs, les solutions à mettre en œuvre par les concessionnaires seront influencées par les caractéristiques des marchés dans lesquels ils évoluent



Toutefois, confrontés aux mêmes contraintes et tendances, des réseaux d'autres pays ont mis en place des outils et innovations qu'il convient d'explorer



Dans un contexte de changements à venir profonds et inéluctables, à quoi pourrait ressembler le concessionnaire de demain en France ?



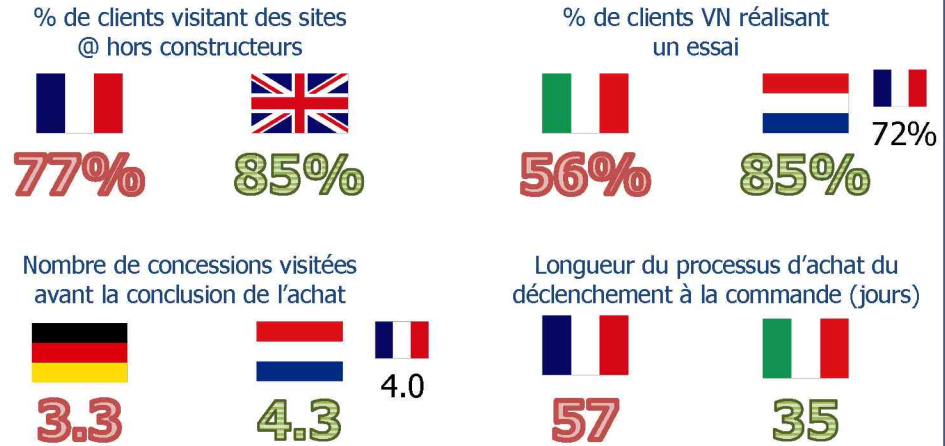
Il lui faut donc agir au plus vite

Les différences dans la structure et l'évolution des réseaux, dans les attitudes des clients auront une influence sur l'impact des « mégatrends » (ACES, digitalisation,...)

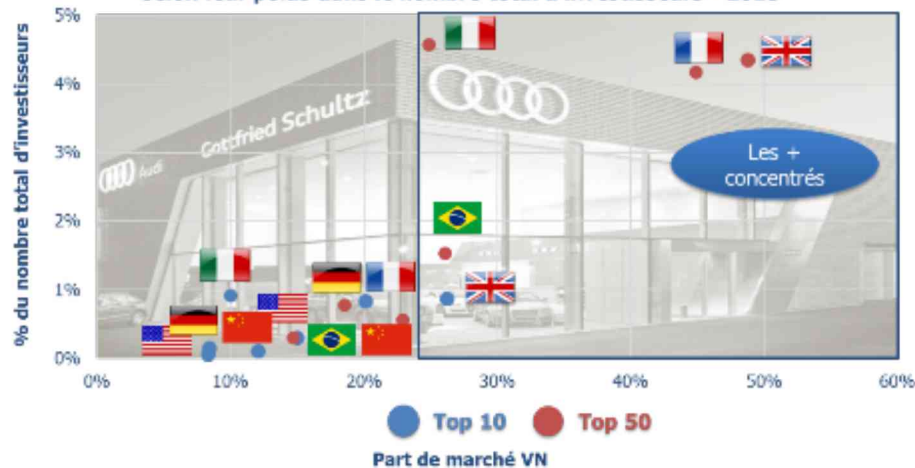
Chiffres clés indexés à la moyenne de l'Europe des 5



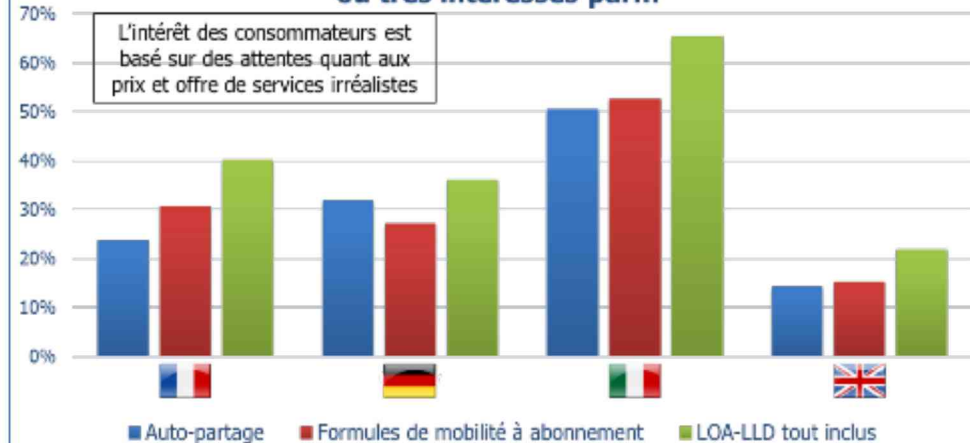
Différences dans les comportements d'achat VN des particuliers



Part de marché VN des Top 10 et Top 50 des groupes par pays selon leur poids dans le nombre total d'investisseurs - 2018



% de consommateurs intéressés ou très intéressés par...



Source: ICDP, ECDH 2019, Eurostat, IFA, NADA, AM100, UnicData, ABR, rapports financiers

De ce fait, notre vision du 'Concessionnaire de demain' diffère en fonction du pays, que ce soit en Europe ou au-delà



Source: ICDP



Le concessionnaire français d'aujourd'hui repose sur un modèle économique fragile qui, soumis aux pressions qui émergent, deviendra encore plus difficilement rentable



En France, comme ailleurs, les solutions à mettre en œuvre par les concessionnaires seront influencées par les caractéristiques des marchés dans lesquels ils évoluent



Toutefois, confrontés aux mêmes contraintes et tendances, des réseaux d'autres pays ont mis en place des outils et innovations qu'il convient d'explorer



Dans un contexte de changements à venir profonds et inéluctables, à quoi pourrait ressembler le concessionnaire de demain en France ?



Il lui faut donc agir au plus vite

Les constructeurs estiment que les réseaux physiques doivent évoluer, pour mieux investir dans le digital, tout en restant viables, mais les approches diffèrent



Rationalisation 'directive' des réseaux, ex. Ford GB

1- Sélection des distributeurs 2- Délégation des responsabilités, ex. VW "Dealer of Tomorrow"

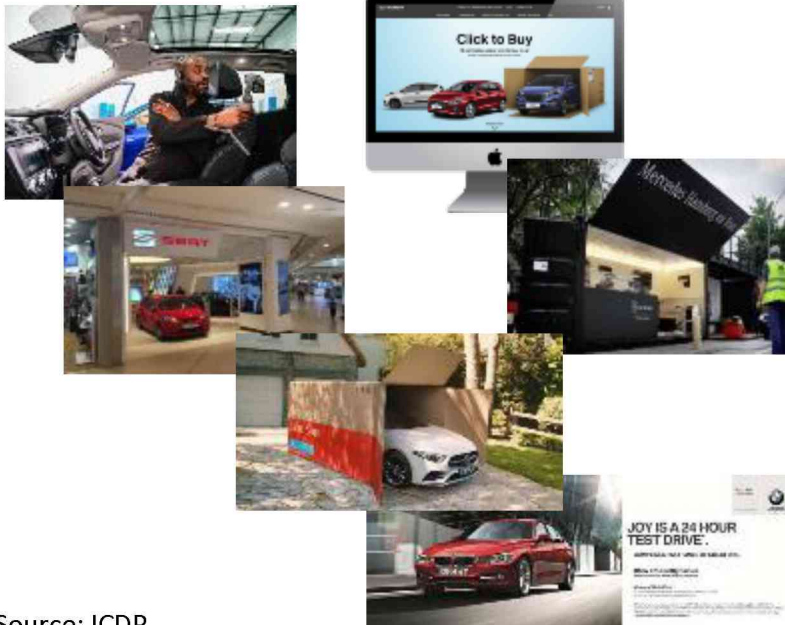
Transfert total du réseau actuel vers un réseau d'agences, ex. Mercedes Suède

Transfert partiel vers un modèle d'agence, par produit ou segment, ex. VW ID, Audi Fleet Allemagne et GB

Rémunération liée au service, ex. ventes en ligne Peugeot GB

Passage d'un système de marge à un système de primes, liées à des attitudes / des investissements

Ces évolutions ne garantissent pas la viabilité des distributeurs, même s'il y a transfert de risque !



La croissance des ventes de BEV* va impacter les réseaux à l'avenir, pour toutes les activités, mais elle restera conditionnée par les politiques gouvernementales



- Ces dernières années, la Norvège a montré la voie en matière de BEV
- La part de marché des BEV dans VN est de 42% (2019)
- Mais, les inquiétudes des concessionnaires concernant l'impact des BEV ont été atténuées pour les marques dont les produits étaient en forte demande
- (NB: le VN représente l'essentiel des profits pour un concessionnaire norvégien)

Mais cette « lune miel » va se terminer et les distributeurs Norvégiens se préparent en conséquence :

Oui



Améliorer l'équilibre entre leurs activités VN, VO, SAV



Partir à la reconquête des marchés perdus en SAV



Gérer les risques en étoffant leur portefeuille de marques

?



Pas ou peu de diversification vers la mobilité pour le moment

Non



Abandon des offres portant sur l'installation de wall-boxes

Source: ICDP interviews avec concessionnaires norvégiens 2020, * BEV = Battery Electric Vehicle

Le déclin structurel du SAV et de la réparation collision combiné à la croissance de l'après-vente géré peuvent affecter durement l'activité PR mais il existe des réponses

23 consortiums PR regroupant 70% des concessionnaires italiens approvisionnent 21 300 garages pour qui ils gèrent la logistique, la facturation et le marketing



Concessionnaires

- 1 seule interface pour tous les réparateurs (réparation mécanique - RM et réparation collision - RC)
- Moins de 0,1% d'impayés
- Objectifs fixés via des analyses de marché

Réparateurs

- Livraisons rapides, fréquentes (jusqu'à 4/jour)
- Solution logicielle commune
- Meilleur accès aux infos techniques, formations et outils marketing

Constructeurs

- Meilleure performance de la vente de PR à professionnels
- Augmente la capillarité entre le canal constructeur et l'IAM
- Des plateformes « Distrigo » utilisent les consortiums pour assurer la logistique du dernier km

Bénéfices

- Coûts maîtrisés, marges améliorées : marge brute moyenne de 15 à 20%
- 50% de clients en plus entre 2013 et 2019
- Panier moyen : +13% en RM et +35% en RC sur la même période

Source: ICDP simulations, AsConAuto

Aucun des changements à venir n'occultera le besoin pour un concessionnaire d'un équilibre entre ses activités VN, VO et SAV. Des sources d'amélioration à explorer



- Créé en 1950, groupe familial encore aujourd'hui
- 22 sites physiques regroupant 39 panneaux de franchise
- Emploie environ 1000 personnes dans la région de Sao Paulo
- À la différence des autres groupes, a anticipé la crise et s'y est préparé

1 modèle unique

- Hautement centralisé
- 1 vision managériale
- 1 DMS
- Des indicateurs de performance communs
- Des responsables de sites moins qualifiés

Des services communs

- 1 centre d'appel
- 1 agence marketing et communication
- Ventes à flottes centralisées

Une approche « lean »

- Mise en place au niveau du back office et des ateliers
- A permis de réduire de 30% le personnel pour traverser la crise

Innovation

- Réception atelier rapide
- Atelier mobile pour les flottes en LCD à l'aéroport

Performance

- CA de 500 m d'€
- Rentabilité de 2,8%
- Ratio VO:VN de 0,8 pour 1
- Des profits VO et SAV qui couvrent la faible rentabilité du VN

Peu de concessionnaires européens ont réussi à adapter leur modèle économique pour le futur et ainsi saisir les opportunités à venir - beaucoup dépendent encore trop du VN

Une des clés de développement pour les concessionnaires sera d'améliorer leur présence sur le digital en particulier pour soutenir les activités SAV et VO...

Communiquer

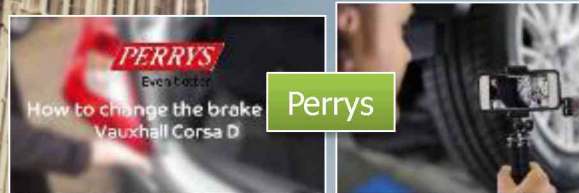
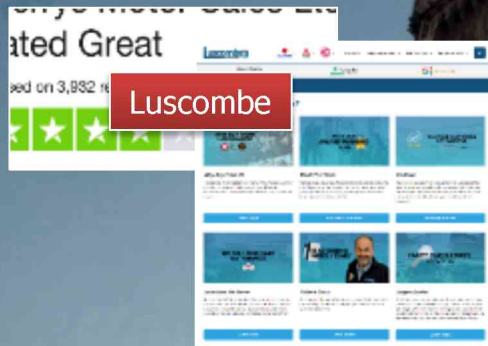
- Présence sur les médias sociaux : offres, événements et infos
- Contenu du site @ enrichi
- Centre de contact clients à horaire étendu
- Campagnes e-mailing

Informier

- Stock VO avec vidéo
- Valeur de reprise en ligne
- Offres/ stock VN dispo.
- Découverte personnalisée des véhicules
- Vidéo pour le SAV, rapports de contrôle, travaux à prévoir

Vendre

- Offres de financement
- Acompte pour résa. VN/VO
- Vente VN/ VO en ligne (via BDC)
- RDV atelier 100% en ligne
- Commande PR pour pros
- Boutique PRA pour part.



Source: ICDP, Sites @ des entreprises

Cela nous procure les différentes briques qui vont servir de fondations pour échafauder l'agencement du concessionnaire de demain en France

Le concessionnaire de demain

Restructuration des réseaux

Présence accrue du constructeur sur le digital

Changements dans les systèmes de rémunération (marges / bonus) voire développement de contrats d'agent commercial

Répondre aux challenges de l'électrification du parc

Prendre sa part de responsabilité dans « l'après-vente géré »

Adapter ses capacités en atelier

Reconsidérer le commerce PR vers les professionnels

Renforcer la « concession virtuelle »

Embaucher du personnel capable de prendre le virage « digital »

Equilibrer les revenus et marges des différentes activités

Echéance

Influence constructeur



Le concessionnaire français d'aujourd'hui repose sur un modèle économique fragile qui, soumis aux pressions qui émergent, deviendra encore plus difficilement rentable



En France, comme ailleurs, les solutions à mettre en œuvre par les concessionnaires seront influencées par les caractéristiques des marchés dans lesquels ils évoluent



Toutefois, confrontés aux mêmes contraintes et tendances, des réseaux d'autres pays ont mis en place des outils et innovations qu'il convient d'explorer



Dans un contexte de changements à venir profonds et inéluctables, à quoi pourrait ressembler le concessionnaire de demain en France ?



Il lui faut donc agir au plus vite

Le modèle économique de base du concessionnaire subsistera mais, concentration oblige, il y aura moins de sites primaires tels qu'on les connaît actuellement

Le concessionnaire de demain continuera à « vendre » des VN aux clients pour un usage exclusif

Concentration

Moins d'investisseurs

Moins de sites primaires

Ceux qui subsisteront devront :

Couvrir des zones plus vastes

Développer des sites aux formats novateurs

Pour la vente

Pour l'après-vente

Showroom éphémère

Ateliers mobiles

Boutique en centre commercial ou centre-ville

Ateliers centraux

Structure mobile

Sites exclusivement orientés service

Partenariats avec des acteurs indépendants

86%

des clients VN pensent que le contact humain en concession est important voire très important

Malgré l'importance que prend internet, les visites en concession pour le VN ne diminuent pas

« Le client '100% en ligne' n'existera pas : tous les clients souhaitent et **continueront à souhaiter** être en contact avec le concessionnaire à un moment ou à un autre du processus d'achat » - Constructeur

Par ailleurs, des disparités géographiques relatives aux usages, réglementations ou facteurs économiques affecteront les réseaux, les ventes et les services à offrir

Taille des sites

Quelle que soit la TUU, il faudra « rester le plus gros des petits et éviter d'être le plus petit des gros »

La LOM

Fin de la vente de véhicules thermiques en 2040 et autres décisions

Mobilité

50% des automobilistes déclarent qu'ils pourraient se séparer de leur voiture

Usage

72% des actifs utilisent la voiture pour leurs trajets professionnels et domicile-travail quotidiens

- 59% dans les agglomérations de + 100.000 habitants
- 85% dans les agglomérations de – 100.000 habitants

Densité de population
(hab habitants / km2)

< 15
15 à 30
30 à 50

Concentration

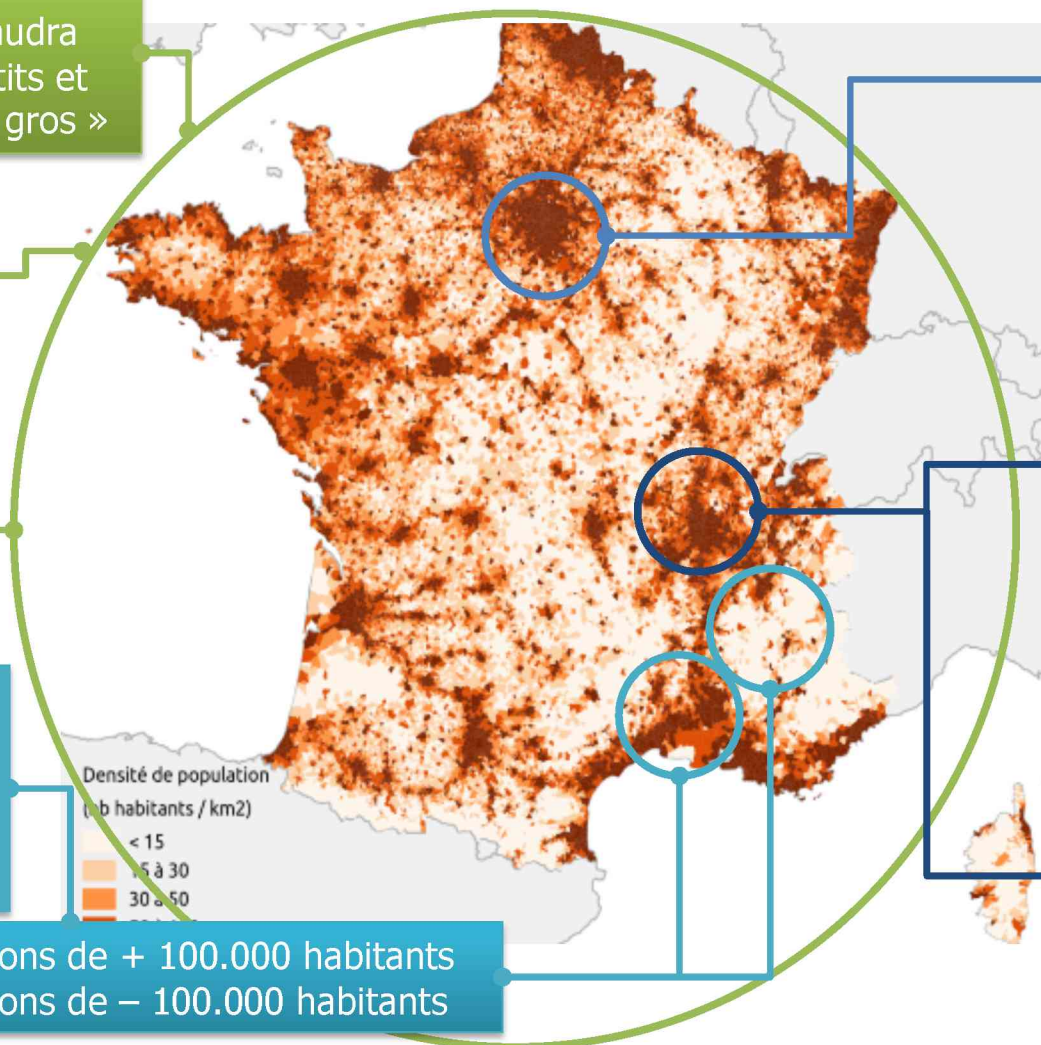
Elle sera catalysée par les coûts de l'immobilier dans les grandes métropoles

Restrictions de circulation

Les ZFE et autres réglementations locales auront des impacts sur les volumes de ventes à particuliers et sur le mix par motorisation

Environnement

Hors Paris, plus de 2 millions de personnes dépendront de mairies écologistes jusqu'en 2026 (au moins)



Source: ICDP, carte par densité de population - IGPN

Sur un marché du SAV en déclin, le concessionnaire aura des atouts qui pourraient lui permettre de gagner du terrain pour peu que les fondamentaux soient respectés

Concessionnaires



Capacité à investir dans :

- Les équipements et la formation
- Les nouveaux formats

Développement des outils de fidélisation type LOA pour VN et VO

Clients VE beaucoup plus fidèles aux réseaux constructeurs pour le SAV

Habilité à travailler sur les batteries (réparations/ remplacements)

Habilité à réaliser les opérations de MàJ à distance des véhicules

Accès aux données issues des véhicules connectés

Indépendants



Coûts de équipements et formation en baisse à mesure du développement des véhicules électriques

Développement d'outils de fidélisation en propre pour le VO

Des clients VE au comportement finalement proche de la moyenne

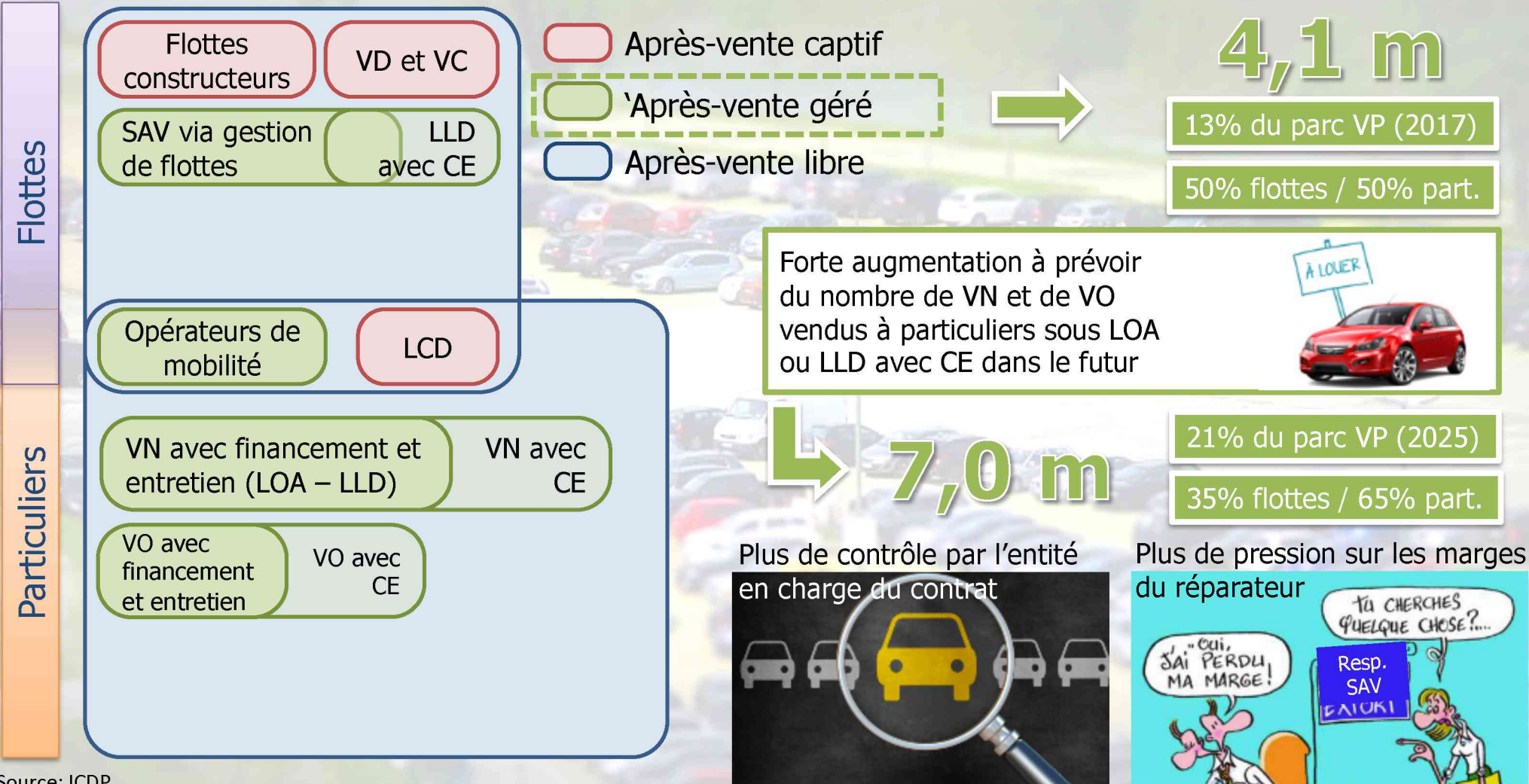
Des réseaux spécialisés très structurés et solides financièrement

Respect des fondamentaux pour « arbitrer les débats »
Confiance
Proximité
Qualité / prix

Une réglementation qui facilitera l'accès aux données des véhicules connectés et autres infos techniques

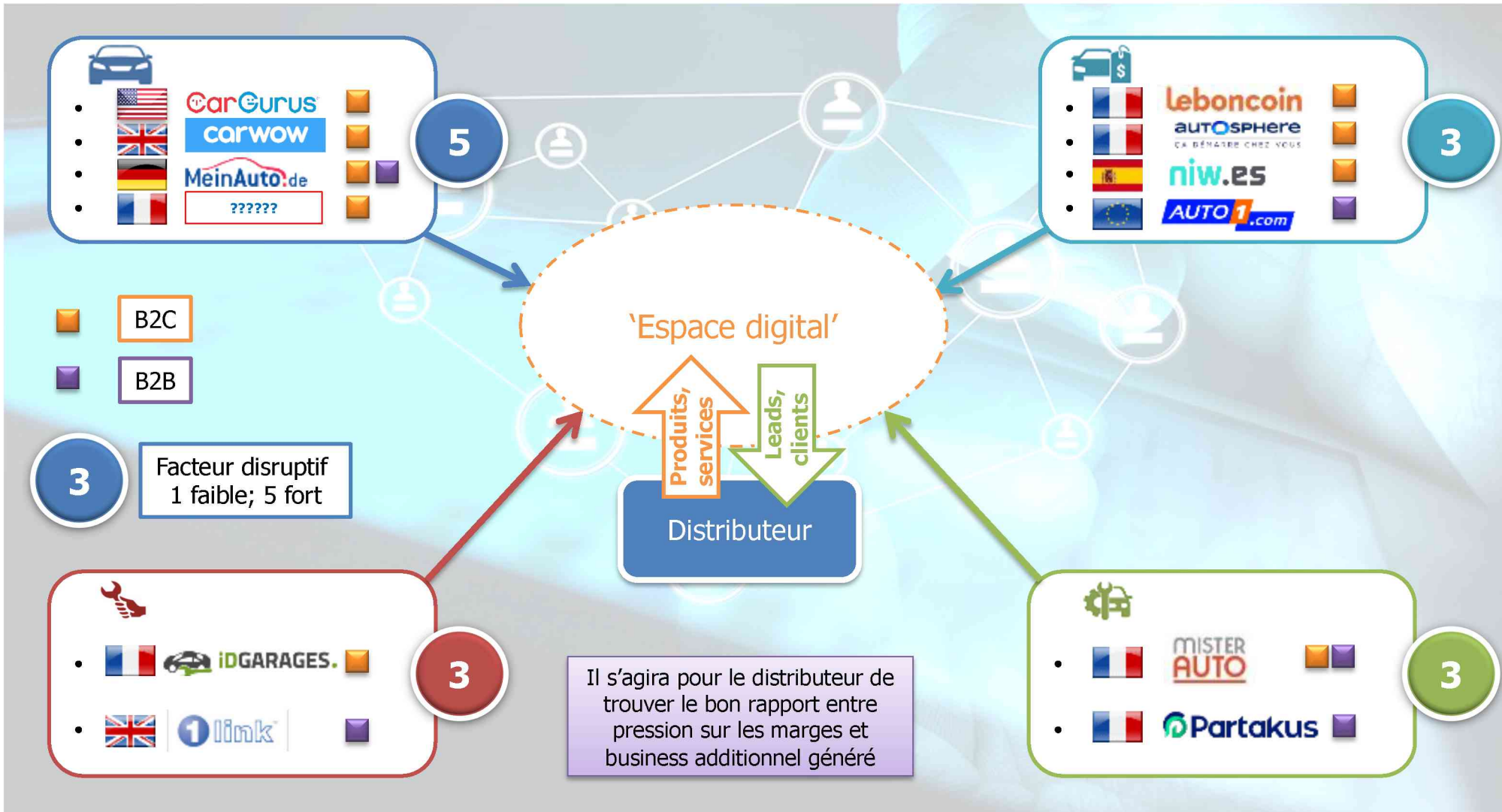
Il faut s'attendre à ce que le concessionnaire de demain soit plus exposé à « l'après-vente géré » comme c'est déjà le cas pour les flottes mais aussi pour les particuliers

Après-vente géré : le décisionnaire n'est plus le conducteur ... nouveaux challenges, nouveaux concurrents



Source: ICDP

Dans toutes les activités, le concessionnaire de demain devra composer avec des plateformes digitales, incontournables pour la génération de leads, en B2C et B2B



Source: ICDP

Le facteur humain restera clé, mais les profils requis changeront quelle que soit l'activité. La politique RH du concessionnaire devra s'adapter



VENDEUR

- Savoir être > Savoir faire
- Division, spécialisation des tâches
- 'Homme-orchestre', faisant appel aux spécialistes si besoin



RECEPTIONNAIRE

- Evolution vers un 'gestionnaire de compte', même en B2C
- Exploitation des données digitales
- Relation à distance
- Rôle 'commercial' renforcé

Une politique RH adaptée :

- Recrutement sur le long terme
- Modification des politiques salariales / d'animation des équipes
 - Fixes élevés, bonus / équipes
- Intégration du centre de relation client
- Diminution des effets 'silo' entre les activités



TECHNICIEN

- Division spécialisation des tâches
- Double compétence mécanique/informatique
- Mais l'informatique ne fait pas tout: 'aide' à la recherche de pannes

Source: ICDP

Agenda



Le concessionnaire français d'aujourd'hui repose sur un modèle économique fragile qui, soumis aux pressions qui émergent, deviendra encore plus difficilement rentable



En France, comme ailleurs, les solutions à mettre en œuvre par les concessionnaires seront influencées par les caractéristiques des marchés dans lesquels ils évoluent



Toutefois, confrontés aux mêmes contraintes et tendances, des réseaux d'autres pays ont mis en place des outils et innovations qu'il convient d'explorer



Dans un contexte de changements à venir profonds et inéluctables, à quoi pourrait ressembler le concessionnaire de demain en France ?



Il lui faut donc agir au plus vite

Demain, malgré un rôle à jouer qui restera prépondérant dans l'esprit des clients, le concessionnaire verra ses capacités décisionnaires se réduire, il lui faut agir

Gestion des données



Avantage technique



Couverture territoriale



Exploitation données véhicules



Omni-canal



Services on et offline



Propres produits de financement



Digitalisation





Automotive distribution
research, insight,
implementation

Central Boulevard,
Blythe Valley Business Park,
Solihull B90 8AG, UK
E-mail: projectoffice@icdp.net

Limited company registered in the UK, no. 6262484

The Sqaire West 12,
Am Flughafen,
60549 Frankfurt am Main, Germany
E-mail: icdpgermany@icdp.net

GmbH registered in Frankfurt am Main

Web: www.icdp.net

All requests to reproduce this material should be directed to the addresses above

