

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Ressources  
Technologiques  
et Innovation**

*organisé grâce au support de :*

Air Liquide  
ANRT  
CEA  
IdVectoR  
Socomine

*et des parrains de l'École de  
Paris :*

Andersen Consulting  
AtoFina  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CNRS  
Cogema  
CRG de l'École polytechnique  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
Mercer Management Consulting  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Thomson CSF  
TotalFina Elf  
Usinor

(liste au 1<sup>er</sup> novembre 2000)

**INTERNET OU LA RÉVOLUTION  
DE LA DISTRIBUTION AUTOMOBILE**

par

**Christian NAVARRE**  
Université d'Ottawa

Séance du 23 février 2000  
Compte rendu rédigé par Thomas Paris

**Bref aperçu de la réunion**

Après avoir vécu, au cours des années 1990, la mutation de ses systèmes de production et de conception, l'industrie automobile est peut-être en train d'entamer la mue profonde de sa distribution. C'est en tout cas ce que laisse penser la multiplication d'expérimentations originales qui se font jour autour d'internet. Car les effets des nouvelles technologies semblent à même de provoquer une rupture et auraient ainsi déclenché une période de déconstruction-reconstruction de l'organisation de la distribution automobile.

Sur l'internet, ce sont de nombreux modèles très différents qui se mettent en place aujourd'hui. Le paysage qui en résultera dépendra notamment de l'évolution du comportement des consommateurs, de la capacité des nouveaux sites à générer des profits et de l'implication des constructeurs qui commencent d'ores et déjà à annoncer la révolution.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

# EXPOSÉ de Christian NAVARRE

## Il était une fois la révolution

J'ai eu la chance, à la fin des années 1980 et au début des années 1990, d'être un observateur assez proche du développement des structures projets chez Renault. De ce premier contact date mon intérêt pour l'industrie automobile. Cette industrie était allée extrêmement loin dans certaines formes d'organisation, et s'est rapidement transformée sous la pression de la concurrence internationale. Je me suis un peu éloigné de ce sujet au début des années 1990, avec une conviction : les constructeurs automobiles avaient, globalement, fait énormément de progrès dans les domaines de la production et du développement de nouveaux véhicules mais pas du tout dans la distribution. Le canal de distribution restait un entonnoir monolithique, à travers lequel l'ensemble de la production d'un constructeur, de plus en plus variée en modèles et en options, devait nécessairement passer. Mais les réseaux de distribution commençaient à être perçus comme des obstacles par les constructeurs et de premières innovations en la matière apparaissaient en Amérique du Nord. Tout laissait donc penser que la prochaine révolution de l'industrie automobile serait celle de sa distribution...

### *Avant la révolution*

Effectivement, entre 1992 à 1996, plusieurs phénomènes importants se sont produits aux États-Unis et au Canada. La concentration des réseaux s'est fortement accélérée, le nombre de concessionnaires<sup>1</sup> passant de vingt-sept mille à un peu plus de vingt mille en quelques années voire, selon certains analystes, à dix mille pour les années à venir. Des innovations sont apparues, visant notamment à rendre les modes de distribution plus agréables pour les consommateurs. Ainsi, dans la vente de véhicules d'occasion, la société Carmax a bâti son succès sur une formule originale : le regroupement de mille à cinq mille véhicules sur un même lieu, avec des outils informatiques d'aide à la vente, des vendeurs intervenant uniquement pour répondre aux questions et un processus de vente extrêmement rapide. D'ailleurs, ce succès a fait beaucoup de mal aux concessionnaires pour qui, depuis la crise de 1991-1992, la vente de véhicules d'occasion constituait, avec la maintenance et le service, la quasi-totalité des profits. Enfin, les constructeurs automobiles ont fait des tentatives, infructueuses, pour restructurer leurs réseaux en les concentrant.

Entre 1992 et 1996, je suivais donc tous ces événements de façon un peu éloignée. J'y voyais un certain nombre d'innovations mais rien qui indiquât réellement une rupture. Mais en 1997 est arrivée une compagnie, AutoBuyTel, qui a proposé un mode radicalement nouveau de distribution, à travers l'internet et les nouvelles technologies de l'information et de la communication. J'ai alors eu la chance d'aller interviewer son fondateur Pete Ellis. C'était fin 1997. À l'époque, 5 % des véhicules vendus aux États-Unis et au Canada l'étaient à partir d'un processus initié sur l'internet, sur AutoBuyTel et sur ses premiers concurrents, AutoWeb et CarPoint, le site automobile de Microsoft. En 1998, les sites de vente par l'internet et les sites des constructeurs ont vu passer environ 10 % du total des ventes en Amérique du Nord. Le niveau pour 1999 serait de l'ordre de 15 % et la moitié des acheteurs de véhicules neufs en Amérique du Nord auraient commencé leur processus d'achat sur l'internet.

---

<sup>1</sup> Il importe de distinguer concessionnaires et points de vente : le nombre des concessionnaires a diminué mais pas forcément celui des points de vente.

## *De la prudence et des annonces fracassantes*

Depuis 1996, je passe deux heures par jour à faire de la recherche sur l'internet pour observer cette révolution, face à laquelle les constructeurs automobiles ont réagi avec lenteur. Le premier à vraiment réagir avec panache a été General Motors. Le 28 octobre 1997, elle a lancé un site expérimental sur quatre États de la côte ouest – GMBuyPower – qui avait la propriété exceptionnelle et inégalée à ce jour de donner au consommateur la possibilité de localiser le concessionnaire qui disposait du véhicule de ses rêves dans un rayon limité autour de son lieu d'habitation. En 1998, GM a élargi le système à l'ensemble des États-Unis et a amené ses concessionnaires à y entrer. De leur côté, Ford et Chrysler ont eu des réactions prudentes en se dotant de sites web pour suivre la mode. Cette période de prudence s'est achevée l'été dernier, où les deux grands constructeurs américains ont fait des annonces plus surprenantes les unes que les autres : en août 1999, GM a annoncé la création d'une division e-GM, Ford a annoncé la même chose et, dans la foulée, une alliance avec CarPoint pour bâtir son système de *build-to-order*... Une deuxième salve d'annonces a suivi à la fin de l'année, relative à d'autres joint-ventures avec non plus des partenaires de l'aval mais des partenaires de l'amont : GM a développé un accord avec la société CommerceOne pour développer une plate-forme sur laquelle les fournisseurs iraient effectuer toutes les transactions d'approvisionnement, Ford a fait de même avec Oracle et Cisco, etc.

Donc, à la fin de 1999, les directions des grands groupes américains montrent la volonté de communiquer autour de l'idée qu'ils veulent se réinventer à partir de l'internet. Face à cela, il faut rester prudent car ce sont essentiellement des annonces et que les effets qu'elles peuvent avoir sur les cours boursiers peuvent en constituer une motivation. Notez que l'activité automobile de GM vaut aujourd'hui trente milliards de dollars en Bourse, contre cent milliards pour Dell, quatre cent milliards pour Microsoft et quarante milliards pour Yahoo !

## *Déconstruction et reconstruction*

Tout porte donc à croire qu'une révolution est en marche. Cette révolution s'appuie sur un double processus de déconstruction et de reconstruction. En effet, plus que d'une destruction, il s'agit bien là d'une déconstruction car les concessionnaires se transforment fondamentalement mais ne disparaissent pas. Nous sommes donc face à un processus qui mélange des briques du passé avec des morceaux du futur. C'est de cet ensemble que je voudrais maintenant définir les contours. Pour cela, vous ayant présenté la situation de l'industrie automobile au début des années 1990, je reviendrai d'abord très rapidement sur les nouvelles technologies, et je vous présenterai ensuite les modèles sur lesquels la reconstruction s'opère.

### **Les trois effets des nouvelles technologies**

Ce qu'il y a de véritablement nouveau dans les nouvelles technologies est qu'elles permettent de regrouper le courrier, le téléphone, la radio, la télévision, le fax : bref, l'ensemble des médias existants ainsi que de nouvelles capacités. Cette réelle innovation modifie considérablement la mise en contact, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Et c'est cela qui est au cœur de la révolution.

## *Externalités de réseau*

Les nouvelles technologies ont, à mon sens, trois effets importants. Le premier relève des effets d'externalité (*network externalities*), tels qu'ont pu les étudier les économistes des télécoms. Ce sont les effets liés à ce que la valeur de l'accès au réseau pour l'utilisateur croît avec le nombre de personnes dans le réseau. Le secteur émergent des téléphones portables à haute bande passante

présente aujourd'hui tous les ingrédients de ces effets d'externalité<sup>2</sup> : le langage est donné gratuitement, tout le monde est invité à développer des contenus, le coût d'usage est extrêmement bas, etc., tout cela dans le seul but d'avoir très vite le maximum de personnes dans le réseau. Ces effets expliquent aussi pourquoi on donne des logiciels gratuitement : la vitesse de diffusion induit des effets qui représentent toute leur valeur économique.

### *Effondrement des coûts de transaction*

Le deuxième effet est lié aux coûts de transaction. Ce concept économique fait référence aux coûts supportés lorsque l'on fait une transaction à l'extérieur de la firme, par opposition aux coûts de coordination liés aux transactions internes. Les nouvelles technologies réduisent les coûts de transaction, et peuvent entraîner un effet de rupture. On cite fréquemment l'exemple des transactions bancaires (en dollars canadiens et sur la base de données canadiennes) : en gros, une transaction bancaire coûte à une banque aux alentours de 1,8 \$ (dollars canadiens) lorsqu'elle est effectuée au guichet, entre 80 cents et 1 \$ quand elle est effectuée avec un automate bancaire et 5 cents lorsqu'elle est réalisée sur l'internet. Cela explique que toutes les banques canadiennes se précipitent sur *l'Internet banking* !

### *Une accélération des flux*

Le troisième effet est une accélération des flux dans la mesure où les nouvelles technologies permettent des mises en contact beaucoup plus rapides entre toutes les parties prenantes d'une transaction. Dell fournit certainement le meilleur exemple de ce phénomène : la rotation de ses stocks a été l'année dernière de cinquante-sept fois.

Quant à l'impact de ces nouvelles technologies, les chiffres parlent d'eux mêmes : cent millions de personnes sont connectées en Amérique du Nord aujourd'hui, quarante millions en Europe l'année dernière, une prévision de cent millions en 2003-2004 et cent millions en Asie pour 2004-2005. On ne perçoit d'ailleurs pas toute l'ampleur du phénomène depuis Paris, puisque la France est très en retard sur le reste de l'Europe, avec six millions de personnes connectées contre (pour 2000) dix-sept millions en Angleterre et vingt-deux à vingt-cinq en Allemagne.

## **Les nouveaux modèles de la distribution automobile**

Voyons maintenant comment fonctionne la distribution automobile par l'internet, en nous appuyant sur différents modèles. Prenons d'abord celui d'AutoBuyTel. En vous connectant sur le site, vous avez la possibilité d'acheter une voiture d'occasion, d'acheter ou de vendre un véhicule aux enchères, de financer votre véhicule, de l'assurer, d'acheter un contrat de garantie, d'acheter un contrat de maintenance, d'acheter des accessoires, voire de participer à une communauté et de recevoir des offres *ciblées* si vous êtes une femme. Dans le processus de vente de véhicule traditionnel en Amérique du Nord, le consommateur a tout de suite affaire à un *liner* dont le rôle est d'éliminer les gens qui n'ont rien à acheter. Si vous avez vraiment l'intention d'acheter, il vous renvoie vers un vendeur qui fera de la vente sous pression (*hardselling*). Dès que vous voudrez négocier un point particulier, il se retournera vers son chef (*the closer*) qui pourra donner ou non son accord, mais tout en restant à l'écart de votre relation avec le vendeur. Enfin, quand vous penserez avoir acheté la voiture, on vous enverra vers quelqu'un qui essaiera de vous vendre des accessoires, le contrat de garantie complémentaire, le financement, etc. Dans ce système, un vendeur réalise environ neuf ventes par mois.

---

<sup>2</sup> Cf. l'article sur Docomo, *Le Monde, supplément économique*, [daté du] mardi 22 février 2000.

### AutoBuyTell, puits d'information

Le système AutoBuyTel repose sur le fait que l'essentiel de l'information nécessaire pour acheter une voiture est disponible sur l'internet : l'argus, le coût kilométrique, la presse spécialisée, les calculateurs de loyer, etc. Ainsi, le consommateur se fait très rapidement une idée du véhicule qu'il veut acheter, au point de devenir quasiment plus compétent que les vendeurs. Dès lors, il peut, sur le site AutoBuyTel, choisir son véhicule et le configurer en fonction des différentes options et des prix correspondants. Parallèlement, il peut définir son financement et tous les éléments associés à la vente. Un clic envoie alors son ordre d'achat (*purchase request*) au concessionnaire AutoBuyTel qui couvre son territoire, l'un des quatre mille sept cents concessionnaires membres du réseau. À cet instant, le consommateur est extrêmement chaud et la vente est pratiquement faite. Au concessionnaire de réagir très vite : il envoie un e-mail de confirmation et prend contact avec le client. Au-delà de deux heures de délai, la probabilité de faire la vente passe de quasiment 100 % à 60 % ; au delà de six heures, elle devient quasiment nulle, notamment parce que le client aura envoyé des *purchase requests* à d'autres concessionnaires, et que l'un d'eux aura réagi plus vite. Ainsi, sur cent ordres d'achat, 30 à 40 % déboucheront sur une vente.

À titre d'illustration, AutoBuyTel, pour l'Amérique du Nord, expédiait à la fin de l'année dernière de l'ordre de cent cinquante mille ordres d'achat par mois, ce qui se traduisait par environ cinquante mille ventes. Ce système permet d'augmenter considérablement le nombre de véhicules vendus par vendeur, de neuf en moyenne dans la distribution traditionnelle, à entre vingt-cinq et trente-cinq. De même, il fait tomber considérablement le coût de transaction de vente d'un véhicule neuf : pour l'Amérique du Nord, ce coût passerait d'environ 1300 \$ en moyenne dans le modèle traditionnel à 200 \$ dans le modèle AutoBuyTel.

	Coût de transaction par véhicule vendu	Ventilation
Modèle de distribution traditionnel (moyenne Amérique du Nord)	1268 \$	93 \$ salaire 335 \$ marketing
AutoBuyTel.com	214 \$	78 \$ salaire 86 \$ marketing 50 \$ livraison à domicile

données : AutoBuyTel.com

Ce modèle risque donc de faire beaucoup de mal au modèle traditionnel, d'autant plus qu'un tiers des gens qui achètent leur véhicule à travers l'internet ne veulent même plus passer chez le concessionnaire, et souhaitent être livrés à domicile !

AutoBuyTel s'est donc positionné comme un intermédiaire de marketing, un allié du concessionnaire et absolument pas comme un outil de substitution du concessionnaire ou du constructeur automobile. Un tel site, pour un constructeur automobile, s'avérerait d'ailleurs impossible à mettre en œuvre car il ne serait pas capable de mettre en place des processus internes derrière ces services. Par exemple, il serait extrêmement difficile de mettre derrière la page d'accueil les calculateurs des compagnies de crédit, simplement parce qu'ils ont l'habitude de travailler avec eux à partir de formulaires de papier.

### *CarsDirect : de la vente directe*

Depuis l'arrivée sur le net de CarsDirect, se développe une nouvelle manière de faire, fondée sur un *business model* radicalement différent. CarsDirect vous permet de configurer en ligne un véhicule de presque n'importe quelle marque et de l'acheter ferme, à un prix qui est *grosso modo* le prix plancher observé dans votre région plus 10 %. Dès lors que vous l'achetez, CarsDirect cherche le véhicule auprès d'un réseau d'à peu près un millier de concessionnaires. S'étant engagé sur le prix, s'il ne trouve pas le véhicule à un prix qui lui permette de dégager une marge, il absorbera la perte. Entre parenthèses, le capital-risque derrière CarsDirect est de l'ordre de trois cents millions de dollars et l'un de ses plus gros actionnaires est Michael Dell...

L'originalité de ce modèle est qu'il repose sur la vente directe : il s'agit de créer une forme de vente parallèle en concurrence directe avec les réseaux existants des constructeurs. De ce fait, les résultats de CarsDirect sont observés de très près par toute la profession. Expérimenté à la fin 1999, il est en phase de développement extrêmement rapide. Si bien qu'aujourd'hui, tous ses concurrents, dont AutoBuyTel, ont introduit des fonctions de vente directe, au risque d'avoir à gérer une espèce de contradiction interne sur leur positionnement.

### *Des modèles divers*

D'autres modèles différents se développent. Je vous en présente quelques uns, dont celui-ci, AutoTrader. Les petites annonces, notamment automobiles, constituent depuis longtemps une source importante des revenus des journaux. Aussi, les journaux nord-américains se sont organisés très tôt pour conserver le contrôle des annonces classées, en prenant l'initiative de créer des sites sur lesquels ils proposaient, en plus de l'insertion dans un journal, la possibilité de figurer gratuitement sur le web. Derrière AutoTrader, il y a aujourd'hui un million et demi de véhicules à vendre.

PriceLine fonctionne sur le principe des enchères inverses. Cette compagnie cotée en bourse a fondé son succès notamment sur la vente de billets d'avion par enchères inverses. Vous souhaitez obtenir un billet pour tel endroit, tel date et à tel prix. PriceLine prend la requête et la distribue auprès des compagnies aériennes qui pourront vous proposer ou non le billet que vous cherchez à ce prix. Dans l'automobile, PriceLine fonctionne selon le même principe. Vous configurez votre voiture en ligne, vous déterminez le prix auquel vous voulez l'acheter et votre offre est répartie sur les concessionnaires : si un concessionnaire vous répond, vous achetez la voiture, sinon, vous continuez jusqu'à obtenir une réponse favorable.

AutoNation est une société qui possède quatre cents concessions. Elle est partie de l'observation que la vente à partir de l'internet doublait la zone d'achalandage des concessions. Cela l'a amenée à réorganiser progressivement son réseau de concessionnaires, en déterminant notamment quelles concessions pouvaient être fermées.

### *Les communautés d'achat, modèle spécifique à l'internet*

Enfin, un dernier modèle me paraît particulièrement intéressant, sur lequel un site vient de démarrer en France : Alibabuy. Quand le cinéma a été inventé, on a fait du théâtre au cinéma. Quand la télévision a été inventée, on a fait de la radio à la télévision. Sur l'internet, en matière de distribution automobile, c'est le même phénomène : les différentes expérimentations qui ont été conduites jusqu'à maintenant ont été construites à partir du modèle du concessionnaire traditionnel. Dans ce modèle-ci, ce n'est pas le cas. Il fonctionne sur le principe des communautés d'achat. Vous décidez d'acheter une voiture. En allant sur le site, vous créez un groupe d'achat pour acheter tel véhicule. Dès lors qu'il y a deux acheteurs, le constructeur accorde une remise. Et quand le nombre d'acheteurs augmente, le prix diminue. Sur les sites de ce type aux États-Unis, vous avez parfois deux mille acheteurs pour un même véhicule. On entre alors dans une logique de vente de flottes, et

plus dans une logique de ventes individuelles. Avec ce modèle, émergent ainsi les premières formes de vente qui exploitent réellement toutes les ressources des nouvelles technologies. Cela risque de modifier encore plus la donne en matière de distribution automobile...

## Conclusion

La révolution de la distribution automobile est donc en marche. Mais le modèle traditionnel est mis en concurrence non pas par un, mais par plusieurs nouveaux modèles construits autour de l'internet, eux-mêmes en concurrence. Qu'en sortira-t-il ? Nul ne le sait : on entre dans une période très incertaine quant au devenir de la distribution automobile et quant aux stratégies des différents acteurs.

## DÉBAT

### Une révolution du comportement des consommateurs ?

**Un intervenant :** *Comme vous l'avez dit, on voit se développer très rapidement la volonté de certains consommateurs de sortir complètement des systèmes de distribution traditionnels. Cela étant, le produit automobile présente deux caractéristiques qui sont autant d'obstacles à la sortie du modèle traditionnel : d'une part, il est encombrant et donc pas aisément transportable ; d'autre part, il faut l'entretenir. Comment ces aspects de la livraison et du service vont-ils évoluer ?*

**Christian Navarre :** L'automobile devient aujourd'hui de plus en plus une *commodity* : en Amérique du Nord, pour la moitié de la population, la voiture n'est rien de plus qu'un loyer mensuel et n'a aucune valeur sentimentale. Se développe un comportement qui consiste à acheter sa voiture sur le seul critère de ce qu'elle va coûter par mois. Donc, avant même l'arrivée de ces systèmes, vous n'allez plus chez le garagiste : vous achetez une voiture, on vous l'entretient, on vous la remplace quand elle est en panne et cela vous coûte tant par mois. Et cette évolution de la consommation de la voiture ne peut que s'amplifier puisque les études chez les jeunes montrent qu'ils haïssent la voiture, parce qu'elle représente un grand nombre d'heures perdues. L'internet ne fait donc qu'accélérer ce phénomène, qui a d'ailleurs été délibérément provoqué par les constructeurs américains.

**Int. :** *L'Angleterre fait partie des pays européens en avance sur l'e-commerce ainsi que sur la distribution automobile. Son industrie automobile fonctionne par ailleurs sur un modèle spécifique : les véhicules sont conçus pour la conduite à gauche, les prix sont différents de ce qui se pratique sur le continent, les réseaux de constructeurs disposent d'une plus grande indépendance, et le marché de l'automobile fonctionne déjà comme un marché de service. Comment ce modèle évolue-t-il et dans quelle mesure peut-il faire tâche d'huile sur le continent ?*

**C. N. :** Vous n'avez pas évoqué une autre particularité importante : la moitié des véhicules vendus en Angleterre sont des véhicules de flotte. D'autre part, il y a une longue tradition de marketing direct qui fait que les Anglais sont plus enclins à adopter ce genre de technologies. Cela étant, tout le monde attendait l'arrivée d'AutoBuyTel au mois de mars 1999 et aujourd'hui, on est loin du succès escompté. Il n'est donc pas du tout évident que le consommateur anglais ait la même réaction que le consommateur américain. L'Angleterre est en fait dans une phase chaotique de diffusion de l'internet et les constructeurs automobiles sont plutôt dans une position d'attente et d'expérimentation. Virgin vient néanmoins d'annoncer une alliance avec CarsDirect : ce sera peut-être le déclencheur.

## Les portails peuvent-ils être rentables ?

**Int.** : *Le réseau des concessions remplit deux fonctions essentielles : il livre les voitures et il collecte les flux d'information nécessaires au client pour choisir sa voiture. Tous les portails que vous avez présentés sont pour le consommateur des opportunités de canaliser différemment le flux d'information. Qu'est-ce qui garantit aux portails qui vivent uniquement sur du flux d'information la viabilité à long terme ? Quels sont les segments du marché de l'information sur lesquels il y a vraiment des marges à dégager ?*

**C. N.** : Aucun des portails que j'ai présentés ne gagne de l'argent. Mais l'essentiel des dépenses qu'ils supportent sont des dépenses de marketing, et essentiellement des dépenses de publicité. Les pertes de ces portails sont donc essentiellement des dépenses visant à établir la marque. AutoBuyTel, qui n'existait pas en 1997, est une des cinquante marques de plus grande notoriété en Amérique du Nord. Le problème est que ces dépenses devraient être traitées comme des immobilisations mais que les règles comptables imposent de les traiter comme des dépenses d'exploitation. Car derrière, il y a des actifs immatériels extrêmement importants mais qui ne figurent nulle part dans les comptes. En revanche, ils se reflètent dans le cours boursier. Ainsi, si demain, AutoBuyTel décide de gagner de l'argent, il lui suffira de couper une partie de ses dépenses de publicité.

Deuxièmement, l'objectif de ces sociétés est de créer une relation de long terme avec leurs clients et de devenir le point d'entrée pour l'ensemble des services autour de l'automobile. Ils espèrent donc capitaliser sur les centaines de millions de personnes qu'ils ont dans leurs banques de données pour devenir d'énormes systèmes de marketing direct. Cela dit, les constructeurs automobiles sont les mieux placés pour le faire, à condition qu'ils le veuillent : ils ont déjà fait l'investissement en marque, ils maîtrisent la logistique d'écoulement... Leur problème est de changer leur mentalité pour migrer du produit au client.

## Le marché et le consommateur

**Int.** : *AutoBuyTel fait partie des cinquante premières marques américaines mais son cours de Bourse a été divisé par trois depuis le printemps dernier. Comment expliquez-vous cette contradiction entre l'appréciation faite par le marché et celle venant du consommateur ?*

**C. N.** : Il y a eu un phénomène d'ascenseur classique lors d'une introduction en Bourse : une hausse brutale suivie d'une baisse relative. Deuxième élément d'explication, l'actionnariat d'AutoBuyTel n'est pas très liquide : les fondateurs initiaux n'ont pas mis beaucoup d'argent et ils ont revendu pour liquéfier leur capital. Mais sachez néanmoins que la société est tout de même valorisée à cent quatre-vingts millions de dollars après trois années d'existence et moins d'une année en Bourse.

**Int.** : *Il n'y a pas vraiment de contradiction dans la mesure où il y a aussi une déception des consommateurs. AutoBuyTel répondait à deux attentes. Dans l'ancien système, ils sont face à un système très opaque de définition des prix et, alors même qu'il y a surcapacité, ils ne savent pas où trouver la voiture cherchée. AutoBuyTel devait permettre d'une part d'éclaircir le processus de fixation des prix et d'autre part de localiser son véhicule. Mais aujourd'hui, les consommateurs réalisent que les sites de ce type ne vont pas assez loin car ils ne leur permettent pas de trouver les prix les plus bas, notamment parce que le système de régulation l'interdit. Cela peut expliquer l'émergence de la deuxième génération de sites, tels que CarsDirect, qui essaient d'aller jusqu'aux prix les plus bas. Mais comment ces nouveaux portails vont-ils arriver à prospérer, dans la mesure où ils se rémunèrent sur la marge du réseau alors que les concessionnaires ont déjà du mal à gagner de l'argent sur la vente de voitures ? Comment vont-ils se payer à deux sur quelque chose qui est déjà déficitaire ?*

**C. N.** : Il est très difficile d'anticiper aujourd'hui sur le devenir de modèles radicalement nouveaux. Mais derrière ces nouveaux portails, dont Michael Dell est d'ailleurs un des principaux actionnaires, je crois déceler la volonté de réaliser dans le monde de l'automobile ce qui s'est observé dans le monde des ordinateurs. L'idée est de remplacer le système de vente fondé sur un réseau de concessionnaires traditionnels, considéré comme inefficace et coûteux, par un système qui permette de baisser les prix, d'augmenter la satisfaction du client final et de gagner de l'argent, et cela, de la même manière que Dell a complètement laminé Compaq dans son modèle de vente d'ordinateurs à travers les réseaux de revendeurs.

### **L'utopie *build-to-order***

**Int.** : *Vous n'avez pas du tout parlé de build-to-order. Quels sont les progrès des constructeurs en la matière ?*

**C. N.** : Tous les constructeurs rêvent de *build-to-order* et des cinquante sept rotations de stock annuelles de Dell. À ma connaissance, aucun, en Amérique du Nord, n'a fait de réel progrès sur la question. Les annonces récentes d'accords de Ford avec CarPoint ou UPS sont peut-être prometteuses car elles dessinent la constitution d'un ensemble puissant regroupant toutes les compétences nécessaires pour avancer sur le *build-to-order*. Mais ce sera long et très difficile : si développer des outils de vente en ligne est facile, les systèmes de *build-to-order* sont beaucoup plus compliqués, car ils impliquent non seulement les questions de tuyaux et d'écoulement mais aussi les questions de conception. On est obligé de repenser les véhicules !

**Int.** : *Au delà des freins techniques, il y a aussi un blocage culturel. Pendant très longtemps, les constructeurs n'avaient pas du tout intérêt à passer au build-to-order car la pression des stocks leur permettait de gérer l'élasticité de la demande aux prix. Pour y arriver, il faut que se réalise ce basculement d'un système poussé par la production à un système tiré par le client.*

**Int.** : *Mais il faut que les usines suivent ! Or, d'une part, la conception est actuellement plus complexe que pour un ordinateur. D'autre part, la pression des consommateurs impose des délais extrêmement courts qui ne peuvent être respectés aujourd'hui que grâce aux stocks. Sans ces stocks que le build-to-order vise à éliminer, on est incapable de tenir les délais imposés aujourd'hui par la pression des consommateurs.*

### **L'avenir en questions**

**Int.** : *Dans les modèles que vous avez présentés, l'internet intervient surtout dans le choix du consommateur : la vente à proprement parler repasse souvent par les distributeurs traditionnels. Mais déjà avant l'internet, les gens faisaient leur choix en s'aidant de la presse professionnelle. Alors qu'est-ce qui change profondément ?*

**C. N.** : Pour acheter un véhicule, le consommateur supporte un coût de transaction énorme : le temps qu'il passe à aller d'un concessionnaire à un autre, à acheter et à lire les revues, etc. À tel point que pour beaucoup, c'est un cauchemar. Sur le net, le consommateur a la possibilité de retrouver l'ensemble de l'information sous forme gratuite et transparente en un point unique. Cela lui permet donc d'économiser énormément de temps.

Par ailleurs, la manière dont sont répartis les concessionnaires dans le territoire relève d'un compromis entre différents maillages : il faut un certain nombre d'habitants pour justifier une concession, mais ce ne sera pas le même pour un point de vidange, pour le financement, etc.

Mais le coût de ce compromis représente une source d'inefficacité aussi bien pour les consommateurs que pour les constructeurs. Aujourd'hui, l'internet permet de s'en affranchir, ce qui laisse présager pour l'avenir un éclatement de la concession. L'achat des véhicules se fera sur l'internet mais il y aura dans chaque ville des salles de démonstration (show-rooms) pour voir et essayer les véhicules, qui permettront de réenchanter la consommation. Le service au consommateur sera effectué à proximité des usagers. Toutes les fonctions des concessions vont s'éclater et se redéployer dans de nouvelles instances. C'est dans cet esprit que Ford réorganise sa distribution aujourd'hui : il concentre les show-rooms chez les gros concessionnaires et il transforme les petites concessions en points de service. Donc actuellement, c'est vrai que le réseau existant sert de support aux formes de vente en ligne, mais il va se transformer.

**Int.** : *Quel équilibre les analystes anticipent-ils entre les canaux de distribution traditionnels et les sites internet ?*

**C. N.** : Pour l'instant, ils n'anticipent pas d'équilibre. Les *start-up* enregistrent encore des grands succès ; on va vers une période où elles vont avoir beaucoup de mal à survivre. Les constructeurs automobiles, après avoir été très frileux, deviennent très agressifs. On entre donc dans une nouvelle phase : il va y avoir une recomposition du paysage ; certains *business models* vont s'imposer, d'autres ne fonctionneront pas.

Présentation de l'orateur :

Christian Navarre : professeur agrégé et docteur d'État en Sciences de Gestion, enseigne depuis 1984 à l'Université d'Ottawa. Il a créé en 1990, avec des directeurs de projets d'entreprises de secteurs très différents, le "Club de Montréal" pour une "réflexion dans l'action" sur la conception et le déploiement d'organisations-projets. Il est directeur du Car Internet Research Program (CIRP), basé à Ottawa.

Diffusion juillet 2000