

DANS UN MEME BATEAU

Le présent rapport résume le travail effectué entre ADRIEN STRATEGIE et le Comité stratégique CNPA camions.

Le sujet de cette démarche était - au-delà de toute distinction liée aux marques représentées - la profession de concessionnaire elle-même ; l'objectif recherché celui de définir la réalité du cadre actuel d'exercice de cette profession ; puis d'ébaucher les contours possibles d'un avenir profitable pour les entreprises concernées.

Ces travaux ont été conduits en liaison étroite avec le Bureau national camions du CNPA.

Les constructeurs, pour leur part, ont été consultés lors de la phase d'analyse et informés des conclusions d'ADRIEN STRATEGIE ; conclusions qui ont donné lieu à un large débat.

Enfin, la profession réunie en Congrès à Cannes, a pu entendre une restitution détaillée de nos travaux et assister aux débats que ceux-ci pouvaient susciter entre les présidents de groupements de marque.

Au terme de cette étude, ADRIEN STRATEGIE tient à remercier l'ensemble des personnes rencontrées - constructeurs, concessionnaires, personnel des concessions - pour leur disponibilité, leur franchise, leur ouverture mais aussi, et nous y avons été particulièrement sensibles, pour la cordialité de l'accueil qui nous a été réservée. La tradition de véritables « hommes de métier » demeure bien vivace sous son meilleur aspect !

C'est là le premier gage d'un avenir possible.

•••

1. VARIETE ET SIMILITUDES

La première interrogation était, bien entendu, celle de la « réalité » de la profession.

Que signifie la variété des marques et la disparité des installations ? Y a-t-il une ou des professions ? La logique d'ensemble est-elle :

- verticale : autant de constructeurs, autant de réseaux originaux en ordre de bataille ?
- stratifiée horizontalement : d'une part les constructeurs et leur logique ; d'autre part les distributeurs et leur propre dynamique ?

Sur ce plan, la réponse est à la fois claire et nuancée.

Claire sur un point : si clivage il y a, la ligne de partage n'est pas celle de la marque. Certes, nous pourrions disserter sur les nuances entre les réseaux les plus « libertaires » et ceux pour lesquels l'existence d'une autorité centrale semble plus prégnante ; ou bien distinguer ceux dont le taux de couverture des frais fixes par les revenus de la maintenance des flottes existantes est largement supérieur à 100% et ceux pour lesquels ce taux s'établit à un faible niveau. Quitte, d'ailleurs, à constater sans surprise la coïncidence entre les deux modalités de segmentation...

En fait, ce type de distinction nous paraît, aujourd'hui, relativement anecdotique.

Notre constat fait ressortir la coexistence de deux tendances :

- l'une, centripète - la ressemblance - concernant l'identité des entreprises que nous avons pu rencontrer,
- l'autre, centrifuge - la diversité - pour ce qui est de la pratique même du métier de concessionnaire.

1.1. La variété des identités

Toutes les concessions sont différentes ; chacune a sa propre originalité. La concession est une entreprise. Chaque entreprise a son histoire spécifique, indépendante ou distincte de la mentalité du concessionnaire qui la dirige.

Certains, souvent des héritiers du fondateur, renforcent cette identité en la servant.

D'autres, qui ont racheté ou repris une concession déjà existante, essaient de la modeler à leur image ou à leurs fantasmes.

Mais chaque concession « résiste », aussi bien à ceux qui la servent qu'à ceux qui l'affrontent.

1.1.1. *Un fond commun*

- **Des origines semblables**

Les entreprises que nous avons rencontrées ont presque toutes la même histoire.

Au début existait un mécanicien, un bon artisan de la mécanique. Son charisme, la fiabilité de ses diagnostics, la qualité de ses réparations lui établissaient une image, lui attiraient une clientèle.

Dans le même temps, émergeait une industrie du poids lourd ; mais ces instruments de travail étaient quelque peu fragiles. Il était donc vital pour les industriels de mettre en place un réseau de réparateurs puisque telle était la condition de leur développement.

Mécaniciens et industriels (ou importateurs) étaient voués à se rencontrer dans une coopération mutuellement profitable : l'un faisait son affaire de la fourniture du camion (qui assurait sa marge), les autres prenaient en charge la réparation et en tiraient leur juste bénéfice.

Plus tard, l'intensité concurrentielle s'accroissant, mais aussi la diffusion des camions s'élargissant à des cibles que l'on ne pouvait toucher qu'à partir de bases locales, le mécanicien se fera aussi vendeur.

Reste que l'offre d'origine demeure clairement celle de la réparation des camions ; offre d'autant plus vigoureuse que, nous l'avons dit, l'objet à réparer est un instrument de travail dont on tolère naturellement mal l'indisponibilité, synonyme de perte de revenu. En corollaire, et pour la même raison, on pourra pratiquer des tarifs rémunérateurs : *« je suis peu enclin à discuter les prix de celui qui est seul à détenir savoir-faire et pièces de rechange »* ; d'autant moins que son intervention me permet de ne pas connaître une perte de chiffre d'affaires.

Cette offre identitaire de réparations rapides et fiables s'appuie sur une spéculation inconsciente : *« Ma situation n'est pas précaire puisque les camions auront toujours besoin de réparations. »*

Assurées de la pérennité, les concessions se développent au gré des opportunités de marché ou des volontés de leurs dirigeants.

En réalité, cette offre d'origine n'a jamais été modifiée ; elle est l'âme de ces entreprises à taille humaine, réactives et fortement marquées par des modalités de relations affectives.

Notons enfin que l'existence de ce lien indissociable entre vente et après-vente est l'essence même du règlement d'exemption de la Commission Européenne, et par la même, des contrats de concession.

- **Une fonction stratégique dominante identique**

Nous appelons Fonction Stratégique Dominante : celle autour de laquelle, consciemment ou inconsciemment, gravitent les différentes activités de l'entreprise. C'est elle qui les fait vivre ; dès lors, celles-ci ne sont jamais aussi efficaces que lorsqu'elles s'organisent pour « alimenter » la Fonction Stratégique Dominante.

Ce rôle est ici tenu par l'inséparable binôme Atelier-Magasin.

C'est lui le cœur de la concession, celui qui rythme sa vie et régit son système relationnel.

Même si la gestion et la vente sont, au fil du temps ou sous l'influence des dirigeants, devenues des fonctions importantes, le binôme continue à « régner ».

On imagine mal un mauvais atelier, un magasin vide ; la pérennité de l'entreprise serait en cause. C'est ici que se bâtit notre crédibilité, notre image locale ; c'est-à-dire notre capacité à vendre.

- **Un système relationnel ciblé**

C'est donc autour de l'atelier et du magasin que se noue la relation avec l'environnement. Celle-ci est prioritairement établie avec les « conducteurs des camions », chauffeurs, artisans ou patrons de petites entreprises. Pour eux on se mettra en quatre. Ce sont, comme les mécaniciens, et pour la plupart d'entre eux, des autodidactes. Ils travaillent beaucoup, ont besoin de la reconnaissance que leur donne le personnel de la concession et des « repères » qu'il leur fournit.

Il s'agit là d'une relation tout à fait particulière où se mêlent professionnalisme et affectivité ; on est loin du froid calcul gestionnaire, presque à l'opposé de l'« esprit de service » stéréotypé que peuvent développer les grandes entreprises.

Il ne s'agit pas de faire semblant de se respecter pour justifier des tarifs élevés ; on se respecte et s'apprécie car on reconnaît mutuellement la valeur de l'autre.

• **La concession : un patrimoine familial**

Pour ses propriétaires, la concession est un patrimoine que l'on fait fructifier. On est, ici, proche des mentalités rurales : il s'agit de bien cultiver (Atelier-Magasin) un territoire dont on s'efforcera d'augmenter la surface et le rendement (ici la part de marché).

En d'autres termes, puisque c'est le service qui produit les bénéfices, plus il y aura de camions de la marque sur le territoire, plus il y aura de réparations et donc de rentabilité.

Tant que le système fonctionne sans heurt, on peut respecter le pacte originel concessionnaire-constructeur : à celui-ci les bénéfices sur le camion, à celui-là les revenus du service. Notons d'ailleurs que le système a été longtemps profitable.

Les concessions qui ont « bien travaillé » ont été des entreprises prospères, des patrimoines respectables.

D'autant que leur logique les poussait à rester familiales : comme dans l'agriculture, le patrimoine se transmet d'autant mieux que sa prospérité dépend plus de l'engagement, du sérieux, du travail (qualités acquises ou en voie de l'être dans le creuset familial) que de l'inventivité ou la mobilité (qualités « innées » largement soumises à la loi des probabilités, échappant donc à la logique du cercle familial...).

De la même façon, cette dynamique familiale favorise le besoin de reconnaissance des mécaniciens et des chauffeurs : tous fonctionnent dans le même système rassurant des qualités acquises appuyées par un bon état d'esprit. La performance se prête ici, parfaitement, à la valorisation de métiers manuels exercés par des opérateurs dont le niveau de qualification demeure moyen.

En fait, autant chaque concession, comme toute entreprise, est unique, autant toutes se ressemblent, rassemblées autour d'un fond identitaire commun :

- même offre fondatrice,
- même spéculation sur la durée,
- même fonction stratégique dominante,
- même système relationnel,
- et même système de valeurs.

1.1.2. *Autant de concessions, autant de concessionnaires*

Si toutes les concessions se ressemblent, tous les concessionnaires ne sont pas taillés sur le même modèle.

La plupart des fondateurs - qui, eux, se ressemblaient sans doute - ont aujourd'hui disparu ou sont à la retraite. Leurs entreprises ont été transmises à leurs héritiers, parfois vendues, parfois reprises par le fabricant et recédées à leurs propriétaires actuels, parfois reprises par des groupes étrangers à la profession...

Dès lors, il faut bien constater qu'il existe aujourd'hui une sorte de patchwork des mentalités des concessionnaires et donc une grande variété du modèle d'entreprise recherché.

A titre d'hypothèse, nous proposerons une typologie de ces mêmes concessionnaires ; celle-ci fait appel à deux axes :

- un axe vertical figurant la représentation dominante du travail, opposant donc :
 - la valorisation du travail manuel, le primat du « concret » bien illustré par les métiers de la mécanique, domaine où l'expertise est duplication du savoir du maître et dépend donc de la capacité ou la possibilité d'accéder à lui (famille, corporation),
 - à la conceptualisation, l'abstraction, la modélisation (gestion, commercial) où l'accès au savoir se définit par l'aptitude à manier des représentations et le mérite dans la contribution à l'avancement du savoir (primauté de l'intellect sur le relationnel),
- un axe horizontal distinguant :
 - d'une part, la supériorité donnée à la raison, à l'objectivité,
 - et d'autre part, la prééminence du sentiment, de l'affectivité, de la subjectivité.

L'application de cette grille permettrait, de manière non limitative bien entendu, de faire apparaître 6 catégories de concessionnaires :

- **les « garagistes »** : ils restent des gens de métier, des mécaniciens, parfois des « artistes », investis de la relation du garage à son environnement proche ;
- **les « techniciens »** : ils ont adopté le progrès et toutes les techniques qui valorisent leur atelier, ils sont surinvestis sur le « camion » dont ils suivent l'évolution sous l'angle du progrès, ils peuvent venir des réseaux constructeurs (après-vente) ;
- **les « ingénieurs »** : d'une certaine façon, des « post-techniciens » sensibles au futurisme, à l'informatique sous toutes ses formes (embarquée, diagnostic, de gestion) ; ils vont vers une concession en blouse blanche et... salle blanche ;
- **les « gestionnaires »** : jaugent la technique suivant son utilité stratégique et commerciale et surtout sa rentabilité ; professionnels, ils gèrent globalement la concession, sans investissement spécifique dans une fonction, selon la rentabilité de l'entreprise ;
- **les « commerciaux »** : ils viennent souvent des réseaux constructeurs (ventes) et misent sur leur savoir de vendeurs, focalisés sur l'exploitation de l'ensemble des marchés possibles ;

- **les « financiers »** : ils ont acheté une concession car ils pensaient que c'était une « bonne affaire », voire un métier protégé et rentable ; mobiles, ils se désengageraient aisément pour de meilleures opportunités ; quelques réussites ; des désastres....

Si différents, tous coexistent au sein de la profession. Et ce sont leurs voix que l'on entend lors des réunions... celles des concessionnaires et non des concessions. Les concessionnaires s'affrontent car ils ont des visions différentes de l'avenir de leur métier : que peut dire un « Ingénieur » à un « Financier » que celui-ci sera prêt à comprendre... et réciproquement. On comprend que les débats soient plus prompts à s'enflammer que propices à l'élaboration de solutions.

Car la question n'est pas de savoir qui - tel ou tel type de concessionnaire - a raison mais de s'interroger sur l'adéquation du modèle de concession aux circonstances du temps. D'autant qu'au-delà même d'une identité commune (cf supra), les concessions ont développé des savoir-faire de même nature.

1.2. La communauté des savoir-faire

Toute entreprise, pour « matérialiser » son offre, développe des savoir-faire, met en oeuvre des compétences ; en d'autres termes, bâtit une « chaîne de Valeur Ajoutée », ensemble des métiers qu'elle exerce, pour tenir sa promesse à son marché.

Schématiquement, une concession se bâtit ainsi autour de 5 « métiers » :

- **l'atelier** : ensemble de compétences mécaniques, électriques, électroniques souvent de carrosserie et toujours appuyées sur une capacité de diagnostic ;
- **le magasin de pièces détachées** : souvent doté d'un vendeur itinérant spécifique ;
- **une activité dépannage** : elle peut être plus ou moins développée (jusqu'au remorquage lourd) ;
- **le commercial**, sous ses deux facettes (VN et VO), lesquelles peuvent être :
 - exercées par les mêmes personnes,
 - exercées par des spécialistes,
 et jugées dans l'un et l'autre cas :
 - soit globalement (c'est la transaction globale : reprise VO ; revente VO ; vente VN qui doit être bénéficiaire),
 - soit point par point (reprise VO et revente VO en négoce doit être bénéficiaire, vente VN aussi).

- **la gestion au sens le plus large.**

C'est cette chaîne de Valeur Ajoutée qu'ADRIEN STRATEGIE a analysée.

Pour ce faire, nous classons chaque « métier » en fonction de trois critères :

- **la Valeur Ajoutée consommée** ; en d'autres termes : combien coûte (en frais de salaires et d'amortissement) ce métier ? Quel pourcentage représente-t-il dans les dépenses de l'entreprise ? Où sont nos « gros bataillons » ?

Cette répartition est, en première analyse, significative de l'importance donnée à chaque métier, de l'ordre de bataille qu'adopte l'entreprise.

Pour reprendre une analogie militaire, il paraît clair qu'entre deux armées :

- si l'une consacre 80 % de son budget à l'aviation,
- si l'autre consacre 80 % de son budget à l'infanterie,

nous sommes en présence de deux façons de voir le métier des armes... et la prochaine guerre.

- **la Valeur Stratégique de chaque métier**, c'est-à-dire son caractère :

- rare (peu de gens exercent ce métier),
- spécifique (peu de gens l'exercent comme nous),
- protégé, c'est-à-dire doté de barrières à l'entrée
 - réglementaires, par exemple un numerus clausus, un diplôme particulièrement difficile etc...
 - financières, tel un ticket d'entrée élevé (ainsi de produire une électricité d'origine nucléaire).

Si nous revenons dans le champ militaire, la Valeur Stratégique d'une infanterie ne sera pas la même entre :

- un corps de fantassins équipés de fusils d'assaut classiques,
- et un corps mécanisé, doté des derniers perfectionnement de la technique.

Dans d'autres cas, l'armée elle-même sera en position de supériorité si, possédant les mêmes armes (exerçant les mêmes métiers) elle est, à la différence de sa rivale, dotée d'un « métier » qu'elle est la seule à détenir, comme l'observation par satellite.

La Valeur Stratégique d'ensemble de la chaîne détermine la « solidité » de l'entreprise : constituée de métiers à forte valeur stratégique la chaîne est pérenne ; articulée autour de métiers à faible valeur stratégique, elle est devenue précaire...

- **Le Potentiel de Compétitivité** qui, pour chaque métier permet de déterminer si la Valeur Stratégique acquise est bien protégée :

- soit structurellement en continuant à faire progresser ce métier en technicité, productivité...
- soit conjoncturellement en lui assurant un niveau de charge suffisant pour un fonctionnement normal.

Nous avons procédé à ce type d'analyse sur deux concessions choisies pour leurs différences apparentes :

- l'une (A)

- est de taille importante,
- exerce sur plusieurs départements,
- a mis en place un « appareil » déjà significatif,
- vend uniquement une « gamme lourde »,
- représente un constructeur réputé « haut de gamme » ;

- l'autre (B)

- est de taille plus modeste,
- exerce sur un demi-département,
- fonctionne avec des structures très légères,
- vend une gamme complète et donc beaucoup de véhicules légers,
- représente un constructeur dont la réputation est moins établie.

En revanche, le point commun entre l'une et l'autre est qu'il s'agit bien de « bonnes » concessions.

Les résultats de l'analyse sont particulièrement clairs : au-delà des différences apparentes recensées ci-dessus, les chaînes de Valeur Ajoutée sont identiques, pratiquement superposables !

En d'autres termes, on fait le métier de la même façon.

Le « grand » métier, celui qui emploie les gros bataillons, est l'atelier. Il constitue le « maillon stratégique » de la concession : il en est la raison d'être initiale (cf supra) et, même si les savoir-faire mécaniques se sont, depuis, banalisés, son ticket d'entrée tend parallèlement à augmenter du fait de la multiplication des équipements de diagnostic ou de test devenus incontournables.

Ce grand maillon fonctionne avec l'appui de quatre « leviers stratégiques » :

- son « partenaire » historique inséparable, **le magasin**, dont la vocation est double :
 - assurer la disponibilité des pièces nécessaires aux réparations et, par là, assurer la disponibilité du camion lui-même instrument de travail des clients,
 - établir, grâce à la détention exclusive des pièces d'origine, une relation de dépendance du client à l'égard de la concession (même, et parfois surtout, si celui-ci dispose d'un atelier intégré) ; c'est-à-dire, garantir le flux continu d'alimentation de l'atelier ;
- **le dépannage** dont le rôle dans la qualité de service demeure significatif ;
- **le commercial** - VN et VO - est devenu l'un des grands leviers de ces concessions ; il s'analyse en réalité sous un double aspect :
 - le premier, centré autour de la pratique historique, est de préparer l'alimentation à venir de nos activités de service :

- en étendant le parc de camions sur le territoire pour les VN,

- en maintenant les camions d'occasion sur ce même territoire pour les véhicules d'occasion ;

- le second, celui d'un centre de profit ; notons toutefois ici que si cette vocation est assurée dans les conditions analysées, tel ne semble pas être partout le cas ; nombreuses sont, aujourd'hui, les entreprises dans lesquelles on attend les ristournes de fin d'année pour équilibrer l'activité commerciale, quand ce n'est pas le compte d'exploitation de la concession.

Nous avons évoqué plus haut l'importance des savoir-faire relationnels dans les entreprises. Ces pratiques intègrent aussi la conception du métier commercial. L'activité est, certes, encadrée, gérée et animée. Mais son efficacité dépend avant tout du niveau d'insertion des commerciaux dans le tissu économique de la région : leur présence constante sur le terrain, la capacité à nouer et à entretenir des liens étroits sur la durée.

De la même façon, le contenu des ventes est bien spécifique. Certes, on vend le « meilleur camion » ; mais aussi et surtout, on vend son entreprise, sa capacité inégalée de service. Ainsi, le client apprendra-t-il que sa solution est « chez X » plus que dans le camion de telle ou telle marque.

- **la gestion**, dernier levier stratégique. Nous dirons simplement que les « bons concessionnaires » ont su devenir de bons gestionnaires et s'en donner les moyens.

Si la structure de ces chaînes de valeur est pratiquement identique quant à la Valeur Stratégique, (on sait comment travaille une bonne concession), elle est aussi fort proche quant au Potentiel de Compétitivité.

Les mêmes germes de faiblesse apparaissent ; ils concernent, en fait, notre binôme historique (Atelier/Magasin) qui présentent les mêmes symptômes : un niveau relativement faible de charge de travail. Plus qu'un aléas conjoncturel, cette situation reflète une tendance lourde :

- d'une part les camions sont de plus en plus fiables ; les opérations d'entretien et de maintenance s'espacent ; les défaillances nécessitant réparation se font rares. Il s'agit pour les constructeurs d'augmenter la disponibilité des camions et de minimiser leur coût global sur la durée d'une « vie » ; objectif louable mais dont la contrepartie évidente sera l'inéluctable diminution des revenus des concessions ;
- d'autre part, nous le verrons plus loin, la maintenance des camions est de moins en moins l'apanage des seuls concessionnaires ; une concurrence agressive et multiforme se développe.

En fait, si les « bonnes » concessions travaillent de la même façon, elles ont aussi les mêmes problèmes. Et ceux-ci dépassent la pratique même du métier : c'est notre contexte général qui, de par ses évolutions, présente une menace.

2. UN CONTEXTE DE MUTATION

Après avoir connu la croissance, puis une relative stabilité jusqu'au milieu des années 80, le marché du Poids Lourd semble avoir acquis, depuis, un caractère cyclique, ou à tout le moins particulièrement « chahuté » : les volumes en jeu ont pu pratiquement varier du simple au double en 3/4 ans...

Nul ne saurait, aujourd'hui, prendre des paris sur son évolution à moyen terme. Certes, il dépend des évolutions du PIB qu'il épouse de manière plus ou moins fidèle. Mais, en revanche, il est pratiquement « déconnecté » du marché final : le volume des transports effectués, qui, lui, s'inscrit dans une tendance lourde de progression continue.

Ainsi, il paraît clair que pour appréhender le contexte dans lequel s'exerce la profession de concessionnaire, il est nécessaire d'adopter un point de vue permettant de mieux apprécier la complexité des mécanismes à l'oeuvre.

Nous avons choisi de procéder à une analyse simplifiée de la filière.

2.1. L'analyse des filières

Nous appelons Filière le mouvement amont-aval qui, d'une matière brute, par transformations successives, élabore un produit pour le mettre entre les mains du destructeur final. Ainsi peut-on résumer la filière chemise dans des phases de :

- culture,
- collecte,
- filature,
- tissage,
- ennoblissement,
- confection,
- commercialisation au sein de divers circuits.

A chaque stade intervient une « profession » (tisseur par exemple) qui procède à une opération.

C'est l'ensemble des professions concernées qui constituent la filière. Chaque profession, pour financer son activité, dégage une marge entre son coût d'achat des biens et services nécessaires à son travail et son prix de vente du produit élaboré : c'est la Valeur Ajoutée qu'elle parvient à capter... et dont elle vit.

Sa logique est donc d'essayer de maximiser cette valeur ajoutée ; d'acheter moins cher et de vendre plus cher, pour aller au plus simple et au plus clair !

Or, toutes les professions procèdent à la même tentative... mais il y a un « prix de marché » pour le produit final : le consommateur n'est pas prêt à accepter l'idée de payer la moindre

chemise 1000 Francs ! Ainsi, ce prix de marché plafonne la Valeur Ajoutée totale disponible pour les professions de la filière.

Dès lors, la part que chaque profession parviendra à s'attribuer sera la résultante d'un rapport de forces, le plus souvent avec ses voisines immédiates en amont et aval : acheter moins cher, vendre plus cher...

Nous mesurons la force respective de chaque profession en utilisant à nouveau la notion de Valeur Stratégique, cette fois appliquée à la profession.

La Valeur Stratégique d'une profession se détermine en fonction de :

- ses caractéristiques de :
 - rareté,
 - spécificité,
 - protection (ticket d'entrée, intensité capitalistique) ;

mais aussi de :

- son rapport à la dynamique de l'ensemble de la filière. Pour reprendre l'exemple de la chemise : si une profession, de par sa pratique propre, parvient à faire doubler la consommation finale de chemises, elle entraîne toute la filière et trouve là une source de Valeur Stratégique incontestable.

Dès lors, les autres professions accepteront volontiers qu'elle s'attribue une part significative de Valeur Ajoutée.

Analyser une filière, c'est donc :

- déterminer la part de Valeur Ajoutée captée pour chaque profession,
- analyser la Valeur Stratégique de chaque profession.

Le croisement de ces deux critères détermine les types de profession :

Les « professions dominantes » captent une Valeur Ajoutée importante grâce à un haut niveau de Valeur Stratégique : c'est par exemple le cas du constructeur-assembleur dans la filière automobile.

Véritables coeurs des filières, les professions dominantes présentent un double visage :

- leur position leur permet de dicter leurs conditions à l'ensemble de la filière : le constructeur automobile exige de ses fournisseurs des baisses de prix constantes...
- en revanche, et de manière plus positive, une profession dominante exerçant réellement son rôle, prend en charge la dynamisation de l'ensemble de la filière ; l'expérience montre que les filières non dominées ou insuffisamment structurées, pâtissent de problèmes de développement.

Les « professions spécialistes », tout en se contentant d'un niveau de Valeur Ajoutée moyen ou faible, jouent un rôle essentiel dans la dynamisation des filières : ainsi, de nombreuses filières avicoles (canard en particulier) doivent-elles leur développement aux progrès accomplis par les « spécialistes » de la génétique.

Dès lors, c'est dans ces deux types de professions, « dominantes » et « spécialistes », que l'on trouvera les pôles de dynamisation d'une filière.

La problématique des 2 autres catégories est inverse : c'est celle, défensive de la justification. Justification du niveau de Valeur Ajoutée captée par les professions menacées : quand on n'existe pas par sa force propre (sa Valeur Stratégique), c'est la rémunération du service rendu qui est vouée à être contestée.

Justification de son existence même quand on se trouve en position auxiliaire.

2.2. La « filière camions »

Il y a maintes manières de considérer notre filière.

Nous avons choisi, dans un but de simplification, de limiter l'examen à 8 professions :

- constructeurs,
- loueurs,
- concessionnaires,
- « adaptateurs », c'est-à-dire carrossiers, frigoristes, etc...
- fournisseurs de pièces banalisées,
- « mécaniciens » indépendants procédant à l'entretien des camions,
- « transporteurs », c'est-à-dire acheteurs de camions en flotte publique,
- « industriels », c'est-à-dire flottes privées (de l'artisan maçon à des flottes importantes).

• Dominée par... les coûts

Le premier constat est que cette filière ne compte pas de profession dominante dès lors que l'on y inclut le client et son point de vue : pour celui-ci, la « filière camions » en elle-même, c'est-à-dire l'amont, ne représente qu'une part de l'ordre de 10% de ses coûts en flotte publique ; souvent bien moindre dans le cas des flottes privées...

En réalité, et plus particulièrement dans le cas des flottes publiques, la domination de la filière est exercée par un opérateur extérieur à la filière : la Grande Distribution ou certains grands opérateurs industriels.

Ceux-ci exercent une double action :

- positive pour l'amont de la filière dans la mesure où les uns et les autres, exigeant des performances croissantes en matière de logistique voire de flux tendus, protègent le seul outil capable de répondre à leurs exigences : le camion,
- négative car, dominant les transporteurs qui ne parviennent pas à établir un rapport de Valeur Stratégique au moins équilibré, ces « clients » imposent une course incessante à la baisse des prix.

Dès lors, et tout particulièrement dans le cas des flottes publiques, les pressions sur l'amont s'accumulent :

- **Les transporteurs : un malaise contagieux**

- souvent financièrement exsangues, les opérateurs se retournent vers leurs fournisseurs pour tenter de retrouver un minimum de marge de manoeuvre ; ainsi, depuis fort longtemps déjà, le « prix du cheval » reste stable en francs courants alors même que les performances intrinsèques des véhicules n'ont cessé de progresser ; au-delà même, certaines pratiques récentes (dans la location financière en particulier) peuvent s'analyser comme des subventions indirectes aux transporteurs ;
- un mouvement de concentration s'amplifie progressivement du fait :
 - d'un avantage clair à la taille en matière de traitement des problèmes de fret (retour en particulier) ;
 - mais aussi, et peut-être surtout, de disparition des plus faibles ; l'apparition d'opérateurs de taille importante (phénomène encore amplifié par l'externalisation de grandes flottes privées) est synonyme de changement de nature des négociations sur l'achat des flottes :
- nous sommes face à des interlocuteurs « de poids »,
 - la notion de fidélité à la marque s'efface devant des impératifs économiques (plus ou moins logiques),
 - tout naturellement, les concessionnaires sont court-circuités au profit de négociations directes avec les constructeurs ; de toutes façons, compte tenu du niveau des tarifs pratiqués, c'est le constructeur qui décide ; autant travailler directement avec lui et éliminer les marges de l'intermédiaire.

Ainsi, l'amont de la filière se déterminera en fonction de ces contraintes.

- **Les constructeurs : un maître fragile**

La domination de l'amont est assurée par les constructeurs, eux-mêmes engagés, au plan mondial, dans un mouvement de concentration signe de la recherche d'économies d'échelle sur la plus vaste aire possible.

Mais, au-delà, leur politique industrielle s'inscrit dans la même logique de réduction des coûts ; par des efforts d'efficacité interne bien entendu ; mais aussi par la recherche d'une amélioration de la qualité des produits : celle-ci ne peut être analysée comme une tentative de différenciation permettant de revaloriser les tarifs ; la loi du « prix au cheval » pèse sur tous ; il s'agit plutôt, dans une approche plus globale, de faire baisser le prix de revient kilométrique au bénéfice du transporteur : baisse de la consommation, augmentation de la disponibilité (espacement des révisions, amélioration de la fiabilité).

- **Le « full service » : fausse solution ou vrai piège ?**

Le développement de la notion du « full service » s'inscrit dans la même logique, si ce n'est qu'il s'agit de globaliser plus largement la notion de prix de revient kilométrique.

Notons toutefois :

- que cette évolution - sans doute inévitable - loin de permettre d'alléger la pression sur les coûts, est de nature à l'étendre à l'ensemble du service fourni :

plutôt que de discuter séparément prix du camion, tarifs de réparation, prix des pièces, etc... on discutera demain plus aisément du prix global au kilomètre... à moins qu'il faille voir dans cette évolution la certitude chez tous les constructeurs d'être à même d'opérer demain une percée technologique telle qu'elle permettra d'acquérir un avantage concurrentiel (durable et défendable) sur ce plan ; péché d'orgueil ?

- que les premiers mouvements opérés ont parfois été marqués du sceau d'une certaine incohérence : la location financière (qui fait partie du full-service) dont on peut discuter le caractère stimulant pour le marché, porte en elle, dans la pratique qui en est souvent faite, le double risque :

- de l'apparition avec effet retard (buy-back) de gouffres financiers spectaculaires,

d'une désorganisation durable du marché des VO.

- **Les loueurs : une « créature » dangereuse**

Il faut dire que l'émergence d'un nouveau type d'opérateurs dans la filière, les loueurs, a contribué à « durcir le jeu ».

Comme souvent ce nouvel opérateur est une « créature » des anciens « notables » : constructeurs et concessionnaires...

Créature des constructeurs, longtemps satisfaits de ce nouveau canal d'écoulement de gros volumes.

Créature des concessionnaires, dans la mesure où les loueurs, mettant l'accent sur le service, ont prospéré sur les insuffisances en la matière d'une profession assoupie par la prospérité.

Ainsi, aujourd'hui, les constructeurs se retrouvent-ils face à un interlocuteur infidèle qui leur tient la dragée haute, et les concessionnaires ont-ils vu une part du marché de l'entretien leur échapper.

- **Des concessionnaires banalisés**

L'ensemble de ces mouvements a, bien entendu, fortement affaibli les concessionnaires. Jadis « spécialistes », leur évolution récente les positionne en profession « auxiliaire ». D'autant que, court-circuités (ventes) ou substitués dans leurs fonctions de service (loueurs), ils sont aussi attaqués sur leur binôme traditionnel :

- le magasin par l'apparition de pièces banalisées,
- et par voie de conséquence, l'atelier, par les mécaniciens indépendants.

Ainsi, et pour en revenir au couple constructeur - concessionnaire :

- **le constructeur perd**

- de la Valeur Ajoutée
 - non sur les volumes dont on peut espérer au minimum un maintien sur longue période,
 - mais surtout sur ses marges attaquées de toutes parts ;
- de la Valeur Stratégique, dans un mouvement de banalisation des marques lié aux impératifs économiques mais aussi à un certain nivellement des performances ;

- **le concessionnaire perd**

- de la Valeur Ajoutée

- sur ses volumes

- de vente (court-circuit),

- de magasin (qualité, nouveaux concurrents),

- d'atelier (qualité, nouveaux concurrents),

- sur ses marges

- de vente, bien souvent dépendantes des seules remises de fin d'année,

- de service (baisse du prix des pièces, pressions sur les tarifs d'atelier).

Dans le même temps, des opérateurs paradoxalement fragiles (ils ne prospèrent que sur nos faiblesses) progressent en termes de captation de Valeur Ajoutée (pièces banalisées, mécaniciens, loueurs) voire, compte tenu du poids atteint (loueurs), de Valeur Stratégique.

Nous sommes ainsi devant une filière « porteuse » sur le long terme, mais dont les grands opérateurs traditionnels sont fragilisés : les clients de l'aval mais aussi les spécialistes (constructeurs) ou ex-spécialistes (concessionnaires) de l'amont.

On peut, dès lors, craindre de la part de ceux-ci des réactions erratiques ; les vaticinations de la location financière ne sont peut-être que les prémices de comportements plus dangereux encore.

3. CONSTATS ET PISTES

3.1. Le constat

En pure logique, le constat de la situation des concessionnaires est peu encourageant :

- l'offre est obsolète,
- les savoir-faire sont remis en cause,
- le pacte avec les constructeurs chancelle.

3.1.1. *L'offre de la concession est en voie d'obsolescence*

Cet énoncé peut paraître hâtif tant il est vrai que nous avons rencontré des entreprises prospères et performantes, des chefs d'entreprise impliqués.

Mais l'inquiétude est là et nous la jugeons justifiée.

Il faut bien reconnaître que la spéculation fondatrice (« les camions auront toujours besoin de réparations ») est aujourd'hui bien moins pertinente.

Les camions, tous les camions, sont de plus en plus fiables.

Donc, tout naturellement, les performances spécifiques des concessions sont de moins en moins valorisées.

Ainsi, dans le même temps, le concessionnaire tire moins de revenus de la vie d'un camion, quand il ne court pas le risque de voir de simples opérations d'entretien lui échapper au profit, soit de mécaniciens moins spécialisés soit de focalisés (type freinage).

La manifestation tangible de l'obsolescence de l'offre est la perspective d'une diminution « écrite » des revenus qu'elle procure. Cet état de fait, chacun le connaît ; mais on ne l'évoque qu'à demi-mot.

Les concessionnaires, parce qu'ils n'ont pas véritablement d'offre de substitution à proposer.

Les constructeurs, parce qu'ils trouvent un intérêt à entretenir ce qui devient une fiction : on peut toujours espérer convaincre les concessionnaires de vendre sans marge tant que ceux-ci « marchent » dans le vieux système de l'enrichissement du parc à entretenir ; quitte, aujourd'hui encore, à adoucir les rigueurs du temps par des ristournes calculées pour assurer la survie de la plupart. Mais demain, de qui ?

Si l'offre est en voie d'obsolescence, le système relationnel, quant à lui, tend à se périmer. Le système technico-affectif de reconnaissance mutuelle fonctionne encore avec les « petits clients » (souvent synonymes de petits porteurs), les artisans du transport voire une bonne part des flottes privées.

En revanche, dans les grandes flottes publiques, le camion est un coût, le chauffeur géré indépendamment du véhicule (phénomène accentué par la réglementation).

Pour ces « gens-là », le système relationnel ancien est, au mieux dépassé, au pire pernicieux.

3.1.2. *Les savoir-faire sont remis en cause*

Nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, notre chaîne de Valeur Ajoutée est aujourd'hui remise en cause dans ses éléments les plus solides : l'atelier et le magasin.

Tout d'abord, nous rappellerons rapidement les nouvelles formes de concurrence :

- loueurs,
- garagistes type Auto Distribution,
- spécialistes type freinage,
- apparition de pièces banalisées, de grossistes.

Ce dernier phénomène ne doit pas être limité à l'apparition de copies ou de substituts de pièces. Parce que la concentration de la profession de constructeur s'accompagne tout naturellement d'une concentration du monde des équipementiers, ce sont et ce seront de plus en plus de « vraies » pièces d'origine qui aborderont le marché. La phase actuelle, relativement désorganisée, n'est peut-être que transitoire ; pensons à l'automobile : qui achète aujourd'hui des balais d'essuie-glace Renault ?... Nous connaissons d'ailleurs les premiers signes d'une telle évolution :

- le marché du pneu nous a échappé,
- celui de l'injection est passé aux mains de spécialistes équipés... peut-être parce que nous ne nous sommes pas équipés nous-mêmes !

La problématique de l'atelier est d'un autre ordre : non seulement les interventions sont moins fréquentes, mais le savoir-faire traditionnel se dévitalise ; on répare de moins en moins, on remplace... Les vieilles machines-outils encore présentes dans nos ateliers sont vouées à la benne ou à la rouille. Et pour remplacer une pièce, il n'est nul besoin de faire appel à un « compagnon maître en son métier » ; alors que l'on est exposé à supporter les coûts de spécialités d'un autre temps.

Toutefois, dans le même temps, d'autres investissements viennent remplacer ceux du passé : équipements électroniques de diagnostic, informatique... que certains abordent, malheureusement, de manière frileuse. Faut-il rappeler que, si la vertu d'économie est chose nécessaire dans les temps difficiles, il ne faut pas la confondre avec le péché d'aveuglement : refuser les investissements indispensables dans ce domaine technique, c'est clairement précipiter la spirale du déclin.

Parallèlement, de nouvelles compétences émergent, soit techniques (électronique embarquée), soit de nature plus systémique dans toutes les phases de diagnostic : le mécanicien a déjà cédé la place au technicien (souvent, pas toujours) ; demain ce dernier sera sans doute supplanté par l'ingénieur.

Parallèlement, les métiers commerciaux se complexifient.

Il a fallu apprendre à gérer le VO ; demain sans doute faudra-t-il élargir son champ à des activités proches du trading... à moins de laisser (à nouveau !) au constructeur un type d'intervention qui ne relève pas de son champ de compétence.

Au commercial relationnel viennent s'adjoindre de nouvelles compétences : financement, gestion de flottes... voire l'acquisition d'un nouveau langage plus proche de celui des clients qui, eux aussi, évoluent.

Dès aujourd'hui, on peut constater que même les plus avancés d'entre nous n'en sont qu'au début du chemin à parcourir ; et la question de savoir si, parmi les moins avancés, beaucoup sont capables de parcourir ce chemin ne doit pas être éludée.

3.1.3. *Le pacte chancelle*

Nous avons évoqué plus haut le « pacte » de confiance, de complémentarité et de profitabilité réciproques qui lie constructeurs et concessionnaires.

Point n'est besoin d'être grand clerc pour constater qu'aujourd'hui la méfiance s'est installée : les griefs sont réciproques.

Concessionnaire, je reprocherai au constructeur ses ventes directes, sa complicité avec les loueurs, ses succursales, sa politique de prix tant sur les camions que sur les pièces ; et pourquoi pas la qualité des produits conçus et livrés...etc

Constructeur, engagé dans une lutte pour la survie qui nécessite la conquête de parts de marché, je ne saurai que m'insurger contre le faible dynamisme commercial, l'absence d'esprit de conquête, le souci de préserver les positions acquises qui peut virer à l'entente tacite, la faiblesse du service fourni (les concessions fermées le vendredi à 17 h 00...), etc...

Pour ADRIEN STRATEGIE, ce conflit plus ou moins larvé , encore sous l'étouffoir pour de multiples raisons dans laquelle les ambitions personnelles ont leur part, est voué à apparaître au grand jour dans un avenir proche.

Même les plus forts, qui inéluctablement étendront leur territoire avec l'aide des constructeurs, le constateront un jour : la course à la taille ne suffit pas à résoudre les problèmes dans une activité de service ; car les économies d'échelle y sont marginales.

Le point focal est la marge sur ventes.

Les activités traditionnelles de service vont s'étioler.

On peut, certes, rêver de s'adjoindre de nouvelles activités aval et certains en tireront quelques revenus. Mais nous craignons que, même en devenant un « Maxauto » de l'accessoire et un supermarché de la finance et de l'assurance, on ne fasse que repousser l'échéance.

Où trouvera-t-on les ressources nécessaires à la pérennité des concessions ?

Nous ne voyons d'autre issue que dans les bénéfices à retirer des ventes.

Or, on peut craindre que cette nécessité, devenue revendication, heurte de front la volonté des constructeurs ; d'autant plus que ceux-ci, engagés dans des cycles d'austérité interne, peuvent avoir quelque difficulté à entendre une telle interpellation provenant d'une profession dont nombre de membres sont encore florissants.

Il reste qu'ADRIEN STRATEGIE a le sentiment que, faute d'être traitée à froid, c'est-à-dire dès maintenant, cette perspective porte en elle les risques d'un affrontement extrêmement dangereux pour les deux parties.

3.2. Pistes et risques

3.2.1. Refonder le pacte

Quels comportements pourrait entrainer un conflit sur la Valeur Ajoutée, et ce, dans le cadre de l'évolution réglementaire affectant dans les années qui viennent le contrat de concession ?

Ils traduiraient une double tentation.

Pour les concessionnaires, le « multimarquisme ».

On peut, dans leur situation, se projeter dans un univers où l'on « ferait son marché » en fonction de la politique conjoncturelle des constructeurs et au mieux de ses propres intérêts. Il y a d'ailleurs quelque chose de « génétique » dans une telle tentation : la force de l'identité des concessions (« *Je vais chez X.* »), attestée par quelques conversions spectaculaires dans le passé est bien de nature à faire pencher dans ce sens. Ajoutons que ce sont les plus forts, les plus riches, ceux qui peuvent en payer le ticket d'entrée (stock ; équipements spécifiques) qui pourraient être les plus tentés.

On comprend bien que chez le constructeur, la tentation symétrique soit celle de l'intégration. On ne peut envisager de dépendre du bon vouloir d'un réseau multimarques. Autant prendre les devants et poursuivre ou parachever la politique de succurales, environnées ou non de forces supplétives de mécaniciens, « à la botte » car totalement dépendants.

Pour ADRIEN STRATEGIE, la première tentation, celle des concessionnaires, pourrait se révéler suicidaire car elle provoquerait inmanquablement la seconde, celle des constructeurs, et une guerre à mort.

Mais la seconde est tout aussi risquée. Les constructeurs le savent sans doute fort bien : ils mesurent déjà la lourdeur des appareils qu'ils doivent entretenir pour soutenir et gérer leurs intrusions dans des activités de service. Et l'on peut être certains que toute politique d'intégration serait de nature à générer les déséconomies d'échelle spectaculaires propres aux grandes organisations.

En fait, même si le pacte chancelle, il a toujours sa raison d'être.

Les deux professions, constructeur et concessionnaire, supportent et supporteront le gros des troubles engendrés par la désorganisation de la filière. Ensemble, ils ont fait le lit des nouveaux concurrents qui destructurent l'amont.

Les uns (constructeurs par le biais de la location) et parfois les autres paraissent se laisser aspirer dans une politique de subvention déguisée à l'aval.

Le risque est patent : être tous perdants, être les perdants de demain. On peut, certes, parier sur les « fortunes de guerre ».

Constructeur, attendre que la lutte mondiale ne laisse que 2 ou 3 vainqueurs désormais intouchables, mais... est-ce bien réaliste ?

Concessionnaire, vivre dans le même espoir d'un quasi-monopole territorial mais... y croit-on vraiment ?

ADRIEN STRATEGIE a la conviction, même si cet énoncé dépasse le cadre strict de sa mission, que les deux parties ne pourront trouver une solution qu'en refondant le pacte qui les lie sur de nouvelles bases ; il n'y a, en fait, pas d'autre solution envisageable.

Encore faudra-t-il que ce pacte soit profitable aux deux parties.

3.2.2. *Refonder l'offre des concessionnaires*

Nous avons posé comme nécessaire, l'objectif pour les concessionnaires de « retrouver des marges » sur l'activité de vente des véhicules.

Mais soyons clairs.

Il ne s'agit pas, à notre sens, d'une incitation à la revendication dirigée contre les constructeurs et cherchant à obtenir de ceux-ci une amputation de leur part de Valeur Ajoutée au bénéfice des concessionnaires.

La logique stratégique, le simple bon sens, indiquent qu'une telle tentative serait vouée à l'échec, surtout face à des opérateurs dont la prospérité est inégale.

« Partager » les marges, c'est aussi se répartir les rôles et équilibrer les charges. Quand nous parlons de partager les rôles, nous signifions que les concessionnaires peuvent aujourd'hui redéfinir leur offre. Celle-ci s'adresserait désormais aux constructeurs.

Nous pouvons la formuler ainsi :

- « *Sur notre territoire, vendre et entretenir tous les camions de notre marque.* »

La spéculation devient ainsi :

- « *On aura toujours besoin de constructeurs différenciés.* »

Sous les mots, c'est une nouvelle réalité qui devrait émerger, une nouvelle dynamique :

- au constructeur de se focaliser sur son rôle de dynamisation de la filière, au travers en particulier de la mise au point de nouveaux produits,
- au concessionnaire d'assumer l'ensemble des tâches commerciales et de service, tâches que nous exécutons de manière :
 - plus efficace : on ne vend pas un camion à Aurillac comme à Lille ou Marseille ;
 - plus économique : une PME dont le patron « s'occupe » de son entreprise sera toujours plus performante qu'un appareil voué à la « mauvaise graisse ».

Précisons-le : pour le concessionnaire, il ne s'agira plus de s'adresser au constructeur pour se décharger, chaque fois que de besoin, des contraintes les plus importantes : reprises des flottes de VO par exemple... L'objectif est de devenir des partenaires crédibles, de plein exercice, en un mot, « majeurs ».

L'exemple des activités location est, ici, significatif.

Se décharger sur le constructeur de la responsabilité de mettre en oeuvre une structure ad-hoc et de celle des risques à courir peut paraître « confortable » ; dans les faits, ce faisant, on transfère une partie de notre fonds de commerce tout en dévitalisant notre offre de commercialisateur. Il est plus risqué, plus astreignant, plus difficile d'assumer la réponse nous-mêmes ; s'unir - nouvelle contrainte - paraît nécessaire...

La voie que nous proposons est la plus malaisée : mais nous savons d'expérience que la Valeur Stratégique se conquiert dans la difficulté ; comme elle se perd dans le confort.

3.2.3. Refonder aussi le CNPA camions

Il nous paraît qu'il appartient au CNPA Camions de s'interroger lui-même sur son avenir.

Nous savons bien que la tradition syndicale - y compris patronale - s'inscrit dans la défense des plus exposés. Hospice plus qu'aiguillon.

Nous savons aussi que, face aux défis de demain, tous les concessionnaires ne sont pas prêts à s'engager dans la voie de l'effort. Beaucoup, d'ailleurs, n'y parviendraient pas. Mais le rôle du CNPA est-il de soutenir les plus faibles, les moins adaptés ou les moins volontaires au risque d'hypothéquer l'avenir de sa profession toute entière ?

N'est-il pas plutôt, que ce soit au niveau de la profession ou des groupements, de jouer un rôle moteur dans la mise en oeuvre de cette nouvelle offre ? Et en particulier, dans les deux grands chantiers qui se présentent : la mise en oeuvre d'actions ou de structures collectives d'une part ; la réflexion sur le périmètre stratégique des concessions, d'autre part.

Se grouper... Si on veut décharger le constructeur de charges qu'il a assumées, non par volonté réelle mais par souci de suppléer nos propres faiblesses, des actions communes sont nécessaires ; l'enjeu et les moyens à mettre en ligne dépassent une concession isolée.

Le Comité Stratégique, créé par la branche concessionnaires camions du CNPA, en a bien conscience ; il a commencé à lister les domaines concernés :

- Formation,
- V.O.,
- Achats et Logistique,
- Location,
- Flottes,
- Systèmes d'information,
- etc...

Le champ est large : la mise en oeuvre n'est qu'affaire de volonté !

Reste à définir le périmètre stratégique, le noyau dur de ce que sera demain une concession. Il pourra fluctuer suivant les entreprises. Mais à notre sens, s'il faut distinguer entre coeur de savoir-faire et activités satellites, le noyau dur s'orientera vers des activités à fort contenu « intellectuel » :

- vente (VN, VO, pièces),
- gestion,
- fonctions d' « ingénieur » de l'atelier,
- organisation et gestion du « service » (du financier au dépannage)

sur lesquelles l'effet d'expérience, par développement de l'expertise, doit jouer à plein. Plus périphériques apparaîtront des activités telles que :

- mécanique traditionnelle,
- exécution matérielle de certains services,
- gestion des stocks au sens magasinage

qui, suivant la sensibilité à l'effet de charge, poseront la double question :

- en cas de réponse positive, de l'intérêt d'un groupement,
- en cas de réponse négative, d'une semi-externalisation (filialisation par exemple).

Abordée ici par les activités périphériques, la question de la filialisation des activités pourrait aussi bien se poser pour le « noyau dur », avec les mêmes objectifs :

- isoler les résultats de chacune des activités, ne pas se « voiler la face » en couvrant du manteau de l'approche globale la subsistance de centres de pertes qu'une mise en commun pourrait redresser ;
- mettre en place les conditions propices à une plus grande souplesse dans la gestion du périmètre stratégique (réduire l'inertie et les frottements pour parler en mécanicien...).

Ajoutons, pour terminer, un point central : dans cette filière, l'avenir s'inscrit dans une perspective incontournable de réduction des coûts. C'est d'ailleurs en réduisant le coût d'intermédiation des concessions et, par là-même, les coûts de distribution des constructeurs, que nous apporterons la preuve que notre système est réellement plus efficace que des appareils intégrés, que nous justifierons notre existence ; en d'autres termes, que nous retrouverons une véritable Valeur Stratégique.

Les constructeurs le savent et se sont engagés dans cette voie.

Il serait illusoire pour les concessionnaires de croire qu'ils pourraient s'affranchir durablement de cette réflexion... et d'actions résolues en la matière.

Résumer la problématique actuelle à un affrontement constructeur-concessionnaire serait à la fois une erreur et une faute.

Une erreur, car leur vrai problème est ailleurs :

- agir positivement sur le développement du marché final d'une part,
- contrer voire éliminer la menace commune que représentent certains nouveaux entrants, d'autre part.

Une faute, tant il est manifeste qu'une confrontation frontale entre ces deux professions ne ferait que des perdants.

Pour être brutal, c'est ensemble que nous nous sommes mis dans... les difficultés ; c'est donc ensemble, par un dialogue adulte et dépassionné, que nous en sortirons.

Le CNPA, les groupements, ont leur rôle à jouer : fédérer les concessionnaires autour d'une nouvelle offre aux constructeurs, convaincre les constructeurs de la pertinence d'une démarche commune.

Ensemble, constructeurs et concessionnaires, nous pourrions refonder le pacte, redéfinir les rôles, partager les charges, préciser les moyens nécessaires.

En un mot, nous sommes tous « dans un même bateau » ; il y a une voie d'eau, préoccupons-nous de la colmater plutôt que de jeter mousses, matelots et capitaines par dessus bord !

CNPA - CONCESSIONNAIRES CAMIONS ET AUTOCARS

50, rue Rouget de Lisle - 92158 SURESNES CEDEX

Tél. : 33 (0)1 40 99 55 00 - Fax : 33 (0)1 41 18 77 20