

Concessionnaire Porsche à Nantes et à Rennes, Denis Papin a repris le panneau Harley-Davidson dans la cité des Ducs de Bretagne, début 2018. Deux marques qui possèdent, selon lui, des dénominateurs communs sur lesquelles il entend bâtir de vraies synergies.



CONCESSIONS AUTOMOBILES LA TENTATION DU DEUX-ROUES

Par besoin de croissance externe ou simple opportunisme, les concessionnaires automobiles investissent de plus en plus le champ de la distribution moto. Ces stratégies de diversification s'opèrent sous l'œil bienveillant des constructeurs 2-RM, qui s'inspirent depuis longtemps des modèles de vente et de gestion des réseaux auto. D'autant que ces opérateurs retrouvent avec plaisir la passion du produit et l'esprit du commerce qui tend à disparaître dans l'auto.

par Thierry Butzbach, photos TB & DR

Gamin, il se rêvait en chef étoilé. Mais la passion des sports mécaniques sera plus forte que l'appel des cuisines. Au sortir de l'école hôtelière, Denis Papin suit une formation en mécanique automobile avant de devenir mécanicien puis vendeur et, de fil en aiguille, reprendre progressivement les concessions Porsche de Nantes et Rennes à partir de la fin des années 1990. Motard depuis toujours, il se porte candidat à la reprise de la concession Harley-Davidson de Nantes dès qu'il apprend que Christian Boucard souhaite passer la main après 40 ans de services. « J'aime la moto, et j'étais en relation avec d'autres marques mais la stratégie et la vision d'avenir d'Harley-Davidson m'ont séduit. Il y a une similitude avec Porsche : les deux marques ont en commun de posséder une identité très forte qu'elles cultivent savamment... Ce que fait Harley avec son HOG et ses chapters, c'est une tuerie en termes de relation client ! », souligne le chef d'entreprise qui prend la pose entre une 911 et une V-Rod... dont le bicylindre fut conçu en partenariat avec Porsche. À Milwaukee, on a fait le pari que le nouvel entrant au profil différent apporterait quelque chose en plus. « L'objectif, c'est d'appliquer les bonnes pratiques de l'auto à la moto... et vice versa », annonce Denis Papin. Des transferts qui seront d'autant plus faciles que, par un heureux hasard, les deux marques recourent au même système de gestion (dealer management system ou DMS) pour leur réseau respectif. Un an après la reprise effective, en février 2018, les objectifs de vente (200 unités) et de rentabilité sont déjà dépassés. Alors qu'elle surfe vers les 7 millions d'euros de chiffre d'affaires, Harley-Davidson Nantes finalise actuellement une rénovation qui en fera la première concession hexagonale aux nouveaux standards du constructeur américain. En attendant, Denis Papin parle déjà de reprendre d'autres points de vente...

Partage de savoir-faire

L'intérêt pour la moto des opérateurs automobiles ne date pas d'hier – rappelez-vous des liens historiques entre Japauto et Honda. Présent depuis 30 ans à Caen et engagé dans le 2-RM depuis 2009, François Mary s'est constitué un groupe régional incontournable (700 M€ de CA), intervenant aussi bien dans la voiture que la moto (14 marques distribuées et 1 200 VN par an). Dans le Sud-ouest, le groupe Tressol Chabrier (740 M€) a lui aussi commencé à prendre pied dans la moto dès 2006. Cette tendance ne concerne pas uniquement les grands groupes. Fondé en 1989 à Perpignan par Ludovic Garcia, le groupe LG automobile



Légende



« Phrase »
Vincent Thommeret,
Yamaha France

(150 M€) s'est tourné vers la moto en 2011 en rachetant Yam 66. D'autres font même le chemin inverse, à l'instar de Schumpp, concessionnaire Honda à Strasbourg depuis 1967, qui s'est ensuite lancé dans l'automobile. Au-delà de ces exemples, il semble que l'activité 2-RM suscite depuis quelque temps un intérêt indéfectible chez les concessionnaires autos. Mi-2018, le groupe Priod (plus de 450 M€) a repris la concession Ducati de la Grande-Armée, à Paris. Depuis, le groupe francilien a même renforcé cet engagement en inaugurant un atelier et show-room VO de la marque italienne en banlieue parisienne. À Lyon, le groupe Vulcain (300 M€) a fait main basse sur la concession BMW Motorrad en mars dernier, deux ans après avoir déjà repris le Honda local. Enfin, le concessionnaire voiture Honda de Reims a récupéré le panneau moto de la marque japonaise dès que celle-ci s'est libérée. Fan de la marque ailée, son dirigeant Rémy Doco (par ailleurs chirurgien-dentiste) dit « trouver du sens à représenter tous les produits de la marque ». Depuis 2016, ses deux concessions auto et moto sont installées dans un seul et même bâtiment, avec entrées et show-room séparées par les bureaux administratifs. Devinez laquelle est systématiquement plus fréquentée ? Celle de la moto bien sûr, mais chacune des deux profite du passage. « L'investissement des opérateurs autos dans la moto prouve que les 2-RM sont pertinents dans le marché de la mobilité individuelle. Le 2-RM constitue une réelle alternative pour les clients et une activité complémentaire pour les concessionnaires, qui profitent ainsi d'un business additionnel bienvenu », souligne Vincent Thommeret, le boss de Yamaha France. Même si l'échelle des ventes est bien moindre, l'arrivée de ces opérateurs formés à la rigueur et à l'exigence des marques automobiles est une aubaine pour les marques moto. Pour autant, certaines initiatives chavirent rapidement et les pertes



COUP DOUBLE POUR LE GROUPE LYONNAIS VULCAIN

Deux ans après avoir repris Honda Moto Lyon (480 unités l'an passé), le groupe Vulcain vient de mettre la main sur la concession BMW Motorrad (370 unités) de la cité des Gaules. « Et on ne va pas s'arrêter là, car on veut clairement accélérer dans la moto... », prévient Claude Winckler, le directeur Développement & Méthodes du groupe rhône-alpin, qui dirige également son pôle moto. D'ici quelques mois, l'important opérateur régional – 13 marques automobiles représentées (mais pas BMW) sur 31 sites avec 580 salariés pour 300 millions d'euros de chiffre d'affaires – qui a mis le pied dans la moto en 2017 à l'invitation de Honda (dont il distribuait déjà les voitures), ambitionne déjà de doubler la mise en ouvrant un second Honda et un second BMW, toujours dans la région. « L'objectif est de diversifier l'activité du groupe en profitant du potentiel de croissance du territoire lyonnais, où il y a proportionnellement beaucoup moins de 2-RM qu'à Paris ou Marseille par rapport à la taille de la population », note le dirigeant. Et ce motard depuis 40 ans de souligner qu'il retrouve chez Honda le même esprit qui animait les réseaux auto lorsqu'il travaillait chez Porsche Distribution Paris... et qui font désormais défaut chez les marques automobiles.



LA PAROLE À...

MATTHIEU CORMIER

DG des Établissements H. Cormier, à La Rochelle

« L'investissement a dopé l'activité »

Quelle est l'histoire des Établissements H. Cormier ?

C'est une aventure familiale, transmise de père en fils. Mon grand-père Hubert a ouvert la première concession de voitures BMW en 1979. Nous avons ensuite pris l'enseigne Mini, déménagé dans la zone commerciale qui regroupe plusieurs enseignes, puis pris le panneau Mini en 2001 et ouvert un point de vente dédié aux VO en 2014. L'ensemble des activités est groupé dans une seule et même entreprise dotée d'établissements secondaires (pas de holding avec filiales). L'entreprise est aujourd'hui présidée par mon père Jean-Michel. Je l'ai rejoint en 2005 pour la partie après-vente et, depuis 2014, comme directeur général. Mon frère Pierre travaille également au sein de la concession BMW Motorrad.

Quand et pourquoi vous êtes-vous engagé dans la moto ?

L'occasion s'est présentée en 2003. À l'époque, BMW invitait les concessionnaires auto à s'engager dans sur marché du deux-roues dans la même ville. Mon père n'était pas pratiquant, mais il a considéré que c'était une belle opportunité. D'ailleurs, il a même passé son permis moto ! Il a débuté en mettant un petit showroom avec des motos au sein même de la concession auto, avec un commercial et un mécanicien dédiés. Jusqu'en 2010, l'activité n'a jamais vraiment décollé et les résultats n'étaient pas vraiment à la hauteur. Pour tout dire, on a même failli jeter l'éponge... Jusqu'au jour où l'on s'est résolu à se doter d'un véritable outil, en construisant un bâtiment spécifique de 1 200 m² et en recrutant une équipe performante. L'investissement immobilier s'est élevé à 1,8 millions d'euros et la nouvelle concession a été inaugurée en septembre 2014 à l'extrémité de la zone auto, sur un site qui avait vocation à devenir un véritable pôle moto avec la présence d'autres concessionnaires (Ducati, Honda, Triumph Harley-Davidson...), afin de générer du trafic. Mais

l'investissement humain a été encore bien plus important puisque nous avons fait le pari de prendre des jeunes que l'on a formés à nos méthodes. Aujourd'hui, pas moins de neuf personnes travaillent sous la responsabilité d'Antoine Gervais, le responsable de la concession moto. Avec succès puisque notre activité moto s'élevait à 35 millions d'euros de chiffre d'affaires l'an passé. En 2019 nous prévoyons de vendre 185 VN, soit deux fois plus qu'en 2014. Désormais, la moto participe pleinement à la bonne santé financière de l'entreprise.

En quoi votre savoir-faire auto est-il à l'origine de votre succès dans la moto ?

Nous avons des méthodologies très cadrées qui proviennent de notre expérience auto chez BMW que nous déclinons dans la moto. En tant que concession BMW mixte (combine), cette intégration des process auto est encore plus poussée. Il y a par exemple dans notre concession moto un poste de "mopro" (motorrad professional) dérivé du "product genius" que l'on retrouve dans les concessions automobiles : c'est un expert chargé d'accueillir le client, dont la mission est de faire découvrir le produit sans parler d'argent. Il reste uniquement dans le registre de la passion et du plaisir, tout en préparant le terrain du commercial qui prend ensuite le relais. Nous sommes également très engagés dans le marketing digital qui contribue à notre essor. Et nous avons aussi élargi le périmètre de la certification qualité Iso 9001 pour l'étendre à notre activité moto. Pour autant, nous mutualisons peu d'activités (essentiellement la comptabilité, la communication et le marketing), mais nous cherchons à développer les synergies entre les deux activités. Par exemple, si l'on constate qu'un client ou prospect possède le permis moto en faisant une copie de son document lors d'un essai de voiture, on transmet l'information à l'équipe moto pour qu'elle le contacte lors d'une journée d'essais moto. ○

s'élèvent alors en centaines de milliers d'euros... « On croit que c'est pareil, mais la moto est d'abord une histoire d'hommes. Pour réussir, il faut disposer des bonnes personnes », insiste Emmanuel Charveron, responsable de Royal Enfield pour l'Europe de l'ouest, ex-Aprilia-Moto Guzzi et ancien de chez Audi et Mercedes. D'ailleurs, d'autres jettent l'éponge après quelques années, faute d'avoir compris les codes du marché des 2-RM et embrassé les valeurs motardes de passion et de convivialité. « Saisonnalité accrue, niveau plus élevé des stocks, fort absentéisme du personnel à cause des chutes à moto, faibles volumes alors qu'il faut presque autant d'immobilier : par rapport à l'auto, la moto ne présente pas que des aspects positifs. Même avec l'équipement et l'accessoire, on y gagne beaucoup moins d'argent », prévient François Mary. Et les synergies ? « Elles

Le fait de

Relance

existent au niveau des fonctions supports comme les RH, la communication et le marketing. Mais la mutualisation est beaucoup plus rare en ce qui concerne la vente et l'après-vente, même si l'on peut construire une plateforme de gestion commune des pièces détachées. En fait, l'effet de groupe joue surtout vis-à-vis des fournisseurs, pour l'achat de lubrifiants par exemple », confie le dirigeant normand.

La moto suscite les convoitises

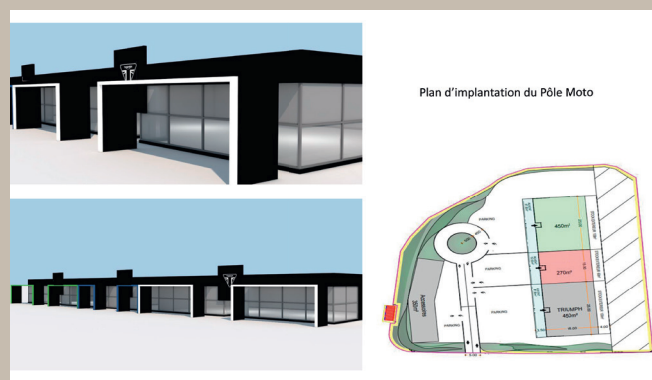
Une concurrence toujours plus rude, des promotions qui pullulent, des marges qui se contractent, un service après-vente qui stagne : le marché de la distribution automobile a perdu de sa splendeur et il n'est pas étonnant que les opérateurs lorgnent vers les 2-RM pour élargir leurs activités, leur rayon d'action et leur clientèle.

Les réseaux motos enregistrent un turn-over de 5 % à 10 % chaque année, il y a donc des places à prendre. Parfois par simple opportunisme – l'occasion fait le larron – où à l'occasion d'un "héritage", lors de la reprise d'un acteur de l'automobile déjà implanté dans la distribution des 2-RM. Le plus souvent, il s'agit cependant d'une stratégie de diversification élaborée sous l'œil bienveillant des marques. En particulier de BMW, Honda et Suzuki, toutes trois présentes dans les deux univers, et dans une moindre mesure de Ducati, propriété d'Audi. Au début des années 2000, alors que la marque vendait moins de 5 000 unités, BMW encourageait ses concessionnaires automobiles à distribuer les C1 et flat-twins de la marque, quitte à les présenter dans le même show-room. Ça n'a pas toujours marché mais, augmentation des volumes

LE FUTUR TRIUMPH DE REIMS OUVRIRA AU CŒUR D'UNE ZONE AUTO



Antoine Contardo fait le pari d'amener la moto au milieu de l'auto. Le concessionnaire KIA de Reims depuis 15 ans, titulaire des franchises de location (ADA) et de voitures d'occasion (Easy VO, Distinction), est installé dans la cité de l'Automobile de la Croix Blandin, à la périphérie est de la ville, qui regroupe une douzaine de concessions auto. Il n'est pas motard, mais juge opportun d'apporter aux clients diverses solutions de mobilité individuelle, dont les 2-RM. Partant du postulat que les motards ont tous des voitures, Antoine Contardo investit donc dans la marque anglaise en prévoyant d'ouvrir une concession Triumph dans la même zone automobile, en créant sur place un pôle moto qui profitera des flux de passages et de la fréquentation du site. Un bâtiment de trois cellules d'un total de 1 200 m² est en cours de construction. À terme, il devrait accueillir d'autres marques ainsi qu'un multimarque. Son inauguration est prévue pour début 2020. En attendant, une "concession éphémère" devait ouvrir mi-avril non loin de là, dans un bâtiment déjà existant. Un point de vente dédié doté de sa propre équipe, qui respectera les standards de la marque et permettra au nouveau venu de ne pas rater la saison en cours. Et de commencer à apporter au business moto quelques recettes à succès de l'auto, notamment sur la vente de VO, le développement des offres de financement, et la mise en place de journées portes ouvertes et de ventes privées.





(15 000 unités aujourd'hui) aidant, beaucoup de ces distributeurs mixtes (« combines » dans le langage interne) se sont progressivement dotés de points de vente distincts dédiés à la moto. Ce fut le cas à La Rochelle dès 2014, exemple suivi par les concessions d'Orléans, Tours, Nancy, Marseille, Nice... Aujourd'hui, 24 des 26 concessionnaires mixtes de la marque allemande ont franchi le pas, preuve que le modèle économique tient la route. « Les combines représentent toujours plus d'un tiers de notre réseau de 79 concessionnaires motos, mais cette mixité auto-moto n'est plus du tout une stratégie à l'ordre du jour », annonce Frédéric Stick, ex-patron de la division BMW moto en France, récemment appelé à d'autres responsabilités européennes au sein de la marque. Reste qu'en souhaitant confier

Légers

le panneau à des structures importantes, réalisant une activité supérieure à 15 M€, BMW Motorrad favorise néanmoins les grands groupes automobiles qui disposent de moyens autrement plus importants que les petits opérateurs indépendants. Chez Honda, marque également présente sur les deux marchés, la mixité du réseau n'est pas non plus une orientation actuelle. Seulement deux des 150 concessionnaires motos représentent aussi la marque dans l'automobile. « L'objectif n'est pas de superposer les réseaux pour récupérer le fichier des clients autos afin de leur vendre des motos ou des scooters. La typologie des clients comme les volumes et modes opératoires des ventes ainsi que la taille et l'organisation des concessionnaires autos et motos sont différents. Il s'agit clairement de deux mondes

distincts qu'il convient de cloisonner », analyse Fabrice Recoque. Le directeur de la division moto de Honda France en veut pour preuve l'exemple de Cannes où Cavallari a d'abord installé les 2-RM à l'étage de sa concession auto, sans succès, avant de consentir à construire un bâtiment spécifique à 500 m de là, avec un décollage immédiat des ventes. Et lorsqu'il s'agit d'investir, les concessions auto possèdent des capacités sans commune mesure avec leurs homologues des 2-RM. « Oui, mais la seule logique financière ne suffit pas. Il y a certes une proximité opérationnelle entre l'activité auto et moto, mais surtout des spécificités à bien prendre en compte. À commencer par l'appétence pour le produit et une équipe dédiée compétente. Sans passion, on n'arrive à rien dans la moto », assène Guillaume Vuillardot, directeur commercial moto de Suzuki. La marque est présente sur les deux marchés, mais seulement 4 des 180 concessionnaires moto ont également un pied dans l'auto. C'est le cas au Mans où 72 Auto Parc a repris en 2015 le concessionnaire Suzuki local en perte de vitesse pour le décliner en Moto Parc 72. « J'ai repris l'activité par passion et je remarque qu'il en est de même pour les clients. J'en croise certains sur les deux sites : à l'auto, ils font la gueule et sont pénibles ; à la moto, les mêmes sont souriants et sympas ! Dans la concession moto, j'ai adapté certaines méthodes venant de l'automobile pour changer de braquet, en développant la relation client, les forfaits de services, la mise à disposition de véhicules de remplacement... J'ai aussi clarifié la politique tarifaire en étant transparent sur le service, tout en augmentant le stock de machines en magasin », détaille Franck Hardonnière. Avec succès puisque l'ambassadeur de la marque a vendu 180 VN l'an passé avant de s'offrir la concession Honda locale début 2019.

Au cas par cas, sans dogmatisme
Chez Kawasaki, 2 des 175 concessionnaires proviennent de l'automobile. « En venant vers la moto, les concessionnaires retrouvent la passion du produit aujourd'hui disparue dans

l'auto, qui est devenu un produit de consommation courante et exclusivement abordée sous l'angle du business. C'est un peu leur revanche. Ils retrouvent également une certaine liberté d'action tant la mainmise des politiques de marques est importante dans la voiture », soutient Jean-Luc Mars, le DG de Triumph France et président de la branche 2/3-RM de la Chambre syndicale internationale de l'automobile et du motocycle (CSIAM). « Dans l'auto, tout est piloté par la marque, complète Bertrand Macé, président du Village Moto de Nantes et élu de la branche moto du Conseil national des professions de l'automobile (CNPA). Dans la moto, le commerçant a encore un rôle important, voire prépondérant. »

Si les candidatures sont traitées au cas par cas et sans dogmatisme, c'est parce que les constructeurs moto entendent bien profiter de cet intérêt croissant des opérateurs auto pour améliorer les performances de leurs réseaux. Ce n'est un secret pour personne : la distribution auto possède encore quelques longueurs d'avance, en particulier au niveau de la vente des véhicules d'occasion, des solutions de crédit et financement, de la gestion de la relation client (customer relationship management ou CRM) ou encore de l'après-vente. Avec des outils informatiques d'optimisation et de contrôle particulièrement efficaces. « La vente de motos s'opère souvent au coup par coup, en one shot. 90 % des constructeurs n'ont pas d'outils de CRM à proposer à leur réseau et beaucoup de vendeurs travaillent encore sur tableur voire au stylo », s'étonne Alexandre Goupil, responsable Honda du Village Moto de Nantes et ancien du groupe automobile Vulcain. Des ressources supérieures ont conduit la distribution automobile à développer des méthodes d'approche et de fidélisation de la clientèle extrêmement sophistiquées. En auto, le chef d'atelier est ainsi impliqué dans le développement commercial : les enquêtes après-vente révélant une future intention d'achat finissent systématiquement sur le bureau d'un vendeur, et les rendez-vous à l'atelier (qui ouvre parfois avant 8 h) sont programmés au quart d'heure près pour éviter l'attente, tout comme on organise le planning des restitutions... Des solutions digitales permettent de communiquer et d'interagir directement avec le client, en lui faisant valider en ligne un devis de réparation, par exemple. Même les hobbies des clients figurent dans les bases de données. La traçabilité des prospects et des clients participe à l'entonnoir des ventes, de



« Phrase »
Jean-Luc Mars
DG de Triumph France et
président de la branche...

R France



« Phrase »
Fabrice Recoque,
directeur de la division
moto de Honda France

Légers



DIDIER CHABRIER : « ÇA A LONGTEMPS ÉTÉ 1% DE L'ACTIVITÉ MAIS 99% DES SOUCIS »



Didier Chabrier est à la tête d'un grand groupe de distribution automobile régional (53 sites, 1 400 salariés et 740 millions d'euros de chiffre d'affaires) comprenant trois concessions moto à Perpignan, Carcassonne et Béziers. Amateur de moto tout-terrain depuis son plus jeune âge, il a pris pied dans la distribution moto à l'occasion de la reprise, en 2006, d'une concession auto Honda qui s'était développée dans le 2-RM avec la marque aïlée. À l'époque Honda avait une réflexion commune pour ses deux réseaux et le dirigeant a profité de l'occasion, avant de reprendre un collègue en difficulté et de racheter une troisième enseigne pour compléter son offre. « Je suis allé dans la moto par appétence et opportunité : je me disais que cela avait du sens à long terme. Mais pendant des années, la moto représentait 90 % de mes problèmes alors que cela ne pesait que 1 % du chiffre d'affaires du groupe ! », souligne le dirigeant. Qui poursuit : « La moto a longtemps été l'affaire de concessions familiales qui affichaient un résultat parce que les dirigeants ne comptaient pas leurs heures. Quand on a des salariés, c'est différent. Il a fallu lever pas mal de freins culturels pour faire évoluer nos forces de vente. Mais comme l'activité est cinq à dix fois inférieure dans la moto que dans l'auto, les ressources dont on dispose et les moyens à mettre en œuvre sont beaucoup plus réduits. »



50 FACTORY .COM
PIECES D'ORIGINE ET ADAPTABLES
SPECIALISTE 50 ET 125CC



CONTACTEZ MAXIME
CONSEILLER COMPTES
PROFESSIONNELS
09 88 99 46 57
MFORTIN@50FACTORY.COM

WWW.50FACTORY.COM





PLUS RENTABLE EN POURCENTAGE, MAIS MOINS EN VALEUR ABSOLUE

La plupart des opérateurs auto qui s'engagent dans la moto savent qu'ils ont beaucoup à apprendre en matière de proximité avec le client. À l'inverse de la voiture, vécue comme une obligation contraignante, la moto est un produit passion où le besoin d'écoute et de contact est primordial. Raison pour laquelle les nouveaux entrants venant de l'univers du quatre-roues séparent complètement les deux activités et recrutent des équipes

professionnelles spécifiques pour leurs points de ventes 2-RM. Ce qui ne les empêche pas d'appliquer les recettes gagnantes de l'auto (des VO attractifs, des solutions de financement adaptées, une gestion rigoureuse de l'atelier, un suivi optimal des leads, etc.) pour doper les résultats. Même si les ventes sont très inférieures et que les niveaux de stocks sont plus importants – 5 M€ pour le groupe Village Moto à Nantes, 40 VN chez BMW La Rochelle et

au moins toute la gamme en magasin dans les points de vente Ducati – la faiblesse relative des charges permet d'offrir un meilleur taux de rentabilité. Une concession moto d'une douzaine de personnes peut ainsi vendre 500 unités et afficher une meilleure rentabilité qu'un concessionnaire auto qui écoule 2 500 unités avec 80 salariés. Selon les témoignages, la rentabilité moyenne dans la moto est près de deux fois supérieure à celle

rencontrée dans l'auto : de 1,5 % à 2,5 % contre 0,5 % à 2 %. Les variations dépendent principalement des marques et du cycle de vie des produits. Les meilleures années, les très bons concessionnaires moto atteignent les 6 %. En valeur absolue, les résultats affichés par les concessionnaires des deux univers n'ont, par contre, pas grand-chose à voir à cause de l'effet de volume : là où les concessions moto affichent, en moyenne, 3 millions d'euros de chiffre d'affaires, leurs homologues autos font allègrement cinq fois plus. Autrement dit, le business auto rapporte beaucoup plus que celui de la moto... à condition de pouvoir investir massivement. Mais avec l'augmentation des exigences des marques, les investissements flambent également dans la moto. Au point de réduire considérablement le retour sur investissement qui serait bien supérieur dans la voiture – autour de 8 à 10 % contre 2 à 3 % seulement dans la moto – même si l'effectif moyen (et donc les charges salariales) d'une concession auto est, en moyenne, deux à trois fois supérieur à celle d'une concession moto. Au demeurant, rare sont les marques de motos qui s'assurent de la bonne rentabilité de leur réseau de distribution. À l'inverse, les contrôleurs de gestion des marques débarquent régulièrement dans les concessions automobiles pour vérifier que tous leurs indicateurs financiers sont au vert. Autre secteur, autres mœurs.

sorte qu'aucune opportunité n'échappe au vendeur. Accueil, essai, proposition financière, relance : rien n'est laissé au hasard. Tout n'est pas transposable car les concessions moto sont, en moyenne, deux à trois fois plus petites que leurs homologues dans la voiture et ne disposent donc pas des mêmes moyens et ressources humaines. Il n'empêche, un des premiers leviers sur lequel opèrent les opérateurs auto venus à la moto concerne les VO. « C'est presque une différence culturelle : les concessionnaires moto rechignent souvent à s'occuper des VO et préfèrent que leurs clients se débrouillent eux-mêmes pour revendre leur occasion. Dans la voiture, beaucoup de clients viennent pour les VO dont la vente participe pleinement à l'équilibre financier des points de vente. Dans l'auto, les VO sont une priorité », insiste Claude Winckler. En revanche, le responsable du pôle moto du groupe automobile lyonnais Vulcain (qui a repris Honda et BMW) loue la proximité client qu'entretiennent les concessions moto où l'on connaît le visage de chaque client et où l'effectif réduit autorise un management beaucoup plus participatif. Didier Chabrier, du groupe Tressol Chabrier, fait la même analyse : « Les VO constituent un canal de vente indispensable qui enrichit une concession, à la fois financièrement et en termes de fréquentation. On s'appuie énormément sur les VO. » D'autant qu'avec la baisse des marges, les remises induites par la concurrence et la multiplication des promotions, les VN auto s'avèrent de moins en moins profitables... « Que ce soit sur les VO, le suivi des leads ou les solutions de financement, nous devons faire évoluer nos forces de ventes vers des méthodes adaptées issues des processus développés dans la distribution auto », souligne Didier Chabrier. Pas toujours facile, tant les obstacles aux changements sont parfois difficiles à franchir.

Tendance à l'uniformisation

Reste qu'en déclinant les méthodes en place dans l'univers de la distribution automobile pour les adapter aux concessions moto, les



nouveaux entrants accélèrent aussi l'uniformisation de la gestion des réseaux par des marques de plus en plus obnubilées par leurs standards et les volumes de vente. De fait, les marques de moto calquent de plus en plus leur stratégie sur celles des autos. Chez certaines d'entre elles, la remise arrière dépasse la remise frontale, mais dépend des standards d'aménagement, d'accueil client et de nombreux autres critères qu'il convient de respecter à la lettre. Jusqu'à la taille et la nature du gobelet dans lequel on doit systématiquement offrir un café au visiteur... Exigeant, mais bénéfique, juge cependant Denis Papin estimant que « cela apporte une solidité à nos affaires par la

qualité des marges. Avant, on ne nous demandait rien mais on gagnait beaucoup moins ». Problème : parmi ces standards, les objectifs de vente qui progressent d'année en année figurent évidemment en pole position. « Donc si on ne les atteint pas, on est mort », résume tout de go le directeur d'une concession. À force de copier le modèle de l'auto, il ne faudrait pas que la moto en adopte les travers. Comme celui d'immatriculer à chaque fin de mois ses véhicules de démonstration pour arriver à honorer ses engagements auprès du constructeur, ce qui se pratique déjà çà et là. Ou pire, de vendre à perte. L'enfer est pavé de bonnes intentions. ○

