

# Étude sur la digitalisation du commerce de véhicules neufs

CHANTIER COMMERCE DIGITAL

P.I.A. DEVELOPPER LES COMPETENCES NUMERIQUES DES SERVICES DE L'AUTOMOBILE

## Sommaire

<b>Volet 1 : État des lieux</b> .....	<b>5</b>
1. Le système de distribution de VN en France – La situation existante.....	6
1.1. Le système de distribution de véhicules neufs en France.....	6
1.2. Caractéristique du réseau de distribution (VN & VO) .....	9
2. Le marché du VN en France .....	10
2.1. Un marché dynamique .....	10
2.2. Zoom sur les ventes VN par marques.....	12
2.3. Prix de vente moyen d'un VN en France.....	13
3. Les business models de la vente de véhicules.....	15
4. Les canaux de clientèle du VN.....	17
4.1. Ventes de VN par canal .....	17
5. Organisation des points de vente .....	20
5.1. Métiers, postes, process .....	20
5.2. Intervenants impliqués dans la vente d'un VN : « client numérique ».....	21
5.3. Intervenants impliqués dans la vente d'un VN : « client concession ».....	22
5.4. Intervenants impliqués dans la vente d'un VN : « client société ou VIP ».....	22
5.5. Zoom sur les conseillers commerciaux : compétences, outils, formations, recrutement.....	23
5.6. Recrutement des conseillers commerciaux.....	23
6. Process de vente en concession.....	24
7. Les nouveaux fondements du métier de Conseiller Commercial .....	25
7.1. Les principales mutations du métier.....	25
7.2. Les outils utilisés au quotidien par les Conseillers Commerciaux.....	26
7.3. Les qualités du « bon » Conseiller Commercial.....	26
7.4. Les problématiques engendrées par le numérique.....	27
7.5. Conseiller commercial secteur.....	27
7.6. Conseiller commercial Société .....	28
7.7. Conseiller Commercial Leads ou Community Manager.....	29
7.8. Product Genius (Star Expert, Expert Produit.....)	29
7.9. Le Metteur en main.....	30
7.10. La question de la rémunération.....	31
7.1. Évolutions de carrières.....	31
8. Le management des équipes commerciales.....	32
8.1. Un point de vue insatisfait des managers sur leurs vendeurs.....	32
8.2. Manager les équipes commerciales.....	32
9. L'existant : la formation initiale et continue.....	33
9.1. Visualisation de la filière Commerce-Vente VN.....	33
9.2. Les formations existantes pour le Commerce de VP, financées par l'ANFA.....	33
9.3. Les principales formations de l'Éducation Nationale.....	34

9.4.	La satisfaction des Conseillers Commerciaux sur les formations initiales.....	34
9.5.	La formation continue des Conseillers Commerciaux .....	35
<b>Volet 2 : Crises et renouvellement des pratiques et compétences.....</b>		<b>36</b>
1.	Évolution des outils numériques.....	37
1.1.	Utilisation du CRM (outil de gestion du fichier clients - Customer Relationship Management).....	37
1.2.	Les retours des utilisateurs sur le CRM .....	38
1.3.	Prise de conscience des éditeurs.....	39
2.	La digitalisation des showrooms.....	40
2.1.	Demain, des showrooms dans les centres commerciaux ? .....	41
3.	Dans la peau du client : parcours d'achat et outils numériques .....	42
3.1.	Parcours type sur internet.....	42
3.2.	Un acheteur indécis et influençable.....	44
3.3.	Tests de configurateur en ligne.....	45
3.4.	Sites internet et réseaux sociaux des concessions.....	46
4.	Synthèse des enjeux de la maîtrise du numérique pour les distributeurs, à court terme	48
4.1.	Passer d'un mode « outil » à un mode « usage ».....	48
4.2.	De nouvelles compétences à acquérir dès la formation initiale.....	48
4.3.	Faire évoluer les métiers et les profils recrutés.....	49
5.	Perspectives d'avenir : scénarii.....	50
5.1.	Piste 1 : Et si les GAFAs maîtrisaient entièrement le marché des véhicules connectés ?	50
5.2.	Piste 2 : Et si les constructeurs marquaient leur indépendance ? .....	51
5.3.	Piste 3 : Et si les « nouveaux entrants » pénétraient largement le marché Grand Public ?.....	51
5.4.	Piste 4 : Et si le modèle Chinois s'imposait ? .....	52
6.	Quels autres secteurs le digital a-t-il révolutionné ?.....	54
6.1.	Les cuisinistes.....	54
6.2.	Le tourisme.....	55
6.3.	Le recrutement .....	55
<b>Volet 3 : Expression et détection des besoins.....</b>		<b>56</b>
1.	Activités et compétences à développer/améliorer.....	57
1.1.	Présentation des 11 blocs d'activités.....	58
1.2.	Exploitation et actualisation d'un CRM.....	60
1.3.	Prospection, développement et fidélisation clientèle.....	61
1.4.	Commercialisation des véhicules / Découverte dynamique accompagnée d'un véhicule .....	62
1.5.	Explication et conseil sur l'utilisation des équipements numériques.....	63
1.6.	Utilisation des logiciels informatiques et outils de bureautique (DMS, logiciel financement, traitement de texte.....)	64
1.7.	Actualisation des compétences numériques .....	65
1.8.	Accueil des clients.....	66

1.9.	Commercialisation des véhicules / Découverte dynamique accompagnée d'un véhicule .....	67
1.10.	Organisation du parc Essais / VD / Showroom.....	68
1.11.	Actualisation des compétences (numériques).....	68
1.12.	Collaboration .....	68
2.	En synthèse : les pistes d'évolutions pour les formations.....	69
3.	Perspectives de développement des métiers et activités.....	70
3.1.	Les principaux défis numériques à court et moyen terme .....	70
3.2.	De nouvelles compétences à développer, pour les salariés .....	71
3.3.	Évaluation des formations (et des OF) pour couvrir ces besoins.....	72
3.4.	Scénario organisationnel 1 : « privilégier le quantitatif ».....	72
3.5.	Scénario organisationnel 2 : « des leads qualifiés par des tiers ».....	73
3.6.	Scénario organisationnel 3 : « des leads qualifiés en interne ».....	73
3.7.	Scénario organisationnel 4 : « + de 65% de clients Société ».....	73

## Présentation de la méthodologie de l'étude :

L'étude menée de Mars à Juin 2018 a été validée, par étapes clés (Volets 1 et 2, puis 3), par le groupe de travail des professionnels de la Branche engagés dans le P.I.A. Commerce de Véhicules Neufs.

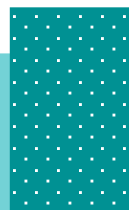
Il s'est agi de répondre au cahier des charges de l'ANFA grâce à :

- Une synthèse documentaire (études publiques et privées, presse spécialisée, veille sur Internet)
- Des analyses collaboratives avec des experts ANFA et GNFA
- Des entretiens qualitatifs semi-directifs :

Catégorie de postes	Nbe d'entretiens réalisés
Directeur Concession(s)	4
Responsable Marketing & CRM	3
Responsable Digital	1
Chef des ventes (Plaque, VN, VS)	4
Conseiller Commercial VN (Particuliers et Secteur)	4
Assistante Marketing, CRM & Digital	1
Metteur en main	1
Community Manager	1
Formateurs et organismes de formation	2

Les entretiens ont été principalement de 2 formes, puisque s'adressant à 2 types d'acteurs :

1. Entretiens auprès de la Direction, Responsables, Chefs des ventes et Formateur :
  - Par téléphone ou en face-à-face
  - Interroger sur les grands enjeux du numérique et de la vente VN, les stratégies actuelles et les perspectives d'avenir à court et moyen terme.
2. Entretiens sur l'analyse de l'activité des vendeurs, metteur en main... :
  - Sur le terrain (au bureau du vendeur, dans la concession)
  - Objectifs :
    - Dérouler un process de vente classique
    - Comprendre le contexte global de la vente et l'interaction avec d'autres corps de métiers
    - Expliquer le fonctionnement des outils informatiques (logiciels CRM et d'offres de financement)
    - Identifier les points de difficulté, de « pression », les qualités et bonnes pratiques du vendeur
    - Cerner les points d'amélioration à court terme et les souhaits sur le moyen terme



## Volet 1 : État des lieux

---

## 1. Le système de distribution de VN en France – La situation existante

### 1.1. Le système de distribution de véhicules neufs en France

Il existe aujourd'hui 3 types d'acteurs, qui peuvent commercialiser des véhicules neufs (VN). En effet, les réseaux sont organisés en circuits de distribution Primaires et Secondaires, à la fois pour la vente de produits neufs et d'occasion. Le réseau Primaire est composé des Succursales, Filiales des constructeurs d'une part, et des concessions d'autre part. Ces derniers représentent environ 92% du nombre d'entreprises du réseau primaire. En 2018, le réseau primaire représente 38,2 % des 13 450 points de vente français.

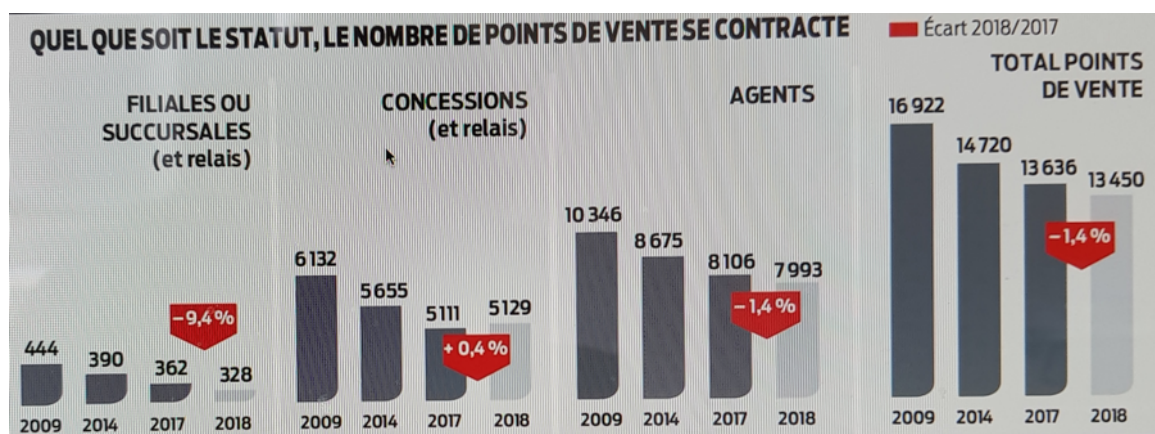
Concessionnaires
<ul style="list-style-type: none"><li>• Juridiquement indépendants,</li><li>• Mono ou multimarques,</li><li>• Investissements et mises aux normes à leur charge,</li><li>• Via des Agents de marques, par les Conseillers Commerciaux Secteurs</li></ul>
Succursales
<ul style="list-style-type: none"><li>• Filiales des constructeurs,</li><li>• Investissements à la charge du constructeur.</li></ul>
Constructeurs
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pour les très gros contrats (type La Poste, Avis...)</li></ul>

Le réseau Secondaire est constitué d'Agents de marques. Ils ont d'abord un statut de « réparateurs agréés » et ne peuvent pas toujours vendre de VN. Ce sont alors les Conseillers Commerciaux Secteur de la concession de la marque dont ils relèvent qui les vendent pour eux et les commissionnent. Certains agents ont leur propre vendeur mais, dans tous les cas, pour le VN, ils ne contractent pas avec le constructeur mais avec son représentant local et les ventes qu'ils réalisent rentrent donc dans le « quota » de la concession. Du point de vue du client, cela peut sembler « transparent » ; il pense acheter à son Agent de proximité, par exemple.



Le nombre de points de vente (PDV) est ausculté chaque année par L'Argus dont les statistiques ont tendance à faire foi dans les milieux automobiles. Dans sa dernière livraison (du 27 mars 2018), l'Argus nous dresse le tableau 2017 et réfère les évolutions constatées non seulement à l'année précédente mais encore à l'année 2009 et, dans le fil du texte, aux deux décennies passées qui ont vu s'opérer un assez net mouvement de concentration qui a au fond trois dimensions :

- i) on a assisté à une réduction du nombre de points de vente puisque, en vingt ans, on est passé de plus de 22 000 points de vente à 13 450 au 1<sup>er</sup> janvier 2018 ;
- ii) on a assisté à une réduction du nombre de contrats de concession par transformation d'un certain nombre de concessions en point de vente secondaire ou points relais venant compléter les « sites principaux » porteurs du contrat entre l'investisseur et le constructeur ;
- iii) on a assisté à une réduction du nombre d'investisseurs car les constructeurs ont favorisé les rachats par de gros opérateurs qui, sur une région donnée en règle générale, assure la distribution de leurs marques ; la plupart du temps, les groupes ainsi constitués sont « multi-marques » « multi-constructeurs » ce qui signifie qu'ils investissent en diversifiant leur portefeuille et assurent par exemple non seulement la distribution des trois (quatre désormais) marques du groupe PSA mais encore celle des quatre marques de l'Alliance Renault-Nissan et des deux marques de Toyota.



Ces évolutions qui se sont opérées sur les 20 dernières années ont correspondu à plusieurs phénomènes relativement indépendants les uns des autres. Néanmoins on peut considérer que la renégociation de l'exemption dite 1475/1995 a joué un rôle déclencheur. En effet, pour pouvoir refuser de vendre les véhicules qu'ils produisent à n'importe quel opérateur qui voudrait les vendre et ne pas être attaqué pour « refus de vente », il faut que les constructeurs obtiennent des autorités de la concurrence un statut spécifique : sélectionner ses distributeurs correspond en droit de la concurrence à ce que l'on appelle une « pratique verticale restrictive » et est a priori prohibé ; il faut, pour lever cette interdiction, pouvoir montrer que les consommateurs ont davantage à y gagner qu'à y perdre et obtenir alors une « exemption au droit commun de la concurrence ».

Dans l'Union Européenne, les Etats ont transféré leurs compétences en ces domaines à l'Union et ce sont les services de la DG Competition qui examinent ces questions. Ils ont proposé que soit accordé une telle exemption à l'ensemble du secteur – et non pas firme par firme – et proposé que soit accordée une « exemption en bloc » (BER pour Block Exemption Regulation). Tel avait été le cas en 1985, pour 10 ans. Après examen du bilan de ce BER, l'exemption avait été renouvelée en 1995 mais les doutes sur le bilan et les inflexions apportées au texte avaient alors conduit à ce que cette reconduction ne soit accordée que pour 7 ans : son réexamen a donc démarré dès le début des années 2000 et le commissaire à la Concurrence de l'époque (Mario Monti) a alors manifesté de claires velléités de libéraliser le



secteur pour favoriser la concurrence, les nouvelles entrées, le multimarquisme et l'innovation (ventes par internet par exemple).

Pour favoriser par exemple l'arrivée de la grande distribution, il a souhaité que les concessionnaires ne signent plus avec le constructeur un seul contrat mais trois contrats correspondant à chacune des activités « couvertes » par l'exemption : la vente de VN, la vente de pièces de rechange et la réparation. De la même manière alors que le 1475/1995 reconnaissait comme légitime une distribution non seulement sélective qualitativement (càd conforme aux standards de la marque) et quantitativement (càd soumise à des objectifs chiffrés de volumes vendus) mais encore exclusive (càd accordant un monopole des ventes aux distributeurs sur un territoire défini contractuellement), Mario Monti a souhaité que les constructeurs choisissent entre distribution sélective et distribution exclusive. Son intention claire était d'ouvrir le champ à de nouveaux opérateurs issus par exemple de la grande distribution qui auraient pu obtenir le droit de vendre les produits d'une marque et vendre sur tout le territoire européen sans s'encombrer de l'activité PR ou d'assurer l'AV.

C'est d'abord en réaction à ces évolutions que, avant même qu'elles ne soient effectives avec le 1400/2002, les constructeurs ont prévenu les nouvelles entrées en augmentant fortement leurs exigences (leurs « standards ») tout en réduisant significativement les marges faciales. Ils ont ainsi rendu la vente de VN très peu profitable a priori pour tout celui qui n'assurerait pas dans ses points de vente les autres métiers plus porteurs de marges que sont la vente de PR et l'AV et/ou pour tout celui qui n'accéderait pas aux autres éléments de rémunérations de la vente VN (marges arrières assurées par l'atteinte de ses quotas, primes qualités ...). C'est ce qui a déclenché la réduction du nombre d'agents qui ont souvent renoncé à obtenir l'agrément en réparation. C'est également ce qui a conduit à la réduction du nombre de points de vente primaire, les plus petits ne pouvant se mettre aux standards. C'est enfin ce qui a conduit à simplifier la gouvernance des réseaux en réduisant le nombre d'opérateurs et en s'adossant aux plus « solides » d'entre eux aptes à financer leur mise aux normes et leurs rachats d'autres affaires.

Ainsi, les constructeurs ont déjoué la stratégie volontariste de la DG Competition qui avait conçu entre 2000 et 2002 une espèce de plan de refonte de la distribution automobile européenne qui aurait permis de voir émerger de nouveaux intervenants. Le contrôle des conditions de rémunération – et donc de la rentabilité des affaires – par les constructeurs et le caractère « discrétionnaire » de beaucoup de leurs composantes permet aux constructeurs de rester décisionnaires. Bruxelles en a pris acte et la renégociation suivante qui a décidé des conditions sous lesquelles évolue aujourd'hui la distribution a assez clairement renoncé aux ambitions réformatrices : Nelly Kroes qui a remplacé Mario Monti s'est montrée très critique de sa démarche et est revenu sur l'essentiel des changements qu'il avait introduit. Dans les faits, la principale évolution qui est intervenue en 2010 a consisté à faire passer l'automobile sous le régime général de la franchise qui apparaît comme beaucoup plus favorable au contrôle par les constructeurs de leur distribution.

De fait, la seule évolution marquante qui a été conservée est celle qui consiste à supprimer l'exclusivité territoriale pour une concession. Elle donne à une concession la faculté d'aller chercher des clients dans la zone de chalandise de ses voisins. Les constructeurs ont appris à se servir de cette disposition législative pour mettre en concurrence leurs distributeurs et améliorer ainsi leur couverture du territoire en faisant en sorte que les insuffisances

potentielles d'un point de vente soient compensées par l'agressivité d'un de ses voisins. C'est ainsi qu'il faut interpréter ce propos d'un chef des ventes rencontré :

*Verbatim Entretien : « Notre contexte est hyper concurrentiel. On vend 40% de nos VN à l'extérieur de notre secteur, 50% pour les VN Société. D'où l'intérêt de se regrouper » (Chef des Ventes Plaque)*

Ainsi, le triple processus entamé alors ne s'est plus arrêté depuis et, même s'il tend à ralentir, il a encore été observé en 2017. L'Argus écrit à ce sujet : « Concrètement, 186 points de vente automobile ont fermé en France, ce qui ramène la couverture nationale à 13 450 sites. On assiste depuis quelques années à une décélération de cet étiolement. Entre 2016 et 2017, 267 établissements avaient disparu. Et l'on était loin de l'hémorragie qui avait saigné la distribution automobile pendant deux décennies, au rythme de 500 disparitions par an, soit l'évaporation de plus de 10 000 sites, essentiellement du fait des agents de marque.

Observés de plus près, les chiffres de 2018 montrent que l'érosion de 1,4 % vient des succursales de constructeurs (- 9,4 %) et des réseaux secondaires (- 1,4 %), alors que le tissu des concessions s'est stabilisé (+ 0,4 %). »

## 1.2. Caractéristique du réseau de distribution (VN & VO)

Le réseau VN-VO est dominé par les petites structures. En 2015 : les entreprises de moins de 3 salariés représentent 77,3% de l'effectif (source : étude Xerfi « Le marché et la distribution automobile », Septembre 2017).

On observe 2 phénomènes majeurs et structurants :

- En 2015 : hausse du nombre d'établissements de 0,6% et de 0,1% des effectifs salariés.
- Une concentration des grands groupes (« GDSA ») :
  - les 100 premiers groupes => 49,3% des immatriculations de VN en 2015 contre moins d'1/3 en 2002
  - Les 10 premiers groupes => 17% des ventes (VN & VO confondus).

La digitalisation des activités est ici un des enjeux de ces concentrations, puisque les investissements (soft et équipement) peuvent être très lourds à porter pour un concessionnaire seul ou « petit ».

## 2. Le marché du VN en France

### 2.1. Un marché dynamique

Les conditions dans lesquelles la distribution automobile opère dans un pays comme la France sont liées à la demande automobile et à ses orientations majeures d'une part et à la place qu'occupent les distributeurs pour y répondre d'autre part.

Sur le premier point, on assiste, en Europe en général et en France en particulier, à une relative embellie conjoncturelle qui fait suite aux deux crises profondes qui ont correspondu à la crise financière de 2008 et à la crise de l'euro de 2011-2012. Cette embellie qui s'est dessinée en France en 2016 et se poursuit jusqu'à la fin du premier semestre 2018 peut être illustrée par l'année 2017.

En effet, en 2017, le marché des VN en France atteint 2 millions d'immatriculations, soit, une croissance de +4% en 1 an. Ceci peut s'expliquer par plusieurs points favorables :

- Le maintien des taux d'intérêts bas, pour l'investissement des ménages,
- La hausse des ventes aux entreprises, qui achètent des modèles plutôt Premium,
- Les offres de financements type LOA, qui favorisent le renouvellement plus fréquent des achats de VN,
- Des nouveaux modèles de véhicules attractifs.

Pour le marché des véhicules utilitaires légers, une hausse est aussi constatée : +6,5% en 2017 également. Cela s'explique notamment par un secteur porteur, le BTP, et le renouvellement des gammes des constructeurs français, qui sont attractives.

Malgré cela, vendre des véhicules neufs et dégager des marges sur cette activité ressort comme structurellement difficile et l'embellie conjoncturelle ne saurait le masquer. En effet, les taux d'équipement des ménages en automobile sont très élevés et le marché est essentiellement un marché de renouvellement. Dans la mesure où les kilométrages moyens parcourus baissent du fait de la multi-motorisation croissante des ménages d'une part et de l'usage de plus en plus systématique d'autres moyens de transport pour effectuer de grandes distances d'autre part, le besoin de renouvellement structurel baisse.

Pour ces raisons, on observe trois phénomènes clés que sont :

- l'allongement des durées de détention ;
- le vieillissement du parc ;
- la propension décroissante des ménages à acheter des véhicules neufs.

Pour l'expliquer, il faut saisir que – contrairement à ce que l'on entend dire fréquemment – les véhicules ont vu leur fiabilité croître considérablement et, étant donnés les kilométrages parcourus annuellement par les ménages, conserver un véhicule acquis neuf une dizaine d'années est très rationnel de même qu'acquérir un véhicule de 5 ou 10 ans. Dès lors que, les 20 dernières années ont été marquées par une montée très fortes de « dépenses concurrentes » comme les télécommunications ou le logement, la « fenêtre de tir commercial » des constructeurs et des vendeurs de VN s'est étroitiée.

Pour faire face à ces évolutions défavorables et tenter de « faire boire ses ânes qui n'ont pas soif » que sont les consommateurs, les constructeurs ont déployé des trésors d'énergie pour attirer leur attention et tenter d'arracher les rares acheteurs potentiels de VN à leurs

concurrents. Ils ont ainsi étoffé leurs gammes pour tenter d'occuper la moindre niche en multipliant les silhouettes, les motorisations et les options. Ils ont renouvelé leurs gammes de plus en plus fréquemment et procédé systématiquement à des « face lifts » après deux ou trois ans. Il en est résulté, malgré les efforts de rationalisation industrielle, une augmentation des « valeurs unitaires moyennes » qui a rendu les VN moins accessibles encore. Il en est résulté également de très fortes incertitudes commerciales puisque sur un marché très encombré les lancements de produits sont tout sauf sûrs et conduisent pour quelques « bonnes » surprises à beaucoup de mauvaises.

Le réseau de distribution qui, génétiquement, a pour rôle d'ajuster la politique produit – et le « pricing » - conçu au siège par le constructeur aux réalités du terrain est comptable de cette dynamique. C'est lui qui doit convaincre le client que la publicité du constructeur n'a pas convaincu. C'est lui qui doit faire les rabais et les reprises avantageuses qui corrigeront le pricing très optimiste du constructeur. C'est lui qui doit écouler à vil prix les trop nombreux véhicules de démonstration que son constructeur lui impose pour compenser la dynamique commerciale spontanée insuffisante sur tel ou tel modèle. C'est lui qui, pour gonfler ses immatriculations, et « faire son quota » immatriculera une part de ses véhicules en stock et les vendra – lui même ou via un marchand – en occasion 0 km. De ce point de vue, le fait que sur une année faste comme l'année 2017, les véhicules de démonstration aient représenté presque 16% des ventes et dépassé pour certaines marques comme Nissan ou Mazda les 25% en dit long à ce sujet et permet de saisir pourquoi il est si difficile de gagner de l'argent avec le VN.

Comme le disait un chef de vente, dans ce contexte, défendre ses marges ressort comme quasi-impossible : on y renonce pour accéder à la prime et, même lorsque l'on l'obtient, la santé de l'affaire n'est pas assurée.

*Verbatim Entretien : « On va plutôt aller chercher nos primes de volume plutôt que nos marges » (Chef des Ventes Plaque)*

## 2.2. Zoom sur les ventes VN par marques

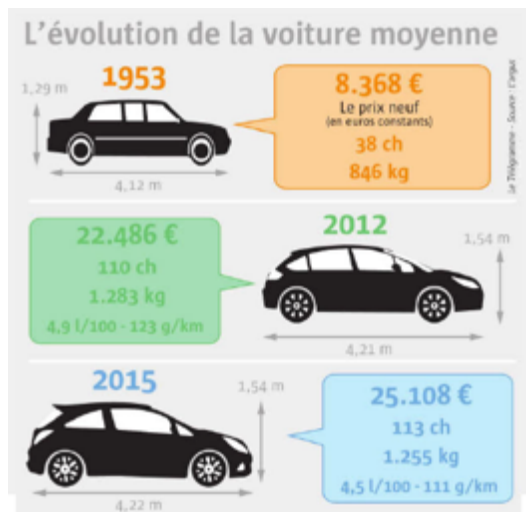
Le « Dieslegate » est un élément impactant ces dernières années, puisque la part des véhicules diesel a chuté, de fait de leur réputation et pollution. Les clients sont de moins en moins rassurés sur l'avenir des motorisations et des modèles ; les offres de location permettent donc de répondre à ces craintes, en permettant d'utiliser un véhicule qui sera à coup sûr repris par son concessionnaire ou succursale.

La répartition des immatriculations des VN, par marque, est la suivante, en 2015 et 2016 :

Immatriculations VP neufs par marque en France décembre 2017								
MARQUE	DEC. 2016 22/22J	DEC. 2017 20/20J	% EVOL. 17/16	% PENET. 2017	12 MOIS 2016 253/253J	12 MOIS 2017 251/251J	% EVOL. 17/16	% PENET. 2017
RENAULT	43 199	39 864	- 7,7	20,62	407 955	416 584	+ 2,1	19,74
PEUGEOT	27 395	29 196	+ 6,6	15,10	335 905	366 879	+ 9,2	17,38
CITROEN	14 620	14 277	- 2,3	7,38	195 025	201 375	+ 3,3	9,54
DACIA	9 773	10 961	+ 12,2	5,67	110 540	117 874	+ 6,6	5,58
DS	1 917	1 913	- 0,2	0,99	28 083	21 327	- 24,1	1,01
BOLLORE	2	39	-	0,02	944	56	- 94,1	0,00
SECMA	5	8	+ 60,0	0,00	35	49	+ 40,0	0,00
PGO	1	0	- 100,0	0,00	16	2	- 87,5	0,00
ALPINE	0	6	-	0,00	0	7	-	0,00
DIVERS FRANCAISES	0	8	-	0,00	0	21	-	0,00
<b>TOTAL FRANCAISES</b>	<b>96 912</b>	<b>96 272</b>	<b>- 0,7</b>	<b>49,79</b>	<b>1 078 503</b>	<b>1 124 174</b>	<b>+ 4,2</b>	<b>53,26</b>
VOLKSWAGEN	13 982	14 596	+ 4,4	7,55	143 111	139 364	- 2,6	6,60
MERCEDES	9 585	9 481	- 1,1	4,90	62 073	68 014	+ 9,6	3,22
TOYOTA	8 494	8 351	- 1,7	4,32	77 696	88 668	+ 14,1	4,20
BMW	6 439	7 147	+ 11,0	3,70	60 525	61 318	+ 1,3	2,90
FORD	6 960	6 882	- 1,1	3,56	79 176	84 393	+ 6,6	4,00
AUDI	6 438	6 509	+ 1,1	3,37	64 666	65 706	+ 1,6	3,11
NISSAN	7 529	5 953	- 20,9	3,08	69 081	71 497	+ 3,5	3,39
FIAT	6 296	5 546	- 11,9	2,87	62 548	68 196	+ 9,0	3,23
OPEL	5 703	5 385	- 5,6	2,78	68 288	72 568	+ 6,3	3,44
KIA	3 004	3 059	+ 1,8	1,58	33 686	37 235	+ 10,5	1,76
HYUNDAI	2 802	3 042	+ 8,6	1,57	28 048	29 574	+ 5,4	1,40
MINI	2 333	2 864	+ 22,8	1,48	25 177	26 434	+ 5,0	1,25
SEAT	2 318	2 550	+ 10,0	1,32	21 647	24 716	+ 14,2	1,17
SKODA	2 274	2 372	+ 4,3	1,23	23 622	26 799	+ 13,4	1,27
SUZUKI	2 318	2 258	- 2,6	1,17	20 528	25 045	+ 22,0	1,19
VOLVO	1 652	1 933	+ 17,0	1,00	15 604	16 220	+ 3,9	0,77
MAZDA	935	1 337	+ 43,0	0,69	10 320	11 778	+ 14,1	0,56
JEEP	864	1 208	+ 39,8	0,62	9 983	10 892	+ 9,1	0,52
LAND ROVER	1 098	1 002	- 8,7	0,52	10 389	9 079	- 12,6	0,43
ALFA ROMEO	908	934	+ 2,9	0,48	7 334	9 209	+ 25,6	0,44
HONDA	1 026	898	- 12,5	0,46	9 143	8 491	- 7,1	0,40
SMART	1 229	886	- 27,9	0,46	8 980	8 164	- 9,1	0,39
PORSCHE	765	847	+ 10,7	0,44	5 397	5 457	+ 1,1	0,26
LEXUS	546	547	+ 0,2	0,28	5 100	5 390	+ 5,7	0,26
JAGUAR	414	442	+ 6,8	0,23	3 740	3 541	- 5,3	0,17
MITSUBISHI	446	354	- 20,6	0,18	2 922	2 378	- 18,6	0,11
TESLA	191	174	- 8,9	0,09	945	1 368	+ 44,8	0,06
INFINITI	415	118	- 71,6	0,06	3 296	1 985	- 39,8	0,09
SUBARU	95	110	+ 15,8	0,06	851	722	- 15,2	0,03
MASERATI	154	89	- 42,2	0,05	734	710	- 3,3	0,03
SSANGYONG	71	58	- 18,3	0,03	964	669	- 30,6	0,03
LOTUS	41	50	+ 22,0	0,03	171	162	- 5,3	0,01
FERRARI	32	26	- 18,8	0,01	236	273	+ 15,7	0,01
ASTON MARTIN	12	19	+ 58,3	0,01	74	115	+ 55,4	0,01
CATERHAM	16	15	- 6,3	0,01	97	70	- 27,8	0,00
CHEVROLET	27	13	- 51,9	0,01	139	138	- 0,7	0,01
LAMBORGHINI	9	13	+ 44,4	0,01	69	68	- 1,4	0,00
BENTLEY	13	12	- 7,7	0,01	82	82	-	0,00
MORGAN	7	10	+ 42,9	0,01	55	63	+ 14,5	0,00
MC LAREN	4	7	+ 75,0	0,00	34	26	- 23,5	0,00
CADILLAC	0	2	-	0,00	35	30	- 14,3	0,00
DODGE	0	0	-	0,00	2	1	- 50,0	0,00
KTM	3	0	- 100,0	0,00	6	1	- 83,3	0,00
LADA	0	0	-	0,00	2	0	- 100,0	0,00
LANCIA	10	0	- 100,0	0,00	185	34	- 81,6	0,00
ROLLS ROYCE	1	0	- 100,0	0,00	15	9	- 40,0	0,00
DIVERS IMPORTEES	13	1	- 92,3	0,00	42	37	- 11,9	0,00
<b>TOTAL IMPORTEES</b>	<b>97 472</b>	<b>97 100</b>	<b>- 0,4</b>	<b>50,21</b>	<b>936 818</b>	<b>986 689</b>	<b>+ 5,3</b>	<b>46,74</b>
<b>TOTAL</b>	<b>194 384</b>	<b>193 372</b>	<b>- 0,5</b>	<b>100,00</b>	<b>2 015 321</b>	<b>2 110 863</b>	<b>+ 4,7</b>	<b>100,00</b>

Source : Dataneo - Traitement : Autoactu.com

## 2.3. Prix de vente moyen d'un VN en France



Le prix de vente moyen d'un VN est de 25 828 euros en 2016.

En 2013, ce chiffre était de 23 407 euros en moyenne, et en 2010 : 19 767 euros. Cette hausse s'explique par plusieurs phénomènes :

- Le développement des systèmes et options d'aides à la conduite,
- La croissance des modèles « SUV » qui plaisent beaucoup aux urbains comme aux ruraux,
- L'esthétisme des véhicules, avec des intérieurs aux matières nobles, par exemple.

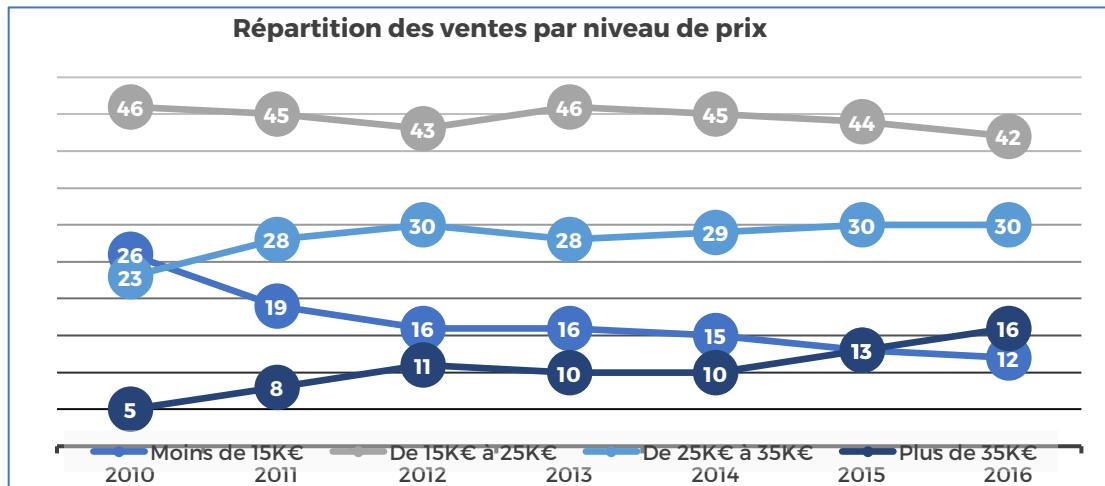
Cette évolution est commune à l'ensemble de l'UE et renvoie à la dynamique commerciale évoquée plus haut ainsi qu'aux évolutions réglementaires comme l'indique le tableau ci-dessous :

	Prix (euros)		Puissance (kw)		Cylindrée		Poids (kg)		Longueur (m)		Largeur (m)		Consommation (l)	
	2001	2016	2001	2016	2001	2016	2001	2016	2001	2016	2001	2016	2001	2016
<b>EU 27</b>	20 060	28 114	74	90	1709	1596	1696	1884	4,15	4,31	1,71	1,79	6,8	4,9
<b>Allemagne</b>	22 452	31 662	83	109	1823	1722	1776	1972	4,24	4,39	1,72	1,80	7,2	5,2
<b>Italie</b>	17 574	23 738	65	79	1557	1487	1594	1778	3,98	4,14	1,68	1,76	6,4	4,6
<b>France</b>	18 285	26 310	71	86	1748	1485	1699	1815	4,10	4,24	1,71	1,78	6,3	4,6
<b>Espagne</b>	17 886	25 619	73	88	1776	1551	1710	1857	4,17	4,30	1,71	1,79	6,5	4,7
<b>UK</b>	23 001	30 253	78	102	1701	1651	1681	1896	4,17	4,31	1,70	1,79	7,3	4,9
<b>EU 12/13</b>	16 366	22 100	59	95	1421	1591	1615	1892	4,24	4,40	1,71	1,79	6,7	5,2
<b>Renault</b>	17 179	22 443	67	76	1569	1305	1653	1792	4,04	4,24	1,69	1,78	6,3	4,4
<b>Dacia</b>		12 745		71		1269		1669		4,24		1,77		5
<b>Peugeot</b>	16 847	22 719	66	78	1686	1411	1611	1729	4,05	4,18	1,69	1,78	6,3	4,1
<b>Citroën</b>	17 452	21 230	66	73	1705	1394	1681	1716	4,16	4,14	1,70	1,75	6,4	4,2
<b>Fiat</b>	12 365	17 651	51	68	1357	1348	1452	1607	3,80	3,93	1,65	1,70	6,2	5
<b>Ford</b>	17 865	24 817	70	93	1657	1494	1668	1916	4,23	4,33	1,72	1,82	6,8	5
<b>Opel</b>	16 979	21 580	66	84	1576	1419	1673	1838	4,10	4,29	1,70	1,78	6,6	5,1
<b>VW</b>	20 459	28 204	71	93	1697	1571	1734	1933	4,19	4,35	1,71	1,79	6,4	4,8
<b>Audi</b>	30 108	41 254	101	132	1978	1964	1880	2082	4,41	4,52	1,76	1,83	7,1	5
<b>BMW</b>	35 453	45 404	124	140	2383	2073	1992	2148	4,54	4,58	1,77	1,82	8,2	4,9
<b>Mercedes</b>	35 437	45 603	109	131	2272	2078	1971	2238	4,38	4,64	1,76	1,83	8,1	5,1

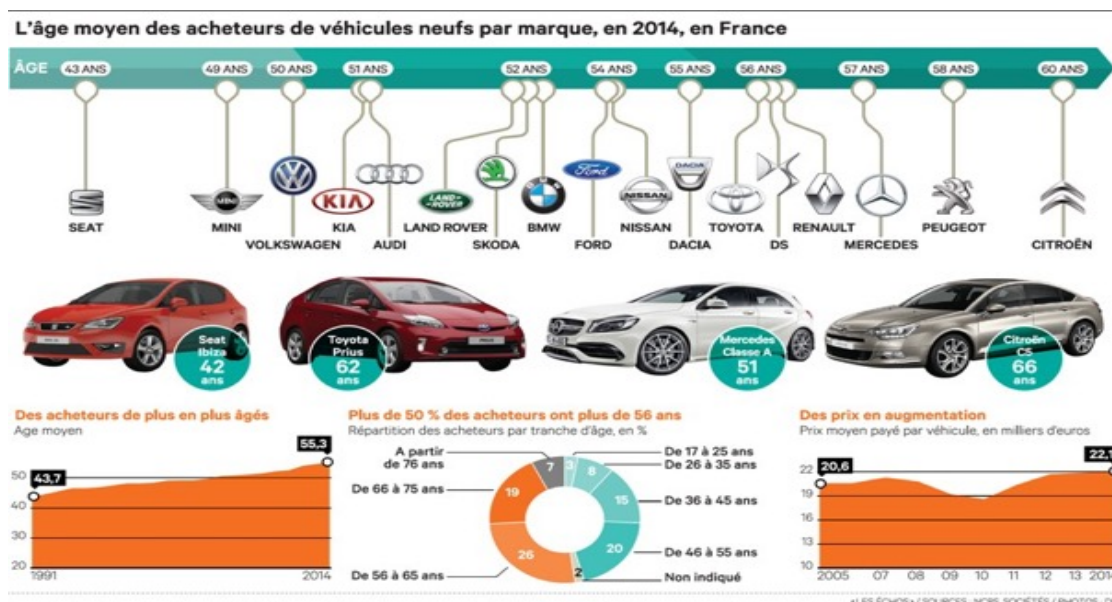
On y constate que les 8000 euros supplémentaires correspondent à 188kg, à 16 chevaux, à 16 cms en longueur et à 8cms en largeur supplémentaires. Au delà de la volonté forcenée de la part de beaucoup de constructeurs de « monter en gamme », se manifeste ici l'importance croissante des contraintes réglementaires concernant aussi bien la sécurité passive et les équipements correspondant que la dépollution. Alors que les ménages avaient de moins en moins d'argent à consacrer à l'automobile, les constructeurs et les régulateurs semblent s'être ligüés pour limiter la demande de VN.

Ceux des constructeurs qui vendent les véhicules les plus chers et, en particulier, les allemands ont digéré sans problème ces évolutions. Ceux des constructeurs qui, comme Fiat, travaillent plutôt sur les gammes basses ont davantage souffert. Il en est globalement résulté une difficulté croissante à vendre des véhicules aux ménages qui, à l'instar de ce que l'on a constaté à l'Est de l'Europe, s'équipent de plus en plus systématiquement en véhicules d'occasion.

Le graphique ci-après montre l'évolution dans le temps de la demande de véhicules par tranche de prix. On note que, depuis 2015, la part de marché des véhicules vendus entre 10 et 15 000 euros est passée en-dessous de celle des véhicules à plus de 35 000. On comprend mieux alors comment la part des véhicules vendus à particuliers s'est érodée au profit des ventes flottes.



Concernant les quelques ménages qui achètent encore des véhicules neufs, on constate qu'ils se recrutent dans des catégories de population beaucoup plus âgées et riches que la moyenne (voir infographie des Echos ci-dessous). Si tel est le cas, c'est en raison des phénomènes dits de « dépenses contraintes » : leur poids décroît avec l'âge des ménages car elles dépendent fortement de la composition des ménages (enfants à charge ou non) et surtout du statut d'occupation de logement : lorsque l'on atteint 55 ans, on a moins de chances d'avoir des enfants à charge et davantage d'être propriétaire – et non plus propriétaire accédant. Il est alors possible aux ménages et à leur banquier de faire face à la mensualité d'un véhicule à 20 000 euros financé sur 60 mois.



### 3. Les business models de la vente de véhicules

Lors d'une conférence sur ce sujet, le patron d'un grand groupe de distribution automobile décrivait la situation en indiquant que dans l'automobile « les anciens membres du club payent pour ceux que l'on veut y faire rentrer ». Il voulait indiquer que les magnifiques show-rooms, les généreux rabais et les reprises à perte servent à « pousser du métal » et conduisent à faire en sorte que le peu que l'on gagne avec le VN ne permettrait pas de faire face au coût du foncier et aux frais de structure en général. Heureusement, le parc installé (détenu par les « anciens membres du club ») suscite des demandes en AV et en PR pour lesquels la concurrence est plus faible et permet de dégager les marges qui vont permettre au réseau de survivre voire de gagner de l'argent.

Dans la littérature qui a été produite pour Bruxelles à l'occasion des différentes renégociations de l'exemption évoquée plus haut, on parle ainsi explicitement de « subventions croisées » ('cross subsidization') de la vente par l'après-vente. Elles se traduisent par le fait que la structure du Chiffre d'Affaire ne se retrouve pas dans la structure des marges : ainsi le VN et le VO génèrent respectivement 60% et 20% du CA mais 32% et 15% de la marge ; à l'inverse la PR et l'AV ne pèsent que pour 12% et 8% du CA mais génèrent 20% et 34% de la marge. Le taux de marge sur le VN ressort en deçà de 3% alors que celui sur la PR est au dessus de 5% et celui de l'atelier de 17%.

En terme d'évolution, ce schéma qui reste généralement vrai a eu tendance à se modérer en raison d'une évolution plutôt défavorable de l'AV constructeur. En effet, les évolutions réglementaires qui se sont faites jour à partir de 1995 ont libéraliser les marchés de la PR et obligé les réseaux de marques à rogner sur leurs marges pour faire face à une concurrence grandissante. Si tel a été le cas, c'est entre autres raisons parce que la définition légale de la pièce d'origine a changé : alors que seules les pièces marquées par les constructeurs et distribuées par leurs réseaux avaient jusqu'en 2002 le droit de se prévaloir de l'intitulé, il est devenu possible depuis aux équipementiers fabricant les pièces en première monte de vendre ces pièces à des distributeurs indépendants qui ont acquis la faculté de les vendre à leur tour sous l'appellation pièces d'origine.

Parallèlement, le parc de véhicules vieillissant, une proportion croissante des automobilistes dont les véhicules avaient des valeurs résiduelles très faibles a cessé de demander des « pièces d'origine » pour se contenter de pièces adaptables à moindres prix. Les constructeurs et leurs réseaux se sont à leur tour positionnés sur ce créneau très concurrentiel et ont ainsi vu leurs marges moyennes s'éroder en même temps que le chiffre d'affaire croissait. Ainsi, la marge sur la pièce était au-dessus de 10 (voire 11) points en 1999 et a été divisée par deux ; le CA doublant, le profit lié à la pièce a peu varié en importance pour les affaires. Pour ce qui est de l'atelier, on a assisté à une importante érosion de l'activité associée à d'importantes pertes de parts de marché des réseaux de marque au profit des indépendants et singulièrement des MRA. Là encore, il faut voir l'effet du vieillissement du parc : les réseaux ne traitant guère que le parc récent, les ateliers des concessions sont structurellement mal placés pour faire face au déport de l'activité vers les plus de 7 voire de 9 ans. Les seules réactions envisageables consistent à proposer des prestations « à prix serrés » moins porteuses de marges.

Le résultat est que le business model décrit plus haut s'affaiblit. Ainsi, les professionnels ont l'habitude de se référer à un ratio qui rapporte les marges générées par les deux composantes de l'après-vente à leurs frais de structure. Ce « taux de couverture des frais de structure –ou frais fixes-par l'après-vente » a longtemps avoisiné les 80% et dépassé les 90% pour les marques dont les parcs en circulation étaient particulièrement importants (marques françaises en France notamment. Il est aujourd'hui couramment et deçà de 55% voire de 50%.

Il en résulte que les constructeurs doivent être beaucoup plus sélectifs puisqu'ils ne peuvent plus maintenir la même capillarité de réseau que par le passé dès lors que seules leurs « aides » permettent aux professionnels de maintenir la tête hors de l'eau. Comme l'indique l'Argus, on peut penser que cette sélectivité et les conséquences qu'elle a eu en terme de



réduction du nombre de points de vente atteint aujourd'hui ses limites. On peut également craindre qu'en cas de retournement de conjoncture et d'érosion de leurs profits les constructeurs ne cherchent à limiter leurs coûts de distribution et – donc – le montant de leurs aides aux réseaux. Les réseaux sont « sous perfusion » et cela place les constructeurs dans une position de force car les rémunérations associées aux différentes activités sont de plus en plus nécessaires et de plus en plus discrétionnaires.

Dans ce contexte le commerce VN est paradoxalement revigoré non qu'il soit « naturellement » plus porteur et profitable mais parce que les autres business l'étant moins, les constructeurs ont tendance à déployer leurs aides sur le VN d'abord. C'est pour eux un moyen de mieux contrôler cette activité en choisissant les investisseurs et en se dotant des moyens de faire exécuter l'ensemble des process de vente conformément à leurs préconisations. Le numérique vient de ce point de vue compléter une panoplie d'outils de contrôle qui correspondent à un progressif glissement d'un régime d'obligation de résultats (les quotas) à un régime d'obligation de moyens (respect des standards et des process, satisfaction client...

## 4. Les canaux de clientèle du VN

### 4.1. Ventes de VN par canal

Les achats de particuliers ont représenté 48% du marché du VN, en 2016 et en 2017. On était à 47,2% sur les 6 premiers mois de 2018 qui ne sont traditionnellement pas les meilleurs mois pour lesdites ventes.

<b>Immatriculations VP neufs par segment de clientèle en France 6 mois 2018</b>					
CATEGORIE	6 MOIS 2017	% PENET. 2017	6 MOIS 2018	% PENET. 2018	% EVOL. 18/17
PARTICULIERS	527 532	46,46	560 832	47,20	+ 6,3
VD & GARAGES	160 802	14,16	167 968	14,14	+ 4,5
LOUEURS COURTE DUREE	167 971	14,79	166 111	13,98	- 1,1
LOUEURS HORS COURTE DUREE	135 702	11,95	148 859	12,53	+ 9,7
ENTREPRISES & ADMINISTRATIONS	106 171	9,35	112 802	9,49	+ 6,2
TT	19 546	1,72	18 998	1,60	- 2,8
CONSTRUCTEURS	17 622	1,55	12 557	1,06	- 28,7
<b>TOTAL</b>	<b>1 135 346</b>	<b>100,00</b>	<b>1 188 127</b>	<b>100,00</b>	<b>+ 4,6</b>

Source : Dataneo - Traitement : Autoactu.com

De fait, depuis plusieurs années, le marché français a rejoint les marchés allemands et anglais et a vu les ventes à particulier passer sous la barre des 50%. On a ensuite 22% du marché qui correspond aux ventes aux entreprises qui se font de plus en plus via la LLD mais qui correspondent aussi encore à des ventes flottes. Restent 30% qui correspondent peu ou prou à des « ventes tactiques » : là les constructeurs cherchent à écouler des véhicules qui ne trouvent guère preneur au prix catalogue pour « gonfler leurs immatriculations » et faire tourner leur outil de production.

On a ainsi trois « sous-marchés » assez distincts dans leur rentabilité et leurs logiques. Leurs dynamiques respectives expliquent également ce que nous avons observé plus haut.

En effet, les concessionnaires ou succursales traitent essentiellement les particuliers. Dès lors les 13 000 points de vente ont à écouler un million de véhicules plutôt que 2. En effet, les ventes à loueurs courte durée et l'essentiel des ventes aux grands acteurs de la LLD sont des « ventes directes » assurées par le constructeur. Il existe certes des vendeurs sociétés mais ceux-ci traitent une assez faible part des 22% évoqués plus haut.

Ceci ne signifie pas que les concessionnaires ne sont pas en fait concernés par les autres ventes. Ceci signifie qu'ils font peu de profit par ce biais et que ce sont des flux qu'ils subissent. Il en est ainsi bien évidemment des VD et Garages qui correspondent à des véhicules qu'ils subissent et qui viennent constituer une concurrence indirecte et problématique aux vrais véhicules neufs. Il en va de même pour les ventes aux Loueurs Courte Durée qui sont assorties d'accords dits de « buy back » au terme desquels le constructeur vendeur reprend après trois ou six mois les véhicules concernés. Il demande alors à son réseau de les écouler. Là encore cela peut constituer un frein à la vente des mêmes modèles en neuf et/ou obliger à en consentir d'importants rabais.

La location longue durée et les ventes à entreprises sont – le plus souvent – des ventes perdues pour le réseau qui se contente de les livrer (hors quota) et souvent de les entretenir et les réparer. C'est un problème que vient renforcer le développement de la location longue durée qui s'était longtemps concentrée sur les « grandes flottes » mais a depuis plusieurs années fait des PME ou des artisans, clients naturels des concessions en ventes flottes, sa « nouvelle frontière ». Dès lors que lesdites ventes correspondent à un mix beaucoup plus favorable à

celui que l'on observe dans les ventes à particulier, les réseaux de marque tendent à voir leur part quantitative et qualitative des ventes de VN réduite à bien peu alors que sur le VO par exemple ils ont à gérer tous les effets plus ou moins bien contrôlés des ventes par divers autres canaux.

Ainsi, dans l'actualité récente, on souligne que la demande de diesel par les ménages est, en neuf comme en occasion, en berne. Pourtant, en sortie de location courte et – surtout – longue durés, ce sont essentiellement des véhicules diesel que l'on a à vendre. On va donc demander aux réseaux de se débrouiller pour vendre sans s'éloigner trop des valeurs théoriques de reprise du matériel que ne veulent plus les particuliers et qu'ils ne vont donc accepter d'acheter que moyennant d'importants rabais.

Plus généralement, la question posée au commerce est celle de savoir si la distance croissante que l'on constate entre le marché « entreprises » et le marché particuliers va pouvoir continuer de s'accroître sans dommages : aujourd'hui les véhicules chers s'écoulent principalement par le canal entreprise parce que les ménages ne peuvent pas se les payer et ils sont heureux de pouvoir les acquérir après deux ou trois ans sur le marché de l'occasion. Si le gap se creuse encore et que la sophistication des véhicules vendus à flottes et les coûts d'entretien afférents apparaissent à la fois inutiles et hors de prix, on peut craindre que le fossé devienne ingérable.

Lorsque l'on compare le top 20 des ventes à particulier au top 20 des ventes en LLD comme nous le faisons ci-dessous, on prend la mesure de ce problème qui nous incite à penser que la vente de VN va devoir faire face dans les années à venir à d'importants défis.

<b>Hit-parade VP neufs Particuliers par marque en France 6 mois 2018</b>						
<b>MARQUE MODELE</b>	<b>RANG 2017</b>	<b>6 MOIS 2017</b>	<b>RANG 2018</b>	<b>6 MOIS 2018</b>	<b>% EVOL. 18/17</b>	<b>% PENET. 2018</b>
DACIA SANDERO	1	29 845	1	32 848	+ 10,1	5,86
PEUGEOT 208	2	24 004	2	28 369	+ 18,2	5,06
RENAULT CLIO	4	23 318	3	26 784	+ 14,9	4,78
PEUGEOT 2008	3	23 722	4	22 879	- 3,6	4,08
DACIA DUSTER	8	14 673	5	22 461	+ 53,1	4,00
CITROEN C3	5	19 388	6	20 462	+ 5,5	3,65
RENAULT CAPTUR	6	18 991	7	19 031	+ 0,2	3,39
PEUGEOT 3008	7	15 347	8	17 300	+ 12,7	3,08
CITROEN C3 AIRCROSS	348	0	9	13 231	-	2,36
VOLKSWAGEN POLO	10	12 513	10	12 846	+ 2,7	2,29
RENAULT TWINGO	11	9 723	11	12 819	+ 31,8	2,29
TOYOTA YARIS	12	9 434	12	12 595	+ 33,5	2,25
PEUGEOT 308	9	13 264	13	11 221	- 15,4	2,00
RENAULT SCENIC	13	9 182	14	7 899	- 14,0	1,41
FORD FIESTA	22	5 724	15	7 340	+ 28,2	1,31
RENAULT MEGANE	15	8 954	16	6 933	- 22,6	1,24
PEUGEOT 108	24	5 483	17	6 753	+ 23,2	1,20
RENAULT KADJAR	16	7 821	18	6 674	- 14,7	1,19
CITROEN C4 PICASSO	14	9 121	19	6 602	- 27,6	1,18
TOYOTA C-HR	18	6 932	20	6 565	- 5,3	1,17

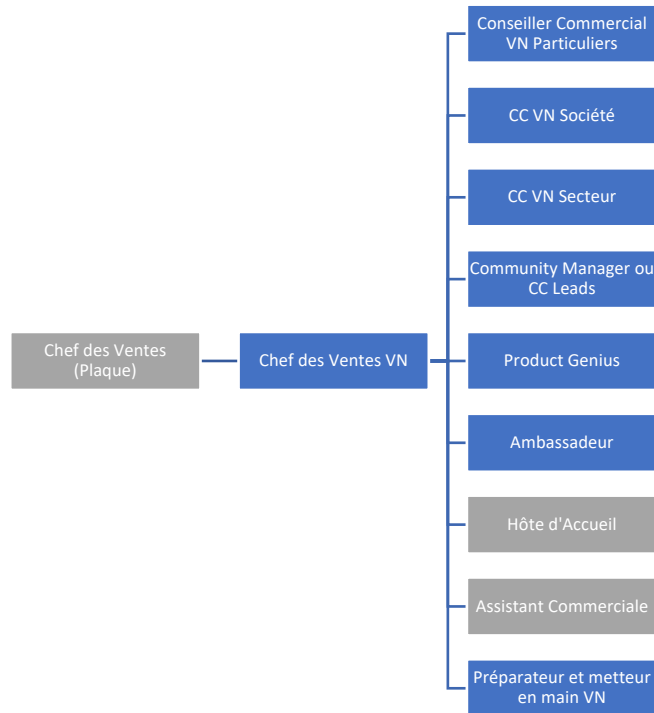
### Hit-parade VP neufs Loueurs Hors CD par marque en France 6 mois 2018

MARQUE MODELE	RANG 2017	6 MOIS 2017	RANG 2018	6 MOIS 2018	% EVOL. 18/17	% PENET. 2018
RENAULT CLIO	1	18 353	1	19 381	+ 5,6	13,02
PEUGEOT 3008	5	5 919	2	10 840	+ 83,1	7,28
RENAULT MEGANE	2	8 625	3	8 809	+ 2,1	5,92
RENAULT SCENIC	3	6 215	4	6 647	+ 7,0	4,47
PEUGEOT 308	4	6 042	5	5 858	- 3,0	3,94
RENAULT CAPTUR	8	3 748	6	5 419	+ 44,6	3,64
PEUGEOT 5008	45	658	7	4 627	+ 603,2	3,11
RENAULT KADJAR	7	4 189	8	4 210	+ 0,5	2,83
RENAULT TWINGO	12	2 753	9	3 959	+ 43,8	2,66
PEUGEOT 208	6	4 365	10	3 190	- 26,9	2,14
NISSAN QASHQAI	10	3 474	11	3 035	- 12,6	2,04
VOLKSWAGEN TIGUAN	11	3 010	12	2 730	- 9,3	1,83
CITROEN C4 PICASSO	9	3 527	13	2 468	- 30,0	1,66
VOLKSWAGEN GOLF	14	2 417	14	2 432	+ 0,6	1,63
FORD MONDEO	62	395	15	2 431	+ 515,4	1,63
CITROEN C3	20	1 650	16	2 397	+ 45,3	1,61
FORD KUGA	16	1 886	17	1 922	+ 1,9	1,29
PEUGEOT 2008	17	1 869	18	1 819	- 2,7	1,22
FIAT 500	33	952	19	1 812	+ 90,3	1,22
RENAULT TALISMAN	13	2 603	20	1 600	- 38,5	1,07

## 5. Organisation des points de vente

### 5.1. Métiers, postes, process

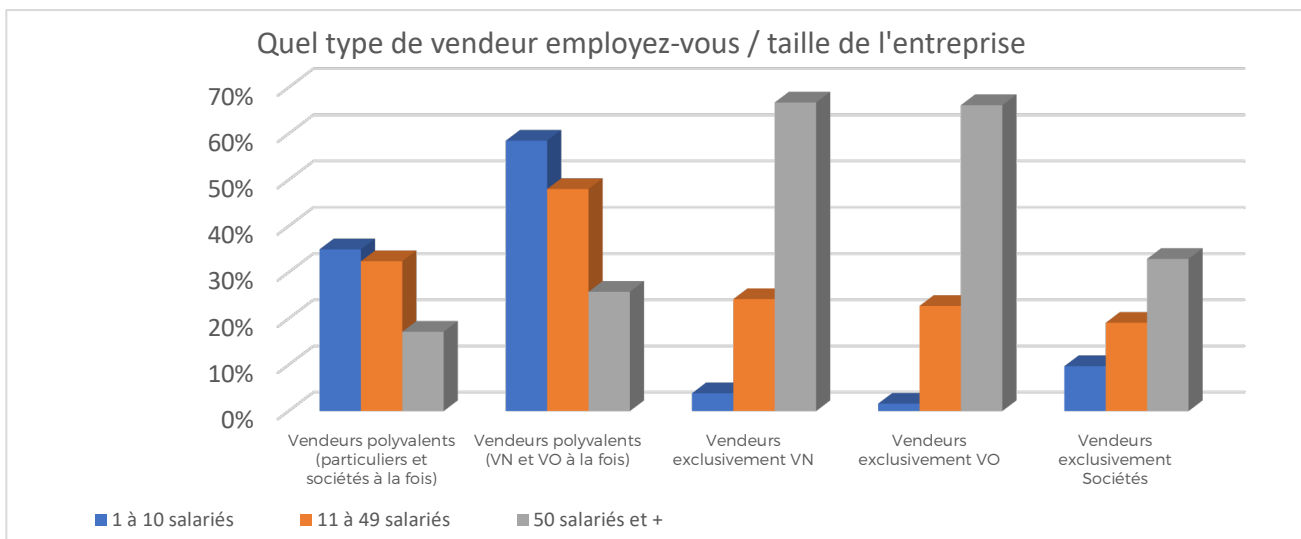
Nous avons pu reconstituer, suite aux entretiens, l'organisation d'un point de vente VN. Elle est la suivante, pour un PDV ayant un nombre de salariés supérieur à 50 salariés :



*En gris : les métiers partagés entre la vente de VN et de VO : chef des ventes Plaqué, assistant commerciale et hôte d'accueil.*

En moyenne, il existe 3,94 vendeurs en concession en 2018. Pour les entreprises de plus de 50 salariés, ce peut être environ 11 conseillers commerciaux (CC) qui y travaillent ; pour celles de moins de 10 salariés, c'est 1,5 en moyenne.

La polyvalence des profils est aussi très liée à la taille, puisque les petites structures ont des CC à la fois VN et VO, alors que dès que la taille est supérieure à 50 salariés, on observe une spécialisation : les CC VN d'un côté, et les VO de l'autre. Le graphique suivant le montre (source : « Enquête recrutement », 2018 :

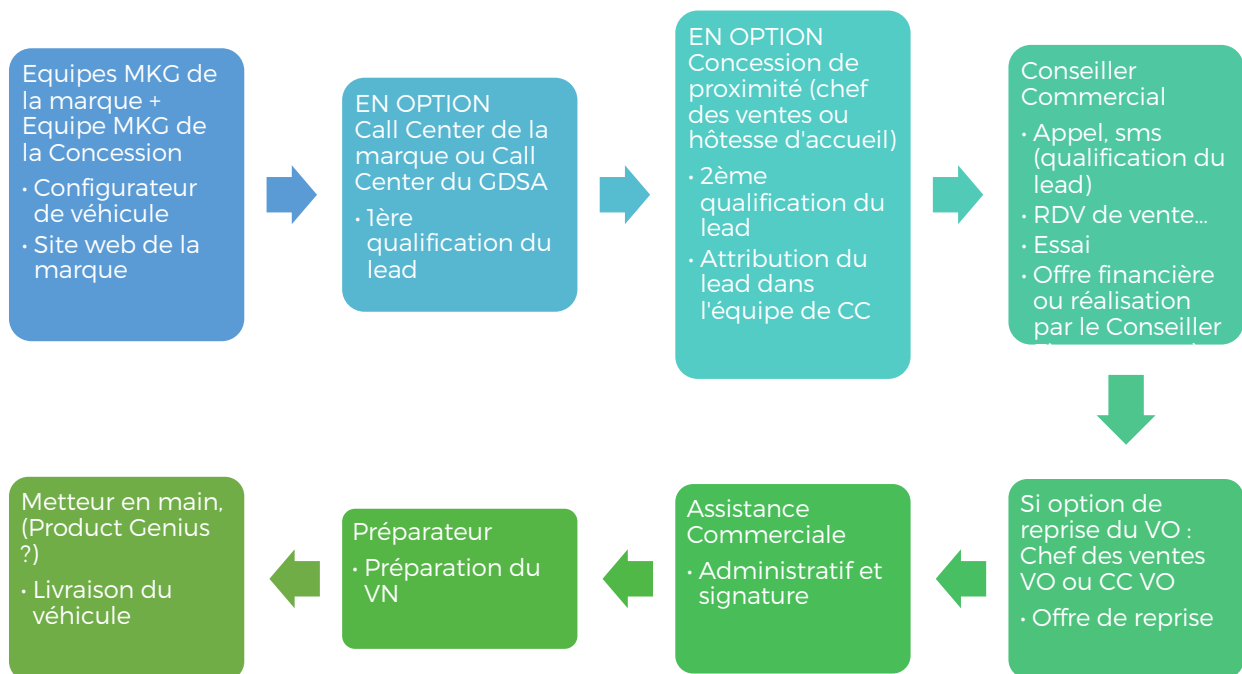


## 5.2. Intervenants impliqués dans la vente d'un VN : « client numérique »

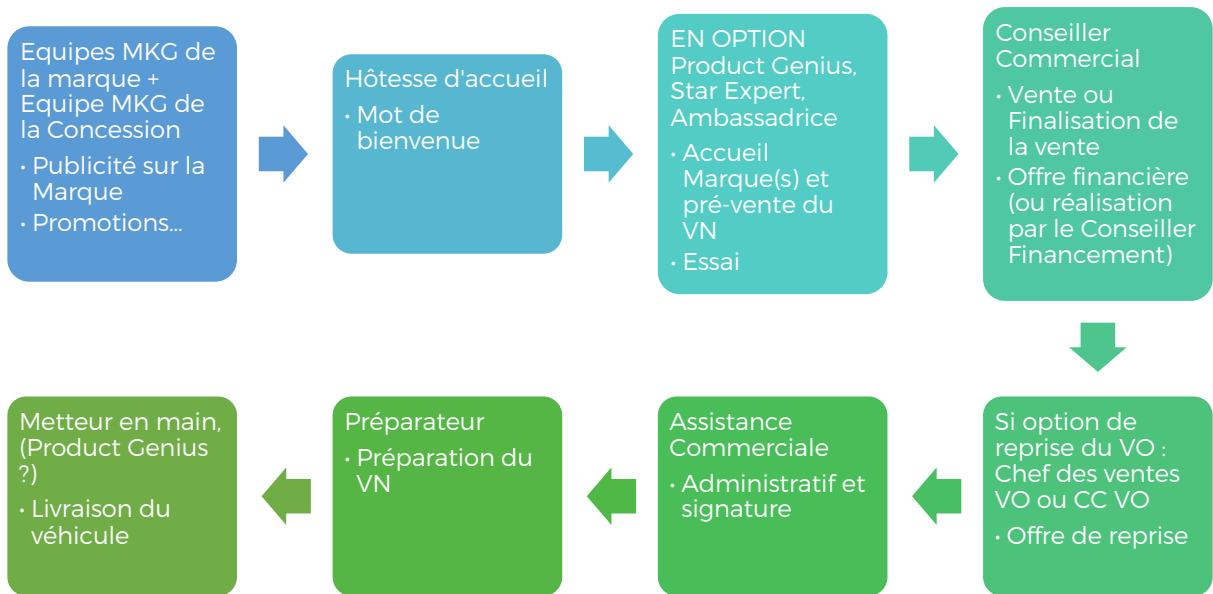
Dans les processus suivants, que nous avons pu observer et analyser lors des rencontres sur le terrain, puis valider avec le groupe de travail des Volets 1 et 2, nous prenons 3 entrées différentes :

- Le client entrant « par un lead » donc via Internet,
- Le client arrivant en concession, de façon plus traditionnelle (qu'il ait ou non fait un parcours sur Internet en amont),
- Le client société.

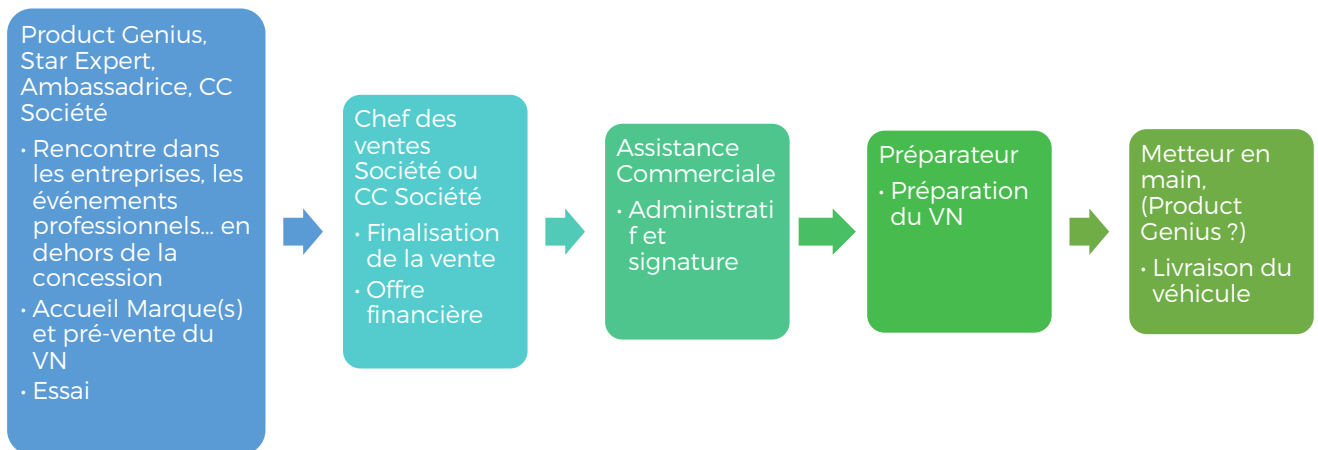
Le taux de transformation d'un lead en vente est actuellement, et en moyenne, d'environ 4 à 6%. C'est plus faible qu'un taux de transformation d'un parcours « traditionnel » d'une personne venant en PDV. Celui-ci est d'environ 1 sur 7,5 clients en moyenne. Bien entendu les écarts entre les marques, notamment Premium et généralistes, sont grands.



### 5.3. Intervenants impliqués dans la vente d'un VN : « client concession »

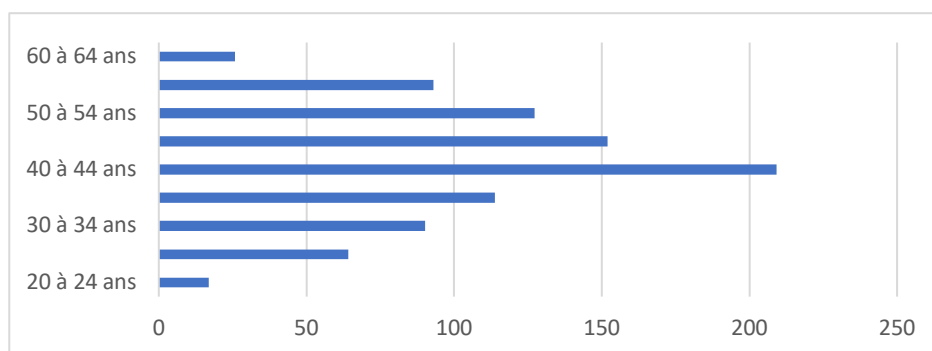


### 5.4. Intervenants impliqués dans la vente d'un VN : « client société ou VIP »



## 5.5. Zoom sur les conseillers commerciaux : compétences, outils, formations, recrutement

La pyramide des âges des conseillers commerciaux s'articule, en France, comme tel, selon une étude INSEE « recensement général de la population » en 2014 :



Cependant, fort est de constater que ces chiffres ne reflètent plus l'actualité, 4 ans après : la moyenne d'âge est plus proche en 2018 de 30 ans, constatée et validée par le groupe de travail Volets 1 et 2. La pression des objectifs, la digitalisation des activités... sont deux causes majeures à cette évolution rapide.

Dans ces métiers des cadres CC VO et VN, 54% sont des diplômés à un niveau BTS (Bac+2).

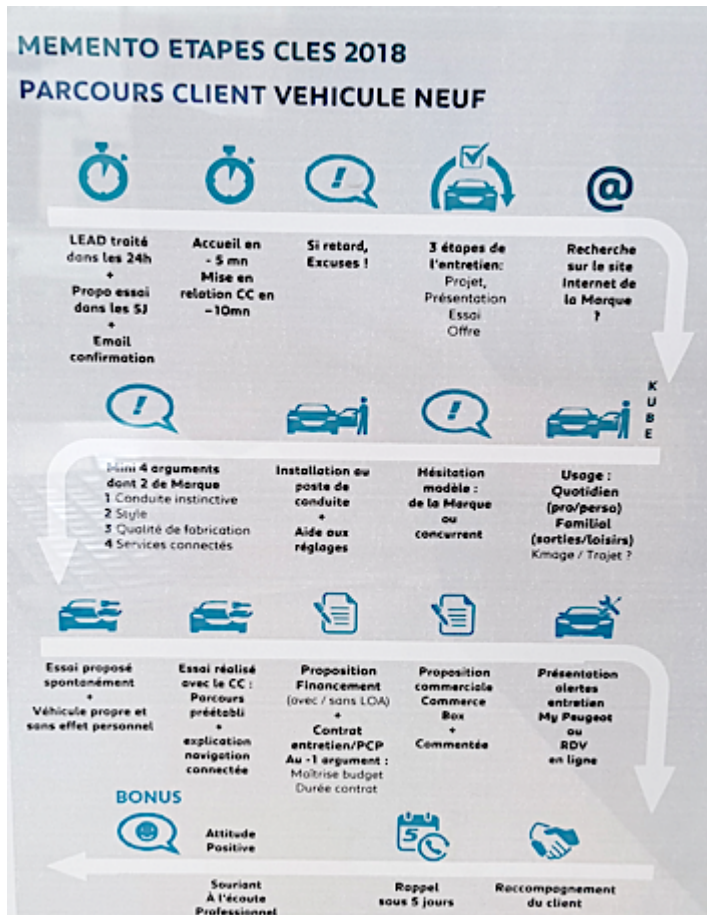
## 5.6. Recrutement des conseillers commerciaux

- 7,6 candidatures sont reçues en moyenne, par annonce (moyenne) Les personnes recrutées :
  - sont à 85,4% des hommes,
  - ont 30 ans ½,
  - possèdent pour 32,4% un Bac Pro et pour 41,7% un BTS
- 79% des vendeurs recrutés ont déjà eu une expérience professionnelle (en dehors d'un apprentissage ou CQP). Mais cette part moins élevée que dans la plupart des autres branches.
- 88% des vendeurs ont été recruté en CDI
- 52,3% occupent un poste nouvellement créé à l'occasion d'une hausse de l'activité
- 46,6% occupent un poste existant (suite retraite, démission...)

*Verbatim Entretien : « C'est très compliqué de recruter un vendeur. On les débauche chez les concurrents. Les jeunes sur le marché ne sont pas autant investis : ils sont d'abord en recherche de leur confort, bien plus que du gain d'argent... » (Chef des Ventes)*



## 6. Process de vente en concession



*Affiché sur le bureau de chaque conseiller commercial Peugeot*

Accueil (sans rendez-vous)

Définition des besoins du client

Présentation du véhicule

Essai sur route

Offre commerciale / négociation

Relance

Offres de financement / crédit-bail

*Etapes d'évaluation*

*Client Mystère pour Audi*

## 7. Les nouveaux fondements du métier de Conseiller Commercial

La digitalisation des activités en interne des PDV, la transformation numérique des parcours d'achats clients, la montée en exigence des demandes des constructeurs sur le respect de process homogènes pour le commerce VN, poussent à de nouveaux fondamentaux. Nous allons les développer dans les pages à suivre, mais en synthèse, nous pouvons les présenter ainsi, agrémentés de verbatims extraits d'entretiens sur le terrain :

- Amener le plus rapidement possible le client dans le process « classique » :
  - o « *On essaie tout de suite d'obtenir un RDV client. Et ne pas perdre de temps au téléphone...* »
  - o « *C'est mieux d'avoir un client en face, car sur Internet on ne sait pas ce qu'il veut...* »
  - o « *Le danger est que le client soit mieux armé que le vendeur lui-même : il est parfois plus calé que le vendeur. Le boulot du vendeur c'est d'être en capacité de « déstabiliser » le client pour lui proposer une valeur ajoutée.* »
- Vendre des services associés :
  - o Éviter à tout prix un achat comptant qui ne rapporte aucune marge à l'entreprise, et prime au CC.
- Instaurer un nouveau rapport au « véhicule », par l'usage :
  - o « *On essaie de vendre un TCO, ou au moins un usage* »
- Un vendeur vend « un loyer »
  - o « *On incite nos vendeurs à vendre de la LOA car on « verrouille » le client ici. On a 75% de renouvellement ici avec la LOA.* »

### 7.1. Les principales mutations du métier

Le groupe de travail Volets 1 et 2 a validé les mutations suivantes, observées sur le terrain en 2018 :

#### Explosion du digital pour les clients

- Baisse de la fréquentation des hall (Vendeurs "chats de salon") : faire venir les clients
- Le client arrive de plus en plus tard et plus « mûr » dans son processus d'achat
- Traitement des leads
- Monitoring des relances pour rester réactif (après des congés, des RDV...)

#### Savoir utiliser les RS et Internet

- Evaluer les reprises (LeBonCoin plutôt que l'Argus, Autovista ?)
- Personnaliser l'acte de vente à chaque client

#### LLD

- Entretenir des relations et contacts clients plus fréquemment (tous les 2 à 3 ans plutôt que tous les 8 ans)

#### Enchanter l'acte de vente

- Vendre du service plutôt qu'un produit
- Préserver la magie, le "client delight", à la hauteur du prix des produits vendus

#### Hausse des tâches administratives

- Complexification
- Besoin de plus de temps pour les réaliser

#### Plus de stress et de pression

- Omniprésence de la surveillance du constructeur
- Pression directe sur les primes

## 7.2. Les outils utilisés au quotidien par les Conseillers Commerciaux

- Les process constructeurs :
  - Pour le traitement des leads
  - Pour l'acte de vente
  - Pour les propositions de financements
  - Pour l'estimation de reprise du véhicule
- Téléphone et sms :
  - Pour faire les relances des leads
  - Pour indication : 1 212 leads pour les vendeurs en général, depuis Janvier (semestre 1), chez Peugeot.
- Ordinateurs au bureau :
  - Pour saisir les informations clients (CRM, mails...)
  - En RDV client, pour montrer la couleur, l'intérieur... via Internet...
- CRM du constructeur et CRM interne (pour quelques GDSA)
- Logiciel pour les offres de financement
- Les brochures papier : il n'y en a plus !
- La calculatrice : pour faire les démonstrations de gains (km, économies LLD vs achat comptant)
- Post-its et feuilles volantes : pour stocker des informations clés sur un client
- Quelques marques uniquement :
  - PREMIUM :
    - Chat en ligne (développé depuis 1 an max) : pour un lien direct entre le lead reçu par le Call-Center et le commercial.
    - iPad : pour montrer les modèles des véhicules
    - Ecrans géants dans le showroom
  - PSA : Casque virtuel 3D pour découvrir les véhicules (mais non utilisé car se décharge trop vite).

*Verbatim Entretien : « On ne peut plus faire sans l'intelligence d'un outil qui nous rappelle tous les jours ce qui a à faire » (Conseiller Commercial)*

## 7.3. Les qualités du « bon » Conseiller Commercial

### Savoirs

- Process interne (ventes, financements)
- Gamme, contrats d'entretiens, de garantie, de financements (15 modèles à connaître environ)
- Actualité des mesures socio-économiques, écologiques, fiscales
- Mathématiques, rapidité dans les calculs

### Savoir-Faire

- Enchanter l'acte de vente, l'accueil
- Relever les "petits détails" qui comptent pour que le client se sente unique
- « Inception » : savoir placer les bonnes informations au bon moment
- Maîtrise du numérique
- Bonne orthographe, "courtoisie" dans l'écriture

### Savoir-être

- S'intéresser aux autres
- Empathie
- Motivé et pugnace
- « Si on n'aime pas les voitures, ça sert à rien d'y travailler »
- Adaptabilité
- Gain d'argent ?

## 7.4. Les problématiques engendrées par le numérique

- Contre ce qui est affiché sur les sites des constructeurs, et compris comme « vérité » par les clients :
  - « C'est le problème, trouver et répondre aux attentes d'un client par téléphone ou Internet, c'est compliqué. Il me dit « Peugeot me dit que c'est xxx euros pour la reprise de mon véhicule » alors je dois argumenter « Oui mais c'est sur Internet, c'est une estimation, venez en concession et on vous dira vraiment la reprise de votre voiture ».
- « Digérer » la complexité des marques, des modèles, des options, des financements... et savoir « jongler » entre des outils spécifiques qui n'interagissent pas entre eux
- Savoir faire face à de plus en plus de concurrence :
  - Les internautes comparent beaucoup (entre marques, avec les mandataires...)
  - Contre l'achat direct sur Internet
  - Une mise en avant sur les sites des constructeurs des offres des succursales (par rapport aux concessions)
- S'approprier des outils « généralistes » :
  - « Je fais tout sur le CRM. Mais je fais aussi sur papier, pour noter des petites choses plus « utiles » et sympas et me souvenir... car sur le CRM le client est un numéro ! »
  - « Les leads poussés par le constructeur sont de moins en moins qualitatifs. Ils ne vérifient même pas les mails et téléphones ! Il y a au moins 30 à 40% de déchets »

## 7.5. Conseiller commercial secteur

Le CC Secteur a plusieurs spécificités, par rapport aux activités d'un CC présent en showroom.

*Verbatim Entretien : « C'est pas du tout le même métier. Moi je dois aller chercher le client. Même si les agents donnent des indications... » (Conseiller Commercial Secteur)*

- Il/elle s'occupe des ventes pour les clients qui viennent en réparation chez des Agents (gestion en moyenne de 3 à 4 agents par CC).
- Les différences avec le métier de vendeur Hall :
  - Gestion autonome des RDV par rapport aux Agents et aux déplacements.
  - Prospection active des clients, via plusieurs sources :
    - Leads envoyés par le Call-Center,
    - Démarchage des entreprises du secteur (« J'y vais au culot, et si c'est plus de 5 véhicules je passe le relais à mon collègue Société, sinon je garde pour moi »).

- Essai : sur 2 RDV (car l'agent n'a pas forcément tous les véhicules en démonstration).

## 7.6. Conseiller commercial Société

Le CC Société a également ses propres activités, qui le différencie d'un CC showroom. Elles sont :

- Il/elle vont sur le terrain « à la chasse des clients » (sur la France, le portefeuille Société est de 20 000 clients). C'est presque du « porte à porte ».
- Objectifs : apporter des solutions d'économie et de gestion d'un parc automobiles à un client professionnel.
- Compétences :
  - Grande maîtrise des Fiches Qualités constructeur pour savoir :
    - Evaluer les impacts comptables de l'acquisition d'une voiture,
    - Proposer des solutions fleet et de géolocalisation des véhicules,
    - Mener des analyses poussées d'un parc automobile.
  - Développer un fort sens relationnel et animer son carnet d'adresses, composé de prospects, clients mais aussi loueurs de véhicules.
  - Les outils numériques :
    - Utilisation d'outils d'évaluation du TCO (total cost ownership) de type : [www.combiencoutemavoiture.com](http://www.combiencoutemavoiture.com)
    - Les configurateurs des constructeurs (en RDV avec le client)
    - Utilisation des réseaux sociaux (de plus en plus) : campagnes Linked-In, Facebook.
    - Utilisation de CRM :
      - Un même tronc commun que les vendeurs VP, mais
      - Plus de saisie informatique car plusieurs marques à gérer pour un même client
  - Besoin fort en formation continue pour connaître la législation, le calcul des TCO, l'ensemble des gammes et modèles de plusieurs marques, etc.

Pour indication : le taux de transformation d'un prospect Société est de 30% (pour des marques Premium), en moyenne.

## 7.7. Conseiller Commercial Leads ou Community Manager

Certains CC se sont spécialisés dans des activités « de niches » qui sont du fait de la digitalisation des activités. En effet nous avons pu observer l'apparition de CC « leads », spécialisés comme leur nom l'indique dans le traitement des leads entrants via le Call-Center ou directement le constructeur (métier observé dans 2 concessions).

- Objectifs :
  - désengorger le flux des leads (et ainsi répondre aux exigences constructeurs : nombre, délais de réponses et taux de transformation),
  - traiter de façon qualitative les demandes des clients.
- Compétences :
  - Très grande réactivité,
  - Ultra efficace dans la démarche de réponse et de « décrochage » d'un RDV en concession,
  - Grande maîtrise des outils mail + sms + tél.
- Profil : un conseiller commercial, jeune, qui a « la fibre » et va se spécialiser dans ce domaine.

## 7.8. Product Genius (Star Expert, Expert Produit...)

Un autre métier apparu suite à la transformation numérique des activités est celui de l'Expert Produit. Il arrive en amont des activités d'un CC showroom. Ils ont été observés dans des marques Premium. Le groupe de travail Volets 1 et 2 a décidé de focaliser l'étude sur ce métier, entre autres ; nous pourrions donc fournir en dernière partie de ce document une description des compétences et besoins de formations.

*Verbatim Entretien « Le Star Expert ? C'est un super conseiller qui se sert à utiliser le digital dans la vente et la voiture »  
(Directeur Marketing)*

*Verbatim Entretien « C'est l'avenir, car on réussit 9 ventes sur 10 avec eux ! » (Directeur Concession)*

- Leurs activités (varient selon les marques) :
  - Accueillir les clients Hall
  - Faire la phase de découverte avec le client, en insistant sur : l'image de la Marque, l'explication des gammes et produits, la technologie embarquée
  - Conseiller le client
  - Faire un essai avec le client
  - Passer la main à un CC pour qu'il conclue la vente et propose un financement
  - Livrer le véhicule.

- Importance de ce rôle car :
  - Complexification et densification des gammes et modèles,
  - Les options numériques du véhicule, ça ne peut pas se « voir » pendant les recherches amont sur Internet du client,
  - Les vendeurs n'ont plus le temps de faire la livraison des véhicules.
- Formation et recrutement :
  - Pas de formation Expert Produit. (« On l'a mis se former chez le constructeur, puis dans une autre de nos concessions. Il fait les produits trainings au même titre que les vendeurs et les metteurs en main sur le portail de la marque »).
  - Création « de toute pièce » de fiches de postes sur-mesure

Pour indication : à ce jour 1 expert produit pour 6 vendeurs (Premium). Dans les prochains mois : 1 expert produit pour 3 vendeurs.

## 7.9. Le Metteur en main

Ce poste existe en PDV depuis des années ; sur le référentiel des métiers de la Branche (RNQSA) il œuvre à des activités de préparation et de livraison des VN et VO. Cependant, la digitalisation des activités a aussi fortement impactée ce profil ; la mise en main d'un véhicule Premium peut aller jusqu'à 2 heures ! Les options numériques sont à vulgarisées, et synchroniser, à appairer... avec les équipements du futur propriétaire. Le profil de poste est donc en forte mutation.

Le groupe de travail Volets 1 et 2 a décidé d'approfondir l'analyse des compétences et des formations actuelles de ce profil.

Nous l'avons observé ainsi :

- L'enjeu : enchanter le rendez-vous de la remise de la voiture, faire en sorte que ce moment soit un moment agréable et que le client en garde un bon souvenir
- Objectifs :
  - S'assurer que le véhicule est prêt et contrôler la conformité du véhicule par rapport à la commande du client : faire le lien entre les équipes techniques de la concession et la clientèle
  - Accueillir le client, le jour où il vient chercher son véhicule
  - Expliquer au client le fonctionnement du véhicule et apporter des conseils techniques (20 minutes pour expliquer un tableau de bord sur une visite d'une durée de 45min à 1h, par ex.).
- Compétences :
  - Adaptabilité et capacités d'improvisation sur la partie technique, commerciale et administrative
  - Capacité de vulgarisation sur les services et outils multimédias des voitures : le plus souvent sans formation, la personne doit être curieuse sur les nouvelles technologies
  - Pédagogue et sens du contact auprès de la clientèle, savoir adapter son discours au profil du client
  - « Donner de la vie à la remise en main », aimer passer du temps avec le client
- Impacts du digital :
  - Le metteur en main n'a accès à aucun outil (DMS ou CRM) pour s'informer et être autonome pour gérer l'expérience client
  - Accroissement du temps de livraison, qui s'étire à cause des nouveaux outils numériques du véhicule (tableau de bord, connexion avec les téléphones, ...).

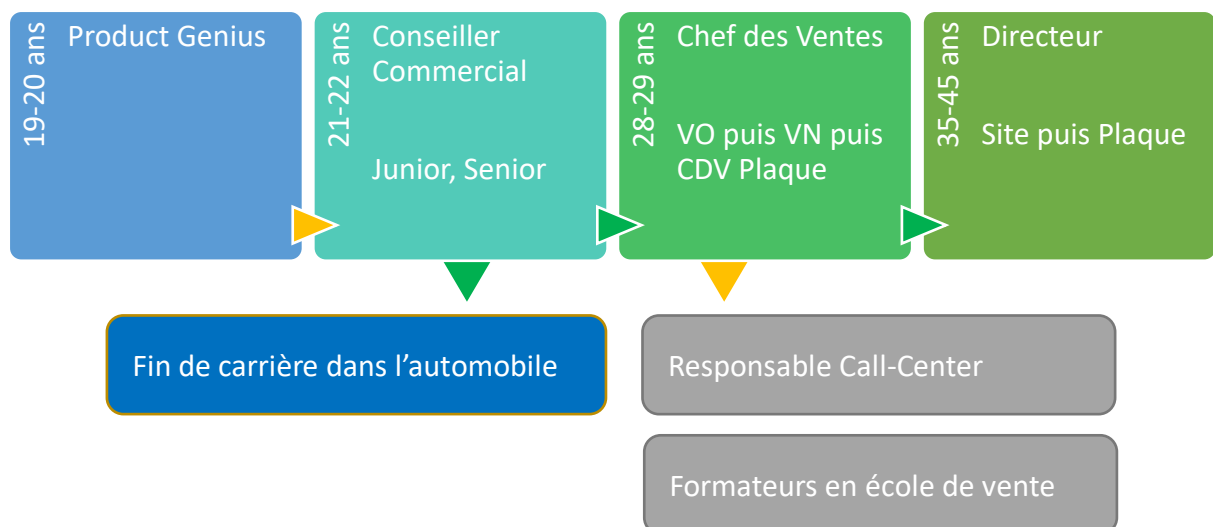
## 7.10. La question de la rémunération

Cette question est de fait très importante pour le business modèle des constructeurs, des distributeurs, et pour le recrutement et l'attractivité des postes des vendeurs. Nous avons observé de nouveaux métiers, et notamment celui de l'Expert Produit (EP). Les modèles de rémunération sont tout à faits différents entre les CC et les EP, à ce jour.

- Conseillers Commerciaux :
  - Part fixe mensuelle : environ 800€ Net (1076 euros bruts)
  - Part variable mensuelle : environ 1500€, à beaucoup plus
  - Sources principales :
    - Résultats collectifs : prime IPC
    - Résultats individuels : vente des financements, maintenance et entretien, extension de garantie, atteinte de ses objectifs et prime qualité (clients mystères)
  - Intérêt pour l'entreprise : compenser la « pression » constructeur et réduire le turn-over
  - Evolutions possibles : intérêt relatif des jeunes générations sur la part variable, préférence vers un fixe plus élevé
- Product Genius et Ambassadeur :
  - Salaire fixe mensuel : « un peu plus haut que le SMIC »
  - Primes de fin de mois
  - Intérêt pour l'entreprise : attractivité pour le client, personnel motivé et ambitieux, à coût bien moindre qu'un CC
  - Evolutions possibles : hausse du salaire avec l'anciennement et la complexification des modèles.

Le groupe de travail des Volets 1 et 2 a souligné l'importance de tenir compte de ces questions de différents modèles de rémunérations des CC et EP, pour envisager l'avenir des recrutements, des postes, des formations ; il n'a pas souhaité résoudre ce point en proposant une réponse, n'étant pas l'organe légitime pour le faire.

## 7.1. Évolutions de carrières





## 8. Le management des équipes commerciales

### 8.1. Un point de vue insatisfait des managers sur leurs vendeurs

Le constat mené lors des entretiens est plutôt en demi-teinte, puisque les managers rencontrés, des Directeurs de PDV et des Chefs des Ventes, sont face aux mutations des activités de leurs équipes commerciales, et donc, à leurs attentes, besoins, demandes...

N'ayant pas suffisamment rencontrés de personnes terrain pour dresser un portrait quantitatif et exhaustif, nous proposons ici de répertorier des verbatims de ces équipes managériales.

- Des salariés qui se « désinvestissent » :
  - « Les vendeurs sont en permanence insatisfaits. Ils sont très bien payé par rapport à leurs niveau d'études... Ils pensent qu'ils ont des dus, comme de belles voitures de fonction ».
  - « Un vendeur concession n'en a rien à faire d'un acheteur qui ne veut pas acheter à moins de 3 mois ».
  - « On a arrêté de prendre des BTS NRC, ce sont de vrais enfants ! Alors que l'alternance GNFA, c'est beaucoup mieux car ils ont directement le « bain » dans l'entreprise. »
  - « 100% des clients sont des clients mystères : il faut que les vendeurs s'y mettent ! Qu'ils fassent bien leur boulot, car les exigences sont acceptables. Comme le client ne vient plus qu'1,5 fois maximum en concession, il faut vraiment donner toutes les informations rapidement ».
- Des process exigeants :
  - « On a trop emmener les vendeurs dans des process. Il n'y a pas assez d'humain : ils sont devenus « des faiseurs de process ». Ils sont consciencieux mais oublient l'humain ».
  - « La rémunération sur la qualité a un impact très négatif, les vendeurs viennent travailler avec la boule au ventre, et pas pour satisfaire le client mais pour satisfaire le « vendeur mystère »...

### 8.2. Manager les équipes commerciales

- Les enjeux :
  - Comprendre et motiver les « générations z » ?
    - Ils sont à la recherche d'un « sens » à leur travail
    - Ils aiment se comparer les uns aux autres
    - Ils sont moins investis dans les horaires
    - Ils semblent vouloir « tout, tout de suite »
  - Eviter les injonctions contradictoires dans son management, accru avec le numérique (faire de la quantité + de la qualité sur les leads)
  - La formation des managers (un excellent vendeur peut être un piètre manager)
    - Savoir identifier les talents qui seront de bons managers-animateurs
- Quelques bonnes pratiques relevées lors des entretiens :
  - Préférer une relation individualisée, notamment avec les « jeunes » :
    - Un point mensuel tous ensemble et des points quotidiens individuels
    - « On a un point de départ de la journée, c'est le « point café » le matin et on essaie d'aller voir ceux qui ne vont pas bien à ce moment là... »
  - Utiliser des outils de management visuel (aide à la compréhension des objectifs et activités collectives et individuelles, « gamification »...)
  - Jouer la carte de la « proximité » avec les « jeunes » (créer une cohésion d'équipe, aller diner ensemble...)
  - Responsabiliser sur les leads (via des reportings hebdomadaires, des analyses de cas clients et d'appels...)

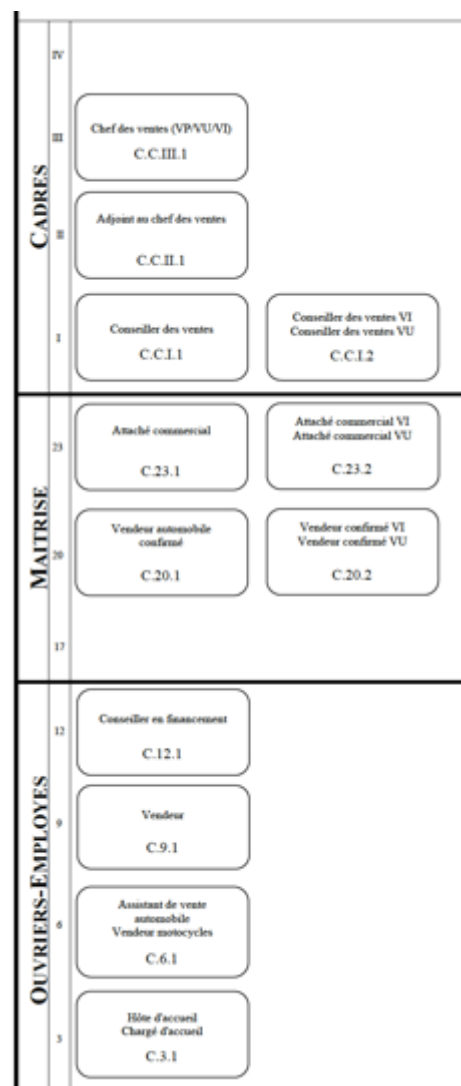
## 9. L'existant : la formation initiale et continue

### 9.1. Visualisation de la filière Commerce-Vente VN

La formation aux métiers du commerce VN est complète, allant des postes d'Hôte d'Accueil (niveau CAP) au Conseiller Commercial (niveau BTS-DUT) et au manager d'équipes de ventes et de points de vente (niveau Master professionnel). Ces formations préparent, en formation initiale et formation continue, aux métiers reconnus dans le Référentiel National de Qualification des Services de l'Automobile (RNQSA) :

- Hôte d'accueil / chargé d'accueil
- Assistant de vente automobile
- Vendeur
- Conseiller en financement
- Vendeur automobile confirmé
- Attaché commercial
- Conseiller des ventes
- Adjoint au chef des ventes
- Chef des ventes

L'extrait ci-contre montre la répartition de ces métiers selon les 3 grandes catégories : ouvriers/employés, maîtrise, cadres.



### 9.2. Les formations existantes pour le Commerce de VP, financées par l'ANFA

Pour l'année universitaire 2017-2018, il y a 24 établissements actifs :

- 2 CFA
- 16 GNFA
- 6 autres

Répartition des formés (2017-2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1006 en CQP dont : 45 en Attaché Commercial Automobile (ACA) et 961 Vendeur Automobile Confirmé (VAC)</li> <li>• 26 Bac Pro EPCRA, 62 Bac+2 ESCRA (gestionnaire d'UC), 18 Bac+3-4 ISCAM, 8 Bac+5 ESSCA</li> </ul>
Refonte des programmes pour prendre en compte le NUMERIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VN/VO : traitement des leads, outils d'aide à la vente, expérience client, vente à distance...</li> <li>• Management : manager à distance, motiver les équipes autour du digital, établir une stratégie digitale...</li> </ul>
Une croissance entre 2016 et 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• +56% pour le nombre de jeunes en formation CQP vendeur automobile confirmé</li> </ul>

(source : Autofocus, ANFA, 2018)

Lors des entretiens, nous avons pu relever un véritable intérêt pour proposer des CQP « renouvelés » afin d'adapter les contenus aux enjeux de la digitalisation des activités.

### 9.3. Les principales formations de l'Éducation Nationale

Les diplômes de l'Éducation Nationale ont des approches généralistes, puisqu'ils ne forment pas spécifiquement au secteur du commerce automobile, mais à tout secteur d'activité commercial. Néanmoins, certains organismes de formation se sont spécialisés dans l'automobile ; c'est le cas du GARAC par exemple, ou de l'IUT de Grenoble.

Les 3 diplômes préparant aux métiers du commerce VN sont les suivants ; chacun présente des unités d'enseignements dédiées au numérique et/ou à l'informatique.

- BTS Négociation et digitalisation de la relation client (NDRC) :
  - Marketing (web marketing, génération de trafic, marketing direct,...)
  - Communication digitale (réseaux sociaux, rédaction de contenu,...)
  - Informatique commerciale (CRM,...)
- BTS Management des Unités Commerciales (MUC) :
  - Informatique commerciale :
    - Exemple = 2h (1ère année), 3h (2ème année) / semaine de 31h
- BAC PRO Commerce, BAC PRO Vente :
  - Les TIC appliquées à la vente

Sur ces 3 diplômes : 1 300 contrats de professionnalisation sont financés par l'ANFA (+ 300 contrats sur 2016-2017).

### 9.4. La satisfaction des Conseillers Commerciaux sur les formations initiales

Nous avons interrogé des Conseillers Commerciaux sortis d'écoles de vente il y a moins de 4 ans, afin de recueillir leurs points de vue et leur prise de recul sur les formations. Globalement, ils sont satisfaits des formations en école de vente. Cependant, plusieurs points critiques sont relevés, concernant la digitalisation des activités :

- Des formations qui n'intègrent pas la digitalisation du parcours client :
  - « On n'a pas vu Internet, comment gérer un contact Internet. On voit des clients hall surtout en formation, alors que ce sont eux qu'on voit le moins en concession ! »

- Une logique d'acte de vente encore basée sur « vous cherchez quoi ? » alors qu'Internet induit « Vous avez vu quoi sur Internet et comment je peux vous conseiller ? ».
- Des modules sur le financement « sur papier » alors qu'aujourd'hui beaucoup de concessions ont la signature électronique.
- Une insatisfaction quant aux modules sur le CRM :
  - Toutes les formations n'intègrent pas la maîtrise des outils :
    - « *Je n'ai pas eu de formation au GNFA sur l'utilisation du CRM. Mais ce n'est pas nécessaire, ça s'apprend sur le tas, ce n'est vraiment pas compliqué de faire une fiche.* »
    - « *Le CRM : c'est facile. On apprend à l'école de vente à utiliser les outils. Quand on a compris le truc, ça va tout seul.* »
  - Des modules pour remplir un CRM mais non sur « l'intérêt » de le remplir : « On n'apprend pas aux commerciaux l'intérêt de bien les remplir. Ils devraient les remplir en se demandant comment je vais vendre la prochaine voiture, et pas avoir une vision dans l'immédiat ».
- Des modules sur le financement qui arrivent trop tardivement dans l'année.

Globalement, les personnes interviewées sur le terrain sont satisfaites de leurs parcours de formation, et bénéficient de nombreuses mises à jour de leurs compétences via la formation continue. Les points d'amélioration sont liés au développement de la digitalisation des activités, ce qui semble logique, car l'adaptation de l'offre des organismes de formation (OF) ne peut être « instantanée », dans un contexte où les process et outils des constructeurs évoluent à une rapidité significative.

## 9.5. La formation continue des Conseillers Commerciaux

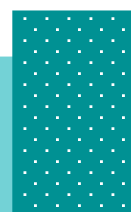
Nous avons pu obtenir lors de nos entretiens de nombreux retours sur les programmes de formations continues proposées par les constructeurs. Celles-ci sont essentielles puisqu'elles permettent d'être à jour sur :

- Les gammes et options des nouveaux véhicules, des financements, des packs...
- Le marché et la concurrence,
- Les méthodes et process de vente qu'il convient de respecter pour homogénéiser les activités des points de vente.

Plusieurs constructeurs proposent également des formations sur des compétences devenues indispensables pour traiter les leads :

- Les entretiens téléphoniques et gestion de la relation client à distance,
- L'orthographe (par ex. : stage Voltaire avec évaluation en ligne).
- Les formats
  - E-learning et classes virtuelles : 10min + Quizz de validation des acquis (ex. : plateforme Learning PSA)
  - Présentiel :
    - 1 à 2 jours en concession ou chez le constructeur
    - 1 semaine de parcours d'intégration chez le constructeur
- Les formateurs
  - Entre collègues (simulation d'entretiens en réunion commerciale...)
  - Des spécialistes internes ou externes au constructeurs
  - Du contenu "descendant" et jugé parfois trop éloigné des réalités du terrain
- Les points de vigilance relevés
  - Pas de formation à la maîtrise des nouvelles fonctionnalités des CRM, DMS...
  - Pas de formation aux nouveaux outils numériques (ex. : mise à jour des casques virtuels dans le Hall)

Quid des démonstrations des nouvelles technologies embarquées dans les véhicules via des modules E-Learning (problème de la "manipulation"). Notamment pour les Metteurs en Main, qui n'ont pas d'accès à un ordinateur !

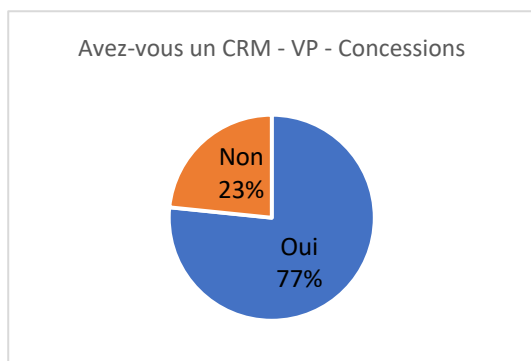


## Volet 2 : Crises et renouvellement des pratiques et compétences

---

## 1. Évolution des outils numériques

### 1.1. Utilisation du CRM (outil de gestion du fichier clients – Customer Relationship Management)



Aujourd'hui, force est de constater que la grande majorité des PDV du commerce VN travaillent avec un outil de CRM, qui est le plus souvent imposé par la marque (choix parmi plusieurs éditeurs proposés par la marque). Certains GDSA possèdent et exploitent leur propre CRM, en complément de celui du constructeur.

(source : ANFA, « Enquête recrutement », 2018.

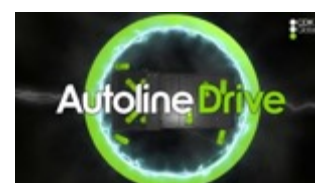
Néanmoins, la maîtrise de ce logiciel, et la connaissance de ce pourquoi il peut être utile, ne sont pas égales selon le PDV. Comme l'indique ce tableau (étude ANFA 2018), le CRM est utilisé pour sa fonction première de relance et gestion de la clientèle VN et après-vente. 11% des sondés déclarent ne pas l'utiliser ! Et Seulement 51% l'utilise pour du suivi statistique ; or, l'exploitation, le croisement, le recoupement des données clients... est une activité clé pour gérer son portefeuille. Un CRM bien utilisé va pouvoir « booster » les ventes et aider le Conseiller Commercial à planifier ses RDV, ses objectifs, etc.

L'utilisez-vous ? Plusieurs réponses possibles	Concessions
<b>Oui, pour relancer la clientèle vente de véhicules</b>	<b>80%</b>
Oui, pour relancer la clientèle après-vente	75%
Oui, pour effectuer du suivi statistique	51%
Non, vous ne l'utilisez pas vraiment	11%

Le CRM est exploité en complément du logiciel de DMS (Dealer Management System) qui est le logiciel de gestion de la distribution. Le CRM est une « brique » du DMS.

Un DMS a les fonctionnalités suivantes, traditionnellement :

- Gestion de la relation client (CRM)
- Gestion des VN (Véhicules neufs) et des VD (Véhicules de Démonstration)
- Gestion des VO (Véhicules d'occasion)
- Gestion de l'atelier et des services associés
- Gestion des stocks
- La Comptabilité (Intégrée ou externe)



La particularité des points de vente automobile est la multiplication des outils, qui ne sont pas interconnectés et implique un « jonglage » tant intellectuel que physique pour les salariés.

Prenons l'exemple des solutions que les points de vente du constructeur PSA doivent maîtriser :

- DMS
- CommerceBox : la solution CRM du groupe

- Messagerie : échanges internes, échanges clients, suivi des ventes, informations du groupe, appel d'offres internes, infos vie internes
- Informations véhicule : wemotion (tuto, vidéos)
- « Force » : financement pour partie location,
- Crédit classique : « Peugeot perspective »,
- Reprise véhicule : « planète VO »,
- Outil de formation à distance : Learning PSA.

## 1.2. Les retours des utilisateurs sur le CRM

### Le CRM vu par les Conseillers Commerciaux :

#### Leur utilisation :

- Traitement des Leads : tâches quotidiennes
- Gestion des rdv, des relances
- E-learning et informations nouveautés véhicules

#### Les contraintes :

- Manque de temps
- Manque de formation (pour débiter et pour les mises à jour)
- Les Leads ne sont pas souvent qualifiés, c'est souvent une perte de temps => taux de transformation de 6% alors même que le lead a déjà été qualifié parfois par le Call-Center !

*Verbatim Entretien : « Notre CRM n'est pas pratique, la prise en main difficile... ça n'est pas du tout intuitif. Une fois qu'on l'a en main, ça va, mais on a le sentiment de ne pas l'utiliser à 100% de ses possibilités » (Conseiller Commercial)*

### L'utilisation du CRM vue par les responsables (chefs de ventes, Direction...):

- Un CRM sous exploité :
  - « 20% des vendeurs actuellement comprennent l'intérêt du CRM : accompagner le client au bon moment. C'est une mine d'or que certains exploitent parfaitement, mais ils sont trop peu nombreux »
- Le CRM n'est pas la préoccupation principale du vendeur :
  - « Le vendeur est court-termiste : il veut son salaire à la fin du mois. Il a du mal à rentrer dans le CRM pour l'enrichir intelligemment : ne voit pas l'intérêt de remplir beaucoup d'éléments... »
- Les Leads doivent être traités idéalement dans l'heure :
  - « C'est l'avenir du métier, les vendeurs doivent en être conscients, mais les CRM doivent pouvoir les qualifier ».
- Des usages et des objectifs quantitatifs pensés par les équipes marketing des constructeurs et par les fournisseurs, qui ne sont pas toujours adaptés au terrain...

*Verbatim Entretien : « Le CRM n'est pas convivial. A vouloir apporter beaucoup d'informations, on perd du temps... ils ne sont pas bien utilisés. » (Chef des Ventes)*

### 1.3. Prise de conscience des éditeurs

Selon le Président de DAF Conseil, « *La prise en main du logiciel ne dépasse pas 2h. Il a été conçu pour être simple d'utilisation, d'autant que nous nous adressons à une clientèle disposant généralement d'un personnel réduit qui n'a pas le temps de suivre de longues formations* ».

Néanmoins, dans les faits, nous n'avons pas observé sur le terrain des utilisateurs entièrement satisfaits des CRM ; le problème n'est pas uniquement leur maîtrise, car elle s'apprend « au fil de l'eau ». Mais c'est la compréhension de son intérêt : pourquoi remplir ces informations, pour quelles finalités, combien de temps vais-je gagner... ? La saisie semble être fastidieuse et considérée comme une perte de temps pour les CC ; ils ne voient pas « l'investissement » que cela peut représenter dans l'exploitation future et les temps qui seront eux gagnés dans l'analyse, la relance automatique, etc.

« Ce sont des outils statistiques, utilisant des algorithmes précis, utilisés pour analyser et anticiper les comportements du client, afin de lui proposer le meilleur service ou produits au meilleur moment. Le CRM analyse le parcours d'achat et sort des portraits robots de statistiques. Je résumerais ainsi : "Dis-moi qui tu es, en quoi tu roules et depuis combien de temps et je te dirai en quoi tu rouleras et quand tu l'auras". Néanmoins, je n'oppose pas de façon systématique ces 2 outils, qui sont complémentaires, surtout quand ils sont regroupés dans un portail unique, afin de simplifier la vie de l'utilisateur. »

Fondateur de C-Ways, société de Marketing d'anticipation

Il faut développer des logiciels plus intuitifs, qui nécessitent une prise en main plus rapide. Certains éditeurs mettent en place des certifications pour l'utilisation de leurs logiciels

Pour rester proche des utilisateurs, il faut développer les formations, faire des mises à jour plus régulièrement (mensuelles), plus progressivement, au lieu de modifier complètement l'espace de travail et modifier l'environnement et les habitudes de travail des vendeurs.

Dans un avenir proche, l'exploitation du Big Data, d'algorithmes utilisant l'Intelligence Artificielle va permettre d'évoluer vers du marketing prédictif. Ainsi, la maîtrise des fonctions d'analyses, d'extraction et d'exploitations des données des CRM sera encore plus impactante. Les futurs CRM vont imposer le rythme : alertes des clients à appeler, si le client est allé sur le web, et même s'il est mûr pour changer de voiture. Le vendeur sera de moins en moins libre de savoir qui il appelle : il suivra les recommandations des CRM, voire des conseillers spécialisés en analyses de données.

Ainsi, plusieurs questions sont soulevées :

- Les vendeurs auront-ils le temps et les compétences pour analyser les prédictions des CRM ?
- Ne va-t-on pas vers la création d'un nouveau métier de super-analystes des données ?
- A qui reviendra la vente : au CC qui fait signer ou à l'analyste qui a su anticiper, comprendre et répondre au besoin du client ?
- Et comment faire de plus en plus de qualitatif et d'interconnexions entre l'avant-vente et l'après-vente ?



## 2. La digitalisation des showrooms

La digitalisation des points de vente est un élément visuel et incontournable de la transformation digitale des services de l'automobile. Pour le client, c'est la partie « visible » de l'iceberg !

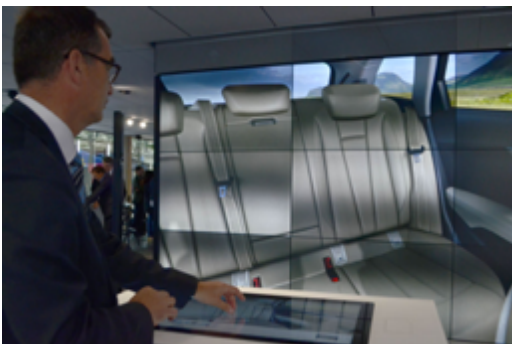


En fonction des marques, les outils sont différents, puisque les investissements sont très lourds à porter. Ainsi, une concession généraliste, comme ici sur la photo celle de la marque Peugeot, sera moins équipée qu'une marque Premium comme ci-dessous Audi.

Pour la première, généraliste, plusieurs tendances sont observées :

- Une tendance à l'uniformisation de « l'expérience utilisateur » (même radio, même vidéos, même décor, même process de vente...),
- Des équipements en bornes numériques pour présenter les véhicules, qui ne sont autre que la présentation en format numérique des anciennes « fiches papiers » indiquant les options, le prix... du modèle,
- Une « TableLab » pour configurer son véhicule + casque virtuel + prochainement des écrans géants.

Pour illustrer la digitalisation des PDV des marques Premium, nous prenons l'exemple d'Audi qui propose le concept-store « Audi City » à Paris notamment.



Le client est accueilli en plein centre-ville : à Paris, un showroom d'environ 355m<sup>2</sup> a ouvert fin 2016. Dans ce PDV, les horaires sont adaptés aux citadins ; jusqu'à 20h et même 21h30 le jeudi soir. Les écrans géants sont omniprésents et permettent de remplacer la présentation des véhicules physiques. Les clients ont des tables géantes pour configurer leurs véhicules à façon, dans des espaces « lounge » qui remplacent le traditionnel bureau du CC.

## 2.1. Demain, des showrooms dans les centres commerciaux ?

Plusieurs entreprises ont déjà créé des PDV au cœur de centres commerciaux :

- TESLA, à Paris, depuis 2016 (dans un objectif de réseau de distribution)
- KIA, à Paris, pour un showroom éphémère en 2011 (dans un objectif de promotion et d'événementiel pour la sortie de sa garantie 7 ans).

A terme, cela répond à des attentes de proximité client, de changement plus fréquent de son véhicule (LOA, location d'un « usage »), de baisse des coûts du réseau de distribution pour le constructeur, et à une baisse de la demande d'essais.



Le distributeur de la zone d'Aulnay-sous-Bois s'installe pour sept mois dans l'une des plus grandes zones commerciales de France. Sept millions de visiteurs y sont attendus.



Le Chesnay, Parly 2. La marque de voiture électrique Tesla ouvre sa première concession dans un centre commercial. (L'JP/Harold Grand.)

### 3. Dans la peau du client : parcours d'achat et outils numériques

#### 3.1. Parcours type sur internet

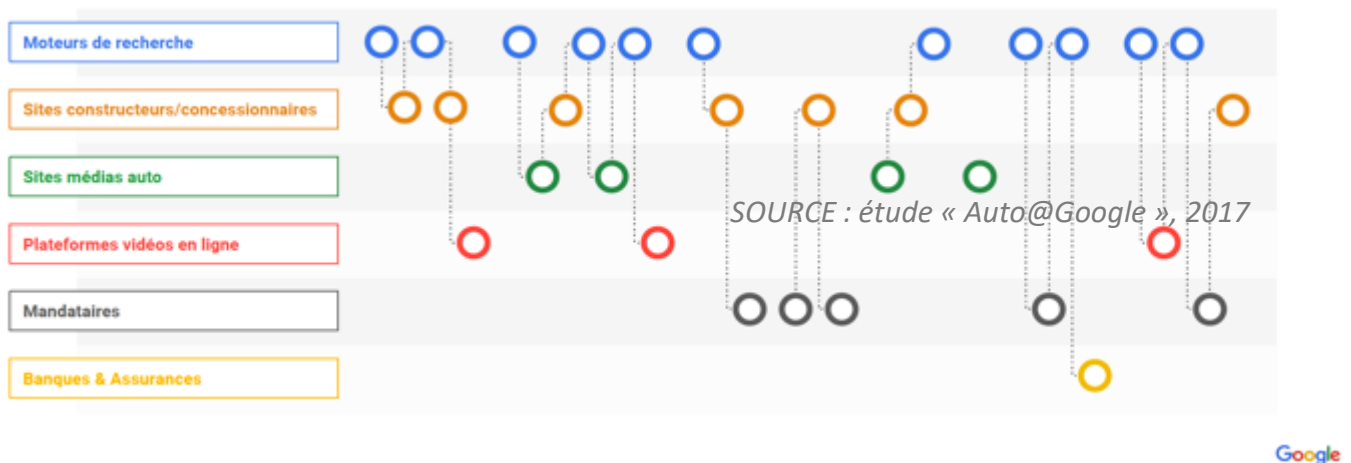
Avant de venir en concession, un acheteur potentiel a déjà passé plus de 7 heures sur Internet. Cette recherche d'informations en ligne est menée par 90% des acheteurs VN ! En 2015, ce chiffre était « seulement » de 79% ; il y a donc une perspective de croissance forte, pour atteindre la totalité des clients VN dans les années à venir. (source : étude « Auto@Google », 2017).

Ce phénomène touche l'ensemble de la population :

- 18-24 ans : 93%
- 45-54 ans : 89%
- 55 ans et plus : 82%

De plus, l'acheteur VN est plus connecté que la moyenne des Français (notamment en équipement Smartphone).

Google, dans son étude de 2017, a retracé le parcours-type suivant d'un acheteur VN :



Nous pouvons tirer les constats suivants :

- Les sites des constructeurs et concessionnaires ne sont pas la seule source d'information des clients, au contraire, ils sont comparés en permanence avec des sites médias, des vidéos...
- Le client recherche certes un modèle, mais aussi les conditions de son financement (visite de sites de banques, de mandataires...).

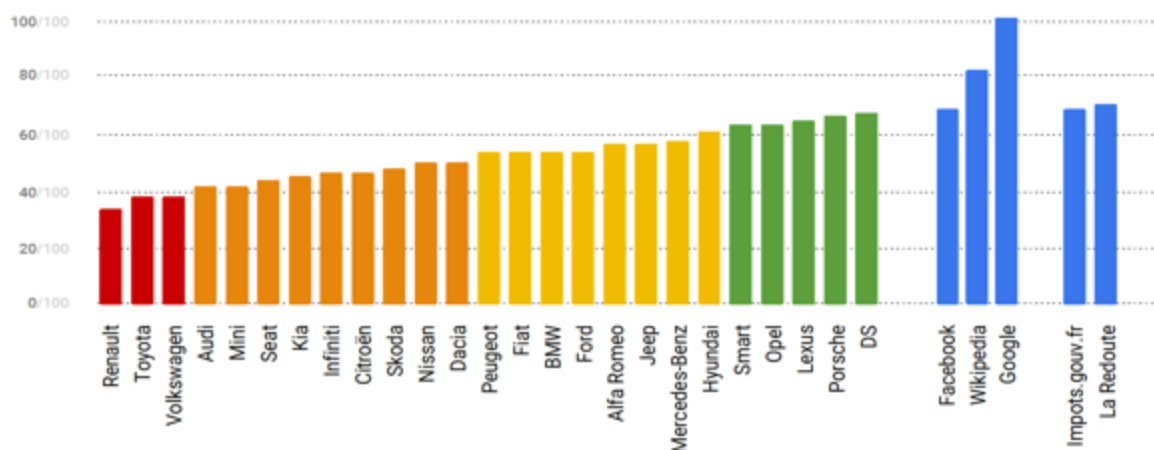
La génération de « Lead » est possible depuis l'ensemble des sites des constructeurs, mais : peu d'acheteurs remplissent un formulaire en ligne pour déclencher ce lead. Selon l'étude Google, en 2017, c'est 1 acheteur de VN sur 5 qui avait rempli un formulaire en ligne avant de conclure son achat, alors que 4 sur 5 avaient visité le site de la marque.

Une autre tendance à observer est la suprématie du mobile sur l'usage d'un ordinateur. Ce phénomène est international, et depuis juillet 2017, la consultation des sites depuis un mobile a dépassé la barre de l'ordinateur. Cela implique : la nécessité d'avoir des outils qui sont « responsive » comme des formulaires, des configurateurs... qui sont adaptés automatiquement à la lecture sur un petit écran. Mais aussi, cela implique une autre modalité

de recherche d'informations par l'utilisateur : il n'est pas « au calme devant son PC » mais peut-être dans un transport en commun avec quelques minutes seulement devant lui pour consulter une information. La navigation est donc de plus en plus « morcelée », et il convient d'apporter une réponse immédiate et effective, car le temps est compté pour l'internaute.

A ce sujet, les sites des constructeurs sont peu performants : le graphique ci-dessous de l'étude de Google en 2017 montre en rouge un indice sur 100 du temps de réponse des sites Internet de Renault, Toyota, par exemple. En vert, l'indice du temps des sites de Smart, Opel, par exemple. Cet indice de notation sur 100 points, attribué par Google, tient compte de la vitesse d'affichage et de l'optimisation du code du site web ([www.testmysite.thinkwithgoogle.com](http://www.testmysite.thinkwithgoogle.com)).

## Vitesse : les sites mobiles des constructeurs sont en retard sur les attentes des acheteurs



Pour finir ce parcours-type, au moment de passer la porte de la concession, le client arrive déjà « mûr » dans ses choix. Un formateur en entteien nous précise que « *le client arrive avec son ticket configuré, le vendeur lui vend un financement et des options* ». Nous le verrons dans la partie 3 de ce document, ce changement impacte fortement les process de ventes et donc les compétences des vendeurs.



## 3.2. Un acheteur indécis et influençable

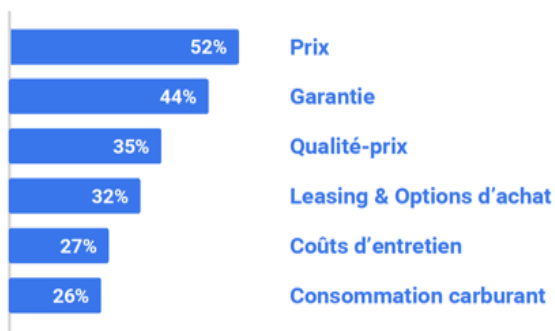
Les acheteurs ont été influencé par les informations sur :

- 87% : un moteur de recherche
- 68% : des vidéos en ligne
- 57% : pendant des visites en concession
- 33% : le site web du constructeur

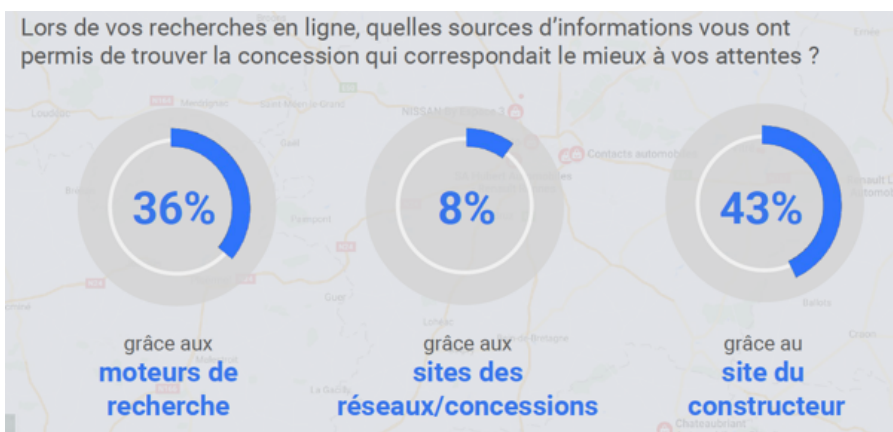
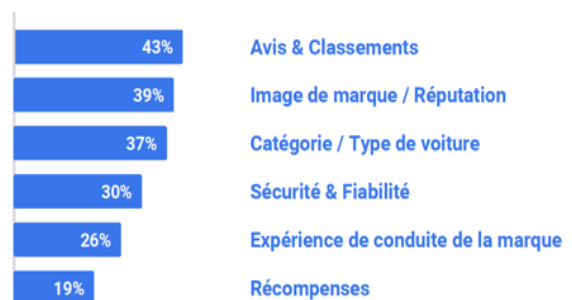
D'autres chiffres clés, tirés de l'étude Google, précisent cette tendance d'un client indécis et influençable par d'autres acteurs (médias, mandataires, banques...) que les constructeurs et concessionnaires :

- 75% des primo-acheteurs VN étaient indécis au début de leur parcours
- 15% des acheteurs VN qui avaient une idée précise, ont changé d'avis pendant leurs recherches sur Internet
- 64% des acheteurs VN commencent sans savoir quels modèles ou marques choisir

Les **informations** recherchées :



Les **filtres de sélection** des informations :



*Verbatim Entretien :  
« Certains clients disent maintenant : j'ai 259€/mois et pas plus. Dites-moi ce que je peux avoir ! »  
(Formateur)*

De plus, les clients expriment des difficultés à obtenir les informations relatives aux prix des modèles, sur les sites en ligne des constructeurs et plus globalement le web (source : étude « Auto@Google », 2017) - note de 3,4 sur 10 sur une échelle de satisfaction.

Comme l'indique le graphique ci-dessous, la satisfaction exprimée sur une échelle de 1 à 10 reste faible, tout au long du parcours, pour obtenir tous les types d'informations :

- Relevons 4 sur 10 pour l'information de localisation d'un PDV pour essayer ou acheter le véhicule.
- Et 3,9 sur 10 pour des outils facilitant la comparaison des offres, options, prix, performances... des véhicules.
- Seule la sélection des modèles, via les configurateurs des marques par exemple, est satisfaisants : note de 5,7 sur 10 points.



Il y a donc des marges de manœuvres d'améliorations pour apporter de la transparence des informations et de la simplicité d'accès, pour les sites web, consultable aussi bien ligne que sur mobile.

### 3.3. Tests de configurateur en ligne

Nous avons mené un comparatif entre les configurateurs TESLA et PEUGEOT. Le choix s'est porté sur une entreprise issue du « monde du numérique » et d'une entreprise historique du « monde de l'automobile ». Ne pouvons inclure les vidéos des tests dans ce rapport, voici les commentaires que nous pouvons formuler :



TESLA : navigateur hyper simplifié. En 2 clics (à partir de la page d'accueil), nous avons déjà une indication d'un prix Comptant / LOA ou LLD. Dès qu'on affine notre sélection, les prix se mettent à jour automatiquement sans délai de rafraîchissement. Le site a été conçu pour une optimisation de l'UX et du confort de navigation de l'internaute.

Temps de configuration d'un véhicule : 1 min 08.



PEUGEOT : navigation complexifiée par le nombre de modèles et d'options (exemple : tarif de 18,50€ pour option Cendrier). Beaucoup d'onglets sont ouverts dans le navigateur. Problème de rafraîchissement de la page quand on change les options. Il faut un certain nombre de clics pour arriver à une proposition tarifaire, et si on est intéressé par un modèle et qu'on nous propose ceux d'une concession, les tarifs indiqués ne sont plus les mêmes.

Temps de configuration d'un véhicule : 5 minutes.

### 3.4. Sites internet et réseaux sociaux des concessions

L'Observatoire des métiers de l'ANFA a mené une enquête en 2018 sur l'utilisation des sites Internet et des réseaux sociaux.

- Votre entreprise dispose-t-elle d'un site internet ? 78% des entreprises interrogées répondent « oui ».

- Votre entreprise est-elle présente sur les réseaux sociaux ? 56% des entreprises interrogées répondent « oui ».

Mais il ne s'agit pas seulement d'avoir un site Internet pour maîtriser la transformation numérique en cours ! Il convient de vérifier son usage :

Quelle utilisation faites-vous de votre site internet ?	Concessions / filiales
Mise en ligne d'offres d'emploi	30%
<b>Diffusion d'annonces VO</b>	<b>81%</b>
Prise de rendez-vous clients	43%
Devis clients en ligne sur des opérations après-vente	29%
<b>Site vitrine</b>	<b>4%</b>
Présentation et savoir-faire	2%
Commande / vente de pièces détachées, vente accessoires	1%
Publicité	1%
Promotions	0%
Outil d'information et communication	2%
<b>Diffusion VN</b>	<b>1%</b>
En cours de construction	0%
Autre	3%
Site inactif	1%

(source : ANFA, « Enquête recrutement », 2018)

Nous pouvons ainsi constater que les sites web sont faiblement utilisés pour le commerce VN (1%), en comparaison avec le VO (81%) et la prise de RDV après-vente (43%), par exemple. La communication VN est maîtrisée par le constructeur lui-même, et les sites des concessions et filiales n'ont pas « la main » sur cette partie.

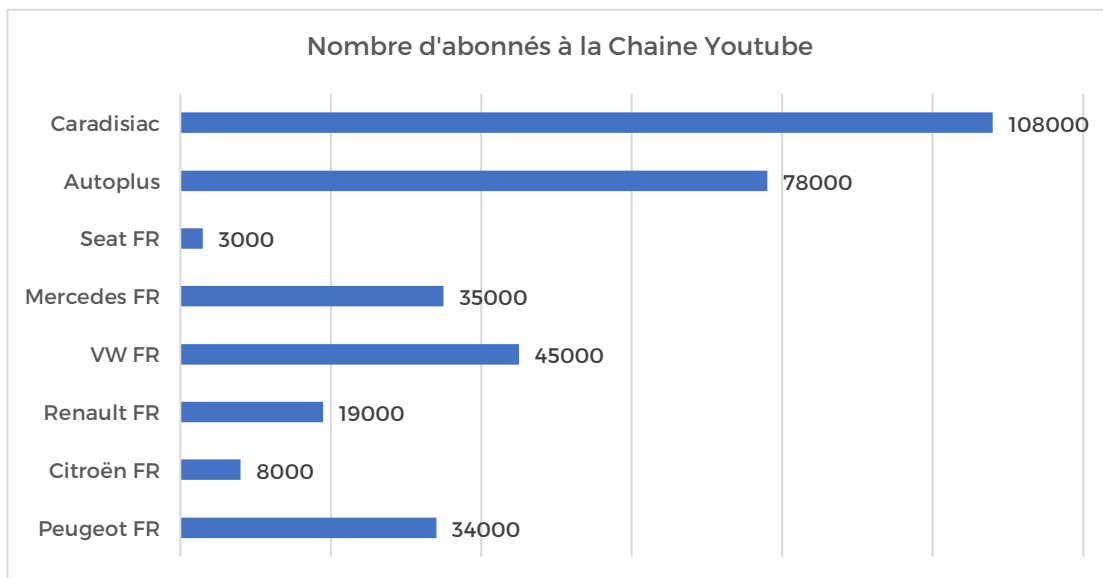
Taux de satisfaction par source des acheteurs VN lors de leur recherche de promotions :



Les PDV ont également leurs pages Facebook, comme les constructeurs. Ils l'utilisent pour communiquer sur l'image de marque, les nouveaux modèles, les journées Portes Ouvertes et autres opérations de ventes flash...

Mais il est très difficile de comparer l'efficacité de ces pages. En effet, certaines affichent des nombres d'abonnés dépassant les centaines de milliers de « J'aime » ; les achats d'abonnés sont fréquents, et certains acteurs « gonflent » ces chiffres grâce à des instituts spécialisés dans « le clic ».

Les chaînes Youtube sont utilisées par les clients pour les comparatifs, les conseils et essais d'experts. Les constructeurs n'ont pas encore tous investis cette plateforme sociale, et sont donc « dépassés » par des médias et des professionnels qui en ont eux, fait leur business modèle (Caradisiac, Autoplus...).

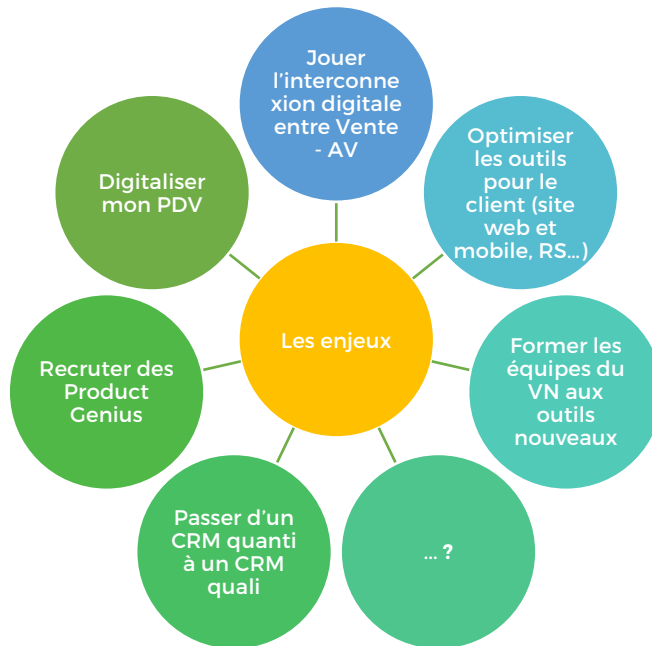


(source : Youtube, 2018)



## 4. Synthèse des enjeux de la maîtrise du numérique pour les distributeurs, à court terme

### 4.1. Passer d'un mode « outil » à un mode « usage »



L'un des points clés de la réussite de la maîtrise du digital va passer par l'interaction entre les outils de l'avant-vente, de la vente, de l'après-vente. Il ne s'agira plus de raisonner avec des CRM et autres logiciels séparés, comme s'ils étaient de « simples outils » ; mais il va falloir penser « usage », c'est-à-dire centrer sa chaîne de valeur sur les besoins du client. Et ce client ne s'arrête pas à l'achat de son véhicule, ou sa location : il l'entretien, il la change, etc. Si on pense « usage », alors il devient évident d'interconnecter ces outils.

### 4.2. De nouvelles compétences à acquérir dès la formation initiale

#### Savoir-être :

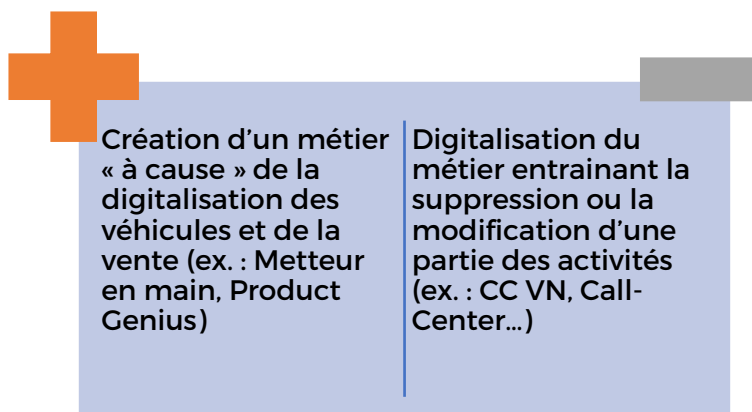
- Savoir se positionner face à la complexification des modèles et gammes (« on ne peut pas tout retenir, et c'est normal »)
- Devenir « hyper organisé-e » : se créer ses propres outils pour être plus efficace et réactif (des mails et sms-types...), gérer et adapter son temps entre les activités « urgentes » (chat avec les clients) et les activités au long court
- Gérer le stress (cercle vicieux ou vertueux de la vente => on perd ou on gagne plusieurs mois d'affilé...)

#### Savoir-faire :

- Apprendre à « rechercher des informations », « savoir dire je ne sais pas mais je vais trouver pour vous » : esprit de synthèse, techniques de recherche d'informations et de benchmarking...
- Gérer et animer son réseau (via les RS, savoir tenir à jour ses contacts...)
- « Revenir » dans la relation humaine à travers les outils numérique, et apprendre à tirer profit du digital
- Connaître et mobiliser les informations et outils de l'après-vente pour animer son portefeuille clientèle

### 4.3. Faire évoluer les métiers et les profils recrutés

Nous constatons deux impacts directs du numérique sur les métiers :



Ainsi, nous proposons une synthèse des évolutions possibles des métiers, compte-tenu de l'ensemble des évolutions du numérique dans les PDV. Ce tableau a été validé par le groupe de travail des Volets 1 et 2. Il est enrichi de scénarios organisationnels dans le Volet 3 de ce présent document.

Métiers	Nouveau métier ?	Marques concernées	Évolution à court terme
Chef des ventes, adjoints CDV	Non	Toutes marques	Baisse
CC VN	Non	Toutes marques	Baisse
Product Genius	Oui	Premium	Hausse
Ambassadrice	Oui	Agents	Hausse
CC leads ou CM	Oui	Toutes marques	Hausse
Metteur en main	Oui	Toutes marques	Stable
Call-Center	Non	Toutes marques	Stable à Baisse
DataScientist	Oui (mais encore inexistant en concession)	Premium dans un 1 <sup>er</sup> temps	Création !

## 5. Perspectives d'avenir : scénarii

L'objectif de cette partie est d'amener une réflexion prospective sur des scénarii potentiels pour l'avenir de l'industrie automobile et son système de distribution. La vocation est d'interpeler et d'étudier des impacts sur les business modèles, les profils de postes, les attentes des clients.

Lors de nos entretiens, nous avons constaté des inquiétudes chez les Directeurs de concessions, quel que soient les marques. Cet extrait en témoigne : « *On va vers la suppression des vendeurs dans l'avenir. Le client a déjà fait une grosse partie du chemin chez lui. Et ça évite de payer des m2. On ne peut pas présenter les 45 modèles d'une marque !* » (Directeur Concession). Pour eux, il est temps d'imaginer des réponses nouvelles, qui vont leur donner un souffle tant économique qu'attractif pour les clients.

Nous proposons donc ci-après plusieurs pistes d'évolutions, de tendances, sur le secteur de l'automobile, puis dans d'autres secteurs ; le numérique est partout, il a révolutionné de nombreux secteurs. L'inspiration des acteurs qui ont réussi peut être une piste d'action possible pour les constructeurs et les concessionnaires.

### 5.1. Piste 1 : Et si les GAFAM maîtrisaient entièrement le marché des véhicules connectés ?

Les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon) sont des « pure players » de la sphère numérique, qui ont révolutionné le monde de l'industrie et des services en quelques années, mettant le consommateur au cœur de leurs stratégies. Ce consommateur n'est pas abordé physiquement, mais à travers les données, les « traces numériques » qu'il fournit tout au long de ses interactions avec le web, les applications mobiles... D'autres acteurs sont aussi des champions de cette transformation numérique, comme Uber, Netflix, Tesla ou AirBnB (les « NATU ») par exemple. Mais cela n'implique pas une rentabilité immédiate de leurs services, ou une pérennité de l'entreprise.



Dans le secteur automobile, en 2014, Apple et Google ont respectivement lancé CarPlay et Android Auto afin de permettre à leurs clients de connecter leurs propres modèles de smartphones aux véhicules du marché. Une irruption dans la voiture connectée plus que fructueuse. D'ici à 2020, ces deux solutions devraient équiper près de 80 % des véhicules vendus dans le monde, selon des projections réalisées par le cabinet IHS Markit.

Waymo, la branche de Google dédiée à la voiture autonome, a annoncé qu'elle s'apprêtait à lancer sa première flotte de véhicules entièrement autonomes sur les routes de la ville de

Phoenix, en Arizona. L'objectif assumé est de lancer « dans les prochains mois », un service de transport public ouvert au plus grand nombre, autrement dit, un service de taxi.

## 5.2. Piste 2 : Et si les constructeurs marquaient leur indépendance ?



Pour rester maîtres de cette valeur nouvelle dans le véhicule, certains acteurs traditionnels de l'automobile ont décidé de mener la fronde avec des méthodes nouvelles, à côté de leurs propres solutions propriétaires. En janvier 2017, Ford et Toyota ont entrepris de fédérer leurs concurrents au sein du consortium SmartDeviceLink (SDL).

L'initiative des constructeurs américains et japonais fédère déjà une dizaine d'entreprises et une part conséquente du marché mondial de l'automobile. PSA a rejoint les rangs de l'association, de même que les constructeurs japonais Mazda, Subaru et Suzuki.

L'objectif est de travailler en commun sur une plateforme embarquée afin d'en faire un standard utilisable par tous. De quoi mettre peut-être, un jour, Apple et Google sur le banc de touche. Ou, du moins, rétablir le rapport de force.

## 5.3. Piste 3 : Et si les « nouveaux entrants » pénétraient largement le marché Grand Public ?



Deux acteurs se démarquent actuellement et pourraient potentiellement investir largement dans le marché des particuliers grand public, avec des modèles en concurrence frontale avec les acteurs traditionnels : Tesla et Uber.

TESLA : Le nouveau modèle **Model 3** est proposé à partir de 35 000 €. Son objectif de vente : 500.000 voitures en 2018, et 1 million d'ici 2020.

Tesla veut aussi tester les VTC sans chauffeur ! L'entreprise prévoit de mettre en place une plateforme sur laquelle les propriétaires d'un de ses modèles pourront proposer des voyages monétisés à d'autres personnes.

Quant à Uber, il annonce de s'associer à Volvo : la marque suédoise fournira entre 2019 et 2021 pas moins de 24 000 véhicules Volvo XC90 pour 1,4 milliard de dollars.

Pour le consommateur, ce modèle de location avec ou sans chauffeur est intéressant, car la tendance est bien d'acheter un « temps d'utilisation » et non plus une voiture... Mais alors, quelles sont les répercussions sur le process de vente des entreprises traditionnelles de la distribution automobile ?

## 5.4. Piste 4 : Et si le modèle Chinois s'imposait ?

La croissance du parc automobile chinois est fulgurante :

- En 15 ans, les ventes locales ont été multipliées par 25
- En 2017, près de 25 millions de voitures neuves ont été vendues en Chine : il faut cumuler les ventes des 7 marchés suivants, pour arriver au score de la Chine...
- La Chine représente 35 % des immatriculations de voitures neuves dans le monde.
- Le parc automobile chinois compte aujourd'hui plus de 185 millions de véhicules (contre, par exemple, 32 millions en France),
- Le taux d'équipement est encore très faible : la Chine se contente de 133 voitures par 1.000 habitants, contre 477 en France (et 500 en moyenne pour l'Europe)
- En Chine, l'acheteur de voiture neuve a en moyenne 34 ans, contre 56 ans en France

Son attractivité est forte... et les Chinois ne comptent pas obligatoirement sur les Européens et les Nord-Américains pour répondre à ce marché, au contraire ! Nous comptons au moins trois objections à l'adoption d'un modèle occidental par la Chine :

<b>La congestion croissante</b>	<b>Une pollution de l'air souvent insoutenable</b>	<b>La sécurité sur route catastrophique</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Certaines métropoles ont drastiquement limité les immatriculations</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une fiscalité très avantageuse pour les véhicules hybrides et électriques</li><li>• Voitures hybrides : 777.000 unités vendues en 2017 (+ 53 % par rapport à 2016)</li><li>• Voitures 100 % électriques : 468.000 immatriculations (+ 82 % par rapport à 2016 !)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plus de 250.000 victimes chaque année : un fort intérêt pour le développement de véhicules autonomes</li></ul>

Quatre autres indications de l'émergence d'un modèle indépendant chinois, sont :

1. Les devancées des BAXT (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi) – entreprises chinoises – sur certains marchés et services, sur les GAFAs.
2. L'appétence du grand public pour les nouvelles technologies. Dans un sondage publié en décembre par Ford, 83% des Chinois se disaient enthousiastes sur l'avenir des voitures autonomes... contre 50% des Américains, et encore moins des Européens.
3. La création de terrains d'expérimentations urbains pour développer des modèles chinois des véhicules autonomes : c'est le cas du « Programme Apollo » de Baidu à Pékin. Alors que le premier accident mortel impliquant une voiture autonome a eu lieu aux États-Unis, la Chine vient d'autoriser Baidu à faire rouler ses voitures autonomes dans le cadre d'expérimentations à Pékin. Ces expérimentations pourront se dérouler sur une trentaine de routes en périphérie de Pékin, soit un peu plus d'une centaine de kilomètres en tout. Avec ses géants technologiques et l'appui des autorités, plusieurs expertes pensent que « la Chine a un écosystème meilleur que la Silicon Valley, qui sera plus prudente par crainte des procès après l'accident d'Uber »
4. L'avance des groupes télécoms chinois (Huawei, ZTE) dans la 5G, l'internet mobile ultra-rapide indispensable aux voitures autonomes. La Chine devance largement l'Europe sur ce point.

Pour finir, le modèle Chinois n'est pas arrêté à des systèmes figés de distribution automobile, au contraire. Une expérience entre Alibaba et Ford en est la preuve. Il s'agit d'un service d'achat de VN en ligne, avec essai de 3 jours pour convaincre : « Try-Before-You-Buy

Experience ». Le constructeur passe donc en direct pour vendre, sans compter sur son réseau historique de distribution. Il s'appuie sur un expert du e-commerce, qui produit une expérience inoubliable pour le consommateur, et des outils (application mobile par exemple) tout à fait adaptés aux tendances du moment.



## 6. Quels autres secteurs le digital a-t-il révolutionné ?

### 6.1. Les cuisinistes



- Logiciels de conception 3D
- Concurrence des magasins à bas prix, sans vendeurs
- Veille du client sur le web

Un ménage français change de cuisine tous les 21 ans en moyenne. C'est donc un achat moins fréquent qu'un VN ou VO (le parc se renouvelant environ tous les 8 ans) ; l'enjeu est donc pour les cuisinistes de capter le client, de rester en contact avec lui avant, pendant et après sa vente. Le digital permet de répondre à cet enjeu.

Le budget moyen d'une cuisine va de 5 000€ (Ikéa, Castorama, Leroy Merlin), à plus de 15 000 € (Cuisinistes indépendants, Schmidt), et jusqu'à plusieurs dizaines de milliers d'euros pour des clients très haut-de-gamme.

Le Digital a révolutionné ce secteur : il y a 15 ans encore, le client « faisait le tour » des cuisinistes puis quand il en choisissait un, il devait se déplacer pour plusieurs RDV pour réaliser la cuisine de ses rêves (ou de son budget) : jusqu'à 7 entretiens au total en showroom.

Aujourd'hui, il prospecte d'abord sur le web, utilise des outils d'architecture 3D pour modéliser sa cuisine selon son budget et va ensuite chez le cuisiniste pour commander.

Pour certains, ils n'ont même plus besoin des services d'un vendeur : c'est l'exemple d'Ikéa. Un seul passage en magasin suffit pour valider, commander et chercher sa cuisine en kit.

Pour que le vendeur soit encore utile, les cuisinistes ont dû apporter des services en plus pour réinventer le métier :

- Les logiciels de conception architecture 3D sont associés à des logiciels de Réalité Virtuelle : il est possible de se « promener » dans sa cuisine avant de la valider. Cela va dans le sens de « l'enchantement client » et de l'accompagnement du Conseiller Commercial. Ce dernier n'est plus là pour faire une découverte des besoins de la personne mais pour lui faire vivre une expérience et valider avec elle son choix final.
- L'accompagnement pour trouver un poseur et s'assurer que la pose se passe correctement, ce qui est souvent le « dernier maillon » de la chaîne d'achat. Tout comme le Metteur en Main, le poseur de cuisine est le dernier contact que va avoir le client suite à son achat, parfois plusieurs après la commande. Les compétences de ces personnes relèvent de l'artisanat ; aussi certains cuisinistes insistent-ils sur la formation de ces personnes, à « l'enchantement client », à la pédagogie, à la vulgarisation des outils numériques présents dans la cuisine.

## 6.2. Le tourisme



- Concurrence pour les agences des sites comparateurs
- Le conseil du voyageur n'a plus d'intérêt pour le voyageur

La réservation des voyages a été, en quelques décennies, totalement « chamboulée » par l'arrivée des agences en ligne. La baisse des fréquentations des agences physiques, et donc des marques s'étant uniquement concentrées en point de vente, est significative.

Les sites internet ont permis aux voyageurs de faire leur choix, grâce à des sites de comparateurs (pour vols, pour réserver une location ou un véhicule), et découvrir ses lieux de destinations selon ses envies et son budget. Est-ce que dans quelques années, ce sont les sites de comparateurs de véhicules qui vendront les voitures en location ?

Le voyageur n'a pas réussi à évoluer, là où il aurait pu faire la différence, là où il aurait pu apporter une plus-value : le conseil. Il a été remplacé par le conseil des autres voyageurs, des internautes. Les sites comme « Trip Advisor », où ce sont principalement les internautes qui créent le contenu (et donc, en quelque sorte, qui « travaillent » pour cette entreprise), dominent le secteur du tourisme. Le choix d'un hôtel par exemple va se faire via cet outil, et non plus par les conseillers des agences physiques.

## 6.3. Le recrutement

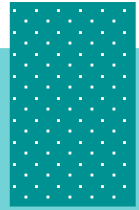
Qui aurait cru pouvoir être recruté sans avoir rencontré en réel son recruteur ? Dans cette activité, la relation humaine est-elle vraiment irremplaçable ? Aujourd'hui, des sites spécialisés, des agences 100% digitales, font la passerelle entre l'employeur qui cherche à recruter et le salarié qui cherche un emploi.

L'agence engage sa responsabilité et met son savoir-faire pour :

- Sourcer les meilleurs profils, 100% en ligne,
- Qualifier les candidatures, via des CVthèques et/ou des questionnaires en lignes qui remplacent les lettres de motivations,
- Sécuriser le recrutement, par des experts du recrutement qui peuvent être à distance, car formés à maîtriser les entretiens à distance.

Et demain, il se peut que l'intelligence artificielle puisse également permettre de retrouver les meilleurs profils parmi des bases de données pour un emploi ? Il y a déjà un fort développement des chatbots : est-ce que les vendeurs seront remplacés par des chatbots et des call-centers disponibles 24/24 et 7/7j ?





## Volet 3 : Expression et détection des besoins

---

Le groupe de travail des Volets 1 et 2 a décidé de focaliser l'analyse des métiers, compétences et formations, sur ces 3 activités « digitalisées » :

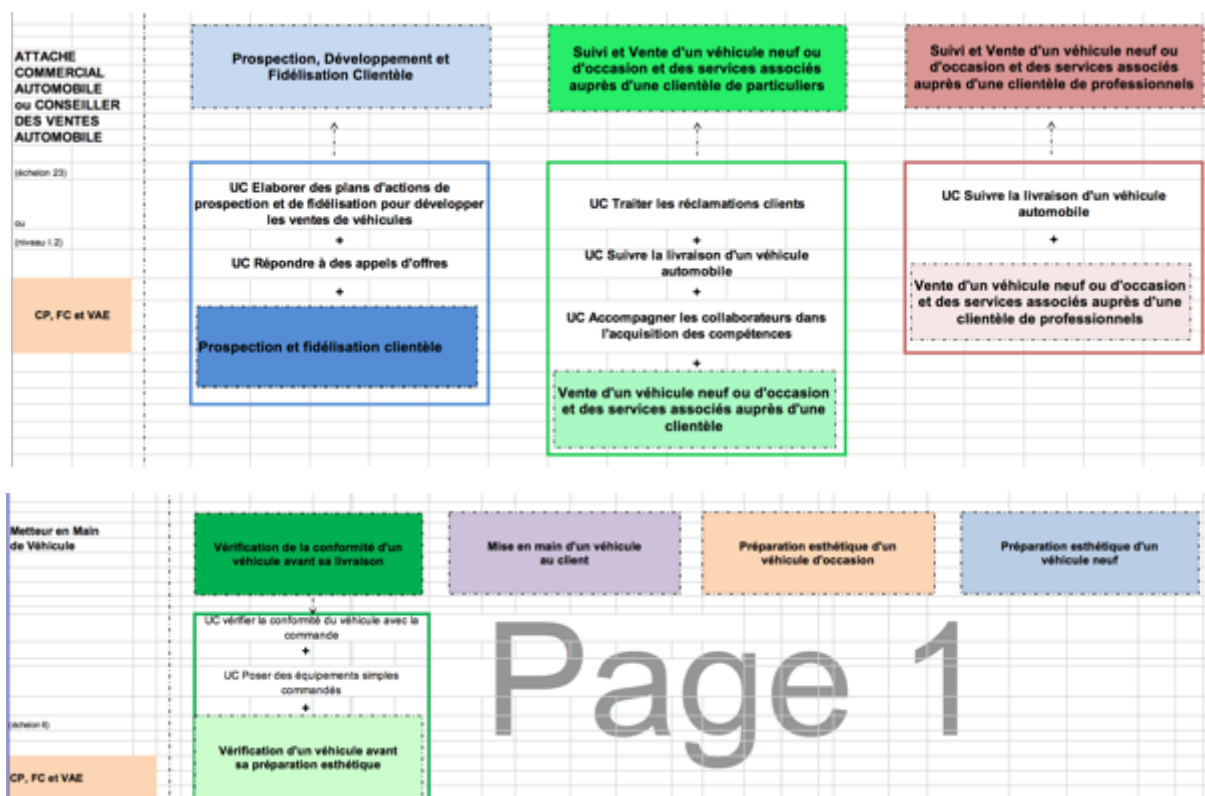
- L'Expert Produit (ou Product Genius) : nouveau métier
- Le Metteur en Main : métier existant, avec une forte digitalisation de ses activités
- Le Conseiller Commercial : métier existant, avec une forte digitalisation de ses activités

## 1. Activités et compétences à développer/améliorer

L'objectif de cette partie est de déterminer si les formations initiales et continues existantes sont en phase avec les nouvelles activités numériques du commerce VN, et d'identifier des pistes de développements pour de nouvelles unités de compétences.

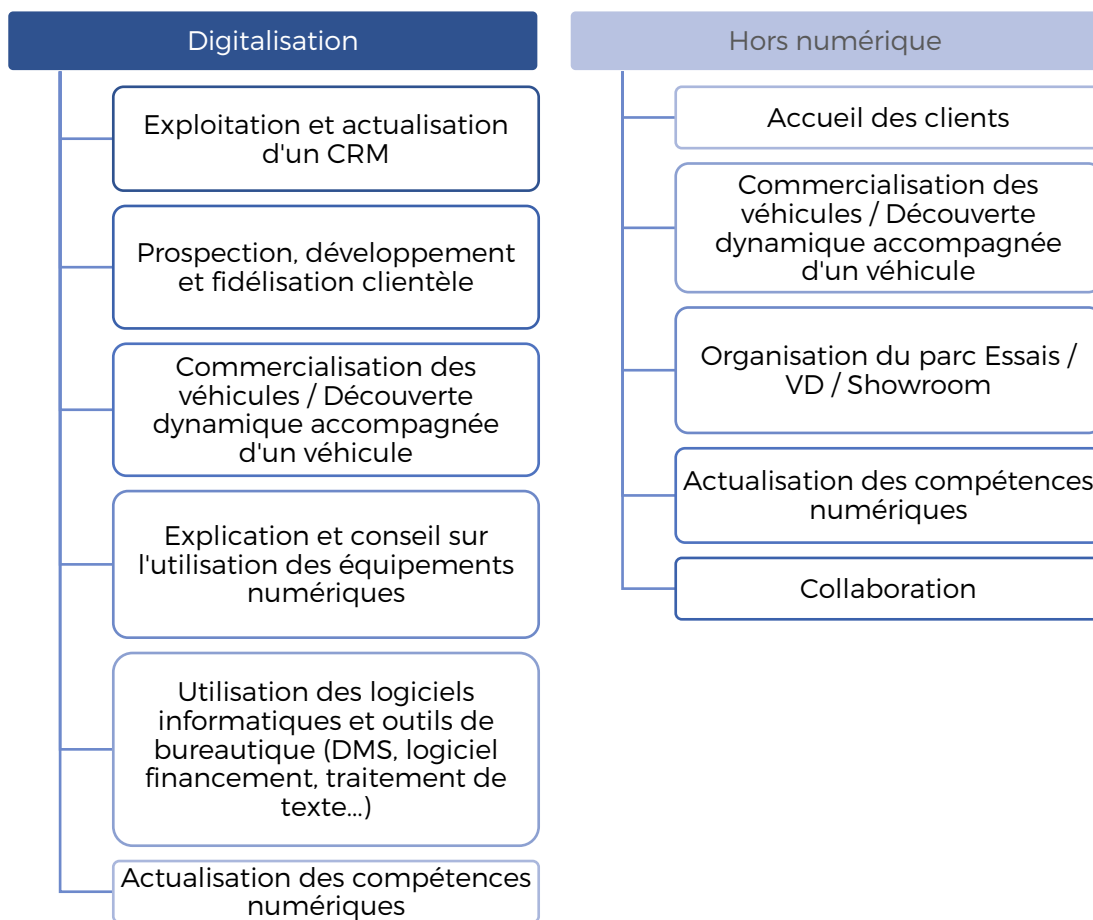
L'étude se concentre, selon les priorités définies par le groupe de travail à la suite du Volet 2, sur les postes d'Attaché Commercial Automobile (ACA) et Conseiller des Ventes Automobile (CVA), et sur celui de Metteur en Main de Véhicule. Si l'on se réfère aux panoramas de la Branche, qui représentent les blocs de compétences (BC) qui composent chaque certification (CQP), ces métiers se décomposent ainsi :

Les ACA et CSA font partie de la filière Vente Automobile ; le Metteur en Main de Véhicule fait partie du domaine d'activité « préparation – rénovation des véhicules ». Les activités et compétences liées à la digitalisation n'apparaissent pas à ce niveau de description.



Nous avons identifié et validé avec le groupe de travail Volet 3 :

- 6 blocs d'activités liées à la digitalisation des activités du commerce VN,
- 5 blocs d'activités nouvelles, qui ne relèvent pas d'une action en lien avec le numérique, mais qui concernent les activités du poste d'Expert Produit. Ce poste, que nous allons décrire, existe dans un certain nombre de points de vente interviewés, et de fiches de postes constructeurs. Mais il n'existe pas dans le RNQSA, car trop récent et non encore suffisamment développé. Ce poste a été créé suite au développement fulgurant du nombre de leads entrants ; il est donc jugé, par le groupe de travail, comme un « métier de la digitalisation ». Il nous a semblé donc opportun de le décrire en entier, compétences numériques et non numériques.



## 1.1. Présentation des 11 blocs d'activités

Nous proposons, dans les pages suivantes, une description validée par le groupe de travail du Volet 3, de :

- Chaque activité,
- Les acteurs susceptibles de la mener (Expert Produit – EP, Conseiller Commercial – CC, Metteur en Main – MM),
- Le métier référencé dans le RNQSA, impacté par cette nouvelle activité,
- Ainsi que des précisions sur l'état actuel de leur pénétration chez les marques (Premium et/ou Généralistes),
- Les principaux savoirs, savoir-faire et savoir-être identifiés pour qualifier cette activité,

- Et le niveau hiérarchique correspondant à cette activité.

Enfin, en comparant ces activités avec les blocs de compétences et les unités de compétences (UC) de chaque CQP concerné, nous proposons deux scénarios :

- Soit, les activités sont incluses dans des référentiels existants, et l'UC est donc à développer (notamment sur le volet de la maîtrise du numérique),
- Soit, les activités n'existent pas dans ces référentiels et une ou plusieurs UC pourraient alors être créées.

## 1.2. Exploitation et actualisation d'un CRM

Activités	EP	CC	MM	Vendeur	VAC	ACA CVA	ACA CVS	Adjoint CDV	Marques	Compétences (savoirs/savoir- faire/savoir-être)	NIVEAUX CONCERNES
Exploiter le CRM existant avant, pendant et après un entretien client	x	x		x	x	x	x	x	Toutes	Informatique	Tous
Enrichir le CRM existant avec de nouvelles informations pertinentes et complètes, pendant et suite à un entretien client	x	x		x	x	x	x	x	Toutes	Rapidité Informatique	Tous
Exploiter le CRM pour planifier et gérer ses campagnes de relances et de suivi leads et clients		x		x	x	x	x	x	Toutes		Tous
Analyser la performance des vendeurs pour définir la stratégie commerciale optimale								x	Toutes	Informatique Anticipation	Cadre
Respecter les règles de confidentialité et de protection des données personnelles, liées à la RGPD	x	x		x	x	x	x	x	Toutes	Connaître réglementation vigoureuse	la Tous en
Se former aux nouvelles fonctionnalités sur CRM	x	x		x	x	x	x	x	Toutes	Curiosité Adaptabilité	Tous

Mettre en œuvre des plans d'actions de prospection et de fidélisation pour développer les ventes de véhicules

- développer l'UC existante
- créer une UC spécifique aux outils informatiques et numériques d'aide à la vente

### 1.3. Prospection, développement et fidélisation clientèle

Activités	EP	CC	MM	Vendeur	VAC	ACA CVA	ACA CVS	Adjoint CDV	Marques	compétences (savoirs/savoir- faire/savoir-être)	NIVEAUX CONCERNES
Traiter les leads selon leur origine		x		x	x	x	x	x	Selon le CRM et le Call- Center	Réactivité	Tous
Organiser et réaliser une action de prospection ciblée par sms ou email, en relation avec la stratégie marketing/commerciale		x			x	x	x	x	Toutes	Informatique	Employé et Cadre
Paramétrer l'outil adéquat, dans un ensemble d'outils déterminés par un Responsable		x			x	x	x	x	Toutes		Employé et Cadre
Rédiger une base personnelle de messages courts, adaptables, visant à décrocher un RDV		x			x	x	x	x	Toutes	Rédaction	Employé et Cadre
Utiliser un chat-bot pour échanger avec un client		x			x	x	x	x	Premium	Rédaction Réactivité	Employé et Cadre

Créer une relation virtuelle avec un client

- développer l'UC existante

## 1.4. Commercialisation des véhicules / Découverte dynamique accompagnée d'un véhicule

Activités	EP	CC	MM	Vendeur	VAC	ACA CVA	ACA CVS	Adjoint CDV	Marques	compétences (savoirs/savoir- faire/savoir-être)	NIVEAUX CONCERNES
Utiliser les outils numériques à disposition pour présenter un produit (tablette tactile, bornes numériques, casques de réalité virtuelle...)	x	x		x	x	x	x	x	Toutes Premium : plus d'outils	Informatique	Tous
Questionner le client sur son parcours numérique avant d'arriver en concession	x	x		x	x	x	x	x	Toutes	Connaissance du parcours-type, des concurrents, etc	Tous
Configurer un véhicule avec le client, à l'aide du configurateur du constructeur	x	x		x	x	x	x	x	Toutes Premium : plus d'outils		Tous
Expliquer les différentes options numériques du véhicule	x	x	x	x	x	x	x	x	Toutes Premium : plus d'options	Pédagogie	Tous
Présenter l'application mobile de la marque pour gérer son véhicule, et inscrire le client	x	x	x	x	x	x	x	x	Toutes Généralistes : CC et MM surtout	Pédagogie	Tous
Organiser et animer des ateliers spécifiques pour la découverte dynamique de certains équipements	x	x			x	x	x	x	Toutes marques	Communication Organisation d'événements	Cadre

Présenter de façon statique et dynamique + Argumenter les caractéristiques techniques d'un véhicule automobile

- développer les 2 UC existantes
- Accueillir et identifier les motivations du client pour vendre des véhicules automobiles
- développer l'UC existante

## 1.5. Explication et conseil sur l'utilisation des équipements numériques

Activités	EP	CC	MM	Vendeur	VAC	ACA CVA	ACA CVS	Adjoint CDV	Marques	compétences (savoirs/savoir- faire/savoir-être)	NIVEAUX CONCERNES
Activer / appareiller les outils numériques (Bluetooth, médias...)	x	x	x	x	x	x	x	x	Toutes Premium plus d'options	Informatique	Tous
Connecter le smartphone du client avec le véhicule, en ayant vérifié la comptabilité des systèmes et smartphone avec les services	x	x	x	x	x	x	x	x	Toutes	Informatique	Tous
Informier le client sur la protection des données (risques, procédures...)	x	x	x	x	x	x	x	x	Toutes	Connaissance de la réglementation	Tous
Faire la démonstration des différents équipements en statique	x	x	x	x	x	x	x	x	Premium plus d'options	Pédagogie	Tous
Informier et expliquer les démarches de mise à jour des services et données	x	x	x	x	x	x	x	x	Toutes		Tous
Mener un essai dynamique avec le client (options d'aides à la conduite...)	x	x	x	x	x	x	x	x	Premium plus d'options		Tous

Présenter de façon statique et dynamique + Argumenter les caractéristiques techniques d'un véhicule automobile  
- développer les 2 UC existantes



## 1.6. Utilisation des logiciels informatiques et outils de bureautique (DMS, logiciel financement, traitement de texte...)

Activités	EP	CC	MM	Vendeur	VAC	ACA CVA	ACA CVS	Adjoint CDV	Marques	compétences (savoirs/savoir- faire/savoir-être)	NIVEAUX CONCERNES
Exploiter les logiciels existants pour obtenir les informations clients, produits, offres, statistiques... nécessaires à la réalisation des activités	x	x	x	x	x	x	x	x	Toutes	Informatique Connaissance des logiciels	Tous
Renseigner des informations dans les logiciels existants, à bon escient	x	x	x	x	x	x	x	x	Toutes	Informatique Connaissance des logiciels	Tous
Utiliser les outils de bureautique pour optimiser ses activités internes et externes (rédaction de rapports/CR/bilans de ventes, courriers...)	x	x	x	x	x	x	x	x	Toutes	Informatique Connaissance des logiciels	Tous

Mettre en œuvre des plans d'actions de prospection et de fidélisation pour développer les ventes de véhicules

- développer l'UC existante
- créer une UC spécifique aux outils informatiques et numériques d'aide à la vente

## 1.7. Actualisation des compétences numériques

Activités	EP	CC	MM	Vendeur	VAC	ACA CVA	ACA CVS	Adjoint CDV	Marques	compétences (savoirs/savoir- faire/savoir-être)	NIVEAUX CONCERNES
Utiliser les outils et plateformes d'e-formation constructeur : en classe virtuelle, en e-learning...	x	x	x	x	x	x	x	x	Toutes		Tous
Mener une veille informationnelle, technologique, écologique, juridique permanente	x	x	x	x	x	x	x	x	Toutes	Recherche sur Internet, veille	Tous
Tester les nouveaux produits (packs numériques...)	x	x	x	x	x	x	x	x	Toutes	Curiosité	Tous
Se tenir à jour des nouveautés des canaux de vente (réseaux sociaux...) et des règles d'usages (internes et externes) associées	x	x		x	x	x	x	x	Toutes		Tous

UC non existante

- créer une UC spécifique à l'actualisation des compétences numériques

Les activités hors numérique, concernant le profil des « Experts Produits » :

### 1.8. Accueil des clients

Activités	EP	CC	MM	Marques
Accueillir chaque client/prospect après leur arrivée dans le Hall	x	x		Toutes
Se présenter (prénom, fonction)	x	x		Toutes
Interroger sur l'objet de la visite	x	x		Toutes
Transmettre le client au CC le plus apte et disponible à traiter son dossier	x			Toutes
Prise de congés, remerciements et remise de carte professionnelle pour toute question future du client	x	x	x	Toutes

## 1.9. Commercialisation des véhicules / Découverte dynamique accompagnée d'un véhicule

Activités	EP	CC	MM	Marques
Mener un entretien de Découverte en suivant la Trame Qualité du constructeur	x	x		Toutes
Présenter la/les marques constructeurs	x	x		Toutes
Expliquer les offres promotionnelles du moment	x	x		Toutes
Cibler un ou plusieurs produits à présenter, en fonction des attentes et usages du client	x	x		Toutes
Expliquer les différentes options technique du produit	x	x		Premium : plus d'options Généraliste : plus de modèles
Expliquer les différentes options esthétique du produit	x	x		Premium : plus d'options Généraliste : plus de modèles
Présenter succinctement les différentes options d'achat du produit	x	x		Toutes
Présenter la démarche pour une offre de reprise du véhicule actuel du client	x	x		Toutes
Organiser un parcours d'essai optimisé pour l'expérience client	x	x		Toutes
Obtenir les feed-backs du client, réagir aux questions et aux objections, pendant l'essai dynamique	x	x		Toutes
Faire un reporting des essais	x			Premium
Participer aux opérations commerciales (externes et internes)	x	x		Toutes

### 1.10. Organisation du parc Essais / VD / Showroom

Activités	EP	CC	MM	Marques
Organiser le stockage des véhicules VD	x	x	x	Toutes
Gérer le planning des essais	x	x		Toutes
Mettre en valeur le parc des véhicules VD, les accessoires	x	x		Toutes
Anticiper les besoins en véhicules du Showroom et du parc essai	x	x	x	Toutes
Photographier les véhicules de démonstration avant la mise en service	x	x	x	Toutes
Convoyer les véhicules d'une concession à une autre	x	x	x	Toutes

### 1.11. Actualisation des compétences (numériques)

Activités	EP	CC	MM	Marques
Former les équipes de ventes et/ou conseiller livraison / metteur en main sur les produits	x			Premium
Répondre à un besoin d'information produit (d'un vendeur ou du SAV)	x	x		Toutes

### 1.12. Collaboration

Activités	EP	CC	MM	Marques
Travailler en équipe, dans un esprit de transparence et de bonne circulation des informations	x	x	x	Toutes

## 2. En synthèse : les pistes d'évolutions pour les formations

Intégrer le numérique dans une UC	Créer une UC dédiée
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mettre en œuvre des plans d'actions de prospection et de fidélisation pour développer les ventes de véhicules</li><li>• Présenter de façon statique et dynamique</li><li>• Argumenter les caractéristiques techniques d'un véhicule automobile</li><li>• Créer une relation virtuelle avec un client</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualisation des compétences numériques</li><li>• Les outils informatiques et numériques d'aide à la vente</li></ul>

Pour finir, l'identification de ces activités soulève aussi des problématiques propres aux organismes de formation (OF) :

- Avoir et financer du matériel (soft et hard) à jour,
- Bénéficier de versions « étudiantes » des logiciels.

En effet, apprendre à maîtriser des outils numériques suppose de les proposer aux étudiants, et de nombreux OF interpellent sur les coûts engendrés par ces outils. Ils précisent aussi que certaines licences sont à acquérir pour chaque étudiant, ce qui peut devenir un problème financier également. Enfin, ils précisent que certains outils peuvent être « lents » si l'on considère qu'une vingtaine d'étudiants travaillent en simultanée sur une même fonction, une même licence, une même connexion wifi. Ces désagréments de lenteur, d'outils non à jour... entraînent une désaffection de certains étudiants pour l'informatique.

Ces problématiques seront à prendre en compte dans le développement des expérimentations de formations du P.I.A. pour identifier des solutions pérennes, acceptables tant sur leur coût d'achat et d'usage, que sur leur performance.

### 3. Perspectives de développement des métiers et activités

#### 3.1. Les principaux défis numériques à court et moyen terme

De multiples défis vont venir accélérer la transformation numérique des activités du commerce VN. Parmi ceux-ci, les plus structurants sont :

- La baisse des fréquentations des points de vente, cumulée à la hausse de la part des entreprises dans les achats de VN,
- Les véhicules connectés vont permettre d'anticiper tout au long de la vie du client, et du cycle de vie du véhicule, les besoins d'entretiens et de renouvellement. Il y a ici un fort enjeu à lier les activités et les outils de la vente et de l'après-vente.
- La question de la complémentarité entre les réseaux de distribution et la vente directe. Les constructeurs peuvent s'allier à d'autres acteurs, spécialistes de la distribution de biens communs, puisque l'expertise de la proximité client, de la réactivité et de la satisfaction client sont bien maîtrisés par ces « pure players » du e-commerce.
- L'intelligence artificielle (IA) va permettre de remplacer tout ou partie des activités des Call-Centers, alors même que certains GDSA viennent seulement d'investir grandement dans la création de ces centres. L'IA va permettre de qualifier des leads et des usages de façon très pertinente. Les acteurs détenant ces capacités d'analyse et de développement de l'IA sont les GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple), et non les constructeurs automobiles. L'enjeu ici pour ces derniers sera de garder la valeur ajoutée de la relation client dans ses points de vente.

Cette liste, non exhaustive, permet de cadrer les principaux défis des acteurs de la Branche :

##### Des véhicules hyper connectés

- Le client pourra acheter ses options au constructeur par prélèvement, vente de services standardisés
  - Une carte SIM 1 intégrée pour gérer la technique (sans passer par le distributeur)
  - Une carte SIM 2 pour gérer les abonnements (comme sur un Apple Store...)
- 2025 : 500 000 véhicules électriques ?

##### Vente en direct des constructeurs

- Alibaba & Ford, e-commerce, centre commerciaux...

##### Développement de l'intelligence artificielle

- Estimation tous secteurs : 30% des ventes en 2020 réalisées par l'IA !
- A court terme : chatbot... à moyen terme : véhicules connectés, CRM intelligents, big data

##### Qualification des leads par des acteurs externes

- Google, Facebook... des spécialistes des datas qui vont conseiller les clients potentiels et vendre des leads hyper qualifiés aux constructeurs

##### Génération Z, "millennials"

- Suprématie du smartphone
- En 2025 : ils seront les acheteurs (entreprises !)

Et toujours, d'autres défis plus micro-économiques, vont impacter la vente de VN :

- Baisse de la fréquentation des showrooms
  - Clients arrivent de plus en plus « mûrs » et décidés
  - De moins en moins d'essais demandés
- Hausse de la part de clientèle entreprise
  - Recherche d'un TCO optimal
  - Particuliers => reports sur les VO
- Des modèles de véhicules toujours plus divers et complexes
  - Motorisations (électrique, essence, diesel...)
  - Vente d'un usage plus que d'un produit
- Des réglementations plus strictes
  - Ecologie
  - Finances

### 3.2. De nouvelles compétences à développer, pour les salariés

- Le Social selling : vendre sur des réseaux sociaux,
- La collaboration et la gestion d'équipe : une chaîne de valeur de A à Z entre l'accueil et la mise en main du véhicule, puis l'après-vente, animée et pilotée par des managers formés,
- L'enchantement client sur le point de vente, mais aussi en intégrant l'ensemble du parcours digital du client avant, pendant, après la vente,
- "Humaniser" la e-relation, en sachant judicieusement où placer l'humain dans le développement de l'IA,
- Exploitation des datas pour transformer des informations parfois anodines en connaissances et compétences dans le process et l'argumentaire de vente,
- Data-mining ou la recherche de données dans des CRM et des logiciels, et Internet, toujours plus complexes, tout en respectant les réglementations de gestion de données personnelles,
- Pédagogie et vulgarisation afin d'expliquer les options technologiques et informatiques à un ou plusieurs clients à la fois,
- Banque et finances pour vendre des packs serviciels aux clients, des abonnements, de « l'usage »,
- Gestion du stress puisque les objectifs mensuels sont serrés,
- Commerce par téléphone, qui est tout à fait différent du commerce en face-à-face qui est lui bien présent dans les cursus de formations initiales actuelles.



### 3.3. Évaluation des formations (et des OF) pour couvrir ces besoins

A ce jour, le constat est le suivant, dressé à partir des entretiens experts et terrain, des contenus de formations et des échanges entre les membres du groupe de travail Volets 1, 2 et 3 :

#### Ce qui semble couvert :

- Social Selling
- Gestion d'équipe, collaboration
- Banque et finances
- Gestion du stress

#### Ce qui est à améliorer :

- Enchantement client
- "Humaniser" la e-relation
- Commerce par téléphone

#### Ce qui ne semble pas couvert par des formations actuelles :

- Exploitation des datas
- Data-mining
- Pédagogie et vulgarisation

Mais, viser la couverture totale de ces besoins en formation, à court terme, interroge les OF à plusieurs titres :

- La capacité des OF à être « à la page » des outils et stratégies constructeurs (par ex. « enchantement client ») ?
- La compatibilité des compétences primaires et secondaires des CC : informatique, « data-logique », pédagogie, animation de groupes... ?
- Les formats : comment générer plus de sentiment « d'équipe » inter-métiers ? Comment se former en continu aux nouveaux outils de social selling, ... ?

Forts de ces constats et de ces tendances à court et moyen terme, nous proposons 4 scénarios organisationnels, qui peuvent être complémentaires et développés en parallèle par les constructeurs.

### 3.4. Scénario organisationnel 1 : « privilégier le quantitatif »

- De plus en plus de leads... peu qualifiés :
  - Multiplication des points d'entrées générant des leads (véhicules connectés, sites web...)
  - CRM équivalent à l'état actuel (traitement moyennement optimisé)
- Acteurs concernés :
  - Marques généralistes
  - GDSA ayant investi depuis peu dans un Call-Center
- Impacts possibles :
  - Développement des effectifs Call-Center (et Ambassadeurs Hall ?)
  - Des CC mobilisés pour traiter les leads :
    - Concentration de leurs activités sur la captation du RDV client et de l'expression des besoins
      - Moins de temps pour la mise en main => MM plus nombreux
  - Hausse en besoin d'encadrement des équipes de vente (motivation...) et de formation (chatbots, appels téléphoniques multiples...)
- Résultats escomptés :
  - Plus de visites en showrooms

- Taux de transformation d'un lead équivalent à aujourd'hui
- Un client qui a un interlocuteur différent à chaque étape

### 3.5. Scénario organisationnel 2 : « des leads qualifiés par des tiers »

- De plus en plus de leads... qualifiés par des acteurs spécialistes comme Google, Facebook
- Acteurs concernés :
  - Toutes marques
- Impacts possibles :
  - Développement des effectifs Expert Produits
  - Baisse des effectifs Call-Center (voire, suppression)
  - Des CC aux activités qui se concentrent sur la conclusion de la vente et l'optimisation financière/bancaire pour le client
    - Potentiellement : ils peuvent faire les livraisons. Sinon : MM ou EP.
    - Baisse des effectifs des vendeurs, au profit des EP
    - Développement de compétences pour interpréter les data et les exploiter
- Résultats escomptés :
  - Un meilleur taux de transformation des leads
  - Un client qui a un interlocuteur différent à chaque étape
  - Un partage des informations clients (et donc de la valeur) avec d'autres acteurs.

### 3.6. Scénario organisationnel 3 : « des leads qualifiés en interne »

- De plus en plus de leads... qualifiés en interne par :
  - De l'intelligence artificielle, ou a minima, un croisement des CRM avant et après-vente pour doper l'intelligence de traitement des datas
- Acteurs concernés :
  - Premium
- Impacts possibles :
  - Baisse des effectifs Call-Center (voire, suppression), remplacés par des data-scientists au siège
  - Des CC qui suivent un portefeuille client VN et Après-Vente
    - Développement de compétences pour interpréter les data et les exploiter
    - Développement des interactions entre la vente et l'après-vente (et donc impact sur le Management)
    - Développement de compétences de social selling et community management, de « ventes privés »...
  - Des EP et/ou des MM bien formés sur les produits, qui interviennent comme des « ressources expertes » aux CC
- Résultats escomptés :
  - Un meilleur taux de transformation des leads
  - Un client qui a un interlocuteur unique en avant et après-vente
  - Des investissements lourds dans des postes clés (data-science), des logiciels...

### 3.7. Scénario organisationnel 4 : « + de 65% de clients Société »

- La part des clients Société devient largement majoritaire pour la vente VN :
  - Des logiciels d'analyses de flottes toujours plus intelligents
  - La « Génération Z » aux commandes des achats en entreprises

- Une complexification des dimensions bancaires, fiscales, écologiques... pour les entreprises
- Acteurs concernés :
  - Toutes marques
- Impacts possibles :
  - Développement de l'effectif des EP : ils utilisent des logiciels performants pour calculer le TCO et conseiller sur les flottes. Ils sont l'interlocuteur privilégié des Acheteurs entreprises
  - Des CC aux activités qui se concentrent sur la « vente » => vente aux particuliers + conseil fiscal et bancaire aux entreprises
  - Hausse des effectifs des MM, pour développer des formations à la prise en main des innovations des véhicules, en entreprise (ou au Showroom, en inter-entreprises) => développement des compétences « pédagogie, animation »...
- Résultats escomptés :
  - Un interlocuteur privilégié pour le client
  - Des activités bien différenciées, et un « Expert Produits » qui devient un « Conseiller Produits »

Pour toute information complémentaire, contacter :

Fanny Dufour

*Docteur en psychologie sociale*

RESONANCE 32

fanny@resonance32.co