

Quel avenir pour l'après-vente automobile ?

Tendances et impacts

Avril 2018



Sommaire

04

Résumé

06

Introduction

20

2- Les constructeurs automobiles doivent se réinventer afin de vraiment rivaliser avec les nouveaux entrants et reconquérir la part non adressée aujourd'hui

05

Chiffres clés

08

1- Des mégatendances auront un impact radical sur les business models après-vente actuels

30

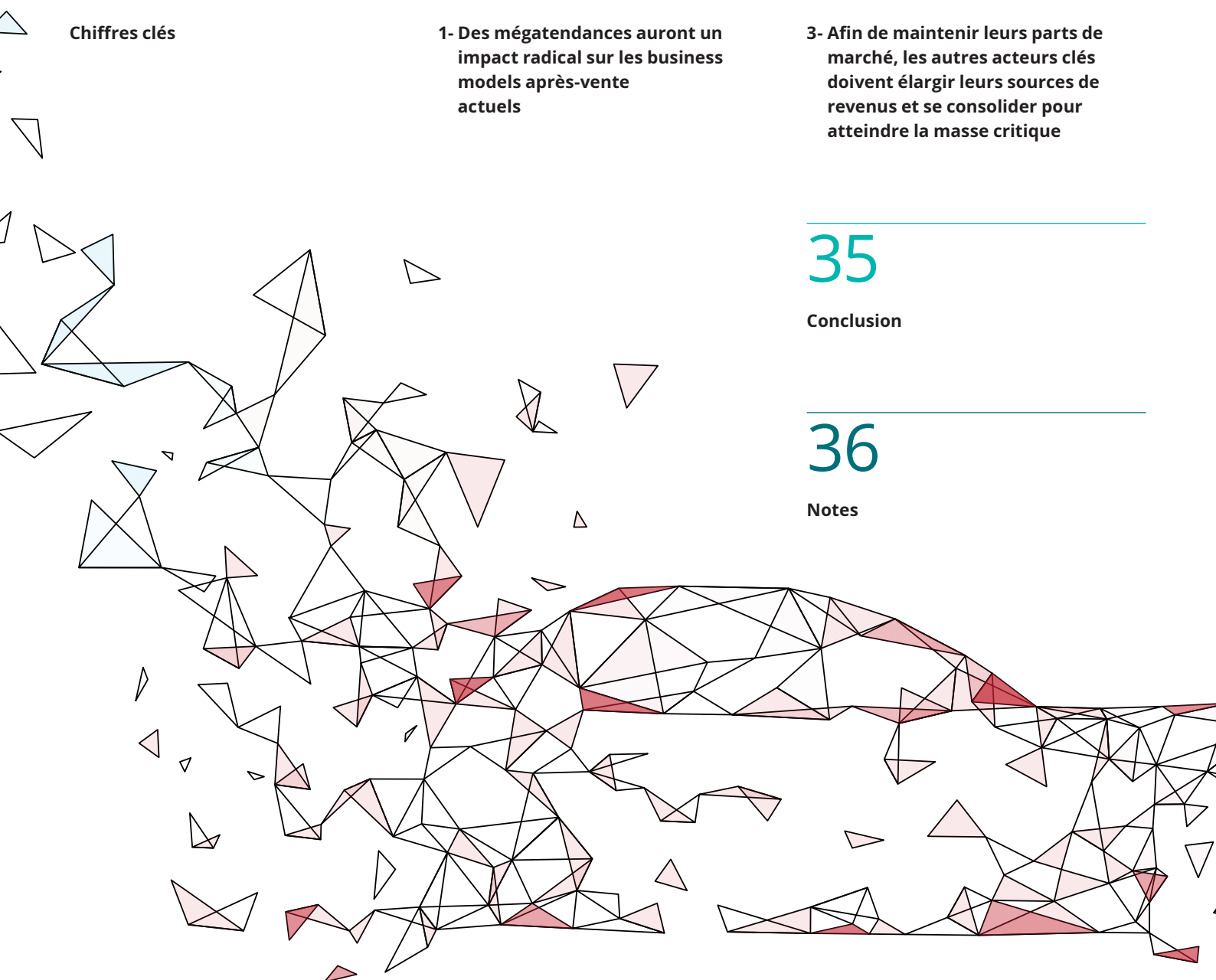
3- Afin de maintenir leurs parts de marché, les autres acteurs clés doivent élargir leurs sources de revenus et se consolider pour atteindre la masse critique

35

Conclusion

36

Notes



Résumé

Suivant les tendances globales du marché automobile, l'après-vente va suivre une croissance constante soutenue par l'expansion des marchés asiatiques, l'évolution des technologies et des comportements clients.

Deloitte a identifié **8 tendances principales** influençant cette croissance et menant une transformation du marché de l'après-vente automobile. Pour catégoriser ces tendances comme étant les plus disruptives sur le marché, Deloitte a mené des entretiens avec des experts mondiaux de son propre réseau, du secteur de l'après-vente automobile et des comités de direction d'acteurs majeurs du secteur automobile (constructeurs, fournisseurs, distributeurs et acteurs du e-commerce).

1. La connectivité des véhicules sera un vecteur clé de fidélisation des clients actuels et de reconquête des clients perdus.
2. Le e-commerce va générer des revenus additionnels en B2B et en B2C sur l'ensemble de la chaîne de l'après-vente (malgré une cannibalisation possible d'une partie du marché actuel).
3. La mobilité partagée et les véhicules autonomes attireront de nouveaux clients et poseront des questions sur la propriété du véhicule.
4. Le marché de l'après-vente automobile devra répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, fortement influencées par la génération Y.
5. Le développement des véhicules électriques change la nature du parc automobile et aura un impact direct sur les besoins clients en matière de pièces de rechange automobiles.
6. Les politiques globales et urbaines visant à réduire les émissions impacteront peu à peu le marché après-vente.
7. Les avancées dans les technologies d'impression 3D ouvrent des portes à des nouvelles méthodes de conception de pièces et d'accessoires pour des produits plus légers, des délais plus courts et à moindre coût.
8. La Blockchain, une approche innovante pour la gestion de l'information et l'exécution des transactions après-vente.

Face à ces transformations environnementales et technologiques, l'écosystème après-vente va se réorganiser et devenir de plus en plus compétitif. Les marges élevées générées par le marché de l'après-vente rendent les perspectives et les opportunités potentielles de plus en plus attractives pour les nouveaux entrants.

A court terme, la multiplication des initiatives des différents acteurs se poursuivra afin de trouver le positionnement le plus approprié pour séduire un maximum de consommateurs.

Du point de vue de Deloitte, ces initiatives doivent être recentrées sur la rétention des clients par une meilleure compréhension de leurs attentes et de leurs centres d'intérêts.



Les acteurs doivent trouver le bon compromis entre les sources de revenus en rupture et le degré de réceptivité des consommateurs face aux changements afin de les approcher de la manière la plus appropriée.

Deloitte reconnaît que certains accélérateurs amèneront les acteurs à aller chercher des opportunités de business loin de leur cœur de métier, où ils devront établir une stratégie claire pour exister.

La course à l'innovation technologique ne doit pas être considérée comme une finalité mais comme un moyen d'anticiper au mieux ces tendances afin d'évoluer et de rester compétitif.

Chiffres clés

<50%

moins de la moitié des revenus issus du marché de l'après-vente est captée par les Constructeurs¹

15% à 20%

d'augmentation du taux de fidélité pour les véhicules âgés de 4 à 8 ans équipés de services connectés

100%

d'ici à 2025, 100% des voitures vendues neuves seront équipées de systèmes et de services connectés intégrés²

35%

des conducteurs en France ont acheté parfois leurs pièces de rechange automobiles sur Internet en 2017⁸

10%

d'ici à 2025, le covoiturage comptera pour plus de 10% de la distance totale parcourue en voiture³

300%

de croissance attendue dans le secteur de l'impression 3D entre 2012 et 2020⁷

0,35€

de baisse de coût par kilomètre parcouru entre un véhicule individuel et un véhicule partagé⁴

29%

de réduction des émissions de gaz dans le secteur des transports en France entre 2015 et 2028⁶

50% à 70%

de diminution du panier moyen après-vente des véhicules électriques par rapport aux véhicules thermiques par an et par client, évaluée par les constructeurs automobiles⁵



Introduction

Que cela soit initié ou subi, chaque constructeur doit suivre différents types d'évolution. Sans une préparation appropriée et l'analyse permanente des tendances futures, il est facile de manquer une étape et d'en subir d'importantes conséquences. En témoigne l'échec de fabricants de téléphones portables qui, n'ayant pas su anticiper l'évolution vers les smartphones, sont passés d'une position de leaders mondiaux à une lutte pour récupérer des parts de marché.

De la même façon, sur le marché automobile et celui de l'après-vente, considérant les longs cycles de développement, les constructeurs doivent se recentrer sur de **multiples forces** et **anticiper correctement les changements à venir**.

Le marché de l'après-vente automobile est plus que jamais concerné par ces challenges puisqu'il représente une valeur considérable pour les constructeurs. Certes, ce segment ne représente pas la part la plus importante des revenus mais il est très attractif en termes de marges. Avec une croissance attendue de 30% d'ici à 2030, l'expansion des marchés à haut potentiel (tel l'Asie) et l'arrivée de nombreux nouveaux acteurs, l'écosystème global de l'après-vente est en évolution et pose légitimement des questions sur les futures évolutions.

Tout acteur du marché de l'après-vente souhaitant évoluer et anticiper son futur pourrait soulever de nombreuses questions :

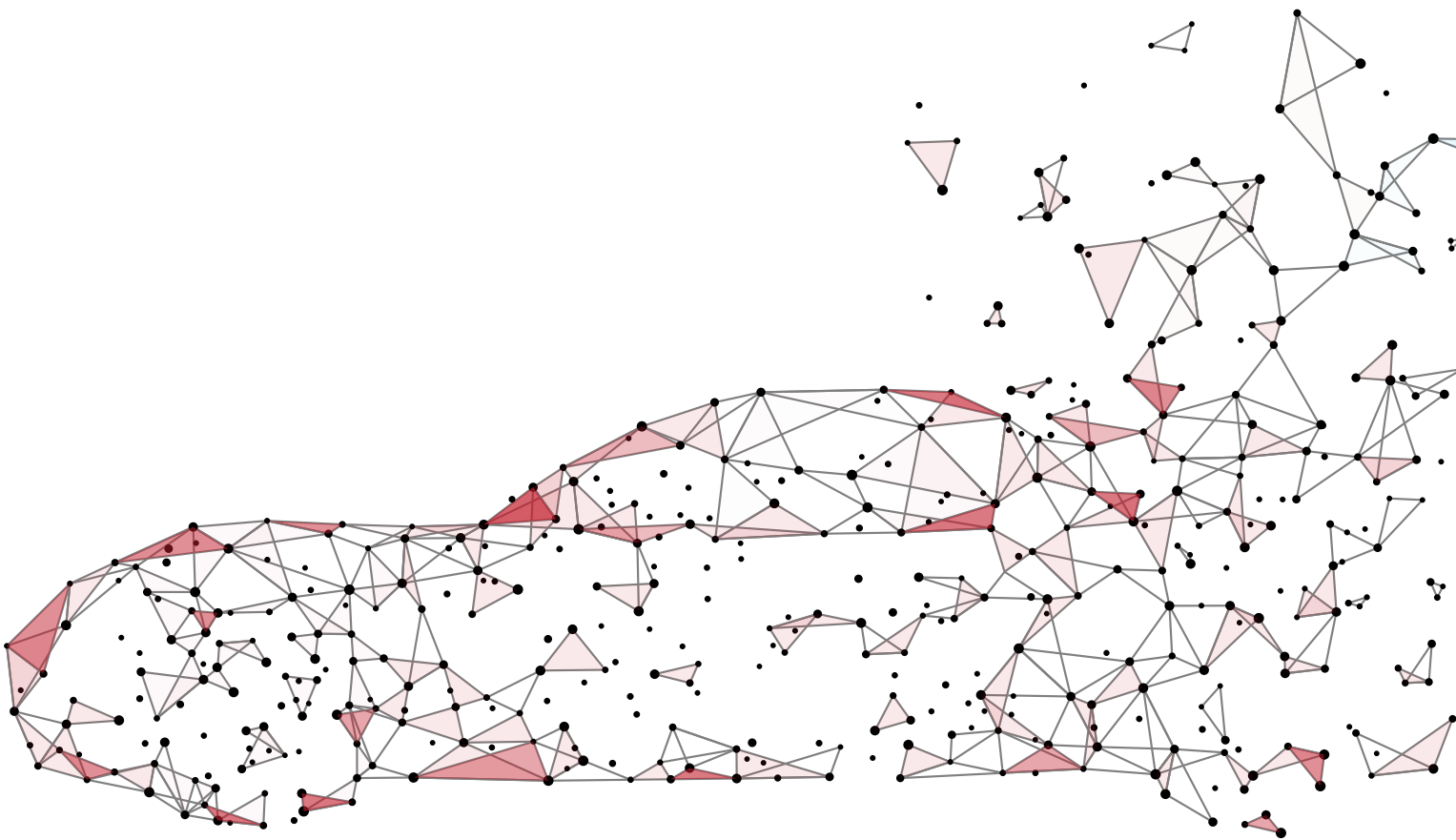
- Comment va évoluer le marché de l'après-vente automobile et quelles sont les **principales tendances attendues** ?
- Comment les constructeurs réagiront-ils pour **conserver leurs parts de marché** actuelles et fidéliser les clients dans leurs réseaux traditionnels ?
- Quelles initiatives, en plus de leurs compétences fondamentales, les constructeurs devraient-ils lancer pour **capturer** les parts de marché de l'après-vente non adressées aujourd'hui ?
- Comment les **autres acteurs clés peuvent-ils profiter des changements** et poursuivre leur expansion ?

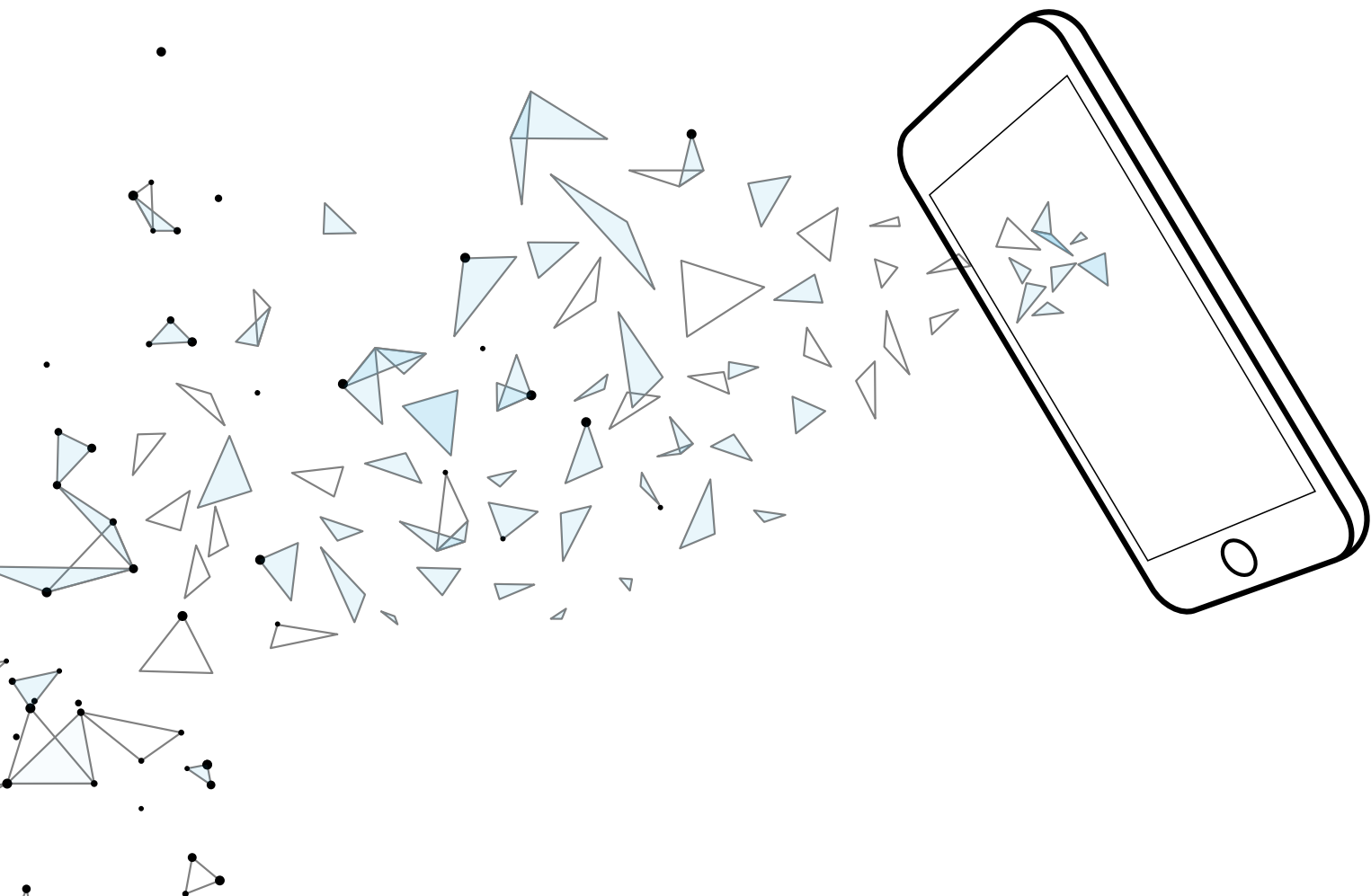
Notre étude n'a pas pour objectif de prédire le futur du marché de l'après-vente automobile, mais d'identifier les thématiques clés sur lesquelles se concentrer et les changements à considérer en soulevant les bonnes questions et en apportant les outils nécessaires pour y répondre. Ceci en passant par trois étapes différentes :

- Mettre en relief les 8 tendances principales sur le marché de l'après-vente automobile (notamment **technologiques, sociales et environnementales**) et décrire l'état de l'art et les **répercussions futures** sur le marché (à court/moyen/long terme, ayant un impact faible/fort)
- Identifier le positionnement des constructeurs dans cet environnement ainsi que les mouvements pertinents à engager. **Se réinventer** est la priorité des constructeurs automobiles afin de générer des revenus de ce secteur d'activité qu'ils peinent aujourd'hui à capturer (les constructeurs automobiles adressent moins de 50% du marché)
- Identifier **la position des autres acteurs lançant des initiatives**, souligner leurs différences avec les constructeurs et exploiter leur expérience sur d'autres marchés afin de rattraper l'écart et gagner davantage de parts de marché



1- Des tendances disruptives auront un impact radical sur les business models après-vente actuels

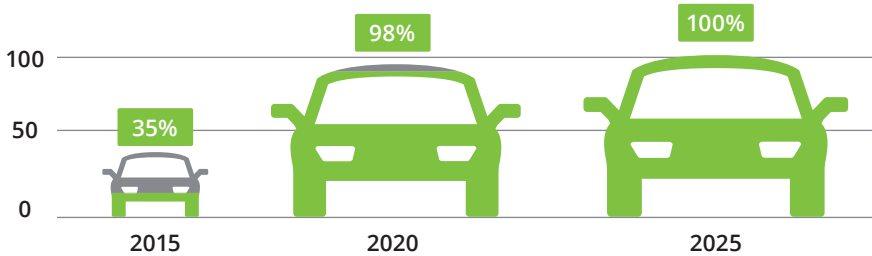




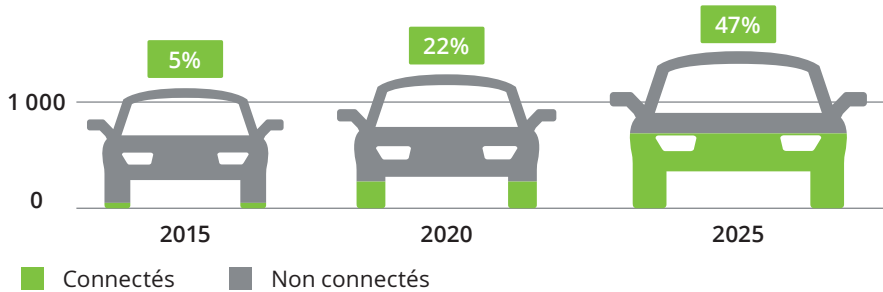
Avec l'émergence ou le développement de tendances disruptives comme la **digitalisation** ou les **progrès technologiques**, le marché global de l'après-vente automobile fait face à de nombreux challenges et opportunités. Deloitte a mis en exergue les tendances les plus importantes, impactant le business model après-vente traditionnel. Elles pourraient être exploitées par les différents acteurs pour améliorer leur performance et générer de nouvelles sources de revenus. Le top 8 des tendances les plus innovantes est détaillé ci-après.

Projections en pourcentage de véhicules connectés (en millions d'unités)

Evolution des nouveaux véhicules vendus



Evolution de la flotte globale de véhicules



Source : Analyse Deloitte

La connectivité des véhicules sera un vecteur clé de fidélisation des clients actuels et de reconquête des clients perdus

Les véhicules connectés deviennent de plus en plus une réalité : la croissance et le développement de l'Internet des Objets (IoT) entraînent de nombreuses opportunités et l'industrie automobile l'exploite de plus en plus⁹.

Les perspectives de business liées aux véhicules connectés sont nombreuses : la **maintenance prédictive**, la détection anticipée de défauts, l'infotainment, les services à bord, etc.

Les constructeurs équipent massivement les nouveaux véhicules de **systèmes de connectivité embarqués** et d'une large variété de services : contrôle à distance, rapports de diagnostics, assistance à la navigation, connexion au smartphone, proposition de contenu digital, etc.

Les opportunités de **retrofit** (ajout d'équipements dans les véhicules du parc existant) « non-connecté » avec **des solutions de connectivité** sont également considérables. Avec l'explosion de l'utilisation des smartphones et de services connectés, de nombreux acteurs ont développé des solutions pour connecter le parc automobile existant à l'aide de dispositifs sans fil (par exemple, des dongles pour les véhicules équipés de la technologie On-board Diagnostic (OBD), des boîtes noires, etc.). Ceci représente une réelle opportunité pour les acteurs non constructeurs de capturer de la valeur issue du besoin en maintenance du parc automobile existant et de l'envie de connectivité des conducteurs.

D'autre part, les constructeurs automobiles sont les seuls à pouvoir se positionner sur une proposition qui combine les données consommateurs et les usages de véhicules, protégeant ainsi leur marché des indépendants de l'après-vente et ouvrant de nouvelles perspectives de revenus.



Focus

OpenBay¹⁰, une place de marché pour la réparation automobile qui propose des solutions digitales.

Proposition de valeur

- Solutions de maintenance à distance, identification et diagnostic des problèmes par les ports OBD (on-board diagnostics) dont sont déjà équipés la plupart des véhicules.
- Clients connectés instantanément à de multiples centres de réparation avec un accès en temps réel aux prix et aux localisations et la possibilité de prendre rendez-vous directement avec l'un d'entre eux.



Le e-commerce va générer des revenus additionnels en B2B et en B2C sur toute la chaîne de l'après-vente (malgré une cannibalisation possible d'une partie du marché actuel)

Avec l'essor d'internet, les consommateurs sont de plus en plus souvent tentés ou encouragés d'utiliser **le canal digital** pour leurs achats et le marché des pièces de rechange automobiles ne fera pas exception à cette règle. En effet, même si la plupart des achats se font en offline, plus de 7 conducteurs sur 10 initient leurs achats **en ligne**.

En ce qui concerne le B2C, l'émergence du Do It Yourself (DIY) et du Do It For Me (DIFM) ne fera qu'amplifier ce phénomène.

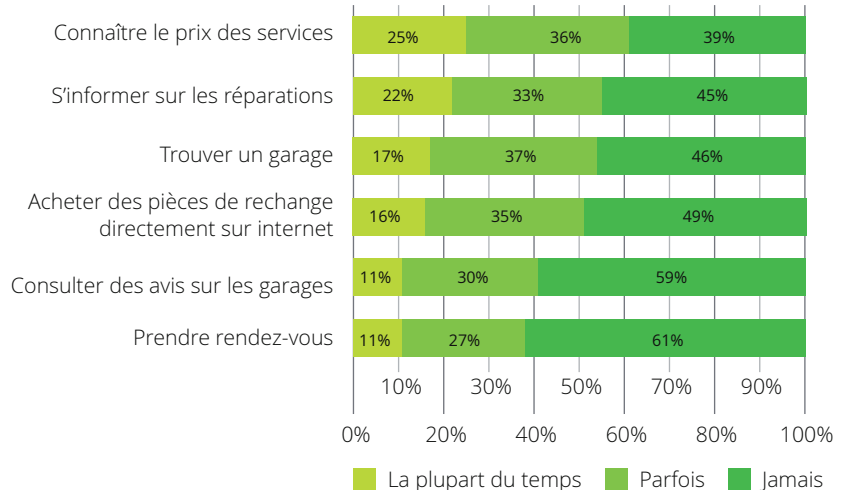
En 2022, la part de marché B2C en ligne des pièces de rechange automobiles atteindra les 20%, avec une croissance estimée à 10-15% par an sur le marché américain et en Europe de l'Ouest, selon l'étude Frost & Sullivan¹¹.

Selon le consommateur ciblé, les acteurs clés peuvent **augmenter leurs ventes en ligne** en mettant en place différents business models. Pour les acteurs B2B (Advance Auto parts, Tyre24, etc.), l'enjeu de livrer des pièces dans des délais courts contraint à avoir une **capillarité du réseau logistique** importante. Les acteurs du B2C (eBay, Oscaro...) s'appuient sur des services logistiques de proximité (dernier kilomètre) ou les services postaux publics pour adresser le marché du DIY. L'autre possibilité est d'explorer les canaux B2B2C et B2C2C pour les consommateurs DIFM avec des pièces commandées en ligne puis installées dans un réseau de réparation.

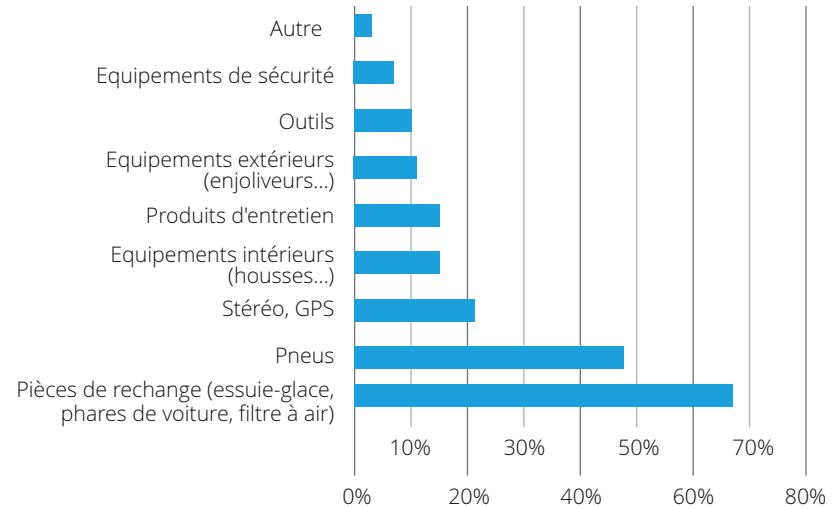
Les nouveaux entrants, non constructeurs, ont déjà pris une part importante exploitant les tendances digital et DIY : aux Etats-Unis, Amazon et eBay comptent à eux seuls 70% des pièces de rechange vendues en ligne (valeur estimée entre 7 et 7,5 milliards USD)¹⁴.

La montée de nouveaux entrants tels que les e-tailers (Amazon, eBay ou Oscaro) définit de nouveaux standards pour le marché de l'après-vente automobile, répliquant l'offre existante pour d'autres produits de consommation. La connaissance des habitudes de consommation constitue un avantage compétitif considérable pour ces nouveaux acteurs qui concurrencent les constructeurs automobiles. La bataille pour un service de livraison rapide (journalière, en 1 jour ouvré pour Amazon Prime et retrait 24/7 sur le réseau) renforcera la compétition entre ces multiples acteurs.

Pour la révision ou la réparation de leurs véhicules, les consommateurs utilisent Internet pour (en 2017)¹² :



Pièces de rechange automobiles les plus achetées sur Internet (en 2017)¹³



La mobilité partagée et les véhicules autonomes attireront de nouveaux clients et poseront des questions sur la propriété du véhicule

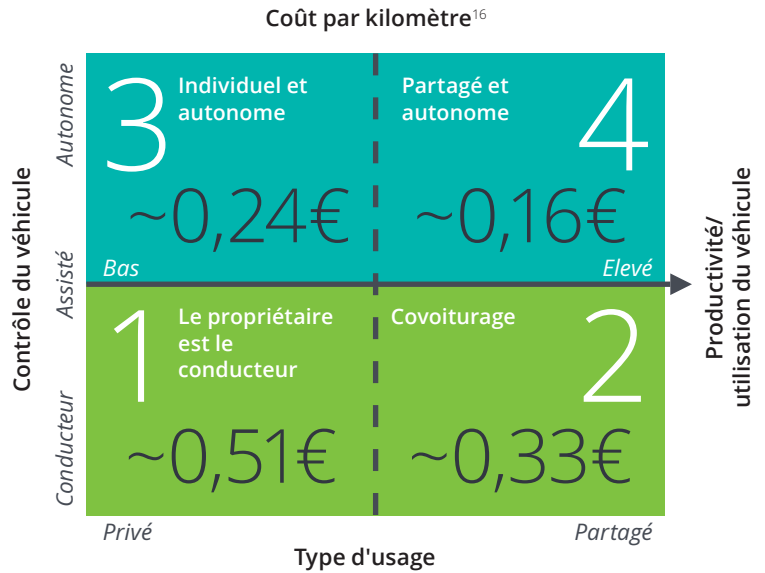
Une autre tendance disruptive dans l'industrie automobile qui pourrait redéfinir le concept de la possession d'un véhicule dans le futur est la **mobilité partagée**. L'utilisation des **services de mobilité** se développe de façon considérable, en particulier dans les zones urbaines. Deloitte a estimé à 19 millions le nombre d'utilisateurs de transports en commun, dans le monde, pouvant s'orienter vers la mobilité partagée¹⁵.

Ces services partagés associés au développement rapide des technologies de conduite autonome sont susceptibles de remplacer progressivement les véhicules privés.

Les prédictions de Deloitte estiment une **croissance de la distance totale parcourue**, un déclin du nombre global de véhicules vendus et un glissement plus rapide vers les véhicules autonomes et partagés dans les centres urbains. Le nombre de kilomètres partagés augmentera progressivement au détriment du véhicule privé (10% d'ici à 2025, les véhicules partagés représentant plus de 10% des kilomètres parcourus en voiture¹⁷).

La mobilité autonome et partagée augmentera le **taux d'utilisation global** par véhicule, ce qui suppose une augmentation potentielle de la taille du marché de la maintenance et des services. Le profil des consommateurs évoluera progressivement de « propriétaires individuels de voitures privées » à « **Utilisateurs multiples de flottes** », entraînant de nouvelles façons d'acheter et de consommer les pièces de rechange (négociation de volume, coût total de possession, coût par kilomètre parcouru, etc.) mais une baisse de marges en comparaison avec le marché B2C.

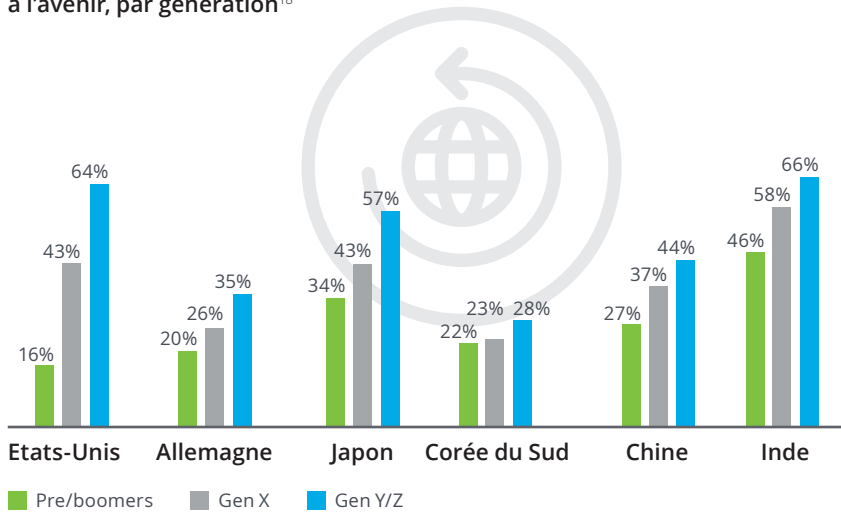
La réduction des accidents de voitures, valeur ajoutée des technologies d'autonomisation, aura **un impact négatif sur le marché des pièces de rechange**. Les estimations de plus de 90% de réduction présentées par de récentes études restent spéculatives puisque cette cible, très optimiste, ne pourra être atteinte que lorsque tous les véhicules fonctionneront en autonomie complète (niveau 5).



Source : Analyse Deloitte



Pourcentage des consommateurs utilisant des services de ride-hailing et se questionnant sur le besoin de posséder un véhicule à l'avenir, par génération¹⁸



Attentes et préférences des consommateurs en matière d'achat²⁰

Omnicanale

Interactions transparentes et contextuelles à travers les services digitaux et vers le monde physique

Personnalisée

Reconnaissance du consommateur et adaptation des interactions à ses préférences personnelles

Centrée sur l'expérience

Expériences convaincantes et uniques avant, pendant et après la vente

Connectée

De plus en plus influencé par des inputs de médias sociaux

Transparente

Visibilité sur les status des processus, pricing et d'autres aspects (ex. développement durable, supply chain responsable)

Le marché de l'après-vente automobile devra répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, fortement influencées par la génération Y

La génération Y s'interroge de plus en plus sur le besoin ou non **d'acquérir un véhicule** (questionnement largement encouragé par le développement de la mobilité partagée), et de nouvelles habitudes de consommation changent et affectent l'ensemble du secteur automobile. Les consommateurs ont tendance à acheter plus de produits et de services en ligne, profitant d'une expérience **omnicanal** et **d'interactions transparentes**. Les consommateurs possédant encore leur propre voiture attendent une meilleure adéquation avec leur style de vie, leurs habitudes et leur budget et sont à la recherche **d'ultra-personnalisation** et de **prix de plus en plus bas**.

Malgré la tendance des utilisateurs à conserver leur véhicules de plus en plus longtemps (âge moyen des véhicules estimé en Europe à 12,5 ans et 12,2 ans aux Etats-Unis¹⁹), **les visites clients en ateliers vont continuer à se réduire** significativement. Une valeur ajoutée devra donc être trouvée autre part.

Les pièces détachées et les accessoires ne peuvent plus être considérés en silos mais totalement intégrés à **l'expérience client**. Celle-ci doit être, autant que possible, améliorée, à commencer par s'assurer que le client puisse obtenir **la bonne pièce de rechange, au bon moment et au bon endroit**.

Ensuite, vient l'enrichissement du **catalogue** pour parfaire l'offre d'équipements d'origine, encourager la personnalisation avec des installations d'accessoires pré-livraison et proposer des alternatives de pièces de rechange à bas coût (pièces de deuxième voire de troisième ligne).

Cela implique une plus grande **flexibilité** et une meilleure **performance** du **stockage** et de la **livraison** des pièces de rechange et des accessoires.

Le développement des véhicules électriques change la nature du parc automobile et aura un impact direct sur les besoins clients en matière de pièces de rechange automobiles

Contrairement aux prédictions de beaucoup d'analystes, un abandon effréné des véhicules à combustion en faveur des véhicules électriques n'a pas encore été constaté aujourd'hui. Cette projection prématurée ne remet pas en cause le fait que les véhicules électriques sont devenus une réalité. En effet, les consommateurs optent de plus en plus pour des véhicules électriques et cette tendance ne cessera d'augmenter pour les raisons suivantes :

- a) La vision des véhicules électriques de faible autonomie et de vitesse limitée n'est plus d'actualité, les véhicules électriques high-tech offrent beaucoup de bénéfices de conduite et d'usage et peuvent être vus comme des véhicules attrayants pour le futur.
- b) Les coûts de possession d'un véhicule électrique ont baissé au fil des années, les prix des packs de batteries lithium-ion ayant diminué de 60% entre 2014 et 2017²¹ (la batterie représentant 30 à 40% du prix du véhicule électrique). En outre, plus la distance parcourue par un véhicule durant sa durée de vie est importante, plus le véhicule électrique

devient rentable. Cela s'explique par un coût moins élevé de rechargement de la batterie comparé au prix du carburant et de la réduction des dépenses de maintenance.

- c) De nombreux gouvernements soutiennent la transition vers les véhicules électriques avec des objectifs ambitieux, notamment la mise en place de réglementations visant à réduire l'empreinte carbone.
- d) La densité des infrastructures de rechargement est en croissance et les technologies s'améliorent, réduisant la réticence des consommateurs concernant les problèmes de rechargement de batteries des véhicules. Avec le développement des services de mobilité, le chargement des véhicules électriques pourrait être graduellement géré par des entreprises de transports (qui en ont une meilleure maîtrise).

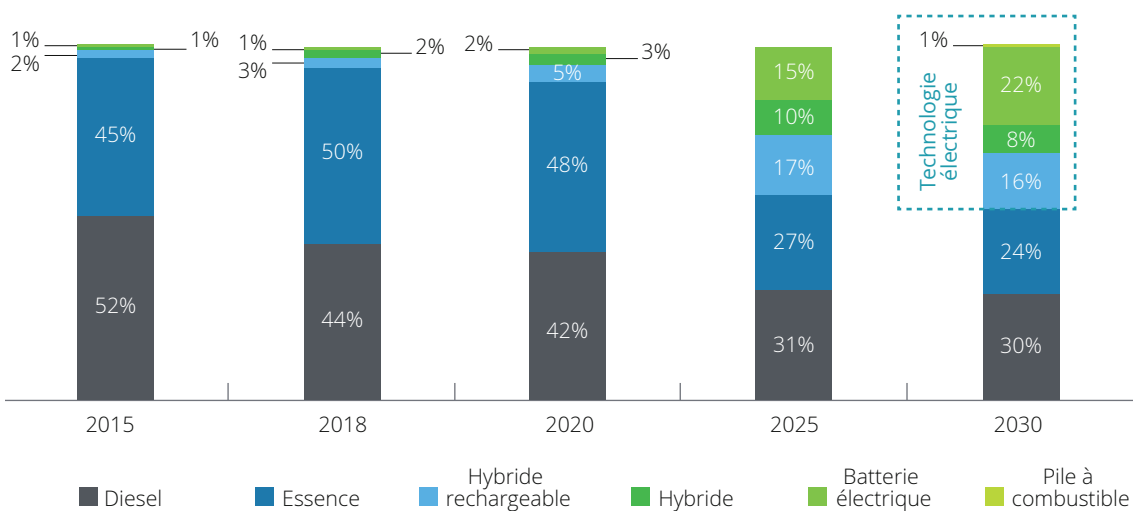
Les véhicules électriques font leur chemin sur le marché de l'automobile. GM planifie le lancement de 20 véhicules électriques dans le monde entier au cours des six prochaines années²² et Volkswagen ambitionne de devenir le n°1 mondial de la mobilité électrique d'ici à 2025, investissant 20 milliards d'euros dans les véhicules électriques et autonomes d'ici à 2030²³.

Ces véhicules ayant des spécificités très différentes des véhicules à moteur à combustion interne, nécessitent un service de maintenance approprié. En effet, ils sont équipés de moins de pièces, comparés aux véhicules à moteur à combustion interne (environ 30% de pièces en moins), notamment de pièces d'usure avec des fréquences de remplacement différentes (exemple des batteries nécessitant un remplacement beaucoup plus fréquent). Certains constructeurs automobiles ont déjà évalué un impact négatif lié au véhicules électriques de 50% à 70% sur le panier moyen de dépense par an de leurs clients.

Adresser le secteur de l'après-vente des véhicules électriques nécessite une technicité plus importante donnant un avantage important aux constructeurs automobiles. L'exemple le plus probant sont les difficultés liées au stockage et au transport des batteries.

Les experts du sujet s'accordent à dire que la diminution potentielle des pièces associées aux véhicules électriques sera compensée par la rétention client et les services additionnels.

Vente de nouveaux véhicules par technologie de motorisation en Europe²⁴



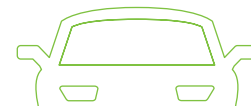
Les politiques globales et urbaines visant à réduire les émissions impacteront peu à peu le marché après-vente

L'Accord de Paris, adopté à la COP21, a fixé des objectifs globaux pour limiter la hausse de la température globale bien au-dessous de 2°C. Les gouvernements misent, entre autres, sur une cible de réduction des émissions de CO2 de 50% d'ici à 2050²⁵. Les grands pays se sont spécifiquement engagés pour atteindre cet objectif : la France, par exemple, s'est engagée à réduire de 29% ses émissions dans le secteur des transports entre 2015 et 2028²⁶, et ce en améliorant l'efficacité énergétique des véhicules et en développant des technologies propres (principalement des véhicules électriques).

En conséquence, tous les centres urbains majeurs (ville du C40, C40 Cities Climate Leadership Group) s'efforcent de **dissuader l'utilisation des véhicules thermiques** à travers un ensemble de mesures incitatives et d'objectifs réglementaires.

Une baisse potentielle de la demande des pièces et des accessoires susceptibles de générer des émissions plus élevées (carrosserie, accessoires impactant les émissions de véhicule comme les barres d'attelage, etc.), ainsi qu'**une augmentation potentielle de la demande** pour les pièces et les accessoires susceptibles de réduire les émissions (filtres à air, carrosserie légère, etc.) pourront être observées dans le marché de l'après-vente automobile.

Néanmoins, ceci offre aussi de nouvelles opportunités business pour les technologies émergentes afin d'adapter le parc de véhicules existant aux nouvelles **réglementations et tendances de consommation** (ex carburant modulable « Flex fuel », solution de mobilité propre de Faurecia, etc.).



Focus

Plan climatique pour Paris²⁷ d'Anne Hidalgo (maire de Paris)



Ce plan consiste à :

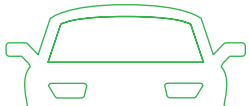
- diviser par 2 la consommation d'énergie de la capitale d'ici 2050 ;
- obtenir 100% d'énergie renouvelable ;
- éco-rénover 1 million d'habitations.

Il comprend 500 mesures, comme par exemple l'objectif d'atteindre zéro véhicule diesel dans la capitale d'ici à 2024, et zéro véhicule à essence d'ici à 2030.

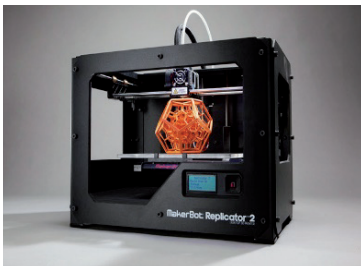
Parmi ces mesures, la ville propose de produire localement 20% de l'énergie renouvelable (en développant des toits et des usines d'énergie solaire, géothermiques), et en transformant Paris en ville 100% cyclable à partir de 2020.

Une réflexion sera aussi menée sur « le futur de la rue périphérique », avec par exemple « l'idée de réserver une voie aux véhicules partagés ».





Focus



Stratasys : des imprimantes et des systèmes de production en 3D pour des solutions de prototypage rapide et de fabrication digitale basées dans les bureaux²⁹.

Proposition de valeur

- Réalise des prototypes, effectue les tests et produit tout type d'outils, de gabarits et de pièces « street-ready » avec une efficacité et une rapidité sans précédent.
- Adapte les véhicules à une région ou un marché spécifique, tout en synchronisant la personnalisation avec le reste du développement produit.
- Personnalise les réparations, les restaurations et les accessoires.

Les avancées dans les technologies d'impression 3D ouvrent des portes à de nouvelles méthodes de conception de pièces et d'accessoires pour des produits plus légers, des délais plus courts et à moindre coût

Les techniques de fabrication additive (ou impression 3D) connaissent un progrès considérable depuis plusieurs années, offrant ainsi des **opportunités et des méthodes de fabrication disruptives**.

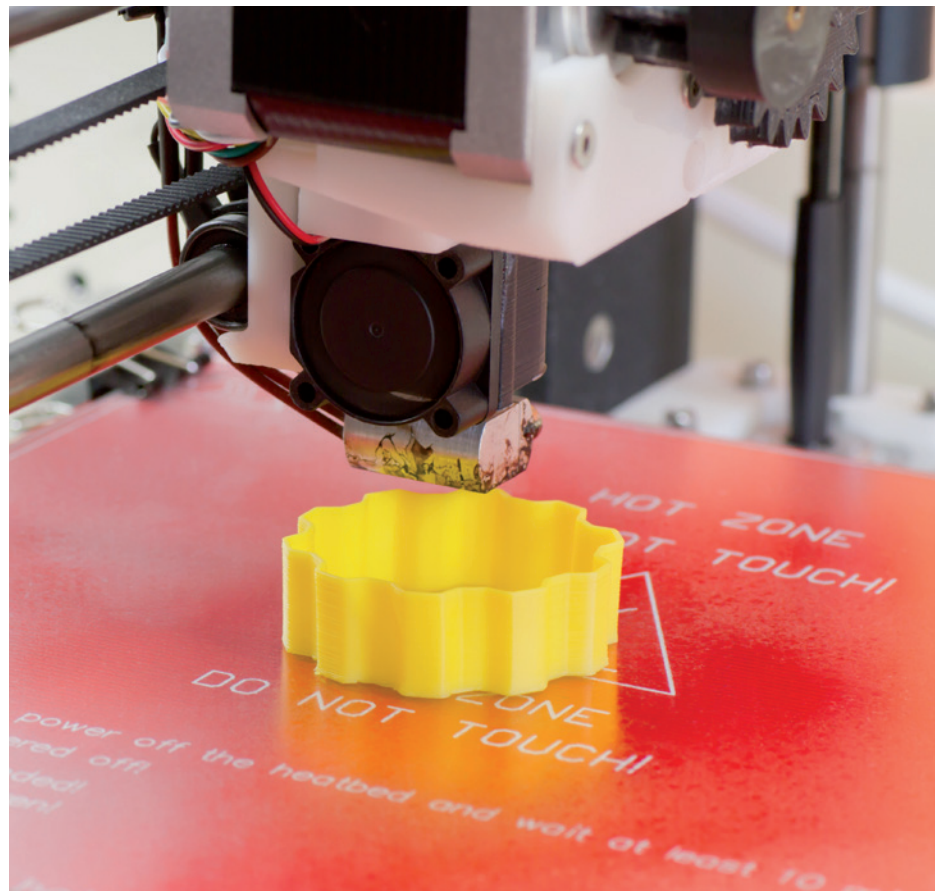
Dans un contexte de croissance dans l'industrie 3D globale (une croissance de 300% est prévue entre 2012 et 2020 pour l'impression 3D²⁸), le business de l'impression 3D dans l'industrie automobile présente un fort potentiel. Nous estimons ainsi que d'ici à 2030, **80% des pièces de réparation et 60% des pièces mécaniques** pourront être imprimées en 3D.

Les techniques de fabrication additive (Additive Manufacturing « AM »), comme moteur de la chaîne logistique, offrent des opportunités à la fois pour le prototypage et la conception, ainsi que pour la production :

1) La fabrication additive offre une grande **flexibilité** dans la conception des pièces, en produisant des composants à partir d'un fichier CAO (conception assistée par ordinateur), potentiellement lui-même généré par des scanners 3D. Elle peut également aider à reconcevoir et produire des pièces et des accessoires avec moins de restrictions par rapport à des procédés de fabrication plus traditionnels.

2) En éliminant le besoin d'un nouvel outillage, et en produisant directement les pièces et les accessoires, la fabrication additive réduit les coûts de production et les stocks, et améliore la réactivité au marché (en permettant aux entrepôts ou aux ateliers de réparation d'imprimer eux-mêmes les pièces et les accessoires). Néanmoins, la technologie ne semble pas encore suffisamment mature pour une production de masse.

Plus généralement, les techniques de fabrication additive peuvent réduire de 60% les coûts de production de quelques composants (comme les moules des gabarits par exemple).



Certaines technologies comme la technologie de déposition métallique par laser (Laser metal deposition « LMD ») possèdent une haute précision en forme définitive et peuvent être utilisées dans les concessions pour remplacer les pièces à complexité faible à moyenne. **Leur coût demeure néanmoins un facteur prohibitif.**

Les quatre schémas tactiques que les entreprises peuvent suivre sont décrits dans le référentiel suivant :

• **Schéma 1** : les entreprises ne cherchent pas une altération radicale de leur chaîne logistique ou de leurs produits, mais peuvent explorer les technologies de fabrication additive pour d'améliorer la création de valeur pour les produits existants, au sein de la chaîne logistique existante.

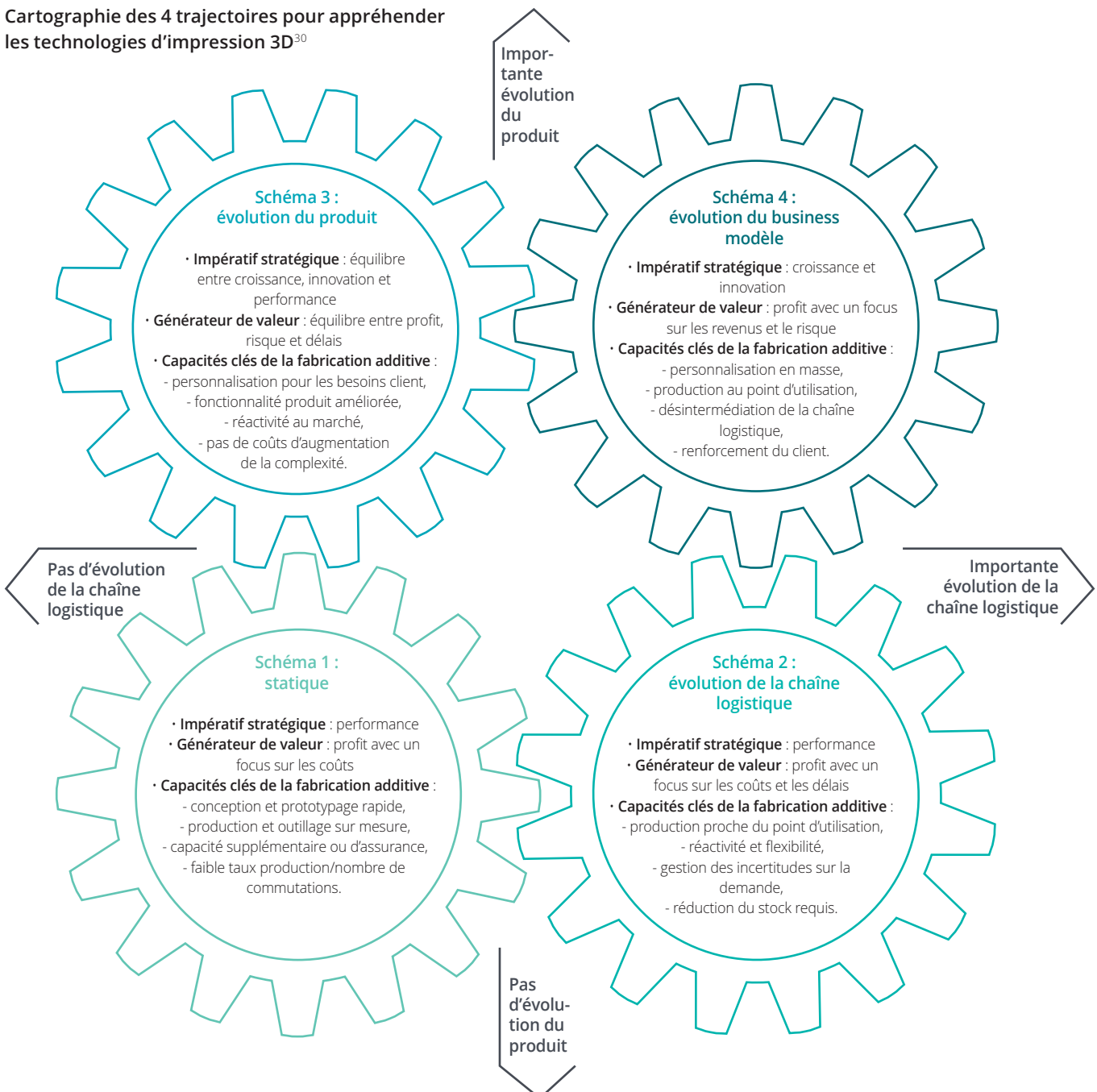
• **Schéma 2** : les entreprises profitent des économies d'échelle offertes par la fabrication additive comme levier potentiel de la transformation de la chaîne logistique des produits proposés.

• **Schéma 3** : les entreprises profitent des économies d'échelle offertes par les technologies de fabrication additive pour atteindre de nouveaux niveaux de performance ou d'innovation des produits proposés.

• **Schéma 4** : les entreprises transforment à la fois leurs chaînes logistiques et leurs produits dans la quête de nouveaux business models.

A horizon plus lointain, l'accessibilité des technologies d'impression en 3D par les utilisateurs finaux pourrait répondre aux besoins de personnalisation, mais reste impossible pour la majorité des consommateurs.

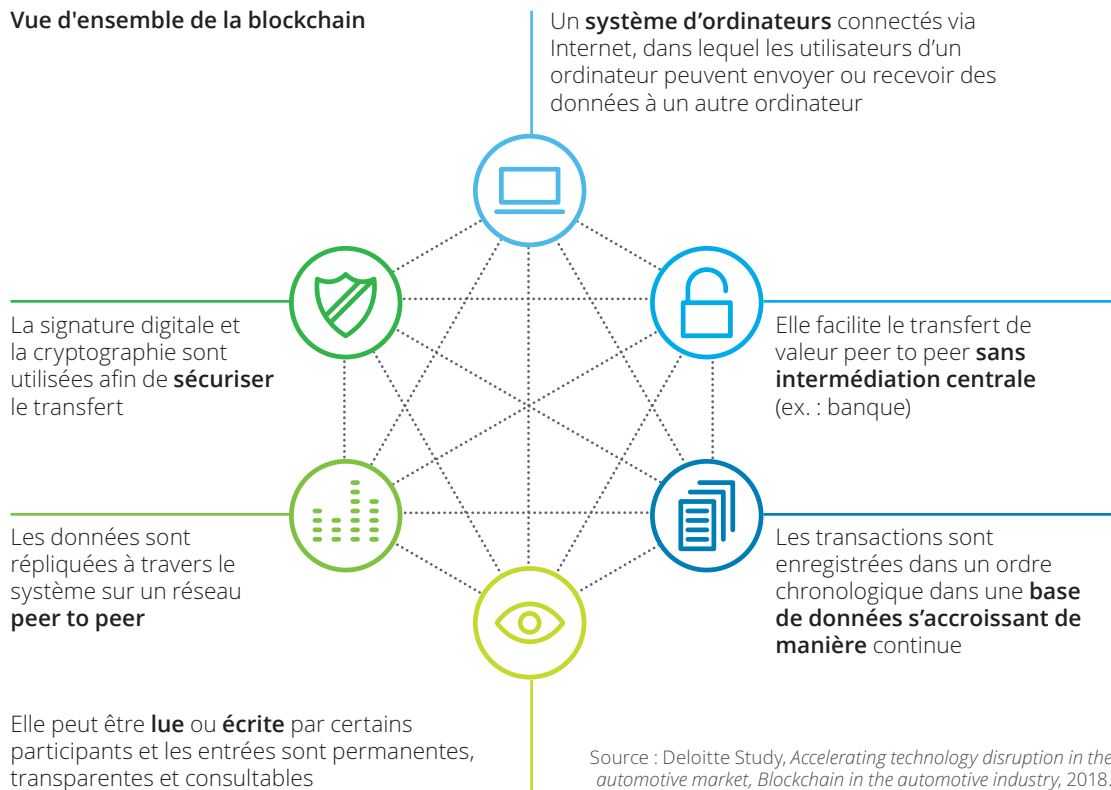
Cartographie des 4 trajectoires pour appréhender les technologies d'impression 3D³⁰



La Blockchain, une approche innovante pour la gestion de l'information et l'exécution des transactions après-vente³¹

La Blockchain est un registre digital, décentralisé et distribué assurant le stockage, la transmission et la conservation de l'information par une communauté.

Vue d'ensemble de la blockchain



Le marché automobile du futur sera complètement différent de celui d'aujourd'hui. Il doit être plus intégré et l'offre doit mieux répondre à la demande et aux services personnalisés, incluant les voitures autonomes, partagées et connectées. La Blockchain a le potentiel de jouer un rôle majeur pour soutenir la transformation industrielle à venir. En effet, le réel intérêt de la Blockchain est démontré par un investissement global dépassant 1,7 Milliards de dollars US pendant les trois dernières années. Gartner estime que la valeur ajoutée du business de la Blockchain atteindra 176 Milliards de dollars US d'ici à 2025.

La Blockchain n'est pas seulement la technologie de base pour le bitcoin et d'autres cryptomonnaies, mais elle couvre bien d'autres aspects. L'utilisation de la Blockchain dans l'industrie automobile offre de nombreuses opportunités susceptibles de transformer les produits, les services ainsi que les processus. Elle propose une approche innovante pour la gestion de l'information et l'exécution de transactions pour lesquelles la précision et la fiabilité sont primordiales.

Les opportunités à venir offertes par la Blockchain peuvent être classées en trois catégories :

1. Améliorer la traçabilité, la vérification des pièces ainsi que permettre des rappels plus ciblés.
2. Améliorer la gestion des programmes de fidélité, des courses partagées et des solutions de mobilité sur demande.
3. Améliorer les processus liés aux transactions et aux assurances.

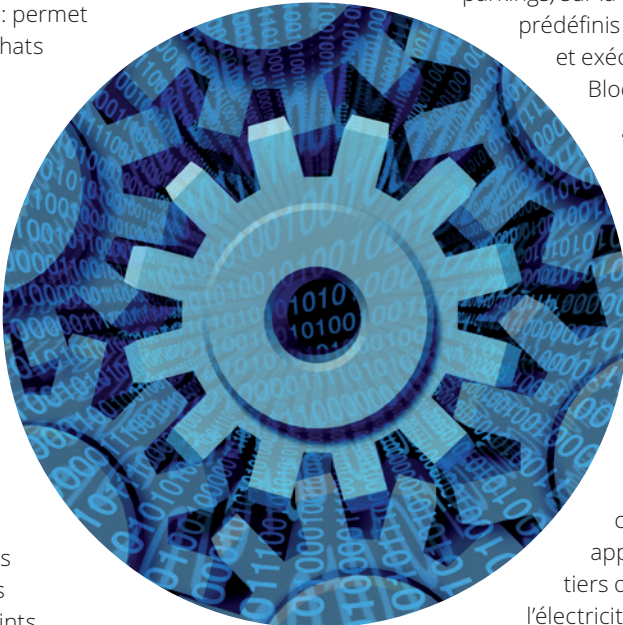
Pour chacune d'entre elles, la technologie Blockchain peut être utilisée dans différents cas d'usage :

Vérification et amélioration de processus

- **Provenance/traçabilité et vérification des pièces** : saisie, stockage et mise à jour des informations sur les pièces des véhicules, y compris les pièces détachées. Cela permet au centre de service, au constructeur et au client de tracer l'origine des pièces détachées, tout au long de la chaîne logistique avec la date de fabrication originale, la date et la localisation.
- **Rappels ciblés** : permet aux constructeurs automobiles d'identifier les véhicules ayant des pièces défectueuses et d'émettre ainsi des rappels ou des bulletins de service spécifiques pour ces véhicules. Cela peut limiter le désagrément subi par les clients et les coûts liés au processus de rappel. De plus, l'état et la progression des réparations peuvent être suivis à tout moment, permettant le reporting réglementaire au gouvernement.

Gestion des véhicules et avantages

- **Avantages clients et avantages concessionnaires** : permet d'enregistrer les achats des clients et des concessionnaires et d'émettre des points de fidélité utilisables comme monnaie d'échange au sein du réseau de constructeurs automobiles. Ainsi, le concessionnaire peut accorder une remise au client lors de l'achat de pièces en échange des points de fidélité. Une fois les points échangés, le compte du concessionnaire sera mis à jour pour consultation de la part des utilisateurs.



- **Courses partagées et solutions de mobilité sur demande** : permet d'enregistrer et d'exécuter des accords et des transactions financières afin que les propriétaires des véhicules puissent monétiser les courses. Cette solution interconnecterait de manière sûre et fiable les véhicules intelligents et/ou autonomes, les opérateurs de covoiturage et les utilisateurs finaux. Les utilisateurs et les opérateurs s'enregistreraient sur la Blockchain et échangeraient de manière simple et sûre les informations. De telles informations pourraient comprendre la localisation des véhicules, les clés pour déverrouiller les voitures, les termes des accords et les informations de paiement de l'utilisateur. Cette solution procéderait aussi au paiement dès la fin du trajet et actualiserait les informations de l'utilisateur en ajoutant l'historique du trajet.

Financement, paiement et assurance

- **Services connectés** : permet aux propriétaires de véhicules d'acheter des « infotainment » de manière simple ou d'acheter des services clients supplémentaires (par exemple : lien avec les appareils domestiques ou paiement des parkings) sur la base de contrats prédéfinis et d'accords stockés et exécutés dans la Blockchain.
- **Paiement des véhicules électriques** : gérer les contrats, la facturation et les paiements quand le propriétaire d'un véhicule électrique recharge celui-ci à une station appartenant à un tiers ou décharge de l'électricité du véhicule dans le réseau électrique afin de soutenir la stabilisation de celui-ci (par exemple, transport de l'énergie des zones rurales aux zones urbaines).



2- Les constructeurs automobiles doivent se réinventer afin de vraiment rivaliser avec les nouveaux entrants et reconquérir la part non encore adressée aujourd'hui

Comme illustré dans la première partie, plusieurs tendances disruptives sont en train d'impacter et de transformer les standards du marché de l'après-vente. En conséquence, les constructeurs automobiles doivent réagir afin de rester compétitifs face aux nouveaux entrants (qui profitent éventuellement des nombreux clients abandonnant les canaux d'achat traditionnels des constructeurs automobiles), et aussi afin de bénéficier de toute opportunité pertinente pour améliorer leurs capacités, renforcer leurs compétences de base ou développer de nouvelles compétences grâce à l'innovation.

Malgré la tendance à réduire la capillarité du réseau des concessionnaires, les constructeurs automobiles investissent encore dans l'amélioration du professionnalisme et des capacités des concessionnaires

Les constructeurs automobiles bénéficient en général d'un réseau étendu de concessionnaires et doivent faciliter le déploiement des campagnes de formation afin de conserver leur motivation et d'améliorer leur efficacité. Leur principal objectif est d'avoir un impact direct sur le client et d'augmenter leur taux de fidélité (et même de rétablir la communication avec les clients perdus).

Au programme, des formations ciblées sur le retail, la manière de gérer une campagne efficace sur les pièces et les accessoires (de la phase de prospection à la phase de campagne et de suivi des commerciaux) s'appuyant sur trois modèles : formation traditionnelle, formation avancée et formation basée sur la valeur.

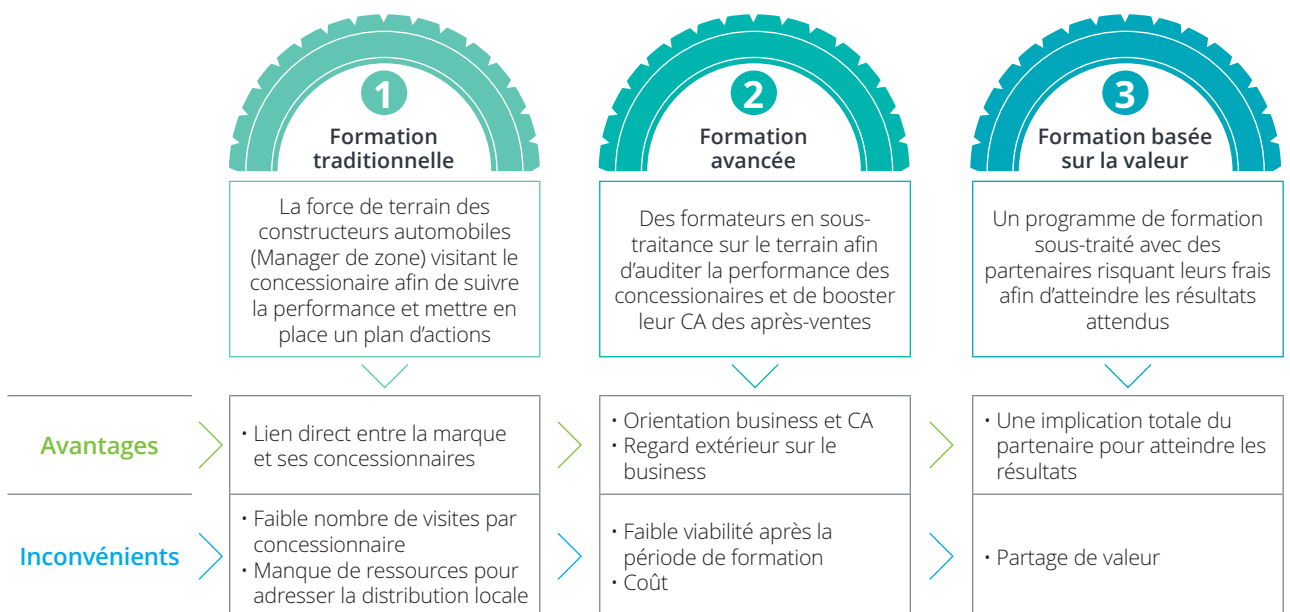
Actuellement, la plupart des constructeurs automobiles se concentrent sur les deux premiers modèles, ne profitant pas de l'opportunité d'efficacité. Ils doivent plutôt envisager une évolution vers le modèle n°3 avec une formation basée sur la valeur. Le point important est de mettre en place un programme entièrement orienté résultats, viable dans la durée. Certains constructeurs automobiles allemands appliquent déjà cette méthode au sein de leurs réseaux.

De plus, les concessionnaires peuvent plus facilement et de manière indépendante créer des campagnes d'après-vente si le constructeur leur fournit une boîte à outils modulaire avec les types de campagnes de base :

- **un processus guidé par des outils** – des fonctionnalités flexibles et un contenu modulaire ;
- **un outil gérable** et une formation orientée motivant les concessionnaires ;
- **rentable** – chaque formation implique la création d'une campagne et la mesure du succès.

Les concessionnaires pourront dès lors améliorer de manière significative leur relation directe avec leur clientèle (B2B/ B2C), grâce à des formations ciblées adaptées à la demande et aux profils clients.

Formations ciblées sur le détail³²

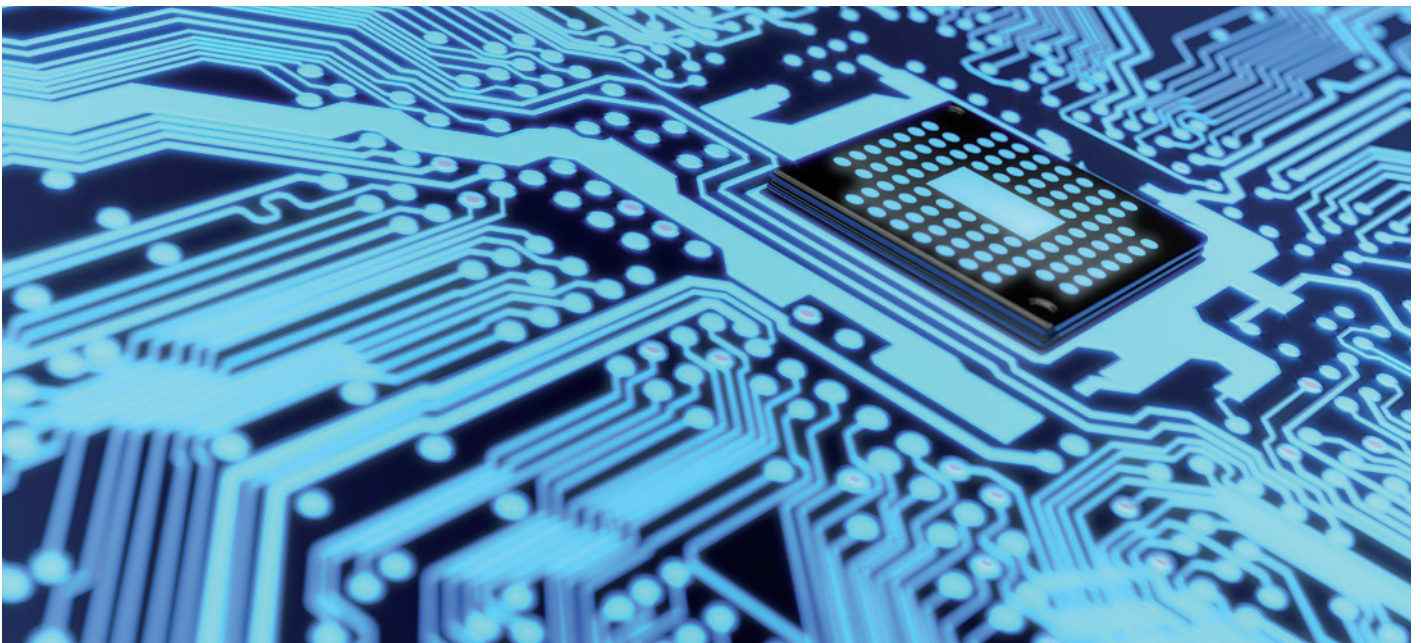
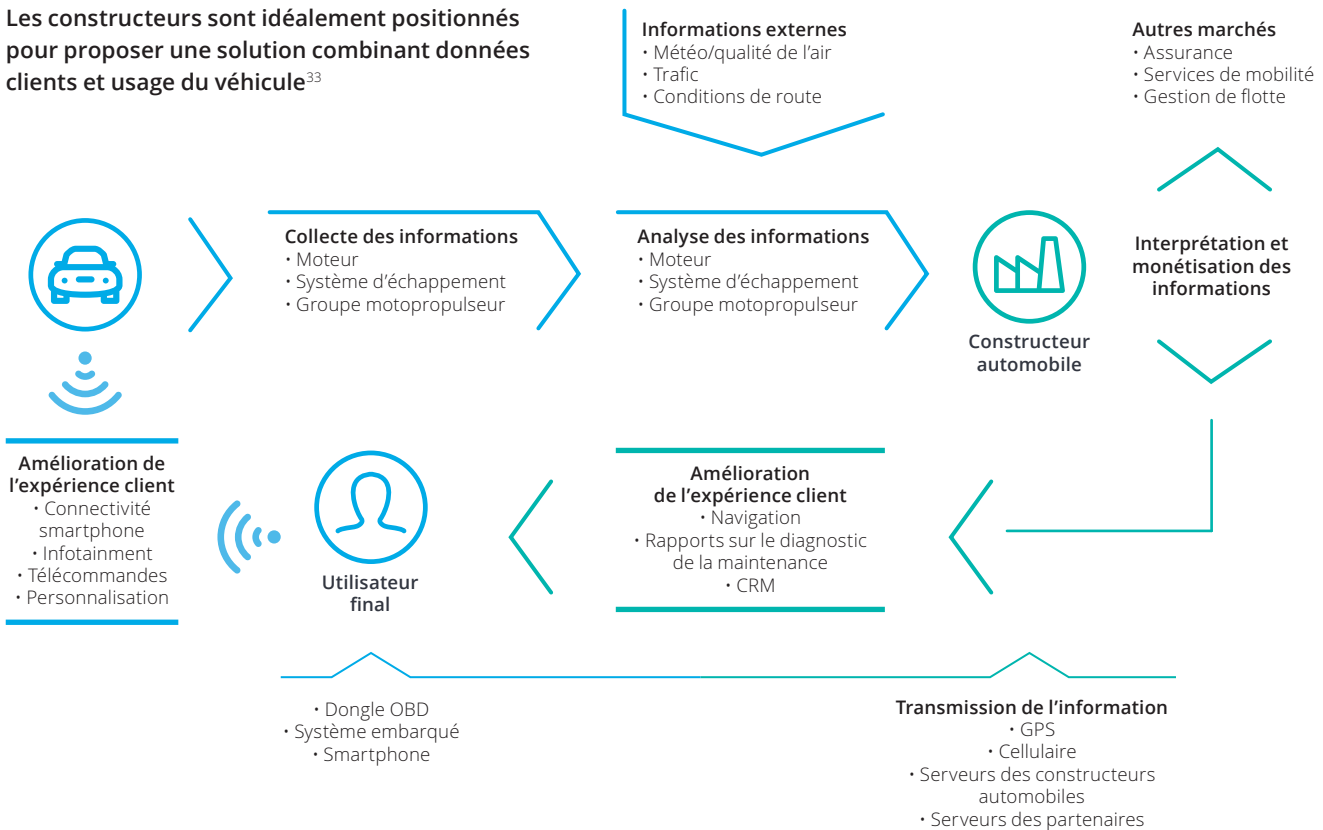


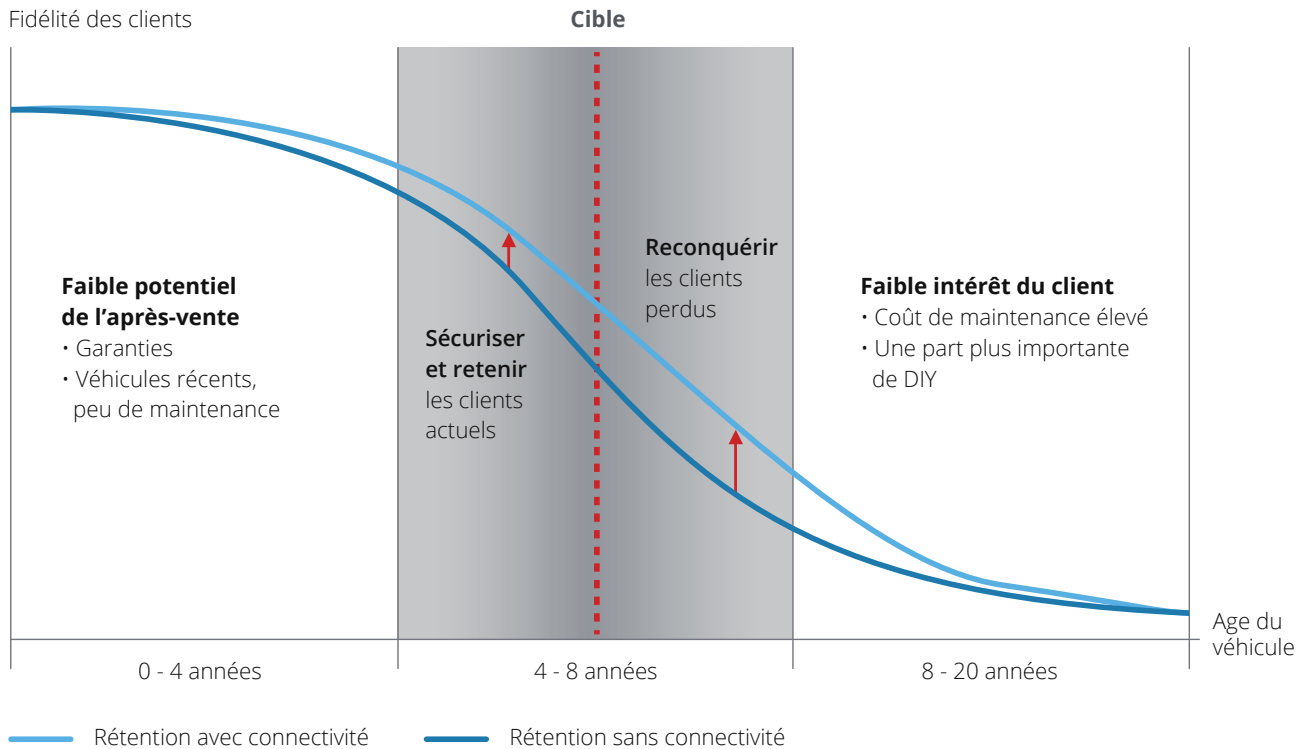
La croissance et l'essor de la connectivité représente une opportunité pour les constructeurs automobiles pour (re)conquérir le marché de l'après-vente

La forte pénétration de la connectivité dans le marché de l'automobile apporte

de multiples opportunités et divers moyens d'en retirer une valeur optimale. En effet, les constructeurs se muent d'un producteur de véhicules à un fournisseur de services. En proposant des packages de services à leurs clients, les constructeurs pourront générer des revenus aux kilomètres bien plus importants.

Les constructeurs sont idéalement positionnés pour proposer une solution combinant données clients et usage du véhicule³³





En plus de la vente de services, nous estimons que les services connectés peuvent avoir un impact majeur sur la fidélité du client au sein du réseau après-vente des constructeurs automobiles, en retenant les clients actuels et en reconquérant ceux perdus. La période de garantie et l'amélioration de la qualité des véhicules rendent le potentiel après-vente limité pour des véhicules de 4 à 8 ans. A l'opposé, pour les véhicules de plus de 8 ans, l'intérêt du client pour les services connectés sera plus faible : coût de maintenance, importante part du DIY et du DIFM³⁴.

Ce bénéfice peut s'évaluer autour de 15% à 20% d'augmentation de la fidélité, ce qui représente des revenus supplémentaires considérables de l'après-vente pour les constructeurs automobiles.

Pour mettre à profit la connectivité des véhicules, les constructeurs automobiles doivent :

1) Collecter les informations, particulièrement auprès du marché cible des véhicules de 4 à 8 ans non encore connectés, grâce à des solutions de retrofit

Le défi à court-terme de l'industrie automobile est de connecter le parc roulant de véhicules. Les technologies de retrofit fonctionnent déjà (*dongle*, boîte noire) et offrent des perspectives de

marché pour les nouveaux entrants. Dès lors, les constructeurs doivent établir une stratégie technologique claire.

2) Construire les capacités d'analyse, enrichir et interpréter les informations collectées afin de développer des analyses prédictives ou proactives (data scientist...)

La capacité d'analyse et d'interprétation des informations collectées afin de développer des analyses prédictives/proactives requiert des solutions complexes basées sur la corrélation d'analyses. Grâce à ces solutions, les constructeurs automobiles pourraient générer des mises en garde anticipées de défauts et améliorer la gestion de la maintenance.

3) Définir les propositions de valeur pour les services connectés pour tous les clients cibles (propriétaires, utilisateurs, flottes, tiers...) et modèles de revenus correspondant (freemium, souscription, etc.)

Pour les constructeurs automobiles, un challenge majeur est d'inciter leurs clients à se tourner vers les services connectés et à y souscrire. Or, ils rencontrent des difficultés avec l'offre de services connectés actuelle, et selon nos experts, moins de 30% des clients activeraient leurs systèmes connectés.

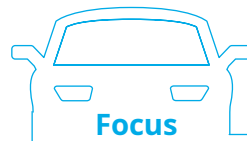
Toutefois, il est essentiel pour les fournisseurs de services connectés (fabricants et acteurs indépendants) de cibler plus précisément les besoins des clients. En tant que fournisseurs de données (et donc fournisseurs de savoir), ils peuvent même être considérés en position de force. Dès lors, il est nécessaire d'identifier clairement :

- l'intérêt pour le client à fournir des informations et à payer pour un service ;
- l'avantage sous-jacent pour le fournisseur de collecter les informations des clients et la monétisation qui peut en découler.

4) S'assurer de la bonne exposition et intégration de ces propositions de valeur dans l'expérience client, en impliquant les concessionnaires et les ateliers de réparation

Nous observons un changement des comportements des clients et de leurs méthodes d'achat et d'interaction avec d'autres acteurs. Il y a un décalage entre les canaux anciens d'achat non connectés – du constructeur au client en passant par le réseau du marché de l'après-vente du concessionnaire – et les nouvelles possibilités apportées par les canaux connectés qui offrent de nombreux services supplémentaires, réunissant de multiples acteurs (à travers les plateformes digitales par exemple).

En considérant tous ces éléments, la meilleure façon pour un constructeur de monétiser la connectivité des voitures semble être de proposer un package de services que chaque client pourrait personnaliser.

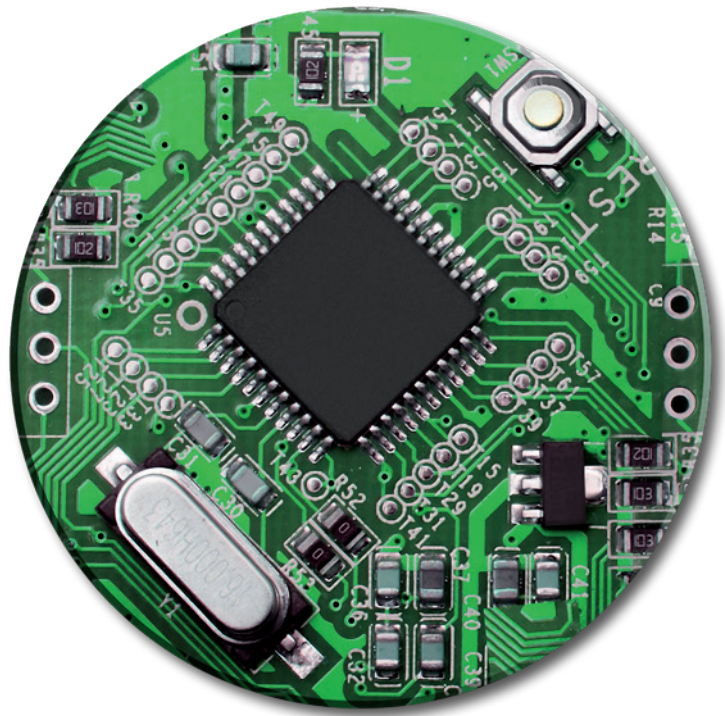


Connectivité des véhicules, exemple de l'offre connectée Mercedes³⁵



Dans le cadre du programme Mercedes-Benz 2020 – Best Customer Experience, Mercedes Me proposera 5 services connectés :

- Me-Move : gamme de services mobilité
- Me-Connect : connectivité continue du propriétaire à la voiture :
 - fonctions de navigation (avec des mises à jour en temps réel)
 - contrôle à distance (parking, chauffage, etc.)
 - service de conciergerie
 - appel d'urgence et diagnostic automatique du besoin de réparation/ intervention
 - gestion de flotte avec Connect Business
- Me-Assist : accès en ligne au service client: service personnalisé, coûts de service calculables, réservation automatique de rendez-vous, etc.
- Me-Finance : service financier relié au véhicule
- Me-Inspire : portail d'informations donnant accès aux innovations, aux technologies et aux activités de la mobilité



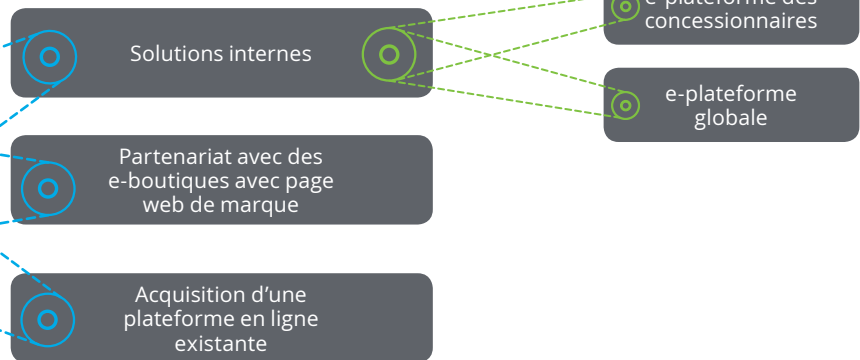
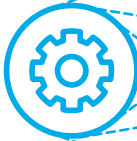
Les constructeurs doivent construire une stratégie claire pour l'expansion des ventes en ligne afin de réellement faire face aux nouveaux entrants

Le développement des ventes en ligne représente non seulement une source considérable de revenus potentiels pour les constructeurs, mais c'est aussi un enjeu crucial pour conserver et protéger leurs parts de marché. Fortement mis en concurrence avec de nouveaux entrants (Oscaro, Parts Link 24), et plus précisément avec les e-tailers comme Amazon et eBay, les constructeurs accusent un retard par rapport à ces nouveaux acteurs qui utilisent leur expérience en vente de produits de consommation et leur capacité de trafic en ligne pour booster leurs ventes de pièces automobiles.

Les nombreuses initiatives lancées par les constructeurs démontrent qu'il n'y a pas de consensus par rapport à la meilleure façon de rattraper la concurrence. Différentes stratégies sont explorées, allant du développement de solutions en interne (comme l'utilisation de TradeMotion) jusqu'à créer leur propre plateforme ou acquérir des plateformes déjà existantes en ligne (comme PSA avec MisterAuto). La plupart des constructeurs se mobilisent aujourd'hui sur ce qui pourrait être la plus rapide des solutions, à travers des partenariats avec les e-stores ou des pages web de marque, comme Porsche avec Parts Link 24.

Les constructeurs lancent différentes stratégies pour accroître leurs ventes en ligne³⁶

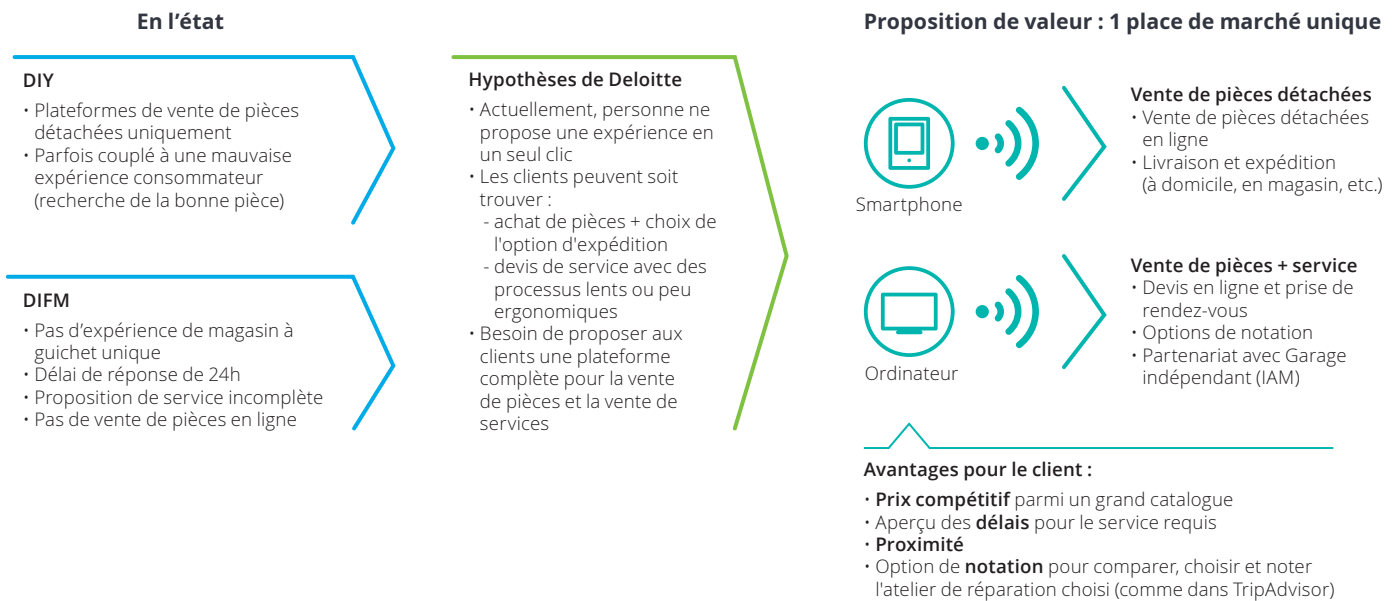
OEM
Solutions
pour mettre
en ligne



Pourtant, les constructeurs justifient de bons actifs pour renverser l'ordre établi en s'appuyant sur leur activité traditionnelle. En connectant les ventes en ligne avec leurs réseaux d'ateliers existants, ils pourraient devenir les premiers à développer une place de marché pour les pièces et les services. A ce jour, les acteurs s'adressent soit uniquement aux clients « bricoleurs » à travers une plateforme de vente unique parfois couplée à une mauvaise expérience client, soit uniquement aux clients DIFM avec une proposition de service incomplète. Avec cette cartographie actuelle, il reste un espace disponible pour une solution regroupant à la fois la vente de pièces (vente en ligne, livraison et expédition) et la vente de services (devis en ligne, prise de rendez-vous, options de notation et partenariat avec des garages indépendants).

De plus, les constructeurs disposent d'un large catalogue de pièces de rechange ce qui constitue un levier compétitif. S'ils réussissent à suffisamment les diffuser via les plateformes en ligne alors ils pourraient récupérer une importante part du marché. D'un autre côté, l'approche pour les pièces captives étant fondamentalement différente, les constructeurs doivent s'assurer qu'ils protègent suffisamment leur savoir-faire.

Faire évoluer l'expérience client d'une solution incomplète et non ergonomique en proposant une place de marché en un clic pour les pièces et les services³⁷

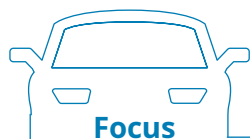


Les constructeurs doivent se réinventer en dehors de leurs « compétences de base » pour s'adresser aux clients perdus

Aujourd'hui, les constructeurs ont pris conscience de leurs difficultés à s'adresser aux clients, leurs parts de marché s'amenuisant au profit du réseau indépendant. Le réseau secondaire des constructeurs a perdu 5% de part de marché entre 2007 et 2014, atteignant aujourd'hui moins de la moitié dans la plupart des pays développés. Pour inverser la tendance, des initiatives sont lancées à partir de leurs « compétences de base » pour s'adresser aux clients perdus dans un réseau indépendant, comme par exemple une activité de grossiste B2B. Le but est de générer des profits à partir de la réparation de voitures concurrentes grâce aux réseaux de réparation multimarques. Faute de générer des revenus sur la maintenance elle-même, les équipementiers visent à capter la marge sur les pièces en vendant des pièces de deuxième ou troisième lignes à des réparateurs de réseaux indépendants. Par exemple, Renault teste une ligne de pièces à bas prix en France : Equation, 20 à 25% moins cher que les pièces Motrio.

Trois grands défis attendent les Constructeurs s'ils veulent être compétitifs sur ce marché de grossistes B2B :

- **le catalogue de pièces** doit être multimarques afin d'offrir un service de réparation rapide (one-stop shopping) unique aux IAMs (supérieur à 50-60 SKUs) ;
- **la disponibilité des pièces et la logistique** sont cruciales car les IAMs ne peuvent pas se permettre d'immobiliser les voitures des clients (la norme est de 4 livraisons par jour ou moins de 90 minutes) ;
- **un portail en ligne** de pièces pour assister les IAMs, incluant la recherche des pièces, des formations techniques et des méthodes de réparation.



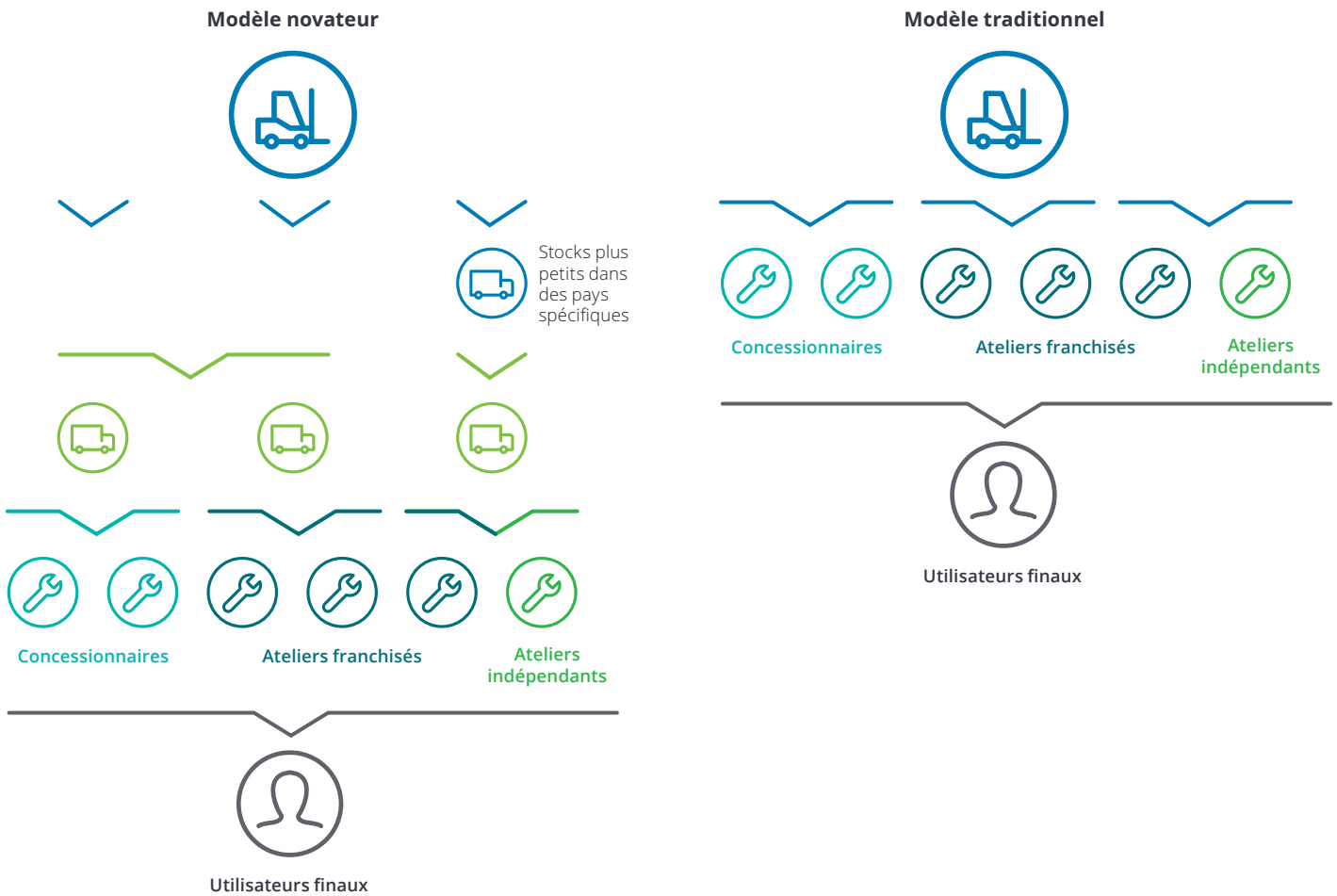
Focus

PSA

PSA est le plus avancé sur le marché, avec la création de Distrigo, son propre réseau de distribution né de la rationalisation de réseaux logistiques existants. A travers ce réseau, PSA fournit non seulement un réseau indépendant mais aussi son réseau de réparation multimarques, Eurorepar Car Service. Cette initiative est le point culminant de sa nouvelle stratégie de marché secondaire multimarques, qui est l'un des piliers du plan stratégique « Push to Pass ». PSA Aftermarket a pour objectif de répondre aux besoins de tout type de clients, quels que soient la marque ou l'âge de leur véhicule, le canal de distribution choisi et quelles que soient leurs attentes en termes de performance et de prix.



Les constructeurs perfectionnent leur réseau de distribution, du schéma traditionnel au modèle innovant³⁸

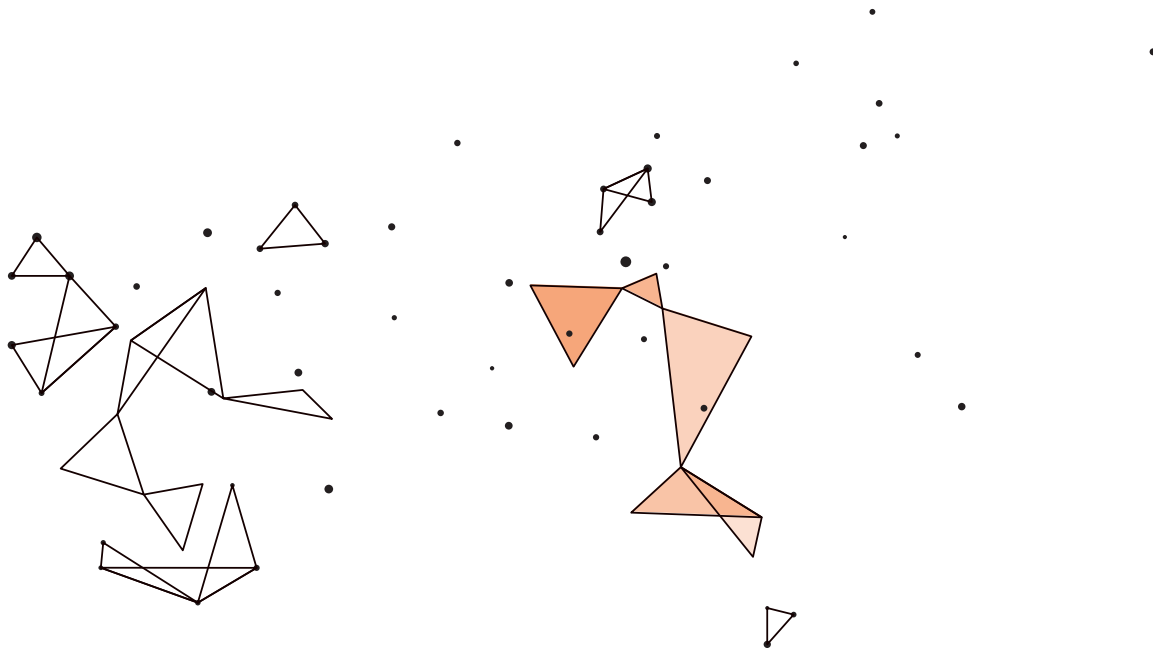


Le développement d'un réseau multimarques solide est un facteur clé de revenus supplémentaires. En effet, en combinant à la fois le réseau de distribution et le réseau de réparation, les constructeurs peuvent capter les revenus générés par les ventes de pièces et la réparation. De plus, en diversifiant l'offre, ils s'adressent à un client hors de leur périmètre avec un réseau seulement dédié à la marque.

Ce sont aussi trois autres grands défis qui attendent les constructeurs s'ils envisagent de développer un réseau de réparation multimarques :

- construire et commercialiser la franchise en termes de normes, de processus, d'identité de marque et de promesse au client ;
- recruter des partenaires pour rejoindre la franchise ;
- animer et soutenir la franchise en termes de marketing (campagnes, publicité), de formation (méthodes de réparation multimarques) et d'outils Dealer Management System (DMS).





3- Afin de maintenir leurs parts de marché, les autres acteurs clés doivent élargir leurs sources de revenus et se consolider pour atteindre la masse critique

Les autres acteurs de l'après-vente (distributeurs, réseaux indépendants, etc.) doivent également s'adapter à l'écosystème mouvant du marché de la pièce de rechange automobile. Pour rester compétitifs, ils doivent innover et diversifier leur offre pour atteindre un plus large éventail de clients et s'assurer d'une croissance durable. Plus jeunes et plus petits que les constructeurs, ils risquent d'être plus fortement impactés par les transformations du marché et devront parfois choisir entre « disrupter » le marché ou « être disrupté ».

Les équipementiers investissent sur des sources de revenus multicanales en tirant parti des capacités des réseaux d'ateliers, du digital ou en acquérant des acteurs de l'écosystème

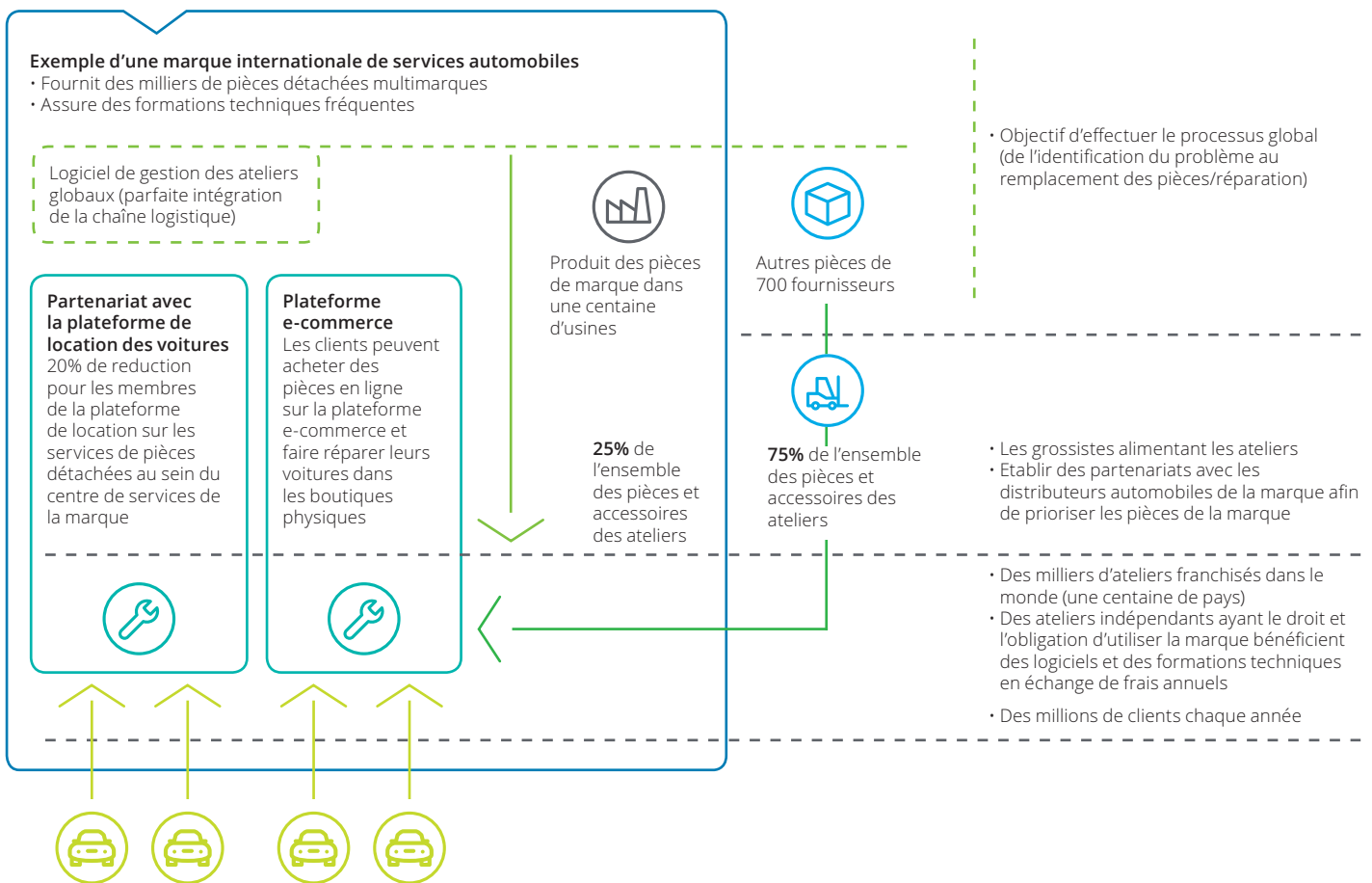
Les équipementiers ont un rôle important à jouer sur le marché de la pièce de rechange. Ils sont les plus gros concurrents des constructeurs qui dépendent d'eux pour fabriquer leurs propres véhicules et leur fournir les pièces. Les équipementiers n'ont pas forcément le même réseau d'ateliers que les constructeurs ou les IAMs, ce qui implique qu'ils doivent investir dans des sources de revenus multicanales afin de capter le plus de clients possibles (B2B/B2C).

Certains ont développé leur propre franchise d'ateliers, nativement captifs de leur maison-mère pour la fourniture de pièces détachées. C'est l'occasion pour eux de capter la valeur non seulement du prix de la pièce, mais aussi du service de réparation qui correspond en moyenne à 35% du prix final dépensé par le client.

L'autre avantage notable qu'ils obtiennent est un meilleur contrôle sur la part des pièces d'autres marques dans le réseau d'ateliers. Si l'objectif n'est pas nécessairement d'imposer un monopole strict, cela permet d'assurer que lorsqu'une pièce détachée d'un OES est disponible, elle est proposée en priorité à l'utilisateur final.

Un bon exemple de cette expansion est celui de Bosch Car Service qui possède un réseau de plus de 16 500 garages dans le monde entier.

Un réseau dense et mondial d'ateliers bénéficiant d'une expertise technique des marques³⁹



Certains OES étendent également leurs activités en prenant de nouvelles positions sur le marché de la pièce de rechange par l'acquisition de réseaux externes, plutôt que par le déploiement d'un nouveau réseau. Des acquisitions similaires ont également été observées sur le numérique et le commerce en ligne, qui sont devenus une tendance stratégique parmi les équipementiers pour accroître la notoriété de leur marque et leur audience (par exemple, Michelin a acheté 40% des parts d'Alloparts.com pour renforcer sa présence en ligne⁴⁰).

Au-delà de ces réseaux « traditionnels », des partenariats innovants émergent avec les nouveaux entrants de la mobilité afin de diversifier les cibles des clients d'OES et développer la notoriété du réseau de franchise. Ainsi, le partenariat entre Bosch Car Service et Drivy (plateforme de location de voiture entre particuliers) permet d'offrir 20% de remise aux membres de Drivy en pièces détachées chez Bosch Car Service⁴¹.

Les distributeurs de pièces se regroupent massivement pour atteindre la masse critique nécessaire et développer des modèles d'affaires innovants

Pour les distributeurs de pièces, le principal défi est d'élargir leur clientèle et leur part de marché en améliorant leur performance et en se différenciant de la concurrence. Pour exemple, les distributeurs européens de pièces qui suivent les tendances américaines de consolidation pour atteindre une masse critique et conserver un avantage concurrentiel (livraison en moins d'une heure). En effet, aux Etats-Unis, quatre grands distributeurs (Advance Auto Parts, O'Reilly, Autozone, Auto Parts) sont en tête du marché avec des parts captant presque la moitié du chiffre d'affaires total. Leurs business models s'appuient sur un réseau à haute capillarité (plus de 5 000 magasins chacun), des centres de distribution stratégiquement situés et un large catalogue de pièces. Il s'agit principalement de répondre aux exigences du marché B2B beaucoup plus élevées que celles du B2C (principalement des volumes plus importants et des délais de livraison plus rapides).

Focus sur la consolidation récente des distributeurs/détaillants :

• Consolidation menée par des groupes américains :

- Genuine Parts Company, distributeur américain de pièces détachées automobiles, a acquis le leader européen Alliance Automotive Group, distributeur indépendant de pièces détachées pour environ 2 milliards de dollars US en septembre 2017⁴².
- LKQ, le distributeur américain de pièces détachées automobiles, a acquis Stahlgruber, distributeur allemand pour 1,5 milliard d'euros en décembre 2017, afin d'affirmer sa position de leader dans le secteur européen⁴³.

• Consolidation suivie par des groupes européens :

- Alliance Automotive Group (AAG) a acquis FPA (France Pièces Automobile) en juillet 2017 afin de s'adresser au marché de la région parisienne avec un réseau de 10 entrepôts urbains⁴⁴.
- En février 2018, PSA a acquis Jian Xin, distributeur chinois de pièces détachées automobiles, leader dans la région de Shanghai. Cette acquisition permet à PSA de prendre position sur le marché IAM (Independent Aftermarket) en Chine⁴⁵.
- Valeo, équipementier français a acquis en octobre 2017 pour plus de 800 millions d'euros l'équipementier automobile allemand FTE automotive, spécialisé dans les embrayages et les transmissions pour élargir sa gamme d'actionneurs hydrauliques actifs⁴⁶.

Pour se démarquer de la concurrence, les acteurs du B2B développent également des modèles économiques innovants basés sur la relation clients. En effet, l'objectif est de protéger leurs parts de marché (le réseau indépendant capte plus de la moitié de la part de marché dans la plupart des pays européens) et même d'encourager plus de clients à sortir du réseau traditionnel. Certains distributeurs établissent des partenariats avec des start-ups spécialisées dans des domaines très spécifiques tels que la gestion du comportement client, permettant aux distributeurs de professionnaliser leur offre (ex. partenariat entre IDgarages.com et Success Fee⁴⁷).



Les e-tailers, qui opèrent actuellement principalement sur le marché des clients finaux, sont en passe d'entrer en concurrence sur le marché commercial

Le cœur de compétence des e-tailers réside dans leurs plateformes numériques (avec un large catalogue de produits moins chers, une meilleure connaissance du consommateur, une tarification dynamique, etc.). En ajoutant une gestion appropriée d'un réseau logistique, ils peuvent tirer parti de leur réputation et de leurs capacités logistiques pour accroître les ventes de pièces et d'accessoires automobiles (sur le marché grand public). Avec leur large catalogue de pièces détachées (généralement multimarques) et leurs prix réduits, les e-tailers sont en passe de devenir les leaders du marché du DIY/DIFM, profitant des nombreux clients qui quittent le canal d'achat constructeur traditionnel.

Les e-tailers établissent de nouvelles normes automobiles basées sur l'expérience du consommateur :

- des rabais importants sur les prix des pièces détachées ;
- des délais de livraison rapides ;
- une capacité à trouver la pièce au bon endroit et au bon moment, etc.

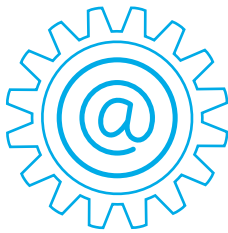
Ainsi, Amazon a développé l'offre « Amazon Parts & Accessories » afin de proposer aux clients finaux une expérience sans faille pour les pièces détachées (prix en moyenne 22% plus bas que ceux des 4 méga-distributeurs aux Etats-Unis)⁴⁹.

Tout comme ils ont perturbé le commerce de consommation, les e-tailers pourraient perturber le commerce après-vente auto de la même manière, imposant aux constructeurs et aux réseaux de réparation traditionnels de réagir pour rester compétitifs. Grâce à des partenariats innovants et à la refonte de leurs modèles de distribution, les e-tailers se préparent à se déployer dans un avenir proche sur le marché professionnel. Mais c'est encore une étape à franchir, compte tenu des exigences du marché B2B (volumes élevés et livraison extrêmement rapide). EBay, en collaboration avec la société de livraison Shutul, a lancé au Royaume-Uni une initiative pour livrer en moins de 90 minutes une commande de pièces vendues sur Euro Car Parts eBay Store⁵⁰.

Les e-tailers ont construit une plateforme digitale efficace associée à un réseau logistique bien organisé⁴⁸

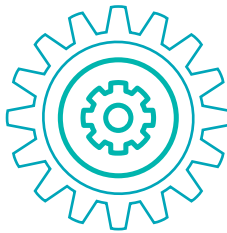
Plateforme digitale

- **Métier de base** (et parfois la force de l'acteur)
- Connaissance des habitudes d'achat du client
- Large **catalogue** de pièces et d'accessoires, optimisé afin de trouver rapidement une pièce adéquate au véhicule du client
- Marketing en ligne
- Tarification spécifique, très souvent dynamique (dépendant par exemple de facteurs comme les concurrents, les informations sur les clients, la météo, etc.) jusqu'à 30% moins chère que la vente physique



Réseau logistique

- Sous-traitance ou partenariats potentiels
- Optimisation du **décalé de livraison**
 - Localisation stratégique des centres logistiques
 - Dernier kilomètre : partenariat avec les entreprises de transport
- Besoin d'un accès rapide et facile aux fournisseurs



- Objectif afin d'optimiser l'expérience client : capacité de trouver la pièce adéquate, au bon endroit et au bon moment
- Une clientèle spécifique, principalement DIY et DIFM attirée par les **prix** bas (une part croissante de DIFM comparés aux DIY)



- Opportunité d'atteindre le **B2B business** : une livraison beaucoup plus rapide (<1 heure)

Conclusion

Cette analyse pose les bases d'une compréhension globale des changements à venir sur le marché des pièces de rechange. En effet, le business model de l'automobile va progressivement devenir celui de la mobilité, transformant ainsi en profondeur l'après-vente dans l'automobile. La transformation de cette activité est déjà engagée et certaines de ses conséquences sont déjà visibles.

Pour faire face aux défis de cette mobilité, les différents acteurs de ce secteur vont devoir adapter leur stratégie. Pour ce faire, Deloitte a identifié les huit grandes tendances suivantes, chacune d'elle amène à se poser de nouvelles questions :

- **Connectivité (I)A) :** Comment exploiter l'ensemble des possibilités offertes par la connectivité pour dégager de nouvelles marges et fidéliser les consommateurs ? Comment les concessionnaires pourront-ils devenir une interface entre l'expérience physique et digitale ?
- **E-commerce (I)B) :** Quels sont le ou les positionnement(s) à favoriser : B2B, B2C ou B2B2C ? Quelles promesses doivent être faites au client grâce à la distribution en ligne (prix, rapidité de livraison, choix des pièces, etc.) ? Faut-il envisager des partenariats entre les plateformes de vente en lignes et les équipementiers ? Comment les constructeurs doivent-ils se positionner ?
- **Véhicules autonomes (I)C) :** Quelle part du parc automobile sera autonome dans dix ans ? Quelle part du parc automobile sera partagée dans dix ans ? Quelles nouvelles réponses ces véhicules pourront-ils apporter aux gestionnaires de flotte ?
- **Nouvelles attentes des consommateurs (I)D) :** Comment s'assurer que les pièces et accessoires sont entièrement intégrés dans les programmes d'expérience client ? Comment être garant de la cohérence entre les différents canaux pour assurer une expérience client fluide et de qualité ?
- **Electrification (I)E) :** Comment s'adapter aux avantages et aux nouvelles contraintes liés à l'entretien des véhicules électriques ?



- **Réglementation environnementale (I)F) :** Quels types de pièces pourraient être touchés par la réglementation environnementale ? Les constructeurs deviendront-ils les acteurs incontournables pour le suivi et le recyclage des déchets polluants et des batteries électriques ?

- **Impression 3D (I)G) :** Comment s'adapter à l'entrée potentielle des acteurs de l'impression 3D sur le marché des pièces détachées ? Quelles sont les pièces qui pourront être personnalisées ?

- **Blockchain (I)H) :** Quelle valeur ajoutée la Blockchain pourrait-elle apporter au monde de l'après-vente automobile ? Comment la Blockchain pourrait améliorer la traçabilité des pièces, notamment avec la démultiplication des canaux de distribution ?

Dans la continuité de ce questionnement technologique, les différents acteurs devront trouver un positionnement cohérent par rapport à la concurrence. En effet les impacts plus ou moins forts de ces tendances sur les différents acteurs de l'après-vente automobile apporteront une variété et une diversité importantes d'initiatives. Néanmoins, chacune d'elles aura pour but de davantage interagir avec le client, afin de lui apporter une expérience sensiblement plus qualitative.

Pourquoi Deloitte ?

Avec un vaste réseau de plus de 13.000 spécialistes automobiles pluridisciplinaires répartis dans plus de 45 pays, Deloitte dispose d'une capacité d'intervention internationale pour vous accompagner partout dans le monde. Deloitte conseille aujourd'hui 80% des plus grands groupes de l'industrie automobile (soit un total de 29 des 36 grands groupes automobiles classés au Fortune Global 500).

Deloitte justifie de fortes compétences spécialisées et multidisciplinaires ainsi qu'un fort engagement pour vous accompagner dans la transformation de l'après-vente automobile.

Notes

- 1 Source : Deloitte Analysis, AASA
- 2 Source : Deloitte Analysis
- 3 Deloitte, *The future of mobility: What's next?*, Scott Corwin, Nick Jameson, Derek M. Pankratz, Philipp Willigmann, September 14, 2016
- 4 Deloitte, *The future of mobility: What's next?*, Scott Corwin, Nick Jameson, Derek M. Pankratz, Philipp Willigmann, September 14, 2016
- 5 Source : automobile-proper.com, E-mobility Power play with electric cars, Barclays Capital, Goldman Sachs, Analyse Deloitte
- 6 Press release, <http://www.gouvernement.fr/en/adoption-of-the-national-low-carbon-strategy-for-climate>
- 7 Deloitte, *Disruptive manufacturing The effects of 3D printing*
- 8 Source : Mary-Claude Lévy-Vallar, Les nouveaux défis de l'Après-Vente automobile, Les Echos Etudes, August 31, 2017
- 9 Source : Mary-Claude Levy-Vallar, Les nouveaux défis de l'Après-Vente automobile, Les Echos Etudes, August 31, 2017
- 10 Source : Openbay (<https://www.openbay.com/>)
- 11 Frost & Sullivan, *Strategic Analysis of eRetailing in the Global Automotive Aftermarket*, 11 Nov 2016
- 12 Source : Mary-Claude Levy-Vallar, Les nouveaux défis de l'Après-Vente automobile, Les Echos Etudes, August 31, 2017
- 13 Source : Mary-Claude Levy-Vallar, Les nouveaux défis de l'Après-Vente automobile, Les Echos Etudes, August 31, 2017
- 14 Frost & Sullivan, *Competitive Profiling of eRetailers in Americas*, 28 Mar 2017
- 15 Deloitte, *Smart mobility: Reducing congestion and fostering faster, greener, and cheaper transportation options*, Dr. Peter Viechnicki, Abhijit Khuperkar, Tiffany Dovey Fishman, William D. Eggers, May 18, 2015
- 16 Deloitte, *The future of mobility : How transportation technology and social trends are creating a new business ecosystem*, Scott Corwin, Joe Vitale, Eamonn Kelly, Elizabeth Cathles, September 24, 2015
- 17 Deloitte, *The future of mobility: What's next?*, Scott Corwin, Nick Jameson, Derek M. Pankratz, Philipp Willigmann, September 14, 2016
- 18 Deloitte, *Global Automotive Consumer Survey 2017*
- 19 Deloitte study on AASA and ACEA data
- 20 Source : Deloitte Analysis
- 21 European Environment Agency, *Electric vehicles in Europe*, No 20/2016
- 22 Press release, <https://www.marketwatch.com/story/vw-to-invest-about-40-billion-in-electric-cars-2017-11-17>
- 23 Press release, <https://www.reuters.com/article/us-volkswagen-investment-electric/volkswagen-accelerates-push-into-electric-cars-with-40-billion-spending-plan-idUSKBN1DH1M8>
- 24 Source: automobile-proper.com, E-mobility Power play with electric cars, Barclays Capital, Goldman Sachs, Monitor Deloitte analysis

- 25 Press release, <http://www.gouvernement.fr/en/cop21-france-s-national-commitments>
- 26 Press release, <http://www.gouvernement.fr/en/adoption-of-the-national-low-carbon-strategy-for-climate>
- 27 Challenges article, November 7, 2017
- 28 Deloitte, *Disruptive manufacturing The effects of 3D printing*
- 29 Source Stratasys (<http://www.stratasys.com/fr>)
- 30 Deloitte, 3D opportunity for the automotive industry: *Additive manufacturing hits the road*, Craig A. Giffi, Bharath Gangula, Pandarinath Illinda, May 19, 2014
- 31 Deloitte Study, *Accelerating technology disruption in the automotive market*, Blockchain in the automotive industry, 2018
- 32 Source : Deloitte Analysis
- 33 Source : Deloitte Analysis
- 34 Source : Deloitte Analysis
- 35 Source : Mercedes (<https://www.mercedes-benz.com/fr/mercedes-me/connectivite/>)
- 36 Source : Deloitte Analysis
- 37 Source : Deloitte Analysis
- 38 Source : Deloitte Analysis
- 39 Source : Deloitte Analysis
- 40 Xerfi, *Le marché de la rechange et de l'entretien automobile*, Juin 2016
- 41 Drivy, <https://blog.drivy.com/2015/03/13/bosch-car-service/>
- 42 Source : <http://auto-infos.fr/Le-distributeur-americain-Genuine,10253>
- 43 Source : <http://www.decisionatelier.com/LKQ-acquiert-le-distributeur-allemand-Stahlgruber,10600>
- 44 apres-vente-auto.com, *Pourquoi Alliance Automotive Group s'est offert FPA*, 25 Juillet 2017
- 45 Source : <https://www.capital.fr/entreprises-marches/psa-prend-le-controle-du-distributeur-chinois-de-pieces-de-rechange-automobiles-jian-xin-1271090>
- 46 Source : <http://www.decisionatelier.com/Valeo-autorise-a-racheter-FTE-Automotive,10344>
- 47 Xerfi, *Le marché de la rechange et de l'entretien automobile*, Juin 2016
- 48 Source : Deloitte Analysis
- 49 Source : Deloitte Interview
- 50 Source : <https://wearepentagon.com/news/ebay-now-uk-launch-with-euro-car-parts.html>

Experts



Meissa Tall

Associé

Leader de la practice Automobile de Deloitte Conseil France

20 ans d'expérience dans le secteur de l'automobile en France et à l'international, Meissa est spécialisé dans les projets de production, supply chain, vente, distribution et transformation. Il a conduit des projets pour des acteurs diversifiés de l'industrie automobile, allant des constructeurs et des équipementiers, jusqu'aux groupes de distribution.



Thomas Luc

Directeur au sein de la practice Automobile de Deloitte Conseil

19 ans d'expérience professionnelle en Conseil en Stratégie et dans l'Industrie Automobile couvrant les innovations (véhicules connectés, services connectés), la Mobilité, les ventes et distribution (voitures neuves, voitures d'occasion, flottes), après-vente et logistique (services, pièces détachées, accessoires, garantie), la gestion du réseau de concessionnaires et la gestion des flottes.



Ambroise Rezeau

Consultant au sein de la practice Automobile de Deloitte Conseil France

4 ans d'expérience dans l'Industrie (pour le compte d'un équipementier automobile) et le Conseil Automobile chez Deloitte, Ambroise intervient sur des sujets après-vente, nouveaux services de mobilité et gestion de projet en France et à l'international.

Avec la contribution de François-Xavier Ferlande.

Deloitte.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL (ou « Deloitte Global ») ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus sur notre réseau global de firmes membres : www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28

© Avril 2018 Deloitte SAS - Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Tous droits réservés - Studio graphique Neuilly

