

Méthodologie de l'étude	1
Volet 1 : États des lieux.....	2
1. Pratiques et organisations habituelles	2
Le marché de particulier à particulier	2
Les marchés de professionnels à ménages (BtoC)	3
Les marchés de professionnels à professionnels (BtoB)	4
Le vendeur VO au sein de l'organisation d'une concession ou d'un groupe de distribution	5
2. Qualifications et carrières standards	7
Les vendeurs exclusivement VO sont minoritaires	7
Évolution de carrière : des aller-retours entre VN et VO ?	8
Vendeur VN et vendeur VO : même métier ?	8
Des difficultés de recrutement.....	1
Une minorité de vendeurs recrutés possède un CQP	1
3. Formation initiale et continue.....	9
Devenir vendeur automobile : des voies complémentaires	9
Le CQP Vendeur Automobile Confirmé (VAC) gagne du terrain	9
Les spécificités du VO, pas assez enseignées aujourd'hui ?	10
Des formations couvrant les principales problématiques liées au digital	11
Deux exemples de formation proposées par les constructeurs et groupes de distribution.....	11
Volet 2 : Crise et renouvellement.....	13
1. État de l'organisation économique de la filière VO.....	13
Enjeux et tendances récentes	14
En prospective	16
Le marché VO en chiffre	16
Les volumes	16
L'âge de voitures d'occasion vendues.....	17
Marché VO 2017 et 2018 par âge des VP.....	18
Par canal	18
Source : C-Ways d'après SIV	19
2. La digitalisation du commerce de véhicules d'occasion.....	20
Le e-commerce à la conquête du secteur de l'occasion ?.....	20
Digitalisation du parcours client et changement du comportement d'achat	20
Les différents éléments présentés plus haut sont issues d'une source unique dont on maîtrise mal la représentativité. A date, ils n'ont donc pu être comparés à d'autres sources.	21
Le client digital : que cherche-t-il et où le cherche-t-il ?.....	22
Le prix : principale préoccupation des acheteurs VO.....	24

Les vidéos un support digital d'informations de plus en plus plébiscité.....	25
Focus sur les réseaux sociaux : Facebook et les autres.....	26
Les automobilistes sont-ils prêts à acheter en ligne ?	26
Digitalisation de l'après-vente.....	27
Conclusion : entre physique et digital : le parcours « phygital » : Le consommateur suit une logique de research online, purchase offline	27
3. Enjeux et « bonnes pratiques » digitales des professionnels de la vente automobile ?	
Comment capter le client digital ?	28
Enjeux pour les acteurs historiques (les distributeurs essentiellement) : rester visibles et susciter la préférence aux yeux des consommateurs.....	28
Digitaliser sa concession.....	28
Soigner l'expérience utilisateur sur le site	29
Exploiter les réseaux sociaux : occuper le terrain là où les acheteurs sont présents	30
Gérer sa e-reputation et cultiver son image	32
Utiliser les outils digitaux pour la publicité	32
Garantir une expérience client cohérente : gérer la frontière digital-physique.....	33
4. Le marché de la vente d'occasion en tension : comment les acteurs s'adaptent-ils aux changements de pratiques d'achat ?	34
La digitalisation accentue le jeu concurrentiel.....	34
Les priorités stratégiques des acteurs.....	34
Les acteurs historiques à l'heure du digital.....	35
Les constructeurs – les marques	35
Des labels pour se distinguer de la concurrence : un atout pour les constructeurs.....	36
L'offensive de PSA sur le marché de l'occasion.....	37
Les concessionnaires indépendants.....	38
Les groupes de distribution développent aussi leurs propres labels : la course au VO petits prix.....	38
Groupe PGA : Autosphere	39
Groupe Parot : Zanzicar	40
Groupe Colin : Youpicar.com.....	40
Les loueurs longue durée à l'assaut des particuliers	41
Les enchérisseurs	41
Les marchands/négociants/mandataires : acquisition et concentration chez les marchands ..	41
Aramisauto : un pionnier de la vente en ligne	42
Une opportunité pour de nouveaux acteurs.....	42
Un besoin de réassurance	42
...qui laisse place à de nouveaux entrants.....	43

Les nouvelles plateformes d'intermédiation jouent le rôle de tiers de confiance	43
Les services associés à la vente	45
Les géants du web futurs vendeurs de voitures ?	45
Facebook, futur poids lourd du VO en France ?	45
Amazon.....	46
5. Quelles sont les conséquences de ces bouleversements sur le métier de vendeur VO ?	47
Carvana, annonce-t-il la disparition du métier de vendeur automobile ?	47
La digitalisation des points de vente, qu'en est-il vraiment ?	47
La diffusion des annonces de VO	48
La gestion des leads.....	49
L'utilisation du CRM dans l'activité VO	50
Reprendre un véhicule d'occasion et participer au sourcing.....	51
Conclusion : un vendeur, des vendeurs ?	51
Volet 3 : Expression et détection des besoins	53
1. Les principaux défis de la vente VO à court et moyen termes.....	53
2. Evolutions des qualifications et des formations : nouvelles activités et nouveaux métiers.....	53
3. Synthèse : vendeurs VO et vendeurs VN des différences liées à la spécificité des marchés et à l'organisation des groupes de distribution et des sites de ventes.....	59
4. Perspectives d'évolution des métiers de la vente automobile	62
Proposition de scénarios organisationnels.....	62
Scénario A : La distribution automobile « comme avant »	62
Scénario B : Les concessionnaires indépendants ont survécu à la digitalisation	63
Scénario C : La distribution automobile disruptée.....	63
Scénario D : La vente se concentre sur la relation humaine	64
Comment vendra-t-on les VO dans les prochaines années ?	64
Annexes	65

Méthodologie de l'étude

L'étude a été réalisée en plusieurs étapes de Septembre 2018 à Février 2019 pour répondre au cahier des charges de l'ANFA. Chaque étapes clés (d'abord les volets 1 et 2 puis le volet 3) a été validée par des professionnels de la Branche des services de l'Automobile engagés dans le P.I.A « Etude digitalisation du commerce de véhicules d'occasion (VO) » lors de groupes de travail organisés à cet effet.

Ce document présente la synthèse de nos travaux :

- Une analyse documentaire et comparative de la littérature (presse généraliste et spécialisée, études académiques et issues de cabinets de conseil...)
- Des analyses collaboratives avec des experts de l'ANFA et du GNFA (Volet 3)
- 25 entretiens qualitatifs de professionnels du secteur du commerce des véhicules d'occasion réalisés entre Octobre et Novembre 2018 par téléphone et en face-à-face sur le terrain. Ces entretiens, ont permis de saisir en profondeur les activités des vendeurs de véhicules d'occasion et de les voir évoluer dans leurs environnements quotidiens.

Tableau 1 : Liste des professionnels interrogés lors de l'étude

Profession	Nombre de personnes interrogées
Directeur de groupe de distribution	2
Directeur de concession	3
Directeur de plaques	1
Chef des ventes	2
Vendeur VO	5
Responsable marketing en charge du digital et de la communication	4
Responsable développement école de formation distributeur	1
Professionnel de la formation (IUT, GARAC)	2
Dirigeant d'un cabinet de conseil en recrutement et formation du secteur automobile	1
Nouveaux acteurs (start-up)	3
Directeur activité Automobile de Google	1

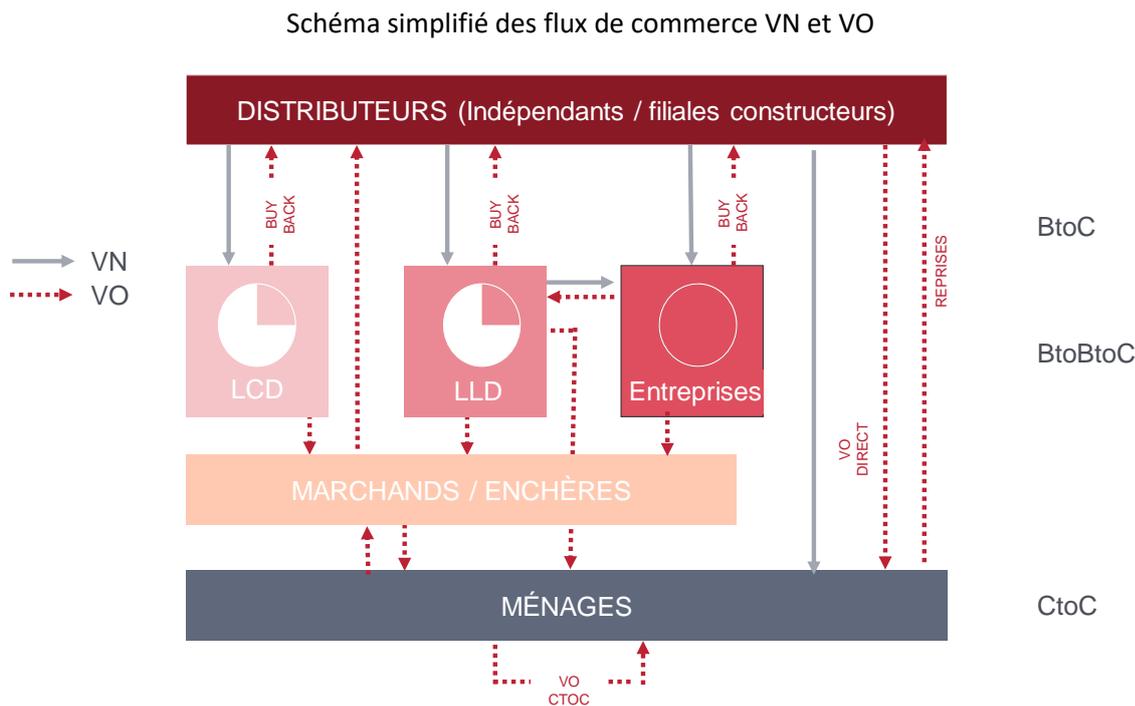
Les échanges étaient axés sur :

- La compréhension du contexte global de la vente de VO
- Les interactions avec les autres corps de métiers et la hiérarchie
- Les relations avec la clientèle
- Les activités/tâches quotidiennes
- L'utilisation des outils numériques (CRM notamment)
- Les évolutions du métier

Volet 1 : États des lieux

1. Pratiques et organisations habituelles

La demande de véhicules d'occasion repose quasi exclusivement sur la demande des ménages. Les entreprises n'achètent quasiment pas de véhicules d'occasions. En revanche, les sources d'offres de VO se distinguent entre d'un côté les particuliers et de l'autre les professionnels qui s'alimentent à travers différents canaux d'approvisionnement.



Le marché de particulier à particulier

Le canal de commercialisation VO de particuliers à particuliers (ménages à ménages) reste le plus représenté avec 64% des ventes réalisées en 2017 comme en 2018.

Répartition des ventes VO par canal en 2017

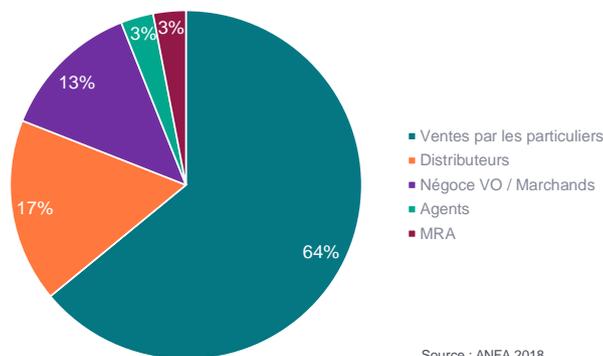


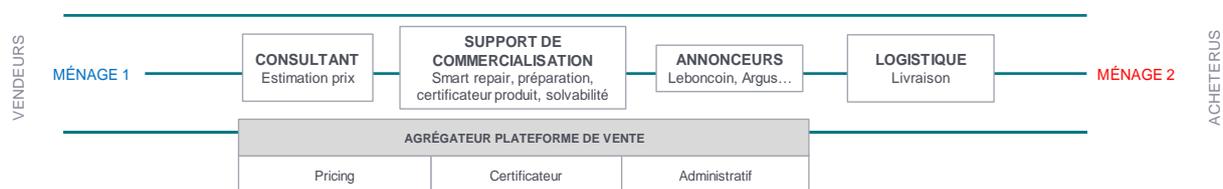
Figure 1 : Répartition des ventes VO par canal en 2017

Sur ce canal, un ménage se met en relation plus ou moins directement avec un autre ménage pour acquérir le VO. La publicité du VO à vendre peut prendre diverses formes, de la communication de proximité traditionnelle comme le bouche-à-oreille ou l'annonce collée sur la lunette arrière du véhicule à vendre, à l'annonce publiée sur un journal local ou sur un site-plateforme marchand (LeBonCoin, La Centrale...).

Différents intervenants professionnels peuvent assister ou bien encore assurer directement cette vente entre particuliers. On trouve ainsi des entreprises spécialisées dans l'établissement de côtes de revente qui permettent d'évaluer et de fixer le prix proposé pour le VO en vente. Des sociétés spécialisées peuvent également sécuriser les transactions en vérifiant et garantissant la solvabilité des acheteurs pour certaines d'entre elles ou en certifiant l'état mécanique du véhicule à vendre pour d'autres. Des sociétés spécialisées dans le transport peuvent aussi assurer le convoyage des véhicules du lieu de vente au lieu de réception élargissant ainsi la géographie du marché.

Ces services d'assistance à la vente et à l'achat peuvent être activés séparément, mais l'on trouve également des plateformes qui proposent de les intégrer et d'assurer l'intégralité des opérations de commercialisation. Moyennant commission, les ménages vendeurs publient leur annonce sur le site de la société de commerce VO et profitent de ses différents services. Quant aux ménages acheteurs, ils bénéficient d'une nouvelle place de marché et de la sécurisation de leur achat et transactions.

Néanmoins, il convient de noter que ces services d'assistance ne rencontrent pas à ce jour un grand succès en raison d'un marché VO encore très structuré autour de la recherche du meilleur prix avec certes une faible "aversion pour le risque" mais aussi une surestimation par les acheteurs de leur "expertise".



Les marchés de professionnels à ménages (BtoC)

Les professionnels de la distribution automobile ont également toujours proposé des VO. Le commerce de VN implique en effet mécaniquement des retours en concessions de voitures vendues neuves. Classiquement, un client souhaitant changer de voiture va s'appuyer sur la valeur de la voiture qu'il possède pour assurer une partie du financement de sa nouvelle voiture. Il va ainsi demander au concessionnaire qu'il la lui reprenne et diminue d'autant le prix à payer pour la nouvelle voiture, neuve ou d'occasion. Et ce dernier pourra difficilement refuser sans dégrader sa position concurrentielle. Les valeurs de reprise constituent même un argument commercial majeur. Pour autant, le fait que même les acheteurs de VN et de VO passent encore très souvent par le C to C pour vendre leur VO à renouveler indique que les offres de reprise sont encore jugées insuffisantes. La concurrence sur les reprises est donc assez imparfaite.

Ce schéma devient encore plus systématique avec l'avènement du leasing et notamment de sa forme la plus répandue auprès des ménages, la Location avec Option d'Achat (LOA). Dans cette formule de financement, en échange d'un loyer le ménage dispose d'un véhicule, neuf le plus souvent, pour une période et un kilométrage donné avec la possibilité de le rendre ou de l'acheter à une valeur déterminée à l'avance à l'issue de la période de location. Les contrats de LOA qui pèsent désormais

35% des ventes aux ménages sur le marché neuf durent en moyenne 4 ou 5 ans, et la plupart du temps les options d'achat ne sont pas levées ce qui implique que les concessionnaires récupèrent des VO, plutôt récents et peu kilométrés, qu'ils vont pouvoir (re)commercialiser.



Après la reprise et avant de recommercialiser un VO, le vendeur professionnel va devoir le remettre en état (débosselage, reprise peinture, nettoyage...). C'est l'étape dite de reconditionnement ou de remarketing qui pourra être assurée dans l'atelier du distributeur ou confiée à un spécialiste disposant de larges capacités.

Une fois remis en état et prêt à la vente, le VO va suivre en concession un processus de commercialisation somme toute proche de celui des VN. Il sera exposé, pourra faire l'objet d'un financement ; son achat pourra être associée à un ou plusieurs services supplémentaires tels que contrat d'entretien, extension de garantie, etc. Enfin, la mise en main, la livraison au client, pourra être effectuée sur le lieu d'achat ou plus rarement après un convoyage du véhicule vers son acheteur ou un tiers lieu.

Si du point de vue de l'organisation commerciale, VN et VO présentent des points communs et semblent être traités de manière homologue, les distributeurs sont bien moins cadrés par leurs constructeurs pour le commerce VO. Les processus, standards et normes de mise en marché des voitures y sont bien plus rares et moins contraignants. Il y a peu ou pas d'exigences de volumes, de primes de volumes, il n'y a pas les mêmes enquêtes satisfaction etc.

Même si des labels VO et des normes sont apparus, l'organisation et le processus de vente VO est davantage l'affaire et le choix de l'investisseur concessionnaire.

Cette liberté d'organisation conduit souvent à laisser davantage d'autonomie aux vendeurs VO par rapport à leurs collègues du VN.

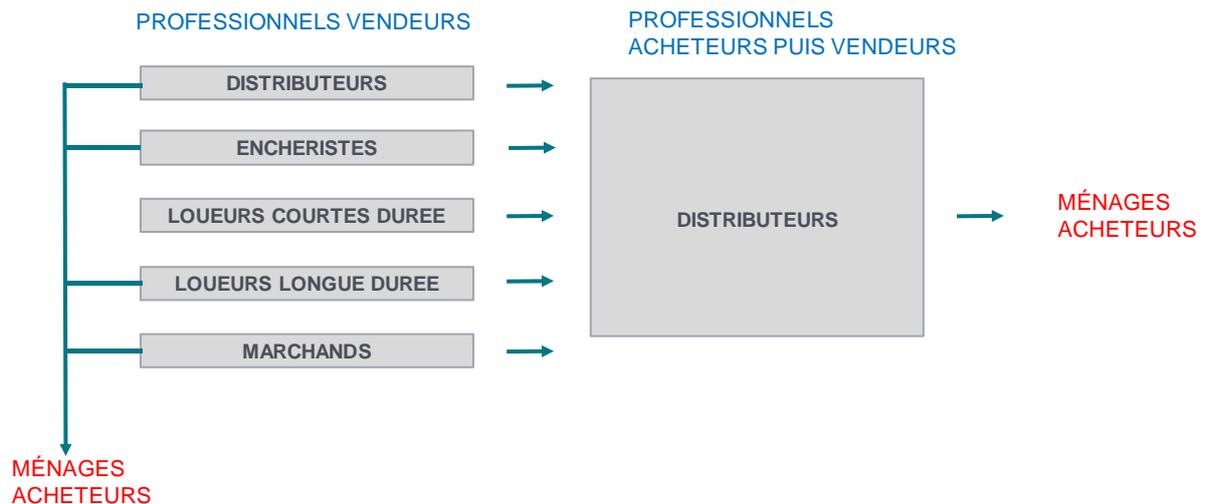
Les marchés de professionnels à professionnels (BtoB)

Les VO vendus ne procèdent pas exclusivement de reprises auprès de ménages. Les approvisionnements en VO proviennent également en partie de retour de ventes neuves réalisées auprès de professionnels comme les loueurs courte et longue durée. Ces acteurs s'approvisionnent en voitures neuves auprès de constructeurs ou de distributeurs avec des contrats dit « buy back » qui stipulent une clause de reprise des voitures après leur période de location. En fin de contrats de location, des voitures reviennent donc auprès du distributeur qui les reconditionnera avant de les revendre en occasion. Les buy back sont généralisés pour la LCD (location courte durée), plus rares pour la LLD (location longue durée) qui davantage recours aux professionnels des enchères.

Pour assurer les volumes et constituer des stocks de VO à vendre, les distributeurs s'approvisionnent également auprès de marchands ou de spécialistes des enchères. Mais ces derniers flux existent dans les deux sens. Les VO ne trouvant preneur sur le marché des particuliers sont régulièrement vendus à l'unité ou par lot à des marchands et des enchéristes.

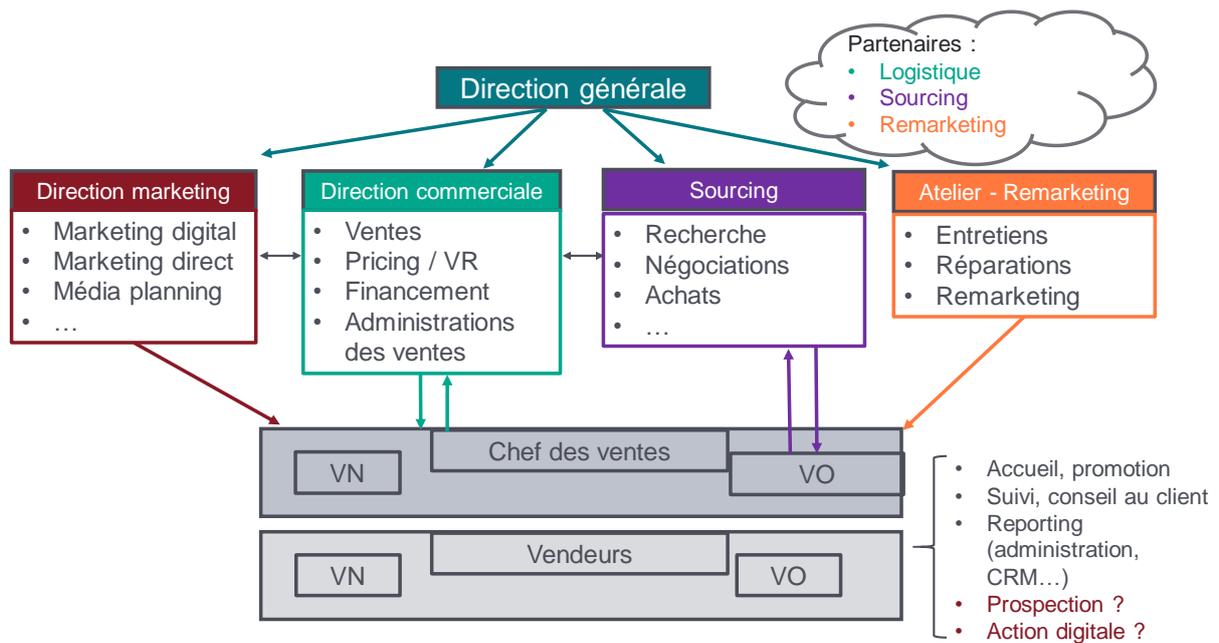
Souvent les **distributeurs conservent et commercialisent les voitures très récentes ou récentes et écoulent le reste à des marchands qui alimentent les "spécialistes VO" ou exportent.**

Les distributeurs essaient de plus en plus de mieux valoriser les voitures anciennes mais cela implique des organisations nouvelles. Des formes de franchises spécialistes sont créées par des distributeurs et proposées à d'autres distributeurs (la plateforme EasyVO commercialise des VO de moins de 10 000 euros ; créée par le groupe Amplitude elle est aujourd'hui utilisée par les groupes Maurin et Vulcain).



Le vendeur VO au sein de l'organisation d'une concession ou d'un groupe de distribution

Classiquement une concession ou un groupe de distribution est organisé par grande fonction. Une Direction Générale coiffe plusieurs départements plus ou moins intégrés selon les cas. Une Direction centrale du Marketing prépare le terrain pour une Direction Commerciale qui assure le développement des ventes en lien étroit avec un département et/ou des partenaires responsables du sourcing en charge d'approvisionner la concession en VO au-delà des reprises. Parallèlement, outre les travaux d'entretien et de réparation, une Direction responsable de l'atelier ou de la mécanique s'occupe du reconditionnement des VO récemment acquis.



Au contact direct des clients les vendeurs sont le plus souvent concentrés sur un marché : le neuf ou l'occasion. On trouve tout de même des exemples où les vendeurs gèrent les deux marchés. Sous la responsabilité d'un chef de ventes qui chapeaute l'ensemble de l'activité et des vendeurs, les vendeurs VO ont systématiquement pour responsabilité les ventes en concession, le suivi des leads commerciaux et le reporting de leurs activités.

Au-delà de ces tâches incontournables, selon les enseignes et les organisations, d'autres responsabilités peuvent leur incomber : prospection commerciale, suivi et animation du CRM (Customer Relationship Management), mise en main des véhicules vendus et administration des ventes.

Pour ce qui est de la prospection, de la génération et de la gestion de leads digitaux, il existe différents cas de figure. Certaines enseignes et concessions concentrent et confient ces tâches dans des services spécifiques, d'autres demandent aux vendeurs de s'impliquer à différents degrés dans les étapes de la chaîne de commerce digital : préparation (photos, rédaction de textes de présentation) de publication d'annonces sur les sites marchands, publication, gestion et référencement des annonces, animation sur les réseaux sociaux, etc.

2. Qualifications et carrières standards

Les vendeurs exclusivement VO sont minoritaires

Selon l'enquête recrutement 2018 de l'ANFA, 4 vendeurs sont en moyenne présents dans une concession. Toutefois, les marques premium ont généralement un plus grand nombre de vendeurs par point de vente (Figure ci-dessous).

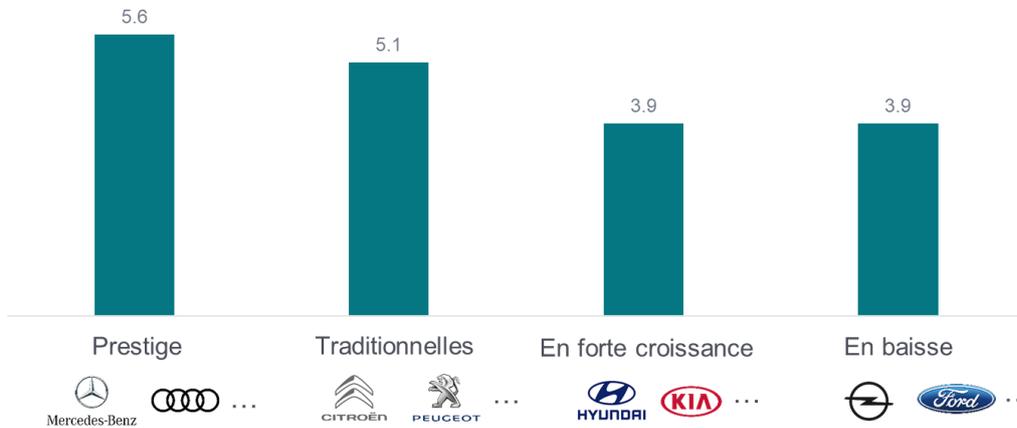
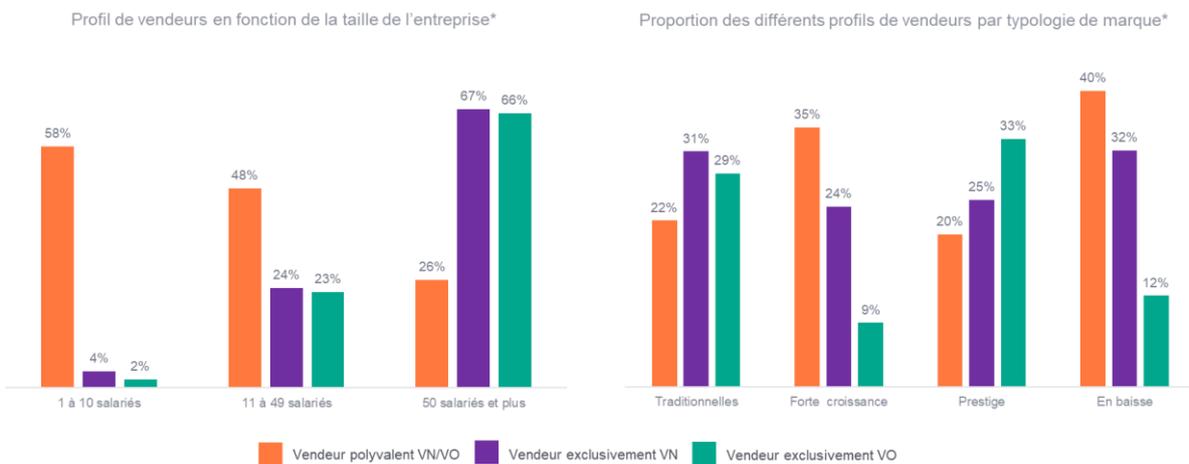


Figure 2 : Nombre moyen de vendeurs par point de vente en fonction des différents types de marques. Source : Enquête recrutement 2018 de l'ANFA

Une minorité de vendeurs est spécialisée dans la vente de véhicules d'occasion : ils ne représentent effectivement que 12% des vendeurs et se trouvent majoritairement dans les concessions de marques traditionnelles et prestigieuses (Figure 2). La spécialisation des vendeurs en VO et VN s'observe surtout dans les gros groupes de distribution (Figure 3).



*La part des vendeurs exclusivement société et polyvalent société/particulier n'apparaît pas sur ces graphiques

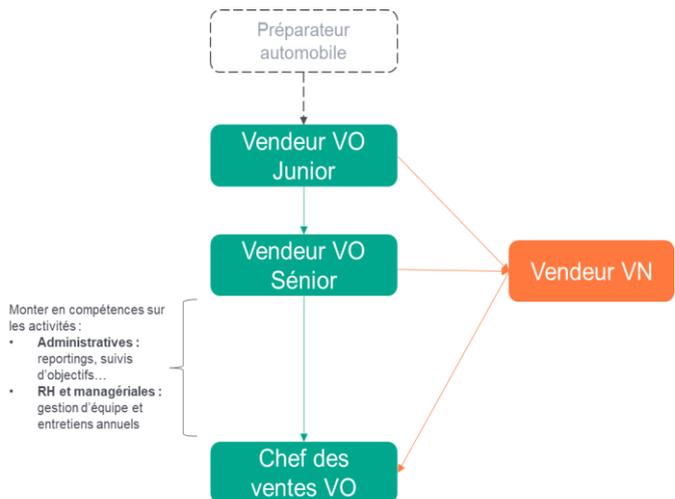
Figure 3 : Spécialisation VO/VN des vendeurs selon la taille de l'entreprise (graphique gauche) et selon le type de marque vendue (graphique droit). Source : Enquête recrutement 2018 de l'ANFA

Et chez les autres acteurs du commerce de VO ?

53% des agents et 35% des mécaniciens réparateurs automobile (MRA) déclarent avoir une activité de commerce de VO mais cette activité est généralement assurée par des personnes non dédiées à la vente : en effet, seulement 8.5% d'entre eux emploient des vendeurs en poste dédiés (selon l'enquête recrutement 2018 de l'ANFA).

Évolution de carrière : des aller-retours entre VN et VO ?

Lors de nos entretiens, plusieurs chefs des ventes VO nous ont confirmé apprécier les profils de vendeurs ayant eu à la fois une expérience en VN et en VO. Ces aller-retours sont encouragés par la hiérarchie car en VO, les vendeurs apprennent à connaître beaucoup de marques différentes et en VN, ils acquièrent la connaissance du marché VN qui alimente le marché de l'occasion : « Je fais progresser les bons vendeurs VO vers le VN pour qu'ils reviennent ensuite au VO comme chef de ventes » (Chef de vente VO).



Vendeur VN et vendeur VO : même métier ?

Question difficile qui amène des réponses variées de la part des personnes interviewées et parfois très tranchées : « Ce n'est pas du tout le même métier, grosso modo les compétences sont les mêmes mais l'approche est différente » (Vendeur VO).

Néanmoins les professionnels se rejoignent globalement sur les éléments suivants :

- Les vendeurs VO sont moins techniques que leurs collègues VN (les caractéristiques techniques précises des véhicules sont moins maîtrisées du fait de la largeur des gammes et marques qu'ils doivent vendre).
- Mais ils doivent connaître plus de marques/modèles et manipulent des produits très différents
- Les vendeurs VO doivent être plus dans le relationnel, savoir rassurer l'acheteur
- Ils font face à des profils de clients différents
- Les projets d'achat sont à beaucoup plus courts termes en VO
- Les délais de livraison également : « Vendre pour le lendemain ce n'est pas la même chose que vendre pour dans 6 mois » (Vendeur VO)

Le secteur du VO semble également avoir ses attraits. Plusieurs vendeurs VO nous ont clairement dit avoir choisi le VO, ils apprécient notamment :

- La diversité et la rotation des véhicules proposés
- L'exclusivité d'avoir certains modèles avec un kilométrage recherché
- Le court terme, le *one shot*, contrairement aux clients VN qui reviennent plusieurs fois en concession : « On n'a pas à trainer le client pendant 6 mois » (Vendeur VO)

Des difficultés de recrutement

Plusieurs professionnels interrogés nous ont indiqué connaître des difficultés pour recruter des jeunes vendeurs. Ils expliquent cela notamment par la pénibilité du métier, les horaires et les exigences de qualité des constructeurs qui dénaturent parfois la relation client.

Le profil type du vendeur recruté

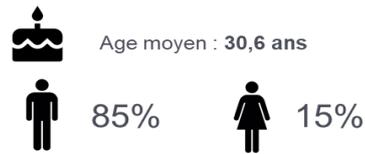


Figure 4 : Profil type du vendeur recruté. Source : enquête recrutement 2018 de l'ANFA

Une minorité de vendeurs recrutés possède un CQP

La majorité des jeunes vendeurs automobiles est titulaire d'un diplôme généraliste de l'Éducation Nationale, majoritairement un bac pro vente ou un BTS NDRC (Négociation et Digitalisation de la Relation Client) ou MUC (Management des Unités Commerciales). D'après l'enquête recrutement 2018 de l'ANFA, seulement 9% d'entre eux possèdent un CQP (Figure 5 ci-dessous). Les professionnels de la formation interrogés expliquent cela d'abord par le fait que les jeunes recherchent un diplôme universitaire généraliste et pas ou peu axé sur le secteur automobile puis par le fait qu'ils cherchent à intégrer le monde du travail le plus rapidement possible : « Souvent les jeunes qui sortent de BTS veulent être commerciaux, travailler et gagner des sous » (Professionnel de la formation).

Dernier diplôme préparé par les vendeurs automobile recrutés avant d'être embauché

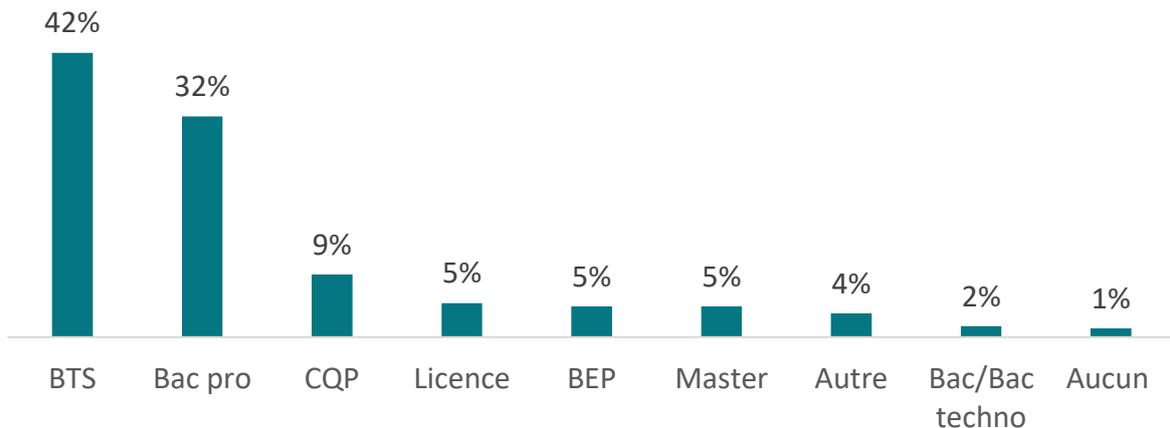


Figure 5: Dernier diplôme préparé par les vendeurs automobile recrutés avant d'être embauché. Source : enquête recrutement 2018 de l'ANFA

3. Formation initiale et continue

Devenir vendeur automobile : des voies complémentaires

Du CAP au Master 2 en passant par les CQP, une filière complète de formation prépare aux métiers de la vente automobile :



*Négociation et Digitalisation de la Relation Client

**Management des Unités Commerciales

***RNCSA : Répertoire National Des Certifications des Services de l'Automobile

Le CQP Vendeur Automobile Confirmé (VAC) gagne du terrain

Les CQP de la Branche des services de l'automobile sont accessibles par la formation continue via :

- Un contrat de professionnalisation
- Un programme demandeur d'emploi
- Une validation des acquis de l'expérience

Depuis 2013, le nombre de jeunes en formation CQP VAC est en constante augmentation. Son succès est dû à sa spécificité automobile et sa formation en contrat de professionnalisation (12 à 14 mois). Cependant, le métier est souvent idéalisé et la formation connaît un taux d'abandon assez important.

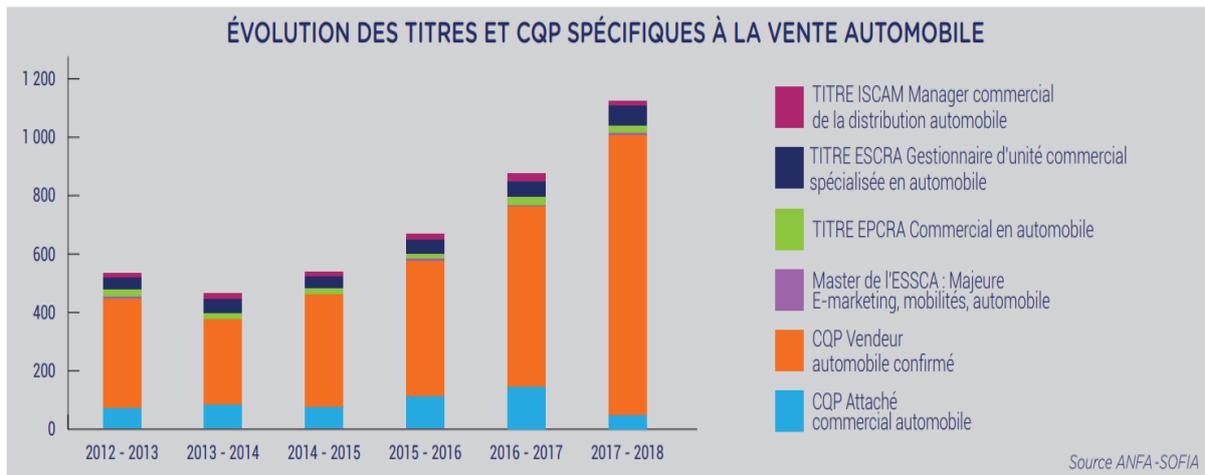


Figure 6 : Source : Autofocus de l'Observatoire de l'ANFA, Juillet 2018

Les spécificités du VO, pas assez enseignées aujourd'hui ?

Lors de nos entretiens, les professionnels de la formation automobile rencontrés nous expliquaient que le VO est souvent considéré comme le parent pauvre du commerce automobile par les jeunes qu'ils côtoient. Effectivement, ils sont souvent beaucoup plus intéressés par la vente de véhicules neufs premium. Les formations doivent donc veiller à diversifier leurs enseignements afin d'attirer les jeunes vers des secteurs parfois peu considérés : « La formation doit leur ouvrir les yeux et leur apprendre à être polyvalents : ne pas négliger le VO et le VI » (Professionnel de la formation).

D'après les vendeurs VO interviewés, certaines spécificités du commerce VO ne sont pas suffisamment enseignées :

- L'évaluation de la valeur de reprise d'un VO
- La fixation des VR
- La gestion des flottes/l'achat de lots
- La gestion et l'utilisation des logiciels professionnels (DMS, CRM, Planet VO ...)
- Le traitement des leads
- L'utilisation des réseaux sociaux de manière professionnelle

Les vendeurs apprennent en partie « sur le tas » et doivent pouvoir compter sur l'exemple ou la disponibilité de collègues pour découvrir ou améliorer leurs pratiques. Les vendeurs disposant à la base de moindres compétences ou appétences numériques ont évidemment plus de difficultés. Leur progression dans l'exécution des tâches assignées et plus généralement l'atteinte de leurs objectifs, dépendra de leur capacité d'initiative et de leur opiniâtreté.

Actuellement la formation à l'utilisation des logiciels professionnels ne semble pas satisfaire les vendeurs rencontrés qui souhaiteraient une formation plus concrète et adaptée à l'usage réel de ces outils en concession : « ça serait bien de se mettre en situation réelle avec l'outil que l'on utilise en concession » (Jeune vendeur VO). Même si leur prise en main est censée être rapide, la plupart des vendeurs apprennent à se servir correctement du CRM « sur le tas » souvent formés rapidement par leurs collègues plus expérimentés. De leur côté les formateurs se trouvent confrontés à une limitation technique et/ou financière puisqu'ils ne disposent pas de version de formation pour ces outils : « La

formation sur ces outils est compliquée par le fait que les éditeurs ne proposent pas de version de formation » (Professionnel de formation).

Des formations couvrant les principales problématiques liées au digital

Le GNFA propose déjà des formations couvrant les principales problématiques liées au digital :

Tableau 2 : Liste non exhaustive des formations relatives aux problématiques du digital proposées par le GNFA. Source : Catalogue des formations du GNFA 2018

Titre de la formation	Public cible
Le digital générateur de trafic et de business	ACV*, ACA**, CVA***, VAC**** → CQP
Internet, générateur de trafic et de business	Tous
Appréhender l'ère du digital	Tous
Réseaux sociaux : « les incontournables et leurs usages »	Force terrain, Directeurs, Responsables de site(s), Chefs de service, Responsable marketing, VAC
Développer le collaboratif grâce aux outils Google	Force terrain, Directeurs, Responsables de site(s), Chefs de service, Responsable marketing, VAC
Valoriser vos médias photos et vidéos sur le web	Responsables marketing, conseillers commerciaux
Exploiter les concepts et les outils de veille du Web	Forces terrain, Directeurs, Responsables de site(s), Chef de service, Responsables marketing, VAC
Le community manager « vecteur de votre e-reputation »	Directeurs, Chefs de service, Responsables marketing, Community Manager
Créer et animer sa page Facebook Entreprise	Forces terrain, Responsables de site(s), Chefs de service, Responsables marketing, VAC
Google Analytics	Responsable marketing, Responsable digital et e-commerce
Définir sa vision stratégique digitale et la transmettre	Top managers
Accompagner et motiver les équipes à l'intégration du digital dans leur quotidien	Responsable Commercial, CVA, Responsable APV

Deux exemples de formation proposées par les constructeurs et groupes de distribution

Un certain nombre de groupes de distribution propose leur propre école de formation certifiante (CQP vendeur automobile). Les professionnels du commerce automobile souhaitent ainsi préparer leurs futurs vendeurs à la fois aux méthodes de vente spécifiques à l'automobile mais également à la philosophie de leur entreprise. Dans la majorité des cas les cours théoriques sont dispensés par le GNFA et les cours additionnels sont dispensés en interne afin de répondre aux besoins particuliers du groupe.

On note qu'il n'existe rien de spécifique au VO sur la dimension d'évaluation de la valeur résiduelle et du « pricing » dynamique fonction des variations de l'équilibre offre / demande. Peut-être en raison d'une volonté de protection de leurs sources et recettes pour éviter l'émergence d'une concurrence, les prestataires spécialistes ne proposent pas de version "formation" de leurs outils.



- Idéalement BAC+2 minimum (BTS, DUT,...)
- Permis B
- Avec une ou plusieurs expériences réussie(s) dans le domaine de la vente



- 12 mois en contrat de professionnalisation chez un des distributeurs du constructeur

- Cycle : 3 semaines en entreprise, 1 semaine en école



CQP Vendeur Automobile Confirmé



9 écoles VGF Academy



Source : www.volkswagenfrance.com



« Former des experts de la relation client »



- Profil commercial
- Avec une première expérience BtoC



- 9 mois en contrat de professionnalisation
- 11 semaines de formation, 25 semaines en entreprise



CQP Vendeur Automobile Confirmé



1 école



Source : www.autosphere.fr/sellscar-ecole-de-vente-automobile

D'autres groupements proposent des formations de vendeur non certifiantes dont le coût est en partie pris en charge dans le cadre de l'AFPR (Action de Formation Préalable au Recrutement). C'est le cas du GNCO (Groupement des concessionnaires Opel) qui propose la GNCO Academia en partenariat avec le cabinet Auto Consultant.

Volet 2 : Crise et renouvellement

1. État de l'organisation économique de la filière VO

Tous les distributeurs ne sont pas impliqués au même niveau sur le marché VO. Le tableau ci-après indique en effet que les ratios VO/VN (ventes VO rapportées aux ventes VN) varient énormément d'un opérateur à l'autre. Pour les quinze premiers groupes de distribution en 2016, le ratio le plus élevé se situait à 1,69 VO pour 1 VN (groupe SIPA) tandis que le plus faible se limitait à 0,62 (groupe Maurin).

Tableau 3 : Ratio VO/VN des 20 premiers groupe de distribution en terme de VO vendus. Source : Le Journal de l'Automobile

	Opérateur (Chiffre d'affaires 2016)	Nombre de VO vendus (2017)	Ratio VO/VN
1	PGA Motors (5 134 M€)	122 358	0,88
2	Gueudet (*) (1 350 M€)	31 900	0,85
3	BYmyCAR (1 561 M€)	31 000	0,76
4	Bernard (1 258 M€)	29 486	0,77
5	Chopard-Lallier (872 M€)	24 298	1,09
6	Gemy (587 M€)	23 598	1,34
7	Jean Rouyer (797 M€)	22 357	0,92
8	Sipa (575 M€)	20 579	1,69
9	Tressol-Charbier (605 M€)	20 275	0,86
10	Car Avenue (920 M€)	19 000	0,72
11	Dubreuil (587 M€)	16 996	0,97
12	Chabot (RCM) (780 M€)	16 710	1,00
13	Maurin (840 M€)	16 700	0,62
14	Hess (640 M€)	16 000	0,76
15	Aratto (Eden Auto) (610 M€)	15 264	0,79

De même, tous les réseaux de marques n'ont pas encore atteint le même niveau d'investissement et de développement sur le marché VO. Avec un taux de marge brute très variable et en moyenne proche de 15% pour les ventes VO, d'après les trop rares statistiques disponibles, la part des ventes VO dans le chiffre d'affaires des réseaux oscillent dans une fourchette de 20 à 30% sur l'ensemble des marques.

L'idée partagée ces dernières années est de récupérer par le VO l'érosion des marges et revenus issus du VN et de l'après-vente des réseaux de plus en plus concurrencés par les réparateurs indépendants (centres auto, fast fitters...). A ce jour, si les volumes VO progressent, il n'est pas clairement prouvé que cela participe sensiblement à l'amélioration des marges.

La contribution du VO aux résultats des réseaux de marques en 2017

	PART DU VO DANS LE C.A. (%)	RENTABILITÉ (marge brute en % du CA)	PRIX DE VENTE MOYEN (€)
Audi	28,5	nc	29 500
BMW et Mini	28,9	nc	24 685
Citroën	24	18	11 500
Ford	33	28	nc
Jaguar et Land Rover	nc	nc	22 189
Mazda	22	12	12 537
Nissan	31,4	3,6	13 017
Opel	27,3	16,5	11 333
Peugeot	18,7	17	12 540
Renault	nc	nc	nc
Seat	27	16	10 187
Skoda	25	16	10 169
Volkswagen	24	15	12 110
Volvo	24	8	20 761

Source : Le Journal de l'Automobile

Il est à noter que dans les réseaux de marque, il y a de « vrais » VO ayant appartenu à des clients et du VO artificiels lié aux obligations pour les distributeurs d'accepter des VD (véhicules de démonstration) ou des volumes en stocks immatriculés et vendus en 0 km pour atteindre les objectifs de volumes et maintenir l'intensité d'utilisation des capacités de production. Si les « vrais » VO restent majoritaires, les rentabilités sont préservées. Dans le cas contraire, les rentabilités sont plus faibles à moins que le constructeur ne compense en distribuant des primes de compensation ou en augmentant les portages des stocks financés.

Enjeux et tendances récentes

Il y a quelques années, le marché de la voiture d'occasion (VO) était parfois considéré comme secondaire. Les professionnels s'en préoccupaient par nécessité, en raison de retours « subits » en aval de la distribution des voitures neuves (VN). Puis le commerce VO a évolué rapidement. Désormais considéré plus stratégique pour compenser les aléas du VN et l'après-vente, le marché suscite de plus en plus de convoitises et dans le même temps se modernise et se professionnalise. La part de marché BtoC a gagné un point par an en moyenne depuis 2010.

Tous les acteurs du secteur cherchent désormais à exister sur ce marché : au-delà des constructeurs et des réseaux, des mandataires et sociétés spécialisées se développent, des loueurs longue durée écoulent leur VP en fin de contrat sur des sites en ligne et depuis peu dans des agences physiques, des centres auto et des logisticiens spécialistes de l'automobile préparent également leur entrée sur le marché.

Dans certains registres, comme celui du degré de digitalisation du parcours d'achat ou de la logistique de livraison, certains compartiments du marché VO sont même parfois en avance sur le marché du neuf.

L'essor de la LOA il y a environ 4 ans a mécaniquement généré en fin de période de location d'importants volumes de retours dans le réseau de jeunes VO « captifs ». Il est devenu primordiale de gérer efficacement ces VO récents pour la dynamique et la rentabilité des affaires. Les distributeurs doivent ainsi assurer dans les meilleurs délais et rapports coûts/qualité la remise en état, le re-marketing et la certification des voitures à recommercialiser. Ils doivent aussi animer la promotion de

leur site physique et digitale pour anticiper et rechercher les clients en amont afin de minimiser les temps de stockage.

Si les ventes en leasing sont directement comptabilisées dans les CA des constructeurs et distributeurs. Le vrai bilan des opérations ne peut être tiré qu'après la réalisation de la vente du VO de retour de leasing. Et le bilan ne restera positif que si cette vente s'est réalisée au niveau de la valeur résiduelle qui avait été prévue. La chute des valeurs résiduelles lors de la crise de 2008 ou plus récemment celle des VR diesel, ont montré que les risques existent bel et bien. D'autant que la tentation est parfois grande d'augmenter les VR pour baisser les loyers et faciliter les mises à la route. Selon les cas, ceux-ci sont supportés par le constructeur, sa captive financière ou bien par le distributeur.

De nouvelles fonctions ont ainsi dû et doivent encore être développées et professionnalisées :

- L'évaluation des valeurs résiduelles : compte tenu des volumes et des enjeux, la cote ne peut plus être estimée à l'intuition ou aux dires d'expert pas toujours indépendants. Les cotes et valeur résiduelles futures doivent désormais être calculées de façon statistiquement plus cadrée à l'aide de base de données et de modèles spécifiques. Tous les enchérisseurs (Alcopa Auction, VP Auto, BC Auto Enchères) disposent désormais d'équipes spécialisées.
- Le Remarketing : pour faire vite et bien en optimisant valeur et marge, la clé réside dans le volume et l'industrialisation des process. Aussi, voit-on de plus en plus de distributeurs confier leur remise en état à des partenaires équipés d'usine de remarketing pour une productivité augmentée.
- La Certification : 20% des compteurs seraient trafiqués sur le marché VO d'après les spécialistes de la certification. Il faut se préparer à une intensification de l'exigence de traçabilité et à la labellisation systématique. De premières initiatives de certification par blockchain des informations relatives aux voitures voient le jour. D'ici quelques années cela pourrait devenir la norme.
- Le sourcing : sourcer efficacement les VO au-delà des reprises pour augmenter volumes et diversité des offres apparaît indispensable au développement des volumes. Pour assurer en permanence quantité et prix d'achat optimaux pour ces approvisionnements, difficiles de se passer de spécialistes à temps plein ou de partenaires dédiés.
- La recherche de débouchés clients : la communication large et systématique (« carpet bombing ») a vécu. Les distributeurs doivent maîtriser et anticiper les parcours d'achat précis des clientèles, procéder à des ciblage « chirurgicaux » et à des communications dans les périodes optimales de renouvellement...La collecte, l'organisation et l'exploitation de la data client est devenue la clé absolue. Il faut désormais disposer et surtout garder la main sur des data lakes (qui désigne le lieu où sont rassemblées toutes les bases de données de l'entreprise) et des systèmes d'exploitation efficaces et donc nativement intégrés plutôt que de s'appuyer sur des DMS (Dealer Management Systems) et des systèmes CRM (Customer Relationship Management) plus ou moins imposés, redondants, incompatibles entre eux et limités en exploitation Marketing.
- Sur ce marché en voie de normalisation et de professionnalisation, la labellisation répond aux principaux freins des acheteurs : la prise de risque mécanique. En certifiant et en garantissant les VO avec des labels, le marché se trouve normé en termes de qualité. Pour les constructeurs, le label renforce l'image et l'attachement à la marque en le préservant des effets délétères de mauvaises expérience VO. Il permet par ailleurs d'homogénéiser l'offre et les process sur les territoires.
- Pour les distributeurs, le label permet de se distinguer dans un contexte d'hyper concurrence et de réassurer les clientèles pour mieux les fidéliser.

Exemple de labels VO



En prospective

On peut d'ores et déjà « imaginer » par exemple que d'ici quelques années les distributeurs fournisseurs de VO seront des acteurs disposant d'outils et techniques pour répondre en quasi temps réel à une demande client et en n'activant sourcing, remarketing et logistique qu'au moment où la demande se manifestera. Dans ce schéma, on sera à l'étape d'après les plateformes et les agrégateurs actuels ; l'immobilisation des VO sur stocks aura disparu ; les sources potentielles, possesseurs de VN, seront sous monitoring permanent et se verront offrir un renouvellement préférentiel en échange de l'opportunité d'affaires VO qu'ils matérialiseront en mettant leur VO à disposition du commerçant et de son prospect... le vendeur VO sera devenu entremetteur entre client en recherche de VO et leurs possesseurs futurs vendeurs (et prospects VN) qui s'ignore !

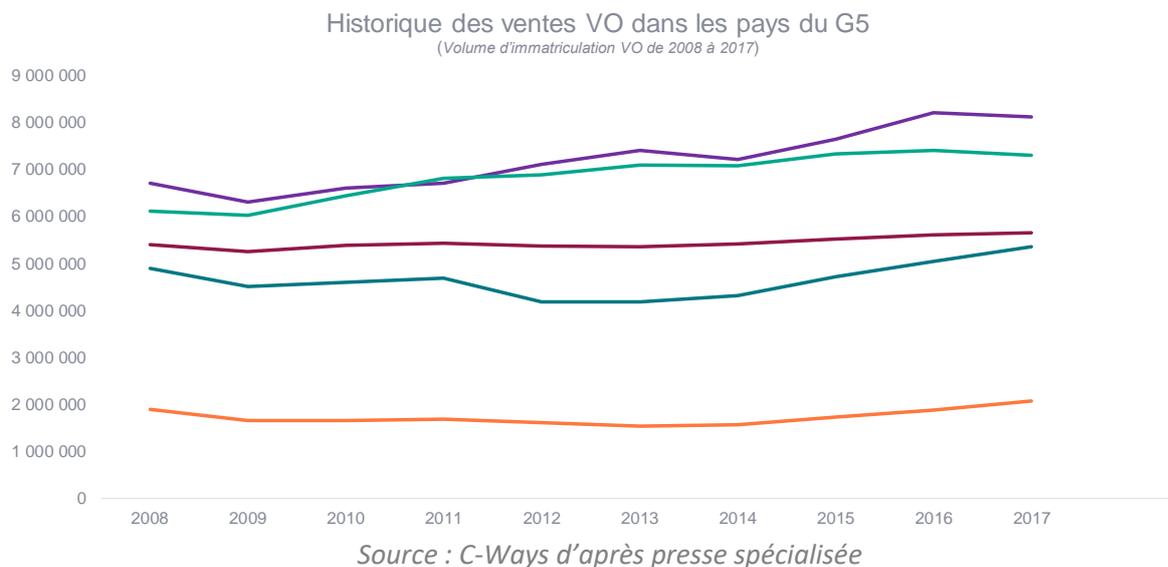
Cette idée de gestion commerciale dynamique du parc et de ses clients n'est pas vraiment nouvelle. Elle est encore assez peu développée dans les faits. L'opportunisme principalement tarifaire des acheteurs VO pouvant les rendre immune aux recettes CRM. Mais les progrès des sources et des outils et techniques de traitement de ses données (customer data sciences) combiner à la massification des stocks sur les plateformes permettent d'envisager des progrès dans ce domaine.

Le marché VO en chiffre

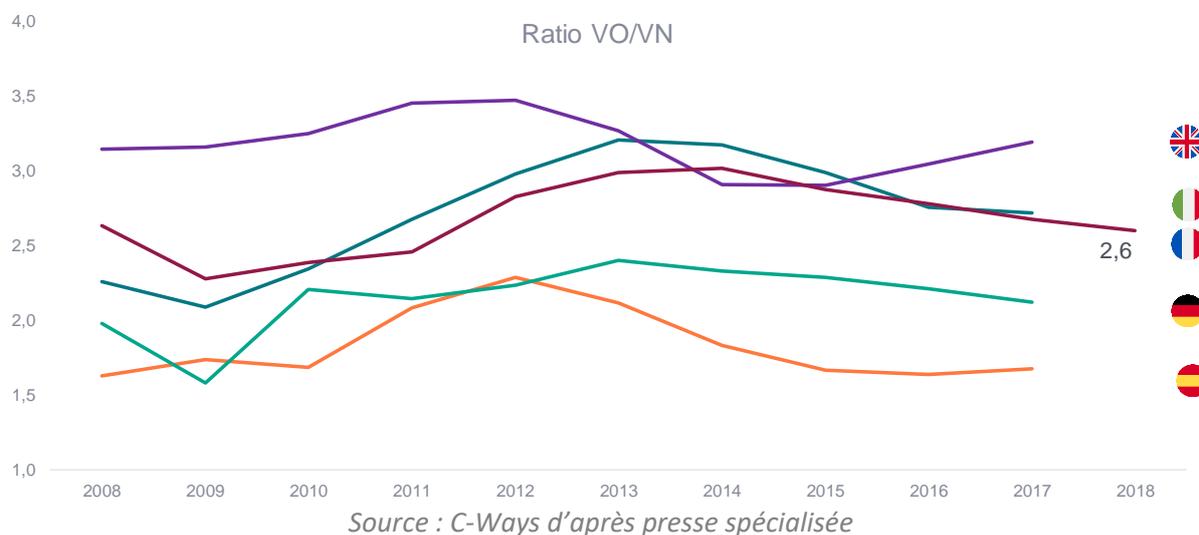
Les volumes

En évoluant autour de 5,5 millions d'unités annuelles si l'on comptabilise les ventes des professionnels et des particuliers, le marché VO total se situe dans la moyenne des grands pays européens en termes de volumes de ventes.

Proche de ses sommets, le marché de la seconde main a terminé l'exercice 2018 en retrait de 0,8 % totalisant 5,6 millions d'unités.



On peut, en revanche, considérer que la France est dans la fourchette haute en termes de ratio de ventes VO / VN. Seul le Royaume-Uni où les ventes aux flottes sont importantes et les vitesses de renouvellement plus élevées dépasse régulièrement la France et l'Italie sur ce ratio.



L'âge de voitures d'occasion vendues.

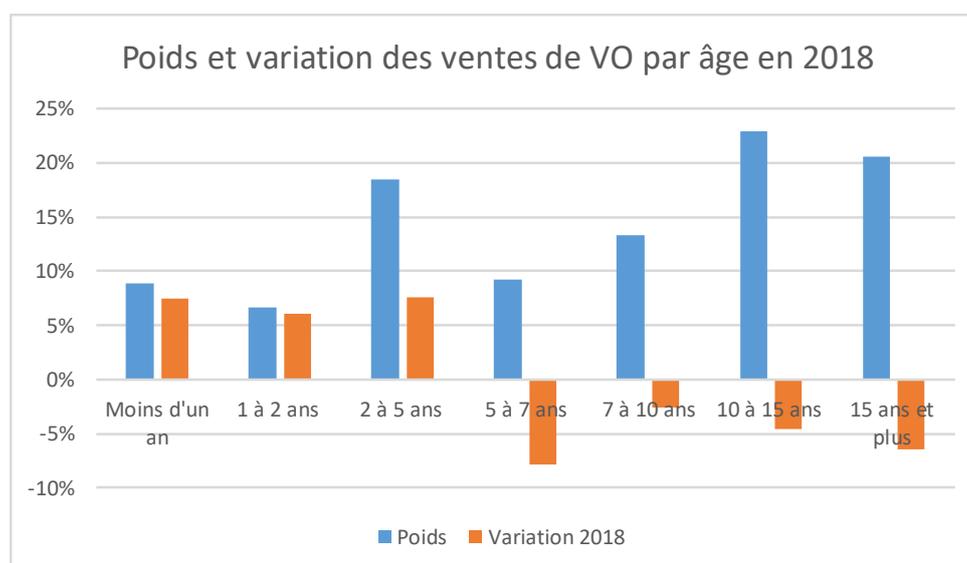
Plus de 45% du marché de l'occasion porte sur les VO de plus de 10 ans. Depuis le début des années 2000, le taux d'effort à l'achat – prix du VP acheté rapporté aux revenus - devenant de plus en plus difficile à produire pour les ménages, l'âge moyen des transactions comme celui du parc avaient tendance à augmenter avec la durée de détention des véhicules achetés neufs ou d'occasion. Récemment plusieurs phénomènes sont venus freiner la tendance. On a d'abord assisté à

l'augmentation des ventes sur les canaux dits tactiques de véhicules de démonstration et ceux destinés à la location courte durée. Ces ventes permettent aux constructeurs de maintenir leurs volumes et le taux d'utilisation des capacités de production quand la demande naturelle vient à manquer. Après leur courte première vie en show-room ou en agence de location, ils viennent alimenter le marché en occasions récentes.

Ensuite, le succès croissant de la LOA (location avec option d'achat) et la LLD (location longue durée) a programmé pour les voitures concernées des changements de main après 3 à 5 ans. Ces formules ont précipité la mise à la route de véhicules relativement récents en fin de contrat de location. Enfin, les primes à la conversion des véhicules les plus anciens connaissent également un certain succès. Elles accélèrent la mise au rebut des VO anciens et incitent les acheteurs à opter pour des véhicules neufs ou des occasions récentes éligibles.

Si les véhicules de plus de 10 et 15 ans restent majoritaires sur le marché, les chiffres de 2018 montrent bien que seuls les VO de moins de 5 ans ont progressé sur le marché français.

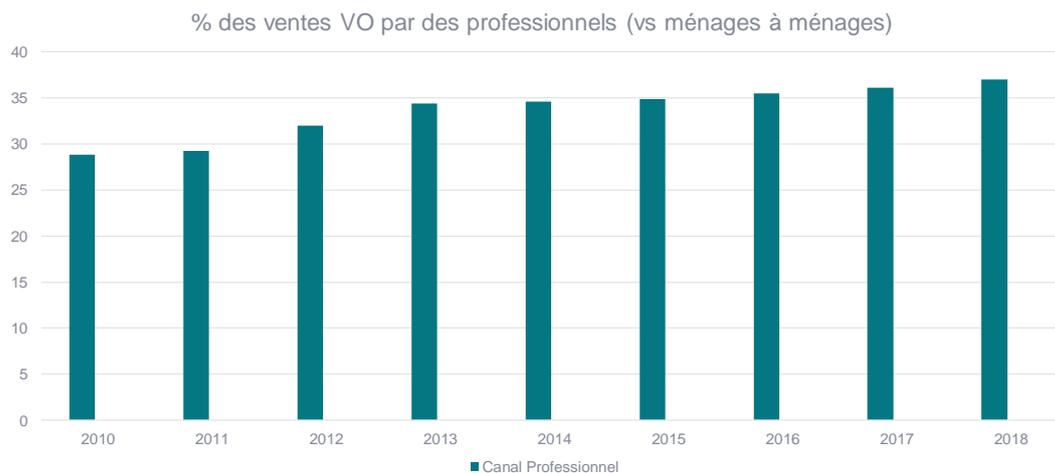
Marché VO 2017 et 2018 par âge des VP.



Source : C-Ways d'après SIV

Par canal

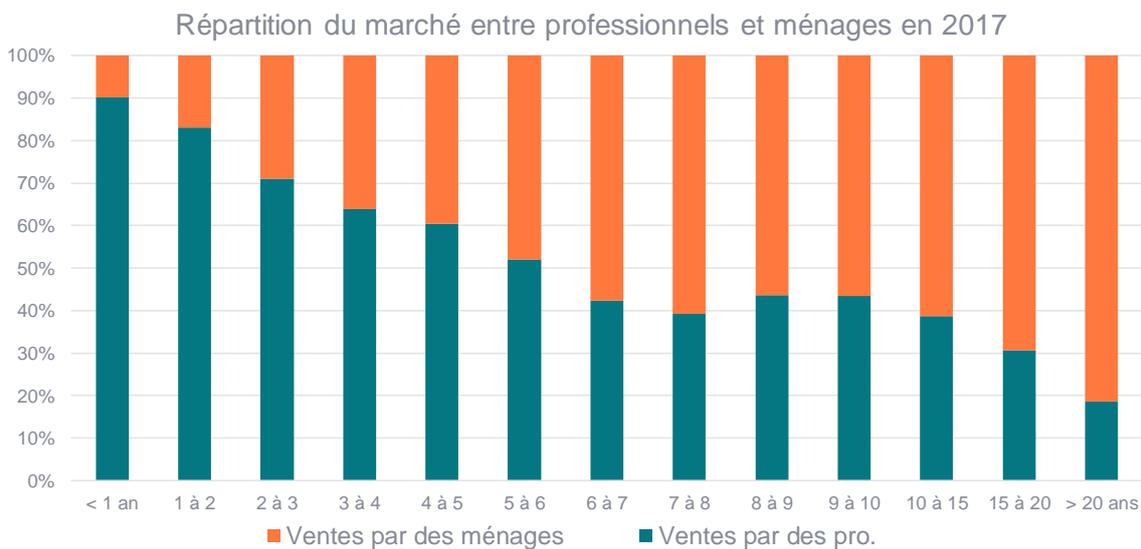
L'épuisement du potentiel de croissance du marché du neuf, son caractère cyclique et les crises qu'il a traversé implique la recherche de complément d'activité pour les professionnels du commerce. Avec l'après-vente et les services connexes à la vente, comme le financement, l'activité d'occasion offre un gisement de développement de l'activité pour les distributeurs. Le rajeunissement récent et le regain de valeur de ce marché lui donne encore plus d'intérêt. Aussi, si comme on l'a vu l'essentiel des flux réside dans les échanges de particulier à particulier, on note depuis quelques années une tendance à la hausse du poids des professionnels dans **les volumes** du marché de l'occasion. De 29% en 2010, ce taux est passé à plus de 36% en 2018.



Source : C-Ways d'après SIV

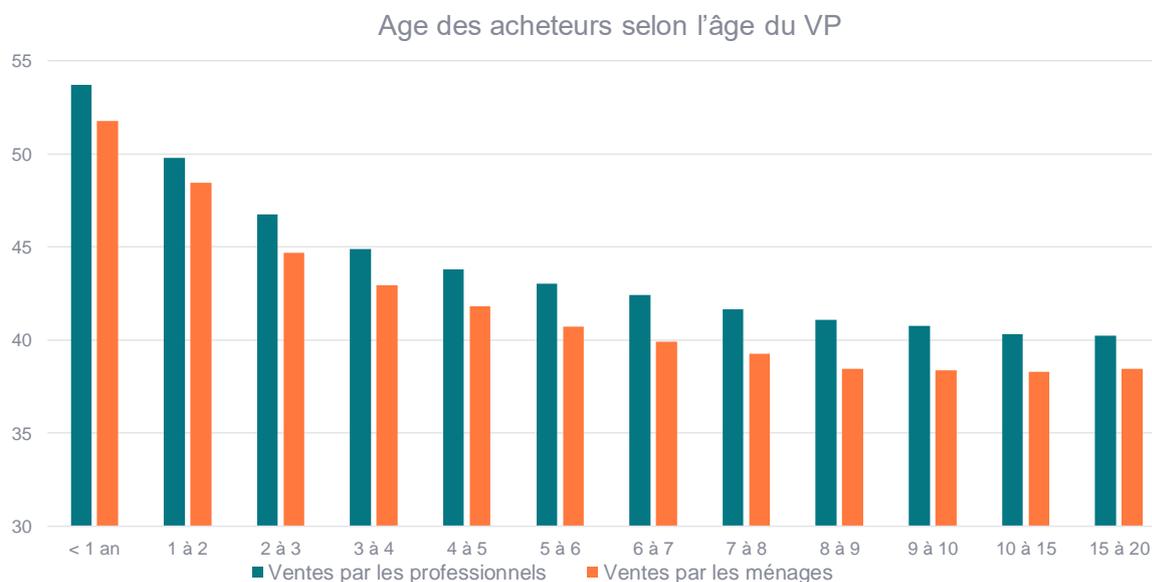
Les professionnels sont logiquement d'autant plus présents sur le marché de l'occasion que le véhicule est récent. En effet, les VO récents de retour de location passent nécessairement par une concession comme la plupart des clients qui renouvellent rapidement les véhicules achetés neufs. Par ailleurs, avec des valeurs résiduelles élevées, ce sont évidemment ces VO récents qui présentent le plus de potentiel de marge et suscitent le plus d'intérêt auprès des professionnels.

Si de plus en plus d'enseignes hors marchands spécialistes des VO anciens s'intéressent aux VO, les chiffres de 2017 indiquent que pour le marché des VO de plus de 6 ans, le plus important en volume, les professionnels sont minoritaires.



Source : C-Ways d'après SIV

C'est sur ce marché des véhicules les plus anciens que l'on trouve les clientèles les plus jeunes, et les plus adeptes du digital. La conversion au digital apparaît dès lors comme un vecteur de conquête supplémentaire de ces clientèles.



Source : C-Ways d'après SIV

2. La digitalisation du commerce de véhicules d'occasion

Le e-commerce à la conquête du secteur de l'occasion ?

Le e-commerce continue son ascension fulgurante en France. Selon une étude de la FEVAD (Fédération du e-commerce et de la vente à distance) parue en Septembre 2018, le e-commerce français a généré 81.7 millions d'euros de chiffre d'affaire en 2017 (+14% par rapport à 2016) plaçant ainsi la France au 3^{ème} rang européen derrière le Royaume-Uni et l'Allemagne. Portées par plus de 37 millions de cyberacheteurs (85% des internautes), les ventes en ligne sont propulsées par la démocratisation des nouveaux écrans et l'élargissement de l'offre sur Internet. Ainsi le « m-commerce » (les ventes sur smartphones et tablettes) prend de plus en plus d'ampleur puisque la part des ventes mobiles a bondi de 38% en 2017 grâce aux 12.1 millions de français ayant acheté depuis leur smartphone. Si le commerce digital est aujourd'hui porté par quelques grands acteurs dans quelques grands secteurs c'est également une aubaine pour les professionnels de l'automobile. Le développement de solutions Internet comme véritables agrégateurs d'annonces a indéniablement modifié la publicité du marché de l'occasion. Le digital reste le meilleur moyen de capter une clientèle qui aujourd'hui ne souhaite plus se déplacer en concession. Le marché du véhicule d'occasion génère chaque année un volume de transaction colossal dont la majorité, réalisée entre particuliers, échappe aux professionnels. Ces derniers voient dans le digital le moyen de conquérir un marché à fort potentiel en proposant une expérience client omnicanal ou « phygital » qui satisfait les attentes de ce nouveau profil d'acheteurs automobile digital.

Digitalisation du parcours client et changement du comportement d'achat

L'achat d'une voiture, en neuf et en occasion, comme tous les biens de grande consommation est en partie transformée par le digital. De la recherche d'informations au service après-vente, en passant dans certains cas – encore rares - par l'acte d'achat en lui-même, le digital s'impose comme le nouvel outil des consommateurs automobile. Le temps que l'acheteur ne passe plus en concession, il le

passerait désormais sur internet où nombre d'informations d'achat pertinentes sont accessibles en quelques clics. En effet, d'après une enquête de Google réalisée en septembre 2016 (« Quel rôle joue le *search* dans le parcours d'achat automobile » de www.thinkwithgoogle.com), 84% des futurs

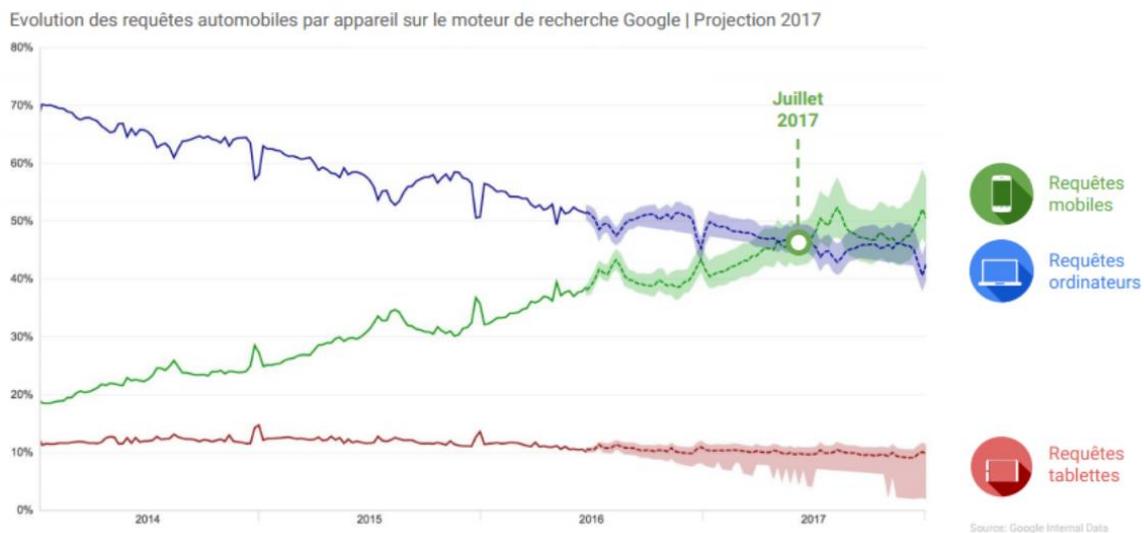


Figure 7 : Evolution des requêtes automobiles par appareil sur le moteur de recherche Google. Source : Google Internal Data

acheteurs de véhicules neufs utilisent le digital comme source d'information. Tous les âges sont concernés, les plus de 55 ans sont même 80% à réaliser leurs recherches en ligne (« L'acheteur automobile, un expert en concession », mars 2017, www.thinkwithgoogle.com). Les usages changent, de plus en plus de recherches sont effectuées depuis un smartphone (Figure 7 ci-dessous). En 2017, 42% des acheteurs VN auraient utilisé leur smartphone durant leur parcours d'achat) (« Les Français et l'achat automobile : comment convaincre à l'ère digitale ? », octobre 2018, www.thinkwithgoogle.com). La place du mobile dans le parcours d'achat rend les internautes plus curieux (ils sont capables de rechercher partout y compris en concession), plus exigeants (ils attendent une réponse personnalisée) et impatient (ils attendent une réponse immédiate). L'avènement du digital créerait un nouveau type de client se déplaçant de moins en moins en concessions (2.2 visites moyenne avant l'achat d'un VO et 2 visites moyennes avant l'achat d'un VN), réalisant moins d'essais de véhicule (1.4 véhicule en moyenne avant l'achat d'un VO) (« Les Français et l'achat automobile : comment convaincre à l'ère digitale ? », octobre 2018, www.thinkwithgoogle.com) et largement informés avant leur première visite. Ils connaissent les caractéristiques des véhicules, l'histoire des modèles et les prix. La visite en concession se transforme progressivement en visite de vérification pour un acheteur expert.

Les différents éléments présentés plus haut sont issues d'une source unique dont on maîtrise mal la représentativité. A date, ils n'ont donc pu être comparés à d'autres sources.

Le client digital : que cherche-t-il et où le cherche-t-il ?

Lors de son parcours d'achat l'acheteur automobile passe majoritairement par les moteurs de recherche afin d'obtenir des informations sur son futur véhicule. Il consulte également les sites constructeurs, les sites distributeurs, Youtube, les sites média (AutoPlus, Caradisiac...), les plateformes de vente dédiées, les sites de petites annonces (généralistes ou spécialisés), les réseaux sociaux ou encore les blogs spécialisés. Comme indiqué sur la figure 8 et 9 ci-dessous, dans ce contexte de digitalisation du parcours client, le concessionnaire n'est plus la source d'information de référence.

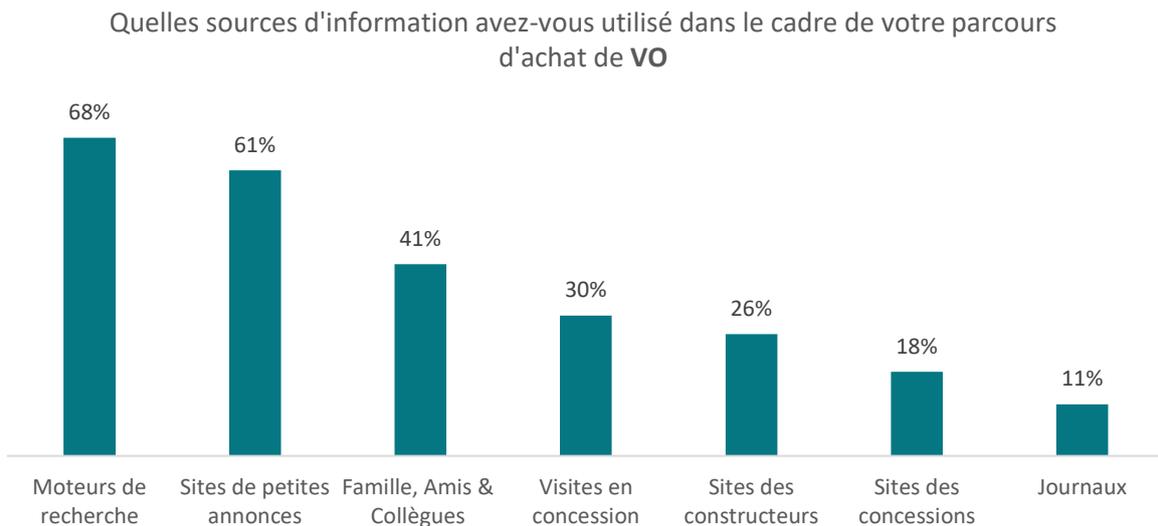


Figure 8 : Les différentes sources d'information utilisées lors du parcours d'achat d'un VO. Source : « Quel rôle joue le search dans le parcours d'achat automobile », Thinkwithgoogle, Septembre 2016

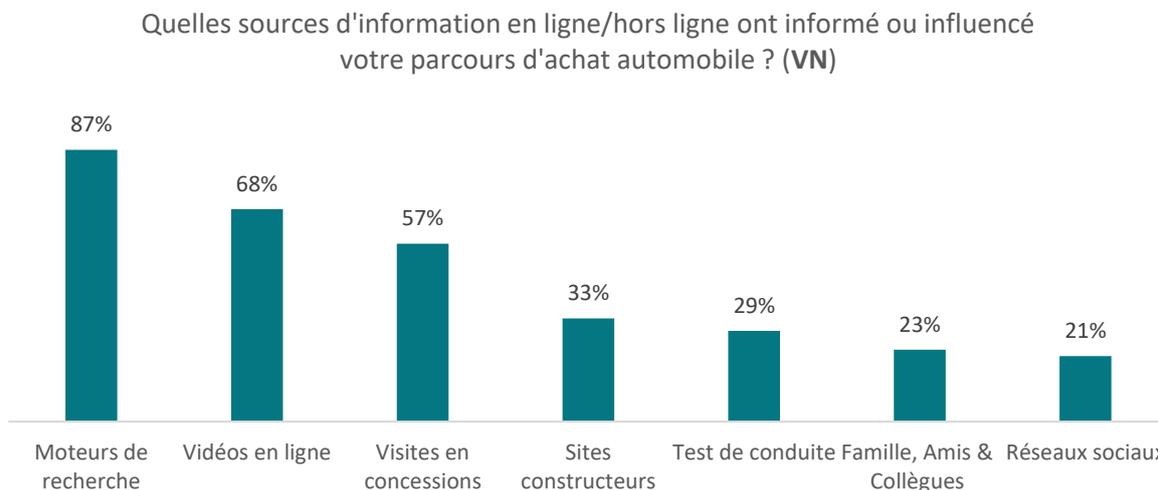


Figure 9: Les différentes sources d'information utilisées lors du parcours d'achat d'un VN. Source : « Quel rôle joue le search dans le parcours d'achat automobile », Thinkwithgoogle, Septembre 2016

Les interactions digitales du futur acheteur s'articulent autour de recherches d'informations concernant le prix, les marques, les modèles, la reprise, les possibilités de financement, les adresses des concessions et les avis de consommateurs. Les futurs acheteurs VO, focalisent essentiellement leurs recherches en ligne sur le choix et le prix. Ainsi, les annonces en ligne deviennent indispensables :

54% des Français les préfèrent en termes de choix et 57% leur accordent une préférence pour le prix (« Les Français et les voitures d'occasion », mars 2016 de La Centrale). Versions modernes des annonces écrites de presse régionales ou spécialisée, elles offrent les avantages d'être gratuites, actualisées en temps réels, comparables entre elles, etc. Toutefois, certains acheteurs automobiles accordent une plus grande confiance aux distributeurs de VO. Ces derniers jouent un rôle de réassurance face aux craintes des consommateurs. Ils représentent le canal d'achat offrant les meilleures garanties, le meilleur état du véhicule et un processus d'achat plus simple. Concernant les petites annonces, les sites spécialisés (ex La Centrale) emportent largement la confiance tricolore, et sur deux gages essentiels : la qualité du véhicule et la sécurité encadrant l'annonce. Les sites spécialisés sont notamment plébiscités car ils promettent un véhicule mieux entretenu, un meilleur accompagnement, de meilleures garanties et une tranquillité d'achat. Au contraire, les acheteurs de VO se méfient des sites d'annonces généralistes (ex : LeBonCoin). Ils sont particulièrement défiant concernant la fiabilité (44% contre 75% pour les spécialistes), l'exhaustivité (43% contre 74% pour les spécialistes) et le contrôle des informations publiées sur les annonces (25% contre 66% pour les spécialistes) (« Les Français et les voitures d'occasion », mars 2016 de La Centrale). Ainsi, seul le critère du prix fait préférer les sites généralistes aux spécialistes.

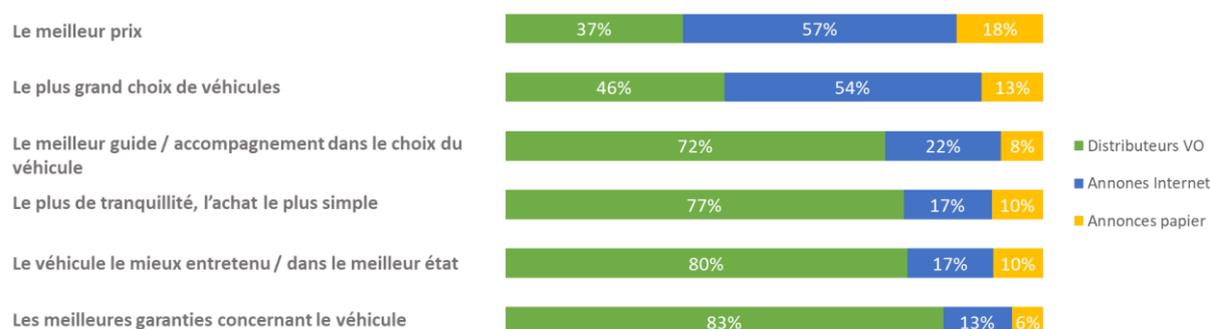


Figure 10 : Préférence des clients pour les distributeurs VO, annonces internet et annonces papier pour différents thèmes. Source : « Les Français et les voitures d'occasion », mars 2016, La Centrale

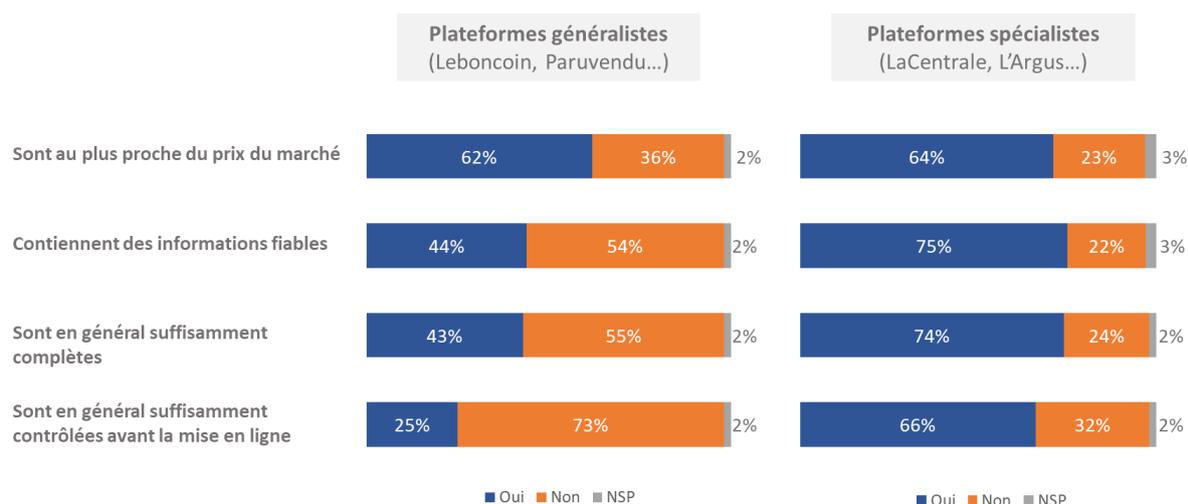


Figure 11 : Avis des automobilistes sur les plateformes généralistes et spécialisées concernant plusieurs thèmes. Sources : « Les Français et les voitures d'occasion », mars 2016, La Centrale

Le prix : principale préoccupation des acheteurs VO

La principale préoccupation des acheteurs VO est bien d'acquérir un véhicule d'occasion au juste prix, évitant ainsi toute décote importante subie par les véhicules neufs (en moyenne -25% la première année) (« Les Français et les voitures d'occasion », mars 2016 de La Centrale). Le prix est d'ailleurs le premier critère d'achat d'un véhicule d'occasion (Figure 12 ci-dessous). Par ailleurs, la digitalisation du parcours client fait tomber les barrières géographiques et offre une meilleure visibilité sur les offres qui lui sont proposées. Le futur acheteur peut aisément comparer les prix des véhicules et ainsi choisir le concessionnaire, la plateforme de vente ou le particulier lui proposant la meilleure offre quitte à acheter un véhicule loin de chez lui. Ce phénomène vient complexifier le CRM et la fidélisation des acheteurs VO. En matière de VO, les disparités de prix sont fortes entre régions. La plateforme de vente de véhicules d'occasion Kyump a ainsi révélé dans une étude comparative (« Véhicules d'occasion : le digital révèle les disparités par régions », juin 2018 de Kyump) que le prix moyen d'une Peugeot 208 (HDI 1.4L HDI de 2014 avec 50 000 kms au compteur) varie de 2000 € entre le Grand-est (prix moyen de 6900€) et la Bretagne (prix moyen de 8900 €) (Figure 13). Sans nul doute, la numérisation des annonces agrandit la zone géographique d'achat.

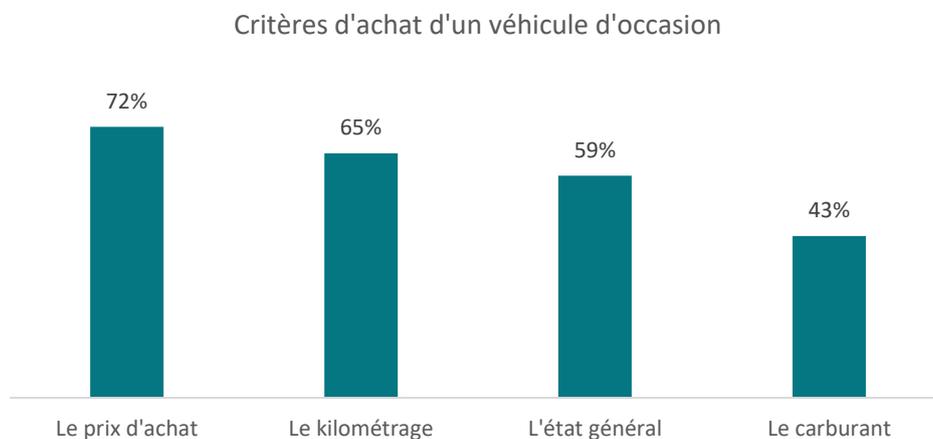


Figure 12 : Critères d'achat d'un véhicule d'occasion. Source : « Les Français et les voitures d'occasion », mars 2016, La Centrale

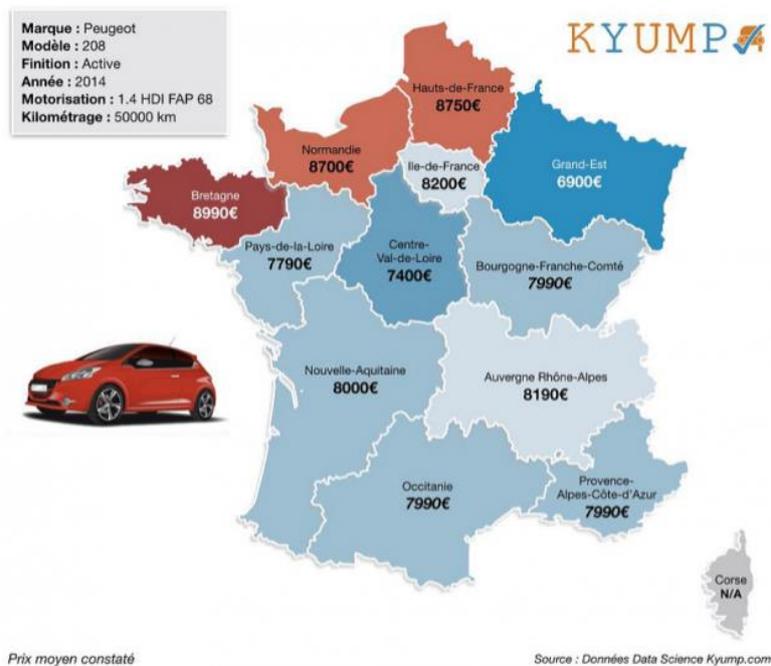


Figure 13 : Etude comparative du prix d'une Peugeot 208 d'occasion dans les différentes régions. Source : "Véhicules d'occasion : le digital révèle les disparités par régions", juin 2018, Kyump.

Les vidéos un support digital d'informations de plus en plus plébiscité

La vidéo en ligne est un outil particulièrement performant : ce type de support est plébiscité comme la deuxième source digitale qui influence le plus sur la décision de l'acheteur. Un intérêt croissant pour les contenus automobiles est observé sur Youtube : le nombre de vues automobiles sur Youtube a doublé en un an et a quadruplé depuis 2015, tandis que le nombre de vues de vidéos de tests drive a été multiplié par 23 depuis 2015. Elles permettent à l'acheteur de se projeter et d'affiner son choix : les revues intérieures/extérieures dominent d'ailleurs le classement des vidéos consultées avant achat (Figure 14). La vidéo semble également jouer un rôle essentiel dans le passage à l'acte d'achat. En effet, 31% des acheteurs de VN se sont rendus sur le site d'un concessionnaire après avoir visionné une vidéo.

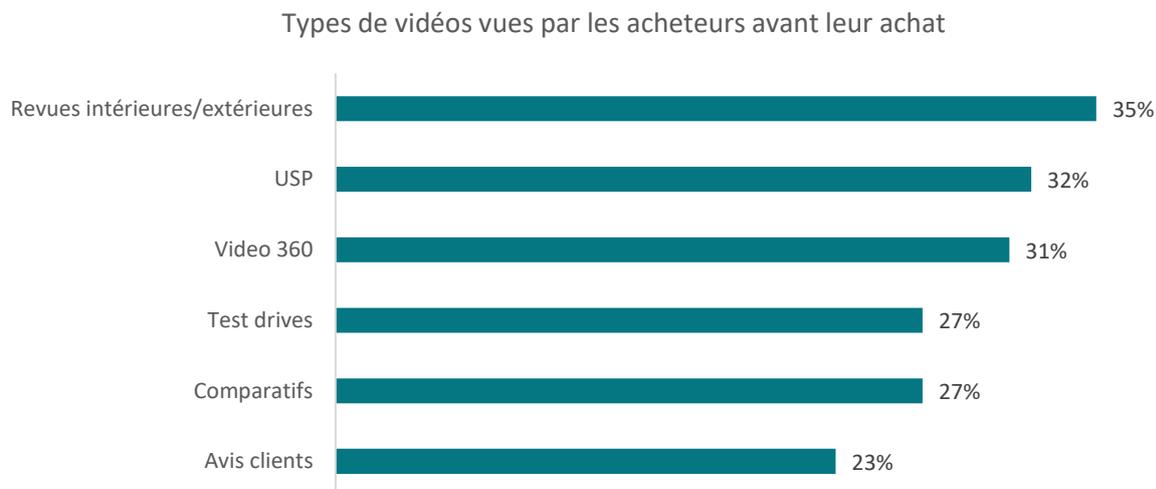


Figure 14 : Types de vidéos vues par les acheteurs avant leur achat.. Source : « Les français et l'achat automobile : comment convaincre à l'ère digitale ? », Thinkwithgoogle, Octobre 2018

Focus sur les réseaux sociaux : Facebook et les autres

64% des acheteurs effectuant leurs recherches sur internet en amont de leur achat automobile se rendent sur Facebook durant leur parcours d'achat (« Occuper le terrain, là où les acheteurs sont présents », Gilles Maillet directeur du pôle automobile, commerce et mobilité de Facebook France, L'argus, Avril 2018). Même si la discussion en personne joue un rôle important, Facebook reste un canal privilégié pour 40% des acheteurs ayant demandé conseil à leurs proches, surtout chez les moins de 35 ans (57%) (« Le nouveau parcours d'achat automobile », février 2018 de Facebook). Au moment de concrétiser un achat, les proches sont les sources les plus influentes (famille 50% et amis 31%) (« Le nouveau parcours d'achat automobile », février 2018 de Facebook). Les autres réseaux sociaux ne sont pas en reste : l'outil de messagerie instantanée Whatsapp est utilisée par 28% des acheteurs pour échanger à propos de leur achat à venir (45% chez les moins de 35 ans), Instagram et Twitter sont également utilisés respectivement par 33% et 25% des moins de 35 ans. (« Le nouveau parcours d'achat automobile », février 2018 de Facebook).

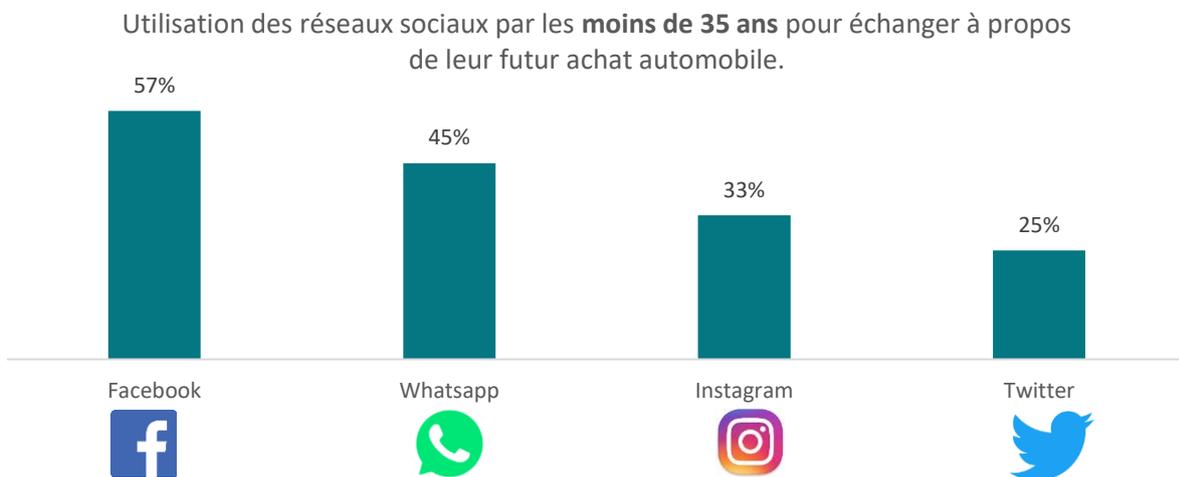


Figure 15 : Utilisation des réseaux sociaux par les moins de 35 ans dans le cadre des échanges concernant un futur achat automobile. Source : « Le nouveau parcours d'achat automobile », Février 2018, Facebook

Les automobilistes sont-ils prêts à acheter en ligne ?

Les initiatives en matière de vente en ligne de VN sont encore confidentielles en France mais l'idée d'acquérir un véhicule sur la toile fait son chemin. Pour l'heure, dans les sondages, 21% des acheteurs français se déclarent prêts à acheter leur VN en ligne (30% chez les 18-34 ans). A titre de comparaison, ils sont plus de 30% au Brésil, et 55-60% en Inde et en Chine. La propension des automobilistes à acheter en ligne est en effet moins importante dans les pays matures que dans les pays émergents. C'est notamment le cas de la Chine qui possède une population jeune, connectée et arborant une vision décomplexée de la distribution automobile. Concernant leur véhicule d'occasion, 1/3 des français se déclarent prêts à l'acheter en ligne. Ils justifient ce choix par le fait d'avoir plus de temps pour comparer les offres, d'avoir plus de choix, de bénéficier de prix avantageux et de s'affranchir de la pression du vendeur. Pourtant des inconvénients majeurs s'opposent à la démocratisation de la vente 100% digitale. Les acheteurs de VN évoquent l'impossibilité de voir et d'essayer le véhicule, des questionnements concernant la conformité de la voiture commandée et l'impossibilité de négocier le

prix. De leur côté, les acheteurs de VO mentionnent notamment des potentiels risques de défaillance, de fraude ou encore de non-conformité du véhicule par rapport à sa description dans l'annonce.

Digitalisation de l'après-vente

L'importance du parcours digital s'inscrit également en aval de l'achat : 38% des acquéreurs d'un véhicule souhaiteraient pouvoir suivre l'avancement de la livraison de leur véhicule 24h/24h. Mais il est également de plus en plus important pour l'après-vente et l'achat de pièces auto. Afin de réduire leur budget d'entretien, les internautes sont souvent tentés de rechercher de meilleurs prix en ligne : plus de 50% des sondés affirment consulter internet avant de se déplacer dans un garage ou dans un centre auto. Leur démarche vise notamment à connaître le tarif des prestations, la nature des opérations à réaliser et l'adresse des centres les plus proches.

Conclusion : entre physique et digital : le parcours « phygital » : Le consommateur suit une logique de research online, purchase offline

Le parcours d'achat automobile est de plus en plus expéditif et l'acheteur VO se décide vite : 2 mois en moyenne entre la première prise d'information et l'achat du véhicule. Ils sont même 51% à acheter leur VO après moins d'un mois de recherche. Au final, le parcours d'achat moyen n'existe plus. Il est désormais « phygital ». Différents profils d'acheteurs candidats à différents types de VO, du plus récent au plus ancien, jongle avec les différentes sources d'information pour affiner leurs choix. Ils passent aisément de sources online (moteur de recherche, vidéos, site constructeurs...) aux sources *offline* (visite en concession, test de conduite...) et souhaitent le faire sans heurt. Ils s'attendent à ce que ses préférences soient gardées tout au long de la recherche pour ne pas avoir à les répéter encore et encore. Certes, la finalisation de l'achat se fait encore très majoritairement en concession, mais les acteurs du secteur automobile doivent combler les attentes des acheteurs pendant leur phase de

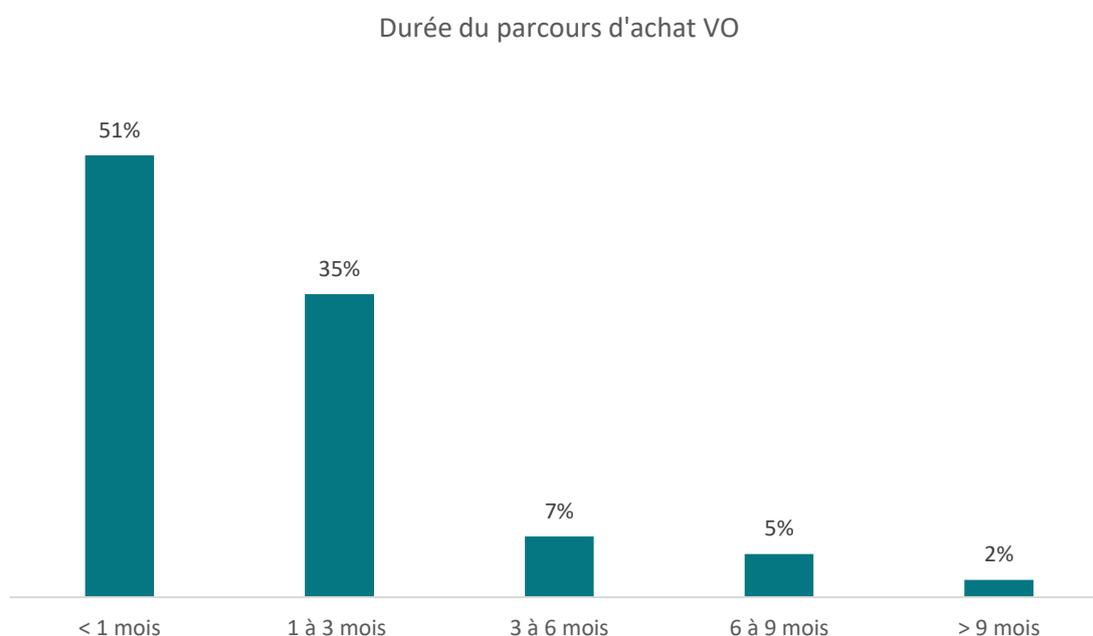


Figure 16 : Durée du parcours d'achat en VO. Source : « Le parcours d'achat VO », Étude Netpop 2014 de Google

recherche s'ils souhaitent les compter parmi leurs clients.

3. Enjeux et « bonnes pratiques » digitales des professionnels de la vente automobile ? Comment capter le client digital ?

La digitalisation du commerce des véhicules d'occasion rend les acheteurs particulièrement volatiles. Les professionnels de la vente automobile doivent s'adapter à ces nouveaux profils d'acheteurs digitaux. L'enjeu est désormais de savoir les capter au bon moment avec le bon message, répondre à leurs attentes et fournir une expérience client fluide lors de leur parcours omnicanal. Ceci est d'autant plus vrai pour les constructeurs généralistes, qui profitent moins de leur image de marque face à des acheteurs de véhicule d'occasion peu attachés à la marque et moins fidèles que les acheteurs VN. En effet, seulement 17%¹ des acheteurs VO ont choisi leur véhicule parce qu'ils aiment la marque contre 47%¹ des acheteurs VO premium qui déclarent avoir choisi leur VO par amour de la marque. Il existe bien plusieurs marchés de l'occasion.

Dans ce contexte de bouleversement du modèle de vente automobile, la distribution automobile passe d'une approche « *product-driven* » à une approche « *customer-centric* » pour favoriser la fidélité client et s'adapter aux changements de comportement et aux attentes des clients. C'est surtout vrai pour le marché du neuf où l'intérêt du particulier va au-delà du prix et où des objectifs de volumes sont industriellement déterminant : c'est celui qui proposera le bon service qui sera choisi. Avec plus ou moins de succès ces pratiques ont gagné le marché du VO.

Parallèlement, le rôle des distributeurs change mais reste central dans le VN et pour certains acheteurs ou produits VO. Bien que les acheteurs deviennent de plus en plus à l'aise dans leur recherche digitale, configurent et même achètent leurs voitures en ligne pour certains, la plupart d'entre eux préfèrent réaliser la finalisation de l'achat en concession. Dans cet environnement, que faire pour émerger face à la concurrence, susciter l'émotion et engendrer l'acte d'achat ? Les distributeurs doivent utiliser les outils digitaux afin de saisir les opportunités offertes par ces nouveaux modes de consommation. Les concessionnaires qui réussissent à se connecter avec le client lors de son parcours d'achat digital ont accès, plus tôt, à un ensemble de potentiels nouveaux acheteurs motivés.

Enjeux pour les acteurs historiques (les distributeurs essentiellement) : rester visibles et susciter la préférence aux yeux des consommateurs

A chaque étape du parcours d'achat des leviers adaptés doivent être utilisés pour d'une part atteindre l'internaute et d'autre part engager et convaincre le potentiel acheteur VN ou VO :

Digitaliser sa concession

Comme décrit précédemment, la très grande majorité passent dans leur parcours d'achat sur Internet. Si les ressorts et critères d'achat VN et VO ne sont pas les mêmes, la présence du distributeur en ligne est un facteur déterminant dans sa quête de nouveaux acheteurs. Afin que la digitalisation de sa concession ne soit pas contre-productive, le distributeur doit veiller à respecter quelques règles élémentaires. Les moteurs de recherche sont utilisés pour toutes sortes d'objectifs par les internautes et bien souvent Google fait office de vitrine pour une marque, un distributeur, une plateforme de vente...D'où l'importance de dominer la page de résultats SERP (*Search Engine Results Page*). Le respect des stratégies de référencement naturel (SEO, *Strong Search Engine Optimization*) est

¹ Etude Global Auto Study de Google, 2014

indispensable pour assurer une bonne visibilité de la concession face à la concurrence sur les moteurs de recherche. Ces stratégies incluent notamment le choix des mots clés à cibler pour chacune des pages à référencer, l'optimisation du contenu et l'optimisation technique de la page. En plus d'être visibles sur leur propre nom, les marques et les distributeurs doivent se positionner sur des requêtes fortement intentionnistes et/ou incluant la notion de géolocalisation, notamment celles émanant de sites dominant comme LeBonCoin ou La Centrale. Maximiser sa visibilité sur ces requêtes permet de capter les internautes dans leurs recherches locales et de les inciter à se rendre en concession pour un essai, un achat ou un service après-vente. Ainsi il est fortement recommandé aux concessionnaires de renseigner leur fiche Google MyBusiness fournissant l'ensemble des informations pertinentes aux éventuels visiteurs : adresse, numéro de téléphone, horaires d'ouvertures, avis ... Par ailleurs les moteurs de recherche (Google) proposent des outils permettant d'étoffer les informations de cette fiche ou de rendre la concession encore plus visible. D'une manière générale l'objectif est d'utiliser un maximum d'espace disponible sur la SERP pour s'assurer d'afficher l'ensemble des informations jugées pertinentes pour l'internaute tout en reléguant les sites concurrents plus bas dans la page de recherche. Google travaille en partenariat avec des agences de communication locales capables d'apporter conseils et soutien aux distributeurs dans leur démarche de digitalisation.

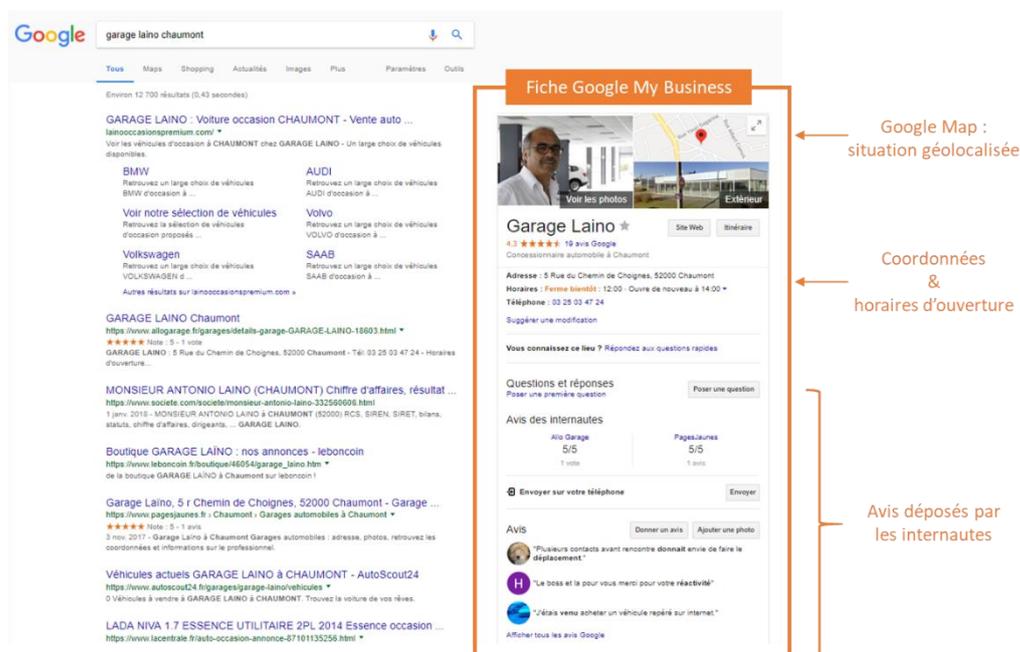


Figure 17 : Exemple de fiche Google My Business d'un concessionnaire VO

Soigner l'expérience utilisateur sur le site

Certes avoir une vitrine en ligne c'est bien, mais ne pas rebuter l'internaute c'est encore mieux. Les distributeurs doivent s'engager à soigner l'expérience client à travers leur site internet tant elle peut influencer la décision finale de l'acheteur. Ils doivent s'assurer que les internautes trouvent rapidement des informations claires et que leur expérience de visite soit la plus agréable possible. Dans un contexte où le smartphone joue un rôle grandissant dans la digitalisation du parcours d'achat, les distributeurs doivent veiller à ce que d'une part leur site internet soit optimisé pour mobile (*Responsive*

Web Design) et d'autre part que la vitesse de chargement du site sur mobile soit raisonnable. Et pour cause, au-delà de 3 secondes de chargement, 53% des visiteurs abandonnent leur visite².

Tableau 4 : Vitesse de chargement de la page sur mobile (en 4G) de quelques plateformes (liste non exhaustive).
Source : C-Ways à partir de <https://www.thinkwithgoogle.com> au 17 Octobre 2018

Domaine	Vitesse (4G)
lacentrale.fr	1,8s
aramisauto.com	2,2s
occasionsdulion.com	2,4s
carizy.com	2,5s
citroenselect.fr	2,8s
autosphere.fr	3,1s
easy-vo.com	3,1s
kyump.com	3,2s
gobriocar.com	3,3s
manouvellevoiture.com	3,4s
zanzicar.fr	3,7s
reezocar.com	10,2s
leboncoin.fr	4,2s

Exploiter les réseaux sociaux : occuper le terrain là où les acheteurs sont présents

Alors que Facebook et Youtube cumulent, en France, respectivement 33 millions³ et 19 millions³ d'utilisateurs actifs, les réseaux sociaux représentent un media au potentiel colossal pour connecter les internautes à l'industrie automobile. Photos, vidéos, prises de paroles, live, annonces, relai d'informations, conversations ... la viralité des réseaux sociaux est un atout majeur pour capter l'attention des futurs acheteurs. Les réseaux sociaux offrent une visibilité non négligeable pour les acteurs de la vente automobile aussi bien en VN qu'en VO. Recruter des fans et faire grossir sa communauté ne suffit pas : il est important d'animer et d'engager sa communauté via des contenus pertinents pour la fidéliser. Les acteurs de la vente automobile l'ont d'ailleurs bien intégré. Les constructeurs mettent régulièrement en place des campagnes de vidéos Facebook et Instagram pour promouvoir le lancement d'un nouveau modèle (donc en VN). De leur côté, les distributeurs doivent profiter des réseaux sociaux pour gonfler leur communication sur leurs zones de chalandise, toucher les clients et les prospects autour d'eux et les amener en concession. Cette pratique devenant

² Etude Gearshift Google-TNS, France, 2018

³ Etude Social Life de Harris Interactive, avril 2018

essentielle en VN gagne sur certains univers VO de véhicules à forte valeur. Aux États-Unis, les pratiques de relation client/vendeur sont largement tournées vers les réseaux sociaux. Les vendeurs ont leur propre page Facebook professionnelle, ils dialoguent avec les clients et font leurs affaires ainsi. Les plateformes de vente de VO utilisent les réseaux sociaux pour rassembler leur communauté notamment en postant des photos des nouveaux propriétaires de VO pour les féliciter. En France, certaines plateformes en ligne cultivent également cette culture des réseaux sociaux en partageant du contenu pertinent à destination de sa communauté. C'est notamment le cas d'Aramisauto et d'Autosphere qui publient régulièrement des photos, des vidéos et des articles permettant de promouvoir leur activité VO. C'est également un lieu d'interaction et de retours d'expérience (positifs et négatifs) entre les internautes et le distributeur.

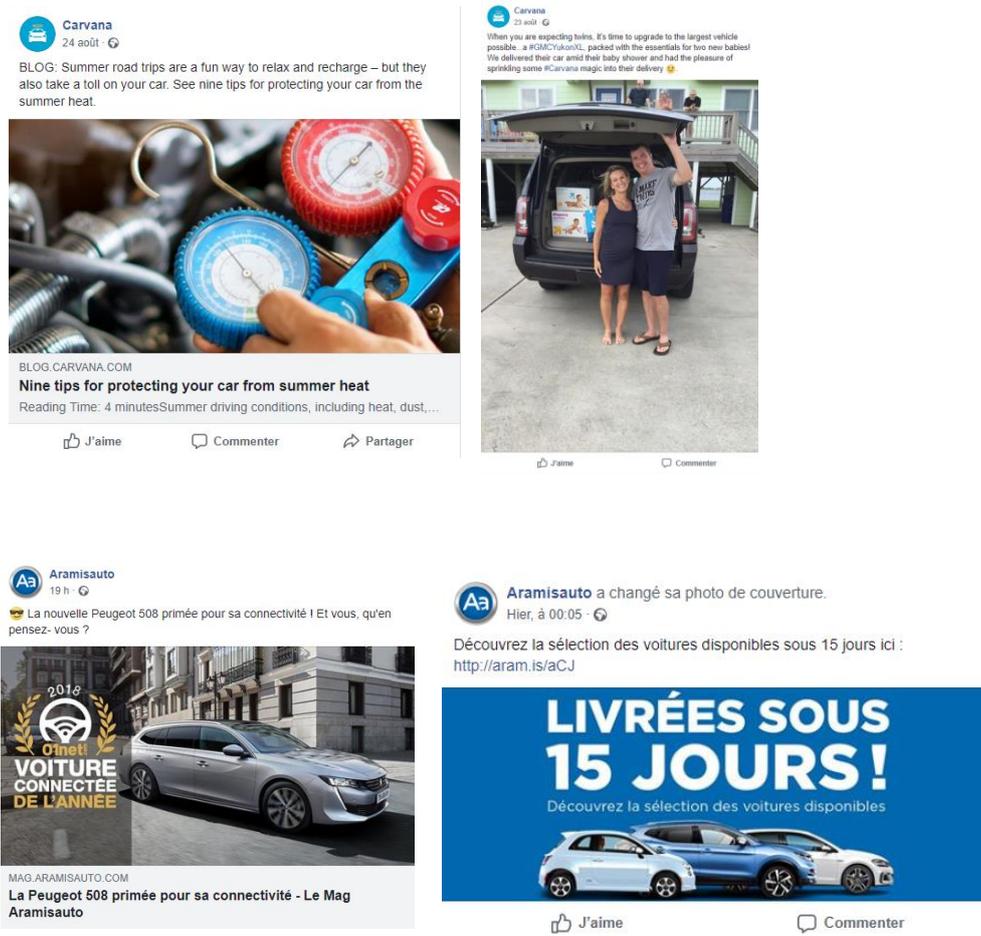


Figure 18 : Exemples d'interactions entre les acteurs du VO avec leurs followers sur les réseaux sociaux. Graphique du haut : Carvana, un bel exemple américain de la façon dont un vendeur VO digital interagit avec sa communauté d'abonnés : des articles utiles, des illustrations de livraisons ultra personnalisées ...Source : Profils Facebook de Carvana et d'Aramisauto.

Tableau 5 : Nombre d'abonnés Facebook de quelques plateformes en France et à l'étranger (liste non exhaustive). Source : C-Ways à partir de Facebook au 17 octobre 2018

	Abonnés Facebook
Cargurus (USA)	1 305 372
Carmax (USA)	358 685
Auto trader (UK)	256 568
Carvana (USA)	156 069
Aramisauto	66 619
Autosphere.fr	54 870
Vivacar	35 744
Carventura	17 246
Reezocar	5 215
Zanzicar	4 045
Kyump	2 472
Carizy	1 316
Briocar	855
Winicar	585

Gérer sa e-reputation et cultiver son image

La e-reputation se définit comme la surveillance de la teneur des contenus créés par les internautes sur sa marque, ses produits ou ses services afin d'être en mesure d'y réagir. L'avènement de la digitalisation du commerce, tous secteurs confondus, a encouragé les e-consommateurs à partager leur retours d'expérience (positifs ou négatifs) et autres avis à l'ensemble des internautes. Ces derniers sont très largement influencés par des commentaires négatifs qui impactent durement l'image d'une marque ou d'un distributeur : de mauvais avis peuvent les dissuader définitivement d'aller dans une concession particulière et les encourager à se tourner vers une concession concurrente. Digitaliser sa concession permet de créer de la visibilité mais requiert de veiller à sa réputation en ligne : répondre rapidement et de manière constructive aux commentaires négatifs et encourager constamment les clients satisfaits à faire part de leur expérience d'achat positive.

Utiliser les outils digitaux pour la publicité

Le digital a l'avantage d'être flexible et encore peu cher en comparaison d'autres media tels que les spots télévisés ou la presse spécialisée. Sans compter qu'avec les outils digitaux les acteurs de la vente automobile peuvent contextualiser la publicité en fonction de la personne qui regarde en ciblant sur les réseaux sociaux les prospects de manière très précise en fonction de leur âge, leur revenu, leur location géographique, leur sexe...Ainsi Facebook propose aux entreprises des services publicitaires et générateur de trafic en concession tels que *Facebook Ads* et *Facebook Drive-to-Store* respectivement. L'espace publicitaire disponible sur le web ne s'arrête pas aux réseaux sociaux. La plupart des moteurs de recherche (Google, Bing, Yahoo ...) proposent des bannières publicitaires et la possibilité de suivre un internaute avec des publicités ciblées de véhicules qu'il aurait déjà consultés.

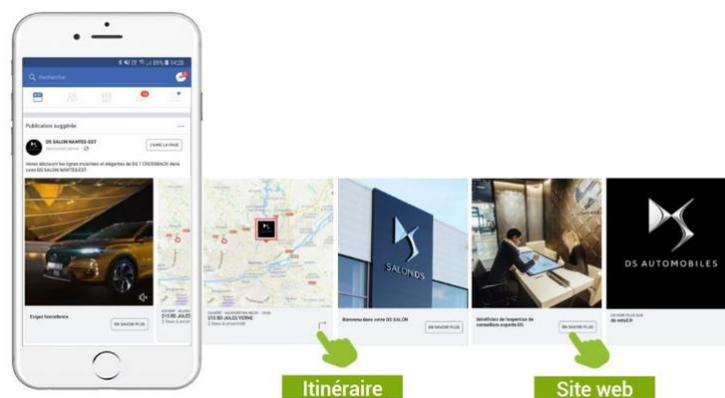


Figure 19 : Exemple de Facebook Drive-to-Store

Garantir une expérience client cohérente : gérer la frontière digital-physique

La plupart des futurs acheteurs automobiles, souvent qualifié de « phygitaux », optent pour une stratégie de recherche digitale et d'achat physique. L'enjeu pour les constructeurs et les distributeurs est de garantir une expérience client cohérente en favorisant le lien entre les différents canaux. Ils doivent d'abord faire en sorte que le showroom digital soit aussi bien tenu que le showroom physique (cf partie « Soigner l'expérience utilisateur sur le site internet »). Ils doivent ensuite adapter leurs showrooms physiques aux nouveaux comportements de consommation et aux attentes des clients. Ceci passe notamment par le développement de nouvelles fonctionnalités pour améliorer leur expérience client : la pré-personnalisation du véhicule avec des configurateurs 3D, la réalité virtuelle et les vidéos 360°. Les showrooms VN se dépouillent de leurs voitures et laissent place petit à petit à un nombre grandissant d'écrans et de tablettes diffusant des informations pertinentes d'achat (les concessions Audi city et Experience store de PSA en sont deux bons exemples). En ce qui concerne la vente de VN, de nombreux constructeurs et distributeurs ont déjà équipé leurs sites internet et/ou leurs concessions de configurateurs et de casque de réalité virtuelle. Ces deux outils permettent aux consommateurs de se projeter dans un véhicule, d'interagir avec celui-ci, avant même de l'avoir vu physiquement. La personnalisation du véhicule implique émotionnellement le consommateur puisqu'il le modèle à son goût dès la phase de recherche en ligne. Cette stratégie semble payante puisque, en utilisant le configurateur, le futur acheteur a tendance à gonfler son panier moyen en sélectionnant des options supplémentaires. Même si les plateformes de ventes de véhicules d'occasion n'utilisent pas (encore) ce genre de technologie, elles apportent souvent un intérêt particulier à la description des annonces et à la qualité des photos l'accompagnant. Certaines plateformes, comme Autosphere, proposent des vidéos à 360° de l'extérieur et l'intérieur du véhicule d'occasion. Outre le développement de nouvelles fonctionnalités en concessions et/ou sur Internet, les distributeurs doivent gérer efficacement les frontières des différents canaux. A chaque fois qu'un client passe d'un canal à l'autre, les distributeurs risquent de perdre les historiques de préférences de leurs clients, les frustrant et les dissuadant de poursuivre sa démarche d'achat. Dans l'idéal, un client pourrait espérer commencer la configuration de son véhicule sur une application mobile, l'affiner avec l'aide d'un vendeur en ligne via un chat, puis la partager et en discuter avec ses proches sur les réseaux sociaux.

Il existe encore peu d'études d'évaluation de l'efficacité et des retours sur investissement de ces showrooms digitaux. S'ils paraissent a priori plus indiqués pour les VN en permettant de présenter l'intégralité de la gamme de finitions et d'options offertes sans avoir à gérer un stock dispendieux, ils peuvent aussi présenter certains intérêts pour les VO très récents et proches de VN (retour de location ou véhicules de démonstration) ou plus simplement pour présenter des VO à distance.

4. Le marché de la vente d'occasion en tension : comment les acteurs s'adaptent-ils aux changements de pratiques d'achat ?

La digitalisation accentue le jeu concurrentiel

Le marché du véhicule d'occasion traverse une phase de transformation profonde. Longtemps traité en parent pauvre, le véhicule d'occasion attire aujourd'hui toutes les convoitises. On assiste aujourd'hui à une intensification de la concurrence entre acteurs historiques (constructeurs, distributeurs ...) et l'arrivée de nouveaux entrants qui font tous de la vente de VO en BtoC une priorité stratégique. Les mutations induites par la digitalisation du parcours d'achat accentuent ce phénomène aussi bien pour la reprise que pour la vente de VO: tout le monde devient concurrent de tout le monde (et parfois partenaire aussi). Cette mise en concurrence d'acteurs qui ne l'étaient pas avant entraîne une pression sur les prix pratiqués et les services proposés pour se distinguer. La question du sourcing devient le cœur de la stratégie de l'activité VO : une évaluation juste de la valeur résiduelle, des frais de remise en état et des prix d'achat des véhicules d'occasion sont garants de la rentabilité du professionnel. Les impacts de la digitalisation du commerce des véhicules d'occasions sur l'intensité concurrentielle du marché peuvent se résumer en trois points principaux :

- Le rôle accru des plateformes d'intermédiation : le référencement de centaines de milliers d'offres de VO sur les plateformes d'annonces (généralistes ou spécialisées) facilite grandement la comparaison des offres par les futurs acheteurs.
- L'élargissement des zones de chalandises : avec la digitalisation de la vente, de plus en plus de concessionnaires se positionnent désormais sur le marché national, alors qu'ils se limitaient jusque-là à une zone de chalandise locale.
- Le positionnement de nouveaux acteurs sur le marché BtoC : la digitalisation du parcours d'achat a permis aux constructeurs et aux loueurs longue durée de mettre en place des nouvelles stratégies de développement dans la distribution à particuliers. Par ailleurs, de nouveaux acteurs se positionnent aussi sur ce marché, surtout en tant qu'intermédiaire ou tiers de confiance.

À ce jour néanmoins, on n'enregistre pas d'effets massifs sur les parts de marché des professionnels dans les volumes VO, pas plus qu'une généralisation du recours à des tiers professionnels sur le marché BtoC.

Les priorités stratégiques des acteurs

Bien que les profils des acteurs du commerce de véhicules d'occasion soient distincts, leurs axes de développement se rejoignent sur deux points communs. D'abord, sortir gagnant de la digitalisation du marché notamment à travers la mise en place d'organisations « phygiales », le développement de la vente 100% en ligne, le renforcement du sourcing, la création des labels de référence et la promotion du leasing (LOA et LLD).

La guerre des agrégateurs d'annonces et des plateformes de vente en ligne est ouverte. Réussir sa transformation digitale sur le marché de l'occasion nécessite des investissements lourds pour des résultats pas toujours garantis tant la concurrence sur Internet est rude. Ceci favorise les mouvements de concentration (rachat de négociants) et la création de partenariats pour étoffer l'offre de service (financement, garantie, livraison et mise en valeur du véhicule sont souvent externalisés).

Pour les acteurs historiques du commerce automobile : constructeurs et distributeurs, se lancer dans la vente en ligne de véhicules d'occasion leur permet d'anticiper deux évolutions majeures

à venir : d'une part, la vente en ligne BtoC de véhicules neufs qui finira par se développer (déjà courante dans certains pays : Etats-Unis, Royaume-Uni, Pays-Bas...) et d'autre part l'arrivée des géants du web sur ce marché (les GAFBA/BATIX). Les acteurs qui sauront développer une activité de e-commerce de VO performante disposeront alors d'un avantage de notoriété et d'expérience certain pour passer au VN.

Les acteurs historiques à l'heure du digital

Les constructeurs – les marques

Les constructeurs réagissent aux évolutions du marché de l'occasion en renforçant leur vitrine numérique et en développant leurs propres sites web sur lesquels ils exposent les véhicules d'occasion en stock dans leur réseau de concessionnaires. Les sites des constructeurs français ont une assez bonne popularité parmi les principaux sites de vente de VO : le groupe PSA se place en 12^{ème} et en 14^{ème} position avec les plateformes occasionsdulion.com et citroenselect.fr respectivement et Renault se positionne en 13^{ème} position avec occasion.renault.fr. Sur ces différentes plateformes PSA propose des VO à la vente mais propose également d'en racheter aux particuliers.

Tableau 6 : Top 20 des principaux sites de vente de VO selon leur popularité (source : SimilarWeb pour le nombre de visiteurs uniques mensuel (moyenne sur 3 mois : Juillet à Septembre 2018) et le nombre de VO proposés a été relevé sur les différents sites le 22 octobre 2018)

Rang	Acteur	Plateforme en ligne	Nombre de visiteurs uniques mensuel	Nombre de VO proposés
1	Site d'annonces généraliste	Leboncoin.fr	25 430 000	844 482
2	Site d'annonces spécialisé	Lacentrale.fr	4 233 000	307 909
3	Site d'annonces généraliste	Paruvendu.fr	4 129 000	160 607
4	Plateforme vente VO	Aramisauto.com	836 620	1 227
5	Site d'annonces spécialisé	Leparking.fr	822 559	976 720
6	Site d'annonces spécialisé	Autoscout24.fr	764 093	122 935
7	Plateforme de vente VO	Autosphere.fr	617 419	12 275
8	Site d'annonces généraliste	Ouestfrance-auto.com	592 255	174 441
9	Site d'annonces spécialisé	Occasion.largus.fr	460 669	138 839
10	Plateforme de vente VO	Reezocar.com	352 931	
11	Site d'annonces spécialisé	Automobile.fr	338 809	1 547 139 (17 110 en France)
12	Plateforme VO constructeur	Occasionsdulion.com	274 999	21 917
13	Plateforme VO constructeur	Occasion.renault.fr	238 981	26 507
14	Plateforme VO constructeur	Citroenselect.fr	151 063	15 142
15	Plateforme VO constructeur	Dasweltauto.fr	145 679	12 145
16	Site de vente enchériste	Alcopa-auction.fr	125 806	2 602
17	Plateforme VO réseaux de concessions	Vivacar.fr	106 617	38 304
18	Site de vente enchériste	Vpauto.fr	63 328	529
19	Plateforme de vente VO	Bymycar.fr	58 673	3 050
20	Plateforme VO réseaux de concessions	Audi-disponible.fr	55 323	5 622

Des labels pour se distinguer de la concurrence : un atout pour les constructeurs

La surabondance de l'offre est évidente (cf Tableau 2). Les internautes qui se tournent vers Internet pour rechercher leur prochain véhicule se retrouvent confrontés à des centaines d'annonces correspondant à leurs critères de recherche. Afin de se distinguer des particuliers, les constructeurs (mais ils ne sont pas les seuls) profitent de leur image de marque et de la confiance accrue des clients dans la qualité de l'offre proposée (état du véhicule, garanties...) pour renforcer leur stratégie de labélisation. Cette politique commerciale permet également aux constructeurs d'écouler davantage de VO, de structurer et d'harmoniser leur offre au sein de leur réseau de distribution. L'objectif des labels VO est ainsi d'assurer un niveau de qualité élevé aux véhicules vendus via l'établissement de critères d'éligibilité précis : de nombreux points de contrôle de l'état du véhicule, des garanties spécifiques, une offre de financement...A la clé le constructeur apporte une valeur ajoutée aux véhicules qu'ils proposent à la vente et s'inscrit dans une stratégie de fidélisation du client au distributeur. Chez Porsche, Peugeot et Audi la quasi-totalité des VO vendus en 2017 étaient labélisés. Chez Renault, Lexus, Nissan et Toyota, en 2017, seulement un véhicule vendu sur deux était labellisé (figure 3). Les constructeurs cherchent également à segmenter leur gamme de VO par tranche d'âge ou par véhicule particulier (véhicules électriques ou hybrides) (cf tableau en annexe).

Pour autant, l'efficacité de ces labels pour les constructeurs est discutée. La rotation des VO labellisé constructeur serait moins rapide (77 jours contre 72 jours pour les VO non labélisés) et leur marge moyenne serait légèrement moindre (17,9% contre 18,8%)⁴.

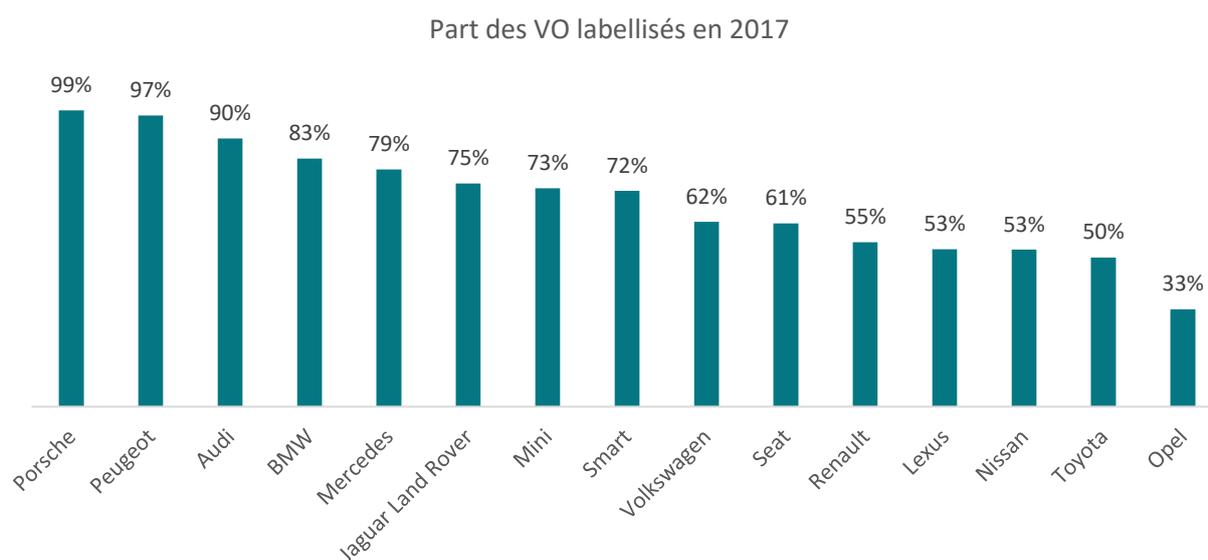


Figure 20 : Part des VO vendus labellisés en 2017, Source : Xerfi et Le Journal de l'Automobile

⁴ « Qu'apportent vraiment les labels sur les véhicules d'occasion ? » Jean-Pierre Genet, pro.largus.fr, Juin 2015.

L'offensive de PSA sur le marché de l'occasion

PSA, en se fixant pour objectif de commercialiser 800 000 occasions dans le monde d'ici 2021⁵, fait du VO l'un de ses principaux axes de développement dans les prochaines années via son plan « Push to Pass ». Pour cela une *business-unit* dédiée a été créé en 2015 et le groupe multiplie les offensives digitales pour couvrir l'ensemble du marché :

- Fin 2016, PSA prenait des parts dans AramisAuto (spécialiste de la vente de véhicules en ligne) pour élargir sa cible de clientèle et compléter ses canaux de vente en misant sur le digital et le multi-marquisme.
- Juillet 2017, PSA Retail lançait sa plateforme d'achat/vente VO BtoC Cardayz.fr. Cette plateforme se décline dans tous les pays et est relayée par des sites physiques. Cardayz.fr propose des services telle que la *Video On Demand* permettant au client de bénéficier d'une vidéo personnalisée et exclusive du véhicule dont il souhaite faire l'acquisition. Cette vidéo peut intégrer un 360° du véhicule mais surtout elle peut être spécifiquement centrée sur certains éléments ou équipements si le client en fait la demande. Ce service permet de rapprocher le client de son futur véhicule et de le conforter dans son choix à distance avant de se le faire livrer dans un des 121 points de vente de PSA Retail en France. Les sites physiques se déclinent en sites Cardays 2.0 et Cardays Centers spécialisés dans la vente de VO. Les premiers, Cardayz 2.0, se concentrent dans les hypers centre-ville où l'espace d'exposition est restreint et s'adaptent au parcours phygital du client.
- Octobre 2017, lancement de la plateforme d'achat/vente de VO CtoC Carventura.com. Cette plateforme apporte services et sécurité, à l'acheteur comme au vendeur, de la mise en ligne de l'annonce jusqu'au paiement : proposition d'une cotation pour vendre le plus rapidement possible au meilleur prix, inspection de tous les véhicules par un expert indépendant qui vérifie 200 points de contrôle et rejette l'annonce si le véhicule ne remplit les standards de qualité, proposition d'un financement (avec Cetelem), sécurisation des transactions, gestion des documents administratifs et livraison en France métropolitaine. Carventura souffre d'un déficit de notoriété. Afin d'y remédier, PSA lui offre sa première grande campagne de publicité digitale : 4 spots sont visibles sur les médias numériques (Youtube et Facebook via une campagne nationale), puis dans les salles de cinémas à partir de Novembre 2018 et enfin à la télévision au premier trimestre 2019.

La *business-unit* VO de PSA affiche des ambitions internationales. A travers AramisAuto, PSA étend son activité VO avec l'acquisition de deux spécialistes de la vente digitale de véhicules d'occasion d'abord en Espagne avec l'acquisition de la société Clicars en avril 2017 puis en Belgique avec le rachat de Cardoen en mai 2018. PSA entend exporter sa stratégie VO hors des frontières européennes sur des marchés à fort potentiel comme le Brésil (le marché brésilien du VO représente 10 millions de VO vendus/an) et la Chine (12 millions de VO vendus/an). Ce tournant est déjà amorcé avec une prise de participation, fin 2017, dans la société AutoAvaliar qui a développé un système d'estimation express de la valeur d'une voiture au moyen d'un box de garage mobile et connecté. Des projets VO sont également annoncés en Chine, en Indonésie en Russie, au Japon et au Moyen-Orient au second semestre 2019⁶.

⁵ « AramisAuto, le CtoC...la nouvelle stratégie VO de PSA à la loupe », Catherine Leroy, pro.largus.fr, Décembre 2016

⁶ « Des ambitions internationales pour la *business-unit* VO de PSA », Benoit Landré, pro.largus.fr, Septembre 2018

Les concessionnaires indépendants

Les concessionnaires indépendants ne sont pas en reste face à la digitalisation du commerce des véhicules d'occasion. Toute la profession se mobilise pour numériser son offre et l'adapter à la digitalisation croissante du parcours d'achat des clients. Les plateformes d'intermédiation sont devenues indispensables pour les distributeurs : LeBonCoin et La Centrale bénéficient en effet d'une audience incomparable avec les autres sites d'annonces. Ces plateformes sont ambivalentes : souvent considérées comme de précieux partenaires elles présentent une menace pour les concessionnaires. En mélangeant offres des particuliers et offres des professionnelles, elles renforcent la pression sur les prix. Elles contribuent également à déconnecter en partie les clients du vendeur. Cette perte de lien directe réduit les possibilités de fidélisation, tant pour les services après-vente (fréquentation des ateliers) que pour un éventuel prochain achat. Ainsi de plus en plus de concessionnaires améliorent ou déploient leurs propres plateformes de vente digitales comme un levier de développement de leur activité VO face aux constructeurs et aux plateformes d'intermédiation (cf Tableau 2 en annexe). Toutes ces plateformes ne reposent pas sur le même business model : de la simple vitrine affichant le stock disponible de la concession (ou du groupe) au véritable canal de vente digital toutes les configurations sont possibles. Ces plateformes opèrent soit sur le site internet du groupe aux côtés des autres prestations soit sur un site web dédié indépendant. Cette stratégie digitale nécessite de lourds investissements. A titre d'exemple, le groupe Parot a dépensé entre 2 et 5 millions d'euros pour le lancement de sa vitrine Zanzicar.fr en juin 2017 et le groupe Bodemer à, quant à lui, investi 2.5 millions d'euros dans son site gubriocar.com (Briocar) lancé en octobre 2017.

Dans la même logique les concessionnaires cherchent également à remonter la chaîne de valeur et à intégrer une activité de sourcing en propre. Pour cela, les concessionnaires multiplient les sites de reprises sèches (qui ne sont pas des reprises) auprès des particuliers. Cette solution a l'avantage d'approvisionner les concessions de VO à petits prix et âgés, d'améliorer le référencement naturel et la présence sur internet et surtout attirer dans les sites de ventes physiques des particuliers très souvent en phase d'achat. Néanmoins, l'offre de reprise réellement proposée au client n'est pas toujours aussi alléchante que celle proposée en ligne. Par ailleurs, certains groupes de distribution appliquent une politique de croissance externe pour internaliser son approvisionnement. C'est notamment le cas du groupe Parot qui a racheté VO3000 (négociant dont les agences Car&Cash sont spécialisée dans la reprise de VO aux particuliers) en mai 2016.

Les groupes de distribution développent aussi leurs propres labels : la course au VO petits prix

Les VO à petits prix ont la côte chez les concessionnaires indépendants. La grande majorité des VO âgés et kilométrés est habituellement revendue aux enchérisseurs ou aux marchands/négociants à prix cassés. Afin de ne négliger aucun potentiel de vente, les groupes de distribution sont de plus en plus nombreux à développer leur propre label de VO à petits prix pour mieux valoriser les reprises de véhicules anciens (entre 5 à 8 ans), concurrencer les marchands locaux et s'attaquer au segment des véhicules anciens qui transitent essentiellement entre particuliers. Les concessionnaires indépendants peuvent ainsi s'émanciper des standards et processus contraignants des constructeurs. Ces labels concernent donc des véhicules qui n'entrent pas dans les critères des labels constructeurs.

Tableau 7 : Liste non exhaustive des labels petits prix proposés par les groupes de distributions

Distributeur	Label	Description
Amplitude	Easy VO avec une vitrine Internet dédiée www.easy-vo.com	VO à petits prix entre 3 000 et 10 000€ Moins de 12 ans et moins de 150 000 km sans défauts majeurs 6 mois de garantie Forfait optionnel de livraison à 200€
Sipa	Vitrine Internet dédiée : Matitine.com	VO à petits prix : prix moyen de 7000€ Entre 5 et 12 ans et moins de 180 000 km Préparation mécanique Garantie de 6 mois (partenariat avec Opteven) Option confort qui propose un véhicule de remplacement en cas d'immobilisation à l'atelier.
Gemy	Easy Gemy	VO à petits prix : prix médian de 8300€ Plus de 4 ans et moins de 150 000 km Possibilité de reprise Contrôle technique Remise en état des organes essentiels Garantie de 6 mois minimum
Bernard	Stockdeal avec une vitrine Internet dédiée www.stockdeal.com	VO à petits prix Contrôle technique Remise en état à la carte Reprise possible Garantie 3 mois
Jean Lain	Low'caz avec une vitrine Internet dédiée www.lowcaz.com	VO à petits prix : à partir de 3000€ : prix moyen 7000€ Révisé avec 50 points de contrôle Solution de financement Garantie et extension de garantie

Groupe PGA : Autosphere

PGA Motors, premier distributeur automobile indépendant tant en termes de VN que de VO, lançait en Septembre 2017 une nouvelle version de sa vitrine Internet Autosphere.fr initialement lancée en 2017. Cette nouvelle version transforme la vitrine en véritable plateforme 100% digitalisée grâce à laquelle il est possible de réaliser toutes les démarches d'achat d'un VO directement sur Internet : le choix du véhicule, la reprise de l'ancien véhicule qui alimente une partie de son sourcing, le dossier de financement (avec possibilité de LOA), la consultation et la signature électronique de l'ensemble des documents administratifs, l'envoi des pièces justificatives... Afin d'optimiser l'expérience client et d'échanger en toute transparence avec le client, le site accompagne ses annonces de véhicules de photos spécifiant les défauts et de vidéos 360° et lance la livraison à domicile partout en France. Avec plus de 12 000 VO disponibles et plus de 800 000 visiteurs uniques mensuel, Autosphere se positionne comme le premier site web le plus visité parmi les distributeurs indépendants. Bien que loin derrière les sites de petites annonces il attire plus de visiteurs que les sites de constructeurs (hors PSA avec Aramisauto.com) (cf Tableau 2). Autosphere ne se limite pas aux frontières françaises et déploie sa plateforme sur le marché belge.

Groupe Parot : Zanzicar

En juin 2017 le groupe Parot lançait Zanzicar après avoir investi entre 2 et 5 millions. Son introduction en Bourse et les différentes levées de fonds successives ont permis de financer les besoins nécessaires à la plateforme : le rachat de la centrale d'achat VO 3000 (pour sourcer à grande échelle des VO de toutes marques, de tout âge et de toutes catégories) la conception de la plateforme de marque et du site Internet et élaboration du plan média. Zanzicar n'est pas une vitrine internet qui propose le stock de VO des concessions du groupe mais une société indépendante, autonome qui propose sa propre offre de véhicules et un achat 100% digitalisé en s'appuyant sur une équipe de vente qui lui est entièrement dédiée. La plateforme digitale s'accompagne d'un centre de relation client par lequel l'internaute peut être accompagné à chaque étape de sa démarche d'achat par un conseiller. Le groupe Parot a misé sur la pédagogie avec plusieurs vidéos explicatives qui aiguillent le client dans son parcours d'achat. Chaque annonce propose des véhicules reconditionnés, vérifiés par des experts (100 points de contrôle), en stock, prêts à partir, garantie 12 mois minimum et satisfait ou remboursé. Les véhicules sont mis en valeur par des photos mettant en évidence les défauts du véhicule et une vision 360° permettant d'en faire le tour ou de se déplacer à l'intérieur. Afin de s'adapter aux évolutions des habitudes de consommation, le groupe Parot met largement en avant la LOA (mise en évidence de loyers mensuels) avec plusieurs arguments pour le client : la possibilité de changer de voitures régulièrement, ne plus subir la décote du véhicule, ni les frais d'entretien ou de réparation. Le groupe Parot s'est entouré de 8 partenaires majeurs pour proposer des services aux clients qu'il n'était pas en mesure de proposer lui-même : L'argus (référentiel VO), AutosOnShow.tv (shooting des véhicules), BCA (Expertise & reconditionnement), CGI Finance (solutions de financement), Groupe Identicar (gravage et assurance complémentaire), Opteven (garantie et entretien), Salesforce (CRM) et Insign (conseil et conception de marque, développement de la plateforme). L'aboutissement de l'expérience client a lieu avec le choix de la livraison à domicile ou en point relais dans un centre Norauto partenaire. Zanzicar réalise une marge sur chaque véhicule au moment de l'achat puis grâce à la maîtrise des délais de préparation (frais financiers et coûts de remise en état). La marge brute attendue est similaire à celle attendue en concession mais les coûts de distribution sont bien moindres, la marge nette s'en trouve bien supérieure à celle d'un point de vente physique en s'affranchissant de l'implantation immobilière coûteuse. Très récemment, Zanzicar annonçait faire évoluer son business model en ouvrant 3 points de ventes physiques.

Groupe Colin : Youpicar.com

Déjà présent sur Internet depuis une quinzaine d'année avec son site Epicar, le groupe Colin a lancé en juillet 2017, Youpicar.com, sa nouvelle plateforme spécialisée dans la reprise de VO aux particuliers. La promesse de Youpicar est d'accompagner le particulier qui souhaite vendre son VO depuis son estimation jusqu'à l'offre de rachat ferme en passant par l'expertise du véhicule, son rachat et son paiement. Concrètement, le particulier renseigne sa plaque d'immatriculation ou fournit les informations de base (mois et année de première mise en circulation, marque et modèle). Il obtient alors une estimation de son véhicule après avoir transmis un descriptif de l'état de ce dernier. Un expert indépendant mandaté par Youpicar examine ensuite gratuitement le véhicule sur le lieu souhaité par le client (chez lui, au bureau ...) et une offre de rachat ferme est alors formulée. Si l'achat est confirmé le véhicule est récupéré par un prestataire partenaire sur le lieu choisi par le client et la signature du certificat de vente déclenche l'ordre de paiement sécurisé. Ainsi Youpicar permet au groupe Colin de réaliser un sourcing VO complémentaire composé de VO âgés et kilométrés. L'absence d'intermédiaire lui assure de dégager une marge plus importante. Les véhicules repris sont ensuite vendus directement en concessions ou aux enchères. Pour monter ce nouvel écosystème, le groupe Colin s'est appuyé sur plusieurs partenaires majeurs : les données d'Autovista pour évaluer la valeur

du VO, monspecialisteauto.com pour réaliser les expertises des véhicules, Expedicar pour récupérer les VO auprès des clients et la Banque populaire pour sécuriser les paiements en ligne et enfin BCAuto Enchères pour revendre les VO non distribués en concessions.

Les loueurs longue durée à l'assaut des particuliers

La croissance rapide des flottes en location longue durée génère un nombre conséquent de VO peu âgés. Même si les loueurs longue durée revendent écoulent leurs VO en BtoB (Arval et ALD Automotive vendent respectivement 80% et 90% de leurs VO en BtoB)⁷, ils cherchent à accroître la part de leurs ventes aux particuliers, bien conscients que ce canal est beaucoup plus profitable (les marges sont supérieures de 10 à 15%)⁷. Ils mettent également en place des offres locatives donnant une deuxième vie financière à leurs véhicules créant de cette façon une nouvelle source de profitabilité.

Ainsi pour atteindre 50% de ventes aux particuliers d'ici 2021, Leaseplan développe son enseigne CarNext avec l'ouverture de plusieurs points de ventes physiques et une vitrine digitale européenne lancée en Septembre 2018.

Les enchérisseurs

Les sociétés d'enchères se sont imposées comme des acteurs incontournables du marché des véhicules d'occasion en écoulant leur stock de véhicules (reprise de concessions, flottes des loueurs...) en BtoB. Devenues de véritables places de marché numérique, elles s'appuient sur des sites internet de cotation en temps réel qui permettent de retransmettre les ventes en direct. Chaque véhicule est présenté en détail et accompagné de plusieurs photos. Cette stratégie permet d'assurer une rotation des stocks rapide et de limiter les déplacements des acheteurs et une fluidité optimale des transactions. Les enchérisseurs les plus importants ont également développé une chaîne de remarketing pour mieux valoriser leurs véhicules et profitent de la digitalisation du marché pour développer leurs offres et offrir des services en marque blanche. Ce segment de vente de VO se concentre autour de trois acteurs majeurs : BCAuto Enchères, Alcopa et VPauto. Le premier, leader du segment en France, a une activité désormais 100% digitale : son site web est son seul canal de vente. Ces concurrents mélangent ventes physiques et ventes en ligne. Ainsi Alcopa Auction et VPauto conservent des salles de vente mais leur part de digital ne cesse de progresser.

Les marchands/négociants/mandataires : acquisition et concentration chez les marchands

Cette catégorie regroupe des profils variés. Il convient de différencier les purs négociants qui à l'instar d'Auto1 ou ADTrans sont uniquement présents en BtoB et les acteurs ayant clairement positionné leur offre sur le BtoC comme Aramisauto ou Sofipel. En effet, avec la digitalisation du marché de l'occasion, de plus en plus de marchands/négociants ont augmenté la part des véhicules vendus aux particuliers en diversifiant parallèlement leur approvisionnement. Pour adresser leurs VO aux particuliers les marchands/négociants utilisent les plateformes bien connues de vente de VO comme LeBonCoin et la centrale ou développent leur propre site Internet comme simple vitrine de stock ou véritable plateforme de vente et de reprise. Longtemps considérés comme des acteurs de second rang, les marchands/négociants sont aujourd'hui prisés par les constructeurs ou les concessionnaires désirant

⁷ « Les loueurs longue durée à l'assaut des particuliers », Christophe Bourgeois, pro.largus.com, Juin 2018

développer leur activité sur le marché de l'occasion. Leurs compétences et savoir-faire en approvisionnement à grande échelle en font effectivement des cibles de choix. Cette tendance initiée en 2016 avec le rachat d'AramisAuto par PSA et celui de VO3000 par le groupe Parot se poursuit avec l'acquisition de BGA Motors, spécialisée dans la vente de VO premiums aux particuliers, par le distributeur Passion Automobiles. Bien que très atomisée, la profession se structure et se concentre autour de réseaux organisés (Distinction, VPN...) en réponse à l'offensive des constructeurs et des concessionnaires indépendants. Les petits acteurs peuvent alors bénéficier d'une force de frappe plus importante et de moyen leur permettant de développer également une visibilité sur le web. Les plus grands acteurs misent sur une croissance externe à l'image d'ADTrans qui a racheté MK2J (spécialiste du négoce de véhicules d'occasion) en 2017.

Aramisauto : un pionnier de la vente en ligne

Dès sa création en 2001, Aramisauto a misé sur le développement des ventes par Internet tout en gardant un réseau restreint d'agences physiques. La plateforme de vente 100% en ligne revendiquait une digitalisation complète du parcours client dès 2015 avant de parfaire l'expérience client avec un service de livraison (ou de reprise) à domicile. Sur la plateforme, un internaute peut acheter ou revendre son véhicule. Il peut réserver un véhicule sur Aramisauto, choisir ces options de livraison, payer son véhicule par virement bancaire puis choisir son mode de livraison. La livraison, traitée comme un levier de trafic et de satisfaction client et confiée à Expedicar, représentait 10% des ventes d'Aramisauto début 2018 (les 90% restants sont livrés à partir des 29 points de contact du groupe). Aramisauto.com est aujourd'hui la plateforme Internet d'un professionnel du VO la plus visitée juste derrière les sites de petites annonces LeBonCoin, laCentrale et paruvendu indépendants (Tableau 2). Suite à son alliance avec PSA, Aramisauto.com a commercialisé plus de 36000 véhicules en 2017 pour réaliser un chiffre d'affaire de 435 millions d'euros (360 millions d'euros en 2016)⁸ et ne souhaite pas s'arrêter là en annonçant leur ambition de doubler le chiffre d'affaire pour 2022. Afin de réaliser ses objectifs, Aramisauto.com peut compter sur son site industriel de reconditionnement qui fonctionne dorénavant 24h/24 et emploie plus de 100 personnes localement pour sortir 250 voitures reconditionnées par semaine.

Une opportunité pour de nouveaux acteurs

Un besoin de réassurance ...

La digitalisation du commerce des véhicules d'occasions a entraîné son lot de travers et d'arnaques. Les appréhensions des futurs acheteurs (ou vendeurs) ne se cantonnent plus aux éventuels vices cachés d'un véhicule mais s'étendent à certaines pratiques de fraude et d'arnaques très organisées et parfois de grande ampleur. Dans une étude de 2016 sur la thématique « Les Français et les voitures d'occasion » réalisé par LaCentrale et Opinionway près de 8 français sur 10 estimaient plus risqué d'acheter un VO qu'un VN. Et pour cause 84% d'entre eux estiment que les arnaques sont nombreuses sur le marché du VO et 83% considèrent qu'ils doivent forcément s'y connaître en automobile pour réaliser un bon achat. Ainsi pour contrer leurs angoisses (Figure 22) face à l'achat d'un véhicule d'occasion, les français recherchent des acteurs de confiance capables de les accompagner et de leur faciliter les démarches. Les professionnels représentent souvent un gage de confiance important : le taux d'inquiétude face à l'achat chute à moins de 30% lorsque l'acheteur s'adresse à un professionnel. Les professionnels du VO peuvent s'enorgueillir d'avoir la confiance des acheteurs grâce à de meilleures garanties, un meilleur état du véhicule et un achat simplifié et tranquilisé (Figure 23).

⁸ « Aramisauto.com affiche 20% de croissance en 2017 », Alexandre Guillet, pro.largus.fr, Janvier 2018.

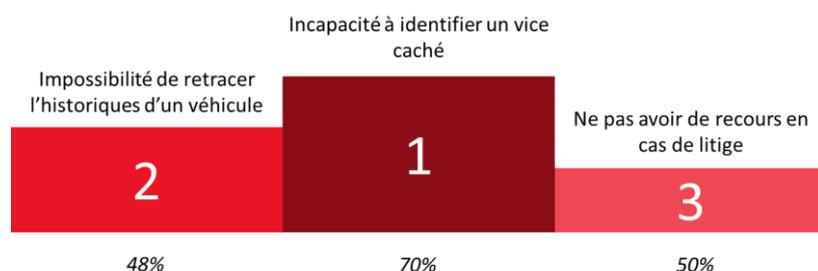


Figure 21 : Podium des angoisses éprouvées par les Français lorsqu'ils se lancent dans l'achat d'un véhicule d'occasion. Source : « Les Français et les voitures d'occasion », Mars 2016, La Centrale et OpinionWay

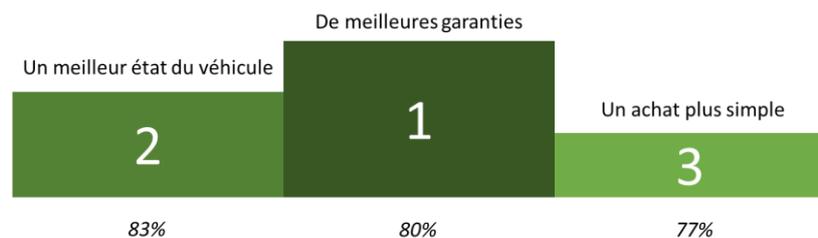


Figure 22 : Podium des critères de confiance des acheteurs pour les professionnels de l'automobile. Source : « Les Français et les voitures d'occasion », Mars 2016, La Centrale et OpinionWay

...qui laisse place à de nouveaux entrants

La digitalisation du marché des VO crée de nouveaux besoins et de nouvelles opportunités qui suscitent l'intérêt de nouveaux entrants qui y voient un moyen d'investir ce segment. Ces nouveaux acteurs entendent profiter du potentiel du marché du véhicule d'occasion largement dominé par les échanges entre particuliers avec son lot d'arnaques et autres fraudes. Ils se positionnent généralement entre vendeurs et acheteurs sur deux créneaux distincts : simplifier la mise en vente/l'achat de VO en se chargeant de l'ensemble du processus de vente (photos, essais, négociation, livraison, tâches administratives...) ou sécuriser le parcours d'achat en jouant le rôle de tiers de confiance et en rassurant l'acheteur et le vendeur.

Les nouvelles plateformes d'intermédiation jouent le rôle de tiers de confiance

La plupart des nouveaux acteurs digitaux du commerce VO ont fait le choix de se positionner comme un intermédiaire en développant des plateformes digitales inédites au positionnement distincts (CtoC, BtoC et BtoB) mais avec le même objectif : faciliter la vente et la reprise de VO pour et apporter de la transparence. Sur le marché CtoC face à la concurrence des grandes plateformes comme LeBonCoin, elles se définissent comme tiers de confiance en proposant des services additionnels visant à rassurer l'acheteur et/ou le vendeur et à lui faire apprécier son expérience client.

Tableau 8 : Liste des principaux nouveaux acteurs du commerce VO

Acteurs	Années de création	Activité
Bonnie & Car	2009	Tiers de confiance : Plateforme de vente de VO qui simplifie la vente entre particuliers et assure une sécurité et une transparence en proposant l'évaluation de la côte du véhicule et en organisant et accompagnant les visites
Effycar	2010	Tiers de confiance : Plateforme digitale qui propose un service clé en main aux particuliers souhaitant vendre leur VO haut de gamme: inspection du VO chez le vendeur avec 175 points de contrôle et rénovée avec 1 an d'assistance, garantie mécanique complète et livraison.
Auto1	2012	Auto1.com : plateforme de sourcing destinée au marché BtoC. Vendevotrevoiture.fr : Estimation en ligne du prix de reprise d'un VO avant de faire une offre ferme après inspection.
Reezocar	2013	Tiers de confiance digitalisé dans les transactions entre particuliers : plateforme d'intermédiation dans la vente de VO qui centralise les annonces dans toute l'Europe et facilite la recherche des particuliers, sécurise l'achat pour les vendeurs et réalise un diagnostic de la voiture pour rassurer l'acheteur. Reezocar propose également le leasing en association avec le Crédit Agricole.
Kyump	2015	Tiers de confiance : Plateforme spécialisée dans les transactions de VO entre particuliers : fluidifie et sécurise l'achat/la vente de VO en proposant une estimation du prix de vente, une inspection poussée du véhicule à domicile et toute une gamme de services. Les véhicules sont ensuite proposés à la vente sur kyump.com
Winicar	2015	Tiers de confiance : plateforme de vente/achat de VO 100% digitalisée entre particuliers : les voitures d'occasion en ligne sont sélectionnées et inspectées (notamment l'historique d'entretien), les démarches administratives et la livraison sont prises en charge
Carizy	2016	Tiers de confiance: Carizy se positionne comme un intermédiaire entre acheteur et vendeur de VO particulier en prenant en charge les démarches administratives, l'expertise, la sécurisation du paiement ou encore la livraison. Carizy a ouvert son capital aux groupes Macif et Matmut et étoffe ses offres de nouveaux produits d'assurance.
Wamcar	2016	Reprise de VO : Plateforme digitale mettant en relation des particuliers souhaitant vendre leur VO et des professionnels souhaitant les acheter
Rezauto	2017	Reprise de VO :Plateforme de vente/achat de VO CtoB : Rezauto met en relation les particuliers en phase de revente de leur véhicule avec des centaines de professionnels franchisés.
CarJager	2018	Plateforme digitale qui met en relation acheteurs et vendeur de voitures de collection.
Vivacar	2015	Plateforme digitale d'annonces de VO lancée par CGI Finance. Les VO présentés proviennent de groupes de distribution partenaires. Le site propose la recherche d'un véhicule par mensualité, et un financement dont l'acceptation du dossier peut être réalisé en 5 clics.

Les services associés à la vente

Tableau 9 : Liste des principaux nouveaux acteurs proposant des services associés à la vente de VO

Acteurs	Année de création	Activité
Expedicar	2009	Transport de VO : solution de transport et de livraison de véhicules
NGC	2010	Historique des VO : Autoviza propose aux acheteurs particuliers ou professionnels de VO un rapport de l'historique du VO. Cette solution est notamment proposée sur lacentrale.fr
Autovisual	2014	Comparateur d'offre en ligne : Autovisual est un agrégateur et comparateur de voitures d'occasion. La plateforme permet de rechercher les véhicules primables et propose une cote gratuite.
EasyVerif	2014	Inspection des VO : EasyVerif est une plateforme collaborative qui vérifie la pertinence de petites annonces de véhicule, nautisme et immobilière. Un contrôleur est missionné pour vérifier le véhicule de l'annonce.
Stampyt	2015	Mise en valeur des VO : Stampyt est spécialisé dans la prise de photos de VO et propose une application mobile pour améliorer et mettre en scène les photos d'automobile sur les plateformes en ligne (y compris 360°). Il compte déjà de nombreux clients : Renault, PSA, Parot, Alcopa, La Centrale ...)
Autorigin	2016	Historique des VO : Service en ligne qui renseigne instantanément l'historique d'un VO à partir de sa plaque d'immatriculation. Autorigin collecte auprès de partenaires des informations objectives sur l'état des voitures : nombre de propriétaires, durée de détention, Crit'Air, typologie de propriétaire...
Monspecialisteauto	2016	Inspection de VO : inspection du véhicule en 155 points. Monspecialisteauto met en relation un particulier souhaitant acheter un VO et un spécialiste, mécanicien de profession, qui peut lui apporter les conseils nécessaires.
Cocoricar	2017	Cocoricar a été créé par PayCar et Icare (filiale de BNP ParisBas). C'est une solution de sécurisation des transactions via la vérification de l'identité des utilisateurs.

Les géants du web futurs vendeurs de voitures ?

La digitalisation du parcours client ouvre indéniablement les portes du marché de l'occasion aux acteurs du net, en tant qu'intermédiaires ou acteurs à part entière en attendant le déploiement de la vente de voitures neuves en ligne.

Facebook, futur poids lourd du VO en France ?

Aujourd'hui, Facebook ne vend pas de voiture directement mais s'immisce dans la vente de véhicule d'occasion via sa plateforme de petites annonces Facebook Marketplace lancée en août 2017. Déjà complète et efficace, elle possède son propre moteur de recherche avec la possibilité de trier les annonces selon différents critères : marque, modèle, année, kilométrage, motorisation... Les acheteurs peuvent ainsi chercher un véhicule autour de chez eux. Jusqu'au mois de Juin 2018, la plateforme était dédiée exclusivement à la vente de biens d'occasion entre particuliers. Elle est désormais ouverte aux professionnels uniquement pour les biens automobiles. Avec sa communauté de 33 millions

d'utilisateurs en France les opportunités offertes aux concessionnaires professionnels semblent considérables. Trois spécialistes de la vente de VO participent d'ailleurs à une phase pilote : Aramisauto, L'Argus et Ubiflow. L'Argus transfère automatiquement toutes les annonces de ses clients sur la Marketplace Auto sans que les concessionnaires et marchands n'aient à intervenir. C'est également le cas depuis les logiciels édités par l'Argus à destination des professionnels : Planet VO et Cardiff VO. Ubiflow permet également à ces utilisateurs de publier systématiquement leurs annonces de VO sur la Marketplace Facebook en France. Une fois publiées les annonces sont visibles auprès des acheteurs en fonction de leur localisation c'est donc une opportunité pour les professionnels qui espèrent toucher la communauté locale. Génératrice de leads qualifiés, la Marketplace offre la possibilité aux acheteurs et aux vendeurs d'interagir instantanément via Messenger.

Amazon

Bien qu'Amazon ne soit pas encore identifié comme un vendeur automobile, la plateforme de e-commerce multiplie les initiatives pour intégrer le marché automobile. En 2016, Amazon lançait *Amazon vehicles* une plateforme destinée aux futurs acheteurs rassemblant des informations, des commentaires de propriétaire et un prix de vente recommandé pour un modèle particulier. Amazon a également développé un service pour l'après-vente, *Amazon Automotive*, qui propose aux internautes d'enregistrer leur véhicule sur la plateforme afin qu'Amazon leur propose les produits d'après-vente correspondant spécifiquement à sa voiture. Amazon a expérimenté la vente digitale de véhicules neufs. D'abord en novembre 2016, les internautes italiens pouvaient acheter plusieurs modèles de Fiat (500, 500L et Panda) sur Amazon en sélectionnant un package d'options parmi ceux proposés puis retirer leur véhicule en concession. Les commandes permettaient d'obtenir des rabais allant jusqu'à 4300€ par rapport au prix catalogue en payant un package spécial de 180€. Plus récemment, lors du Mondial de l'automobile, Hyundai a mis en vente une vingtaine d'unités de son modèle Kona électrique directement sur Amazon. En achetant un bon d'achat de 1000€ sur le site Amazon.fr, l'internaute effectue une précommande qui lui assure la disponibilité immédiate de cette édition limitée avant de se rendre en concession Hyundai afin de finaliser l'achat ou le financement du véhicule.

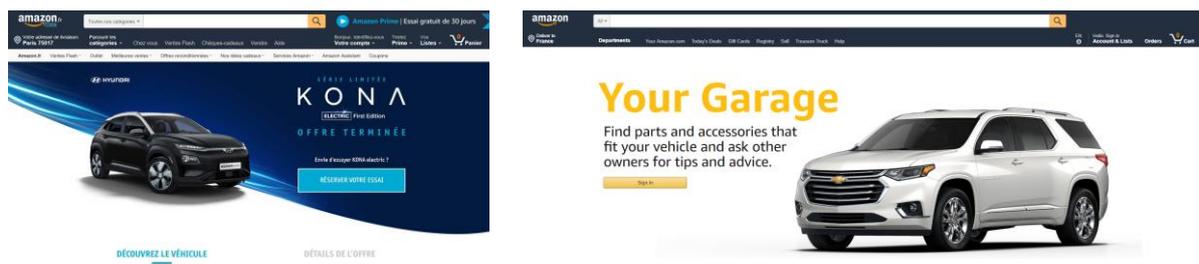


Figure 23 : Amazon (gauche) et Amazon Automotive (droite)

5. Quelles sont les conséquences de ces bouleversements sur le métier de vendeur VO ?

Carvana, annonce-t-il la disparition du métier de vendeur automobile ?

Carvana, distributeur de véhicules d'occasion américain propose, depuis peu, à ses clients de choisir et de payer intégralement leur véhicule en ligne puis d'opter pour une livraison à domicile ou un retrait dans leur distributeur automatique de véhicules. En choisissant cette dernière option, le client reçoit un jeton à domicile qu'il insert dans le juke-box de la « *vending machine* » afin de voir la mécanique du distributeur s'actionner et lui apporter son nouveau véhicule. Ainsi Carvana commercialise une partie de ses VO de manière 100% digitale sans que le client n'interagisse jamais avec un vendeur, tout au plus avec une hôtesse ou un mécanicien.



Figure 24 : Illustration du système Carvana

Alors gadget marketé ou prémices d'un nouveau modèle économique de la vente d'occasion ? Notre étude ne permet pas de conclure mais il est certain que le sujet a suscité de fortes réactions parfois divergentes. Cette discordance s'est d'ailleurs retrouvée dans nos entretiens :

- « Le marketing peut prendre le pas sur le commerce, on peut tout faire sans vendeur » (Responsable Marketing et Call-center)
- « Le physique reste très important, il y a un trafic naturel qui ne vient pas du digital » (Directeur de groupe de distribution)

La digitalisation des points de vente, qu'en est-il vraiment ?

D'après l'enquête recrutement 2018 de l'ANFA, la grande majorité des concessions possède aujourd'hui un site internet dont l'utilisation principale est la diffusion d'annonces VO. Cette digitalisation croît également avec la taille de l'entreprise.

Cette digitalisation est très largement intégrée et approuvée par les vendeurs VO :

- « Celui qui n'intègre pas l'importance d'internet n'a rien compris », Vendeur VO
- « Internet, c'est notre première vitrine », Chef des ventes VO

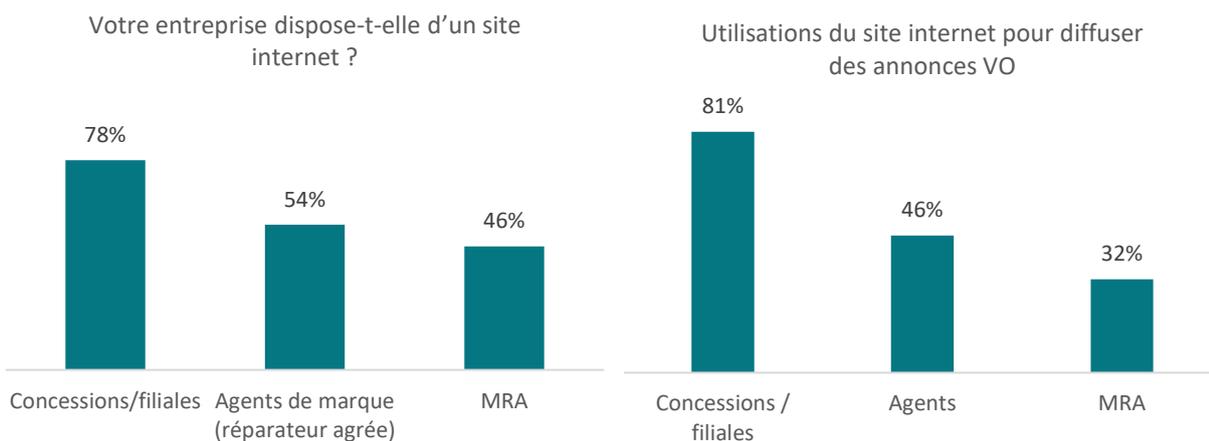


Figure 25 : Résultats de l'enquête recrutement 2018 de l'ANFA

La diffusion des annonces de VO

La rédaction des annonces VO et leur diffusion sur les différents canaux digitaux est effectuée dans la très grande majorité des concessions par le vendeur VO. Dans la réalisation de cette tâche quotidienne, les vendeurs sont assistés par des logiciels dédiés tels que Planet VO ou Ubiflow qui pré-remplissent les caractéristiques des véhicules et permettent une diffusion multicanale facilitée. Le travail effectué avant la publication des annonces est parfois partagé entre le vendeur et les différentes cellules d'une concession : « La mise en ligne des annonces se fait en lien avec la cellule d'achat, l'annonce est pré-remplie, la cellule d'achat ajoute les options et met un titre », Vendeur VO.

Lors de nos entretiens, LeBonCoin et La Centrale ont toujours été cités comme les 2 canaux de diffusion majeurs alors que les sites internet des constructeurs n'apparaissent qu'en troisième position. Les vendeurs VO interviewés lors de notre étude précisent que « les sites constructeurs ramènent très peu de leads : 90% des leads viennent du BonCoin » (Vendeur VO). Il est important de noter l'émergence des réseaux sociaux comme canal de diffusion des annonces de véhicules d'occasions issus de professionnels et de particuliers : « Nous avons un fort intérêt pour la Marketplace de Facebook », Responsable marketing et communication. Ceci traduit les changements de comportements de consommation induit par la digitalisation du commerce des véhicules d'occasions.

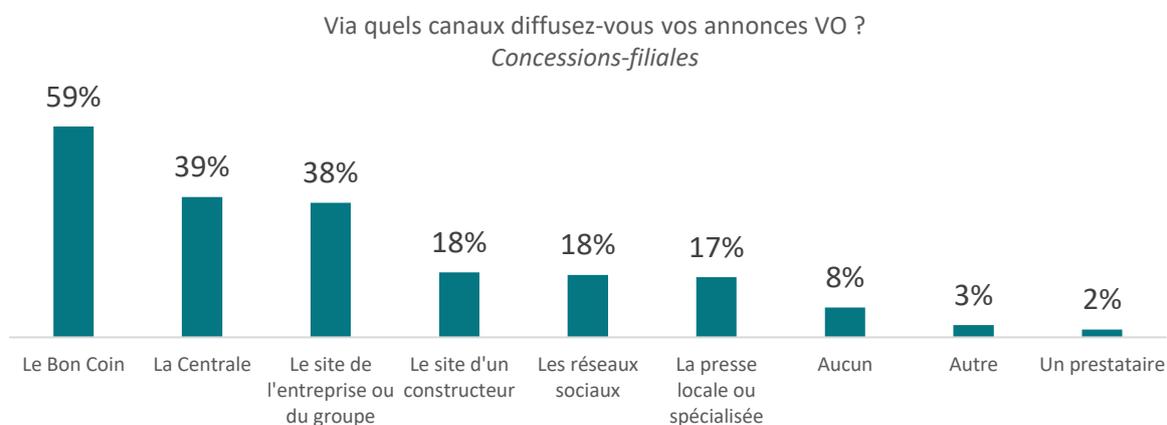


Figure 26 : Enquête recrutements 2018 de l'ANFA

Les vendeurs sont également très souvent chargés de gérer les annonces une fois publiées. Pratiquement, ils doivent veiller à « remonter » les annonces vieillissantes et à mettre à jour le prix du véhicule afin qu'il reste cohérent avec les prix proposés par la concurrence.

La publication d'une annonce est certainement l'étape fondamentale de la commercialisation d'un VO. Dans la masse des annonces publiées, la qualité de l'annonce et la confiance qu'elle dégage lui permettront de se détacher (à condition que son prix soit cohérent avec le marché). Sa rédaction requiert donc une exigence particulière et suit un process précis établi au sein de chaque concession (ou groupe de distribution) et parfois imposé par les labels constructeurs : le véhicule doit être détaillé avec précision, les options listées de manière exhaustive et les photos nombreuses et prises avec soin. Lors de nos entretiens, certains chefs de ventes VO déploreraient que cette tâche soit parfois réalisée avec négligence :

- « Il y a des vendeurs qui font ça à la va-vite avec des plastiques sales », Chef des ventes VO
- « C'est bête mais certains ne pensent pas à allumer le GPS », Chef des ventes VO

Concernant la publication et la gestion des annonces, les activités des vendeurs se résument à :



Les activités du vendeur :

- Rédiger l'annonce (c'est parfois fait de manière semi-automatique)
- Mettre en valeur le véhicule :
 - Prendre une dizaine de photos de qualité (souvent dans un espace dédié avec un smartphone, une application comme Stampyt ou du matériel professionnel)
 - Ne pas oublier de mettre en avant les équipements et les options !
 - Retoucher les photos
 - Réaliser une vidéo et faire un montage basique (See it Now)
- Utiliser les logiciels tels que Planet VO ou Ubliflow pour une diffusion multicanale
- Contrôler les petites annonces pour surveiller de manière accrue :
 - Le prix (afin qu'il reste cohérent avec les prix proposés par les concurrents)
 - Leur positionnement (afin de remonter les annonces qui vieillissent)

La gestion des leads

La diffusion des annonces de VO sur les plateformes dédiées et sur les réseaux sociaux engendre, par conséquent, un volume de leads entrants volumineux (parfois peu qualitatifs). C'est pourquoi de plus en plus de groupe de distribution centralisent cette activité dans un call-center pour décharger le vendeur et concentrer son temps de travail à la vente. Les leads sont ainsi d'abord traités par des opérateurs téléphoniques qui répondent par téléphone ou par email au prospect, rassemblent un maximum d'informations sur la demande de ce dernier puis qualifient les leads avant de les répartir entre les vendeurs. Néanmoins la gestion des leads varie largement avec l'organisation des concessions. De nombreux vendeurs gèrent, encore, entièrement les leads sans assistance.

Que le vendeur gère le lead en première ou en seconde intention, il doit savoir s'adresser au client et le convaincre à distance. Il doit ainsi adapter son discours aux clients digitaux, souvent très renseignés sur les modèles et les prix pratiqués, qui n'hésitera pas à aller voir la concurrence s'il n'est pas satisfait de ses échanges avec le vendeur : « On ne traite pas le client digital comme un client showroom : être

concret, réactif, aller à l'essentiel » (Chef des ventes VO). Les process de gestion de la relation client mis en place au sein des concessions sont parfois très exigeants et imposent aux vendeurs de respecter des délais de réponse et un schéma de contact défini : « J'impose à mes vendeurs de répondre au téléphone en laissant seulement une seule sonnerie » (Chef des ventes VO). La hiérarchie regrette que la relation client soit parfois négligée par leurs vendeurs : « Le premier contact est souvent bien fait mais il se détériore par la suite » (Directeur de plaques).

Cette exigence est parfois perçue comme une contrainte par le vendeur qui perçoit cet excès de qualité comme un frein à la liberté dont il souhaiterait pouvoir disposer dans la relation qu'il établit avec ses clients.

Les tâches quotidiennes du vendeur VO en terme de gestion des leads sont les suivantes :



Les activités du vendeur :

Répondre aux leads :

- De manière réactive et rapide (parfois le délai de réponse est imposé par le constructeur)
- Par téléphone, SMS ou email
- Poliment, avec un bon niveau de français oral et écrit
- A l'aide de textes préparés mais qu'ils aiment souvent personnaliser
- Pour le client digital : être concret, réactif et aller à l'essentiel : photos et vidéos supplémentaires
- Faire preuve d'empathie
- Savoir gérer des clients très renseignés sur les prix, qui utilisent des comparateurs et qui ont évalués le prix de reprise de leur véhicule sur Internet

L'utilisation du CRM dans l'activité VO

Contrairement au VN où l'utilisation du CRM est largement répandue dans l'activité de vente, l'utilisation en VO est beaucoup plus variée. Pour certains vendeurs VO, l'utilisation du CRM est quasiment inexistante. Plusieurs vendeurs et chefs de ventes l'ont confirmé :

- « En VO, il n'y a pas vraiment de CRM, il n'est pas structuré » (Vendeur VO)
- « Pas vraiment de CRM mais plutôt des petites fiches dans mon agenda, juste sous mes yeux » (Vendeur VO)
- « Contrairement au VN, on fait très peu de rappel de prospects, c'est du oneshot : les gens savent ce qu'ils veulent quand ils viennent et ils achètent » (Chef des ventes VO)

Pour d'autres, leur remplissage est très strict et sert d'indicateur de traçabilité de la gestion des leads : « Nous avons une politique stricte de remplissage du CRM avec des champs obligatoires » (Responsable Marketing et Call-center)

Cette différence est très largement corrélée avec la taille et surtout l'organisation des concessions ou des groupes de distribution. D'un côté, les « petites » et « moyennes » concessions dans lesquelles les vendeurs sont multitâches n'exigent pas toujours une utilisation accrue du CRM pour l'activité de vente VO. De l'autre, les « grosses » concessions disposant d'un call-center centralisant les leads entrants demandent à leur vendeur de mettre à jour les fiches client déjà pré-remplies par les opérateurs du call-center. La hiérarchie peut alors suivre les vendeurs et identifier le manque de suivi des prospects.

Reprendre un véhicule d'occasion et participer au sourcing

La rentabilité de l'activité VO d'une concession repose largement sur la reprise et le sourcing des VO : « Pour bien vendre, il faut bien acheter » (Chef des ventes VO)

Les vendeurs VO sont assistés par des logiciels tels que Planet VO dans l'évaluation de la valeur de reprise d'un véhicule. Ils sont ainsi capables de proposer une offre de reprise au client après l'avoir fait valider par le chef des ventes de manière quasi systématique : « Quasiment tous les vendeurs sont capables de le faire mais ils ont tendance à faire valider par un cadre » (Chef des ventes VO).

L'attribution du sourcing au vendeur est quant à elle beaucoup plus discutée. Bien que cette activité ne soit pas attribuée au vendeur dans les référentiels officiels il arrive fréquemment que la hiérarchie délègue cette tâche aux vendeurs expérimentés. Dans la majorité des cas le sourcing est réalisé par le chef des ventes ou centralisé dans une centrale d'achat pour les groupes de distribution de taille importante.

Conclusion : un vendeur, des vendeurs ?

La digitalisation a rapidement fait évoluer le paysage du commerce des véhicules d'occasions en accroissant la concurrence entre les professionnels de la vente. Afin de prendre le virage de la digitalisation, les groupes de distribution se concentrent et/ou développent de nouvelles organisations : création de call-center pour traiter un volume de leads entrants croissant, mise en place de cellules d'achat permettant de garantir un approvisionnement (en France et à l'étranger) suffisant pour répondre à la demande et instauration de process établi par le département Marketing permettant d'améliorer la relation client.

Finalement, il existe autant de profils de vendeurs VO que d'organisations existantes : « Il existe une très grande diversité de profils de vendeurs VO, pour preuve nous avons 27 cahiers des charges ! » (Spécialiste en recrutement). Deux tendances opposées émergent : d'une part l'ultra-spécialisation des vendeurs focalisés sur l'acte de vente et de l'autre des vendeurs « multitâches » aux responsabilités étendues évoluant dans des points de vente de taille modérée.

Au centre de ces transformations les vendeurs voient évoluer leur métier :

- Une diffusion des annonces de VO exclusivement digitale :
 - Sur différents canaux : plateformes d'annonces généralistes ou spécialisées et sur les réseaux sociaux
 - Qui nécessite la maîtrise de logiciels tel que Planet VO
 - Qui exige une rédaction des annonces et une prise des photos respectant des standards de qualité élevée (la prise des photos nécessite parfois de maîtriser le matériel dédié et les logiciels de retouches rapides)
- Des parcours d'achat client digitalisés :
 - Avec des clients très renseignés qui comparent les prix et obtiennent aisément une estimation (souvent erronée) de la valeur de reprise de leur véhicule
 - Qui viennent de moins en moins dans les showrooms
 - Et qui attendent un service personnalisé sans quoi ils n'hésiteront pas à aller voir la concurrence
 - Certains commencent même à acheter leur véhicule intégralement sur internet
- Le traitement d'un volume de leads entrants conséquent qui nécessite :
 - D'être très organisé, efficace et réactif

- De respecter des schémas de contact établis par la hiérarchie (des emails et des SMS types sont souvent fournis par la hiérarchie mais les vendeurs apprécient le fait de pouvoir les personnaliser)
- D'être à l'aise dans ses réponses aussi bien à l'oral au téléphone qu'à l'écrit par email ou par SMS.
- D'être capable de tisser une relation humaine avec le client même à distance
- D'avoir le sens de la satisfaction client : avoir un esprit de synthèse et savoir rechercher des informations pour les apporter au client
- De gérer et adapter son temps pour cette activité souvent chronophage avec des taux de transformation parfois décevants (les leads sont régulièrement peu qualitatifs)
- D'organiser les relances
- Une numérisation de leurs activités :
 - Importance croissante des CRM (même si inégalement utilisés) dont la mise à jour et le remplissage est parfois exigé et surveillé
 - Extraction et exploitation des données du CRM pour adapter son discours et personnaliser l'acte de vente à chaque client
 - Utilisation et maîtrise de logiciels permettant d'évaluer la valeur de reprise d'un véhicule ou la simulation d'un financement
- Une intensification de la qualité attendue dans l'activité VO :
 - Qui nécessite parfois de suivre l'activité/la performance des vendeurs via des indicateurs
 - Qui se traduit, pour les VO labélisés, par des exigences supplémentaires de la part des constructeurs

Volet 3 : Expression et détection des besoins

1. Les principaux défis de la vente VO à court et moyen termes

Les principaux défis de la vente automobile d'occasion à court et moyen termes sont digitaux et plus généraux :

- Électrification et dé-dieselisation progressive du parc automobile qui entraînent de nouveaux besoins en compétences des vendeurs et réparateurs.
- Montée en puissance du leasing (location avec option d'achat et location longue durée)
- Poursuite de la conquête des parts de marchés particuliers
- Apparition de nouveaux acteurs
- Création de nouveaux métiers chez les acteurs historiques
- Digitalisation des métiers existants entraînant la transformation des tâches/missions réalisées
- Evolution des parcours et des pratiques d'achat automobile : des clients exigeants, impatientes et volatiles qu'il faut savoir capter au bon moment
- Evolution de la gestion de la relation client : génération et traitement optimisé d'un maximum de leads
- Modification de l'organisation des acteurs de la distribution :
 - Phénomène de concentration / politique de croissance externe
 - Tension sur les marges réalisées qui nécessite de maîtriser la chaîne de valeur du VO, de choisir son stock sans le subir, d'intégrer une forte capacité de remarketing, de renforcer le sourcing ...)

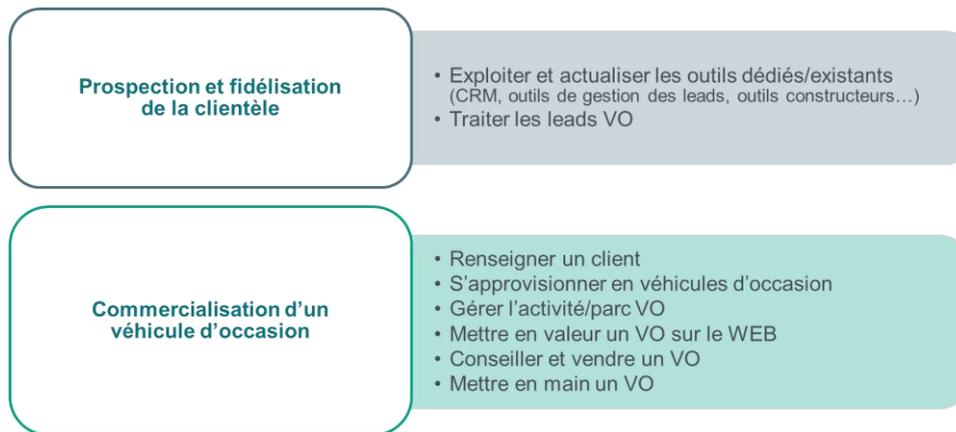
2. Evolutions des qualifications et des formations : nouvelles activités et nouveaux métiers

L'objectif de cette partie est de faire le bilan des activités relatives au commerce des véhicules d'occasion (liées à la digitalisation ou non) et leur réalisation par les différents métiers.

Notre étude a montré l'apparition de trois nouveaux métiers non référencés dans le RNQSA grâce à la digitalisation du commerce des VO :

- L'opérateur digital : c'est un opérateur de la relation client. Il reçoit les appels entrants, documente les attentes et les demandes des clients dans le CRM, il renseigne les clients sur les VO en stock puis transmet les appels aux vendeurs pour conclure la vente. L'opérateur digital ne réalise aucune vente.
- Le vendeur 100% digital (ou *full web*) : c'est un vendeur qui maîtrise les techniques de vente digitales. Il sait notamment convaincre et conduire une vente jusqu'à sa conclusion intégralement en ligne. Il communique avec les clients par emails et téléphone et ne rencontre jamais les clients dans un showroom.
- Le Responsable marketing : il détermine la politique commerciale et marketing du groupe. Il est souvent en lien très étroit avec le call-center quand il existe et est d'autant plus important que le commerce est digitalisé.

A l'issue des volets 1 et 2 de l'étude, 2 groupes d'activités et 8 blocs d'activités ont été validés par le comité de chantier présent lors de la restitution du volet 3 :



Dans la suite, nous détaillons chaque blocs d'activité en précisant pour chacun :

- Les activités associées (avec deux niveaux d'implication : majeur et mineur)
- Les métiers susceptibles de les réaliser, nouveaux ou déjà référencés dans le RNQSA
- Des pistes d'évolution des formations

Exploiter et actualiser les outils dédiés/existants

Tâches	Hôte d'accueil	Vendeur VO	Opérateur digital	Vendeur 100% digital	Metteur en main	Adjoint CDV	CDV	Responsable Marketing et digital
Exploiter le CRM existant afin d'adapter les échanges avec le prospect		x	x	x		x	x	x
Compléter le CRM avec les nouvelles informations pertinentes et complètes		x	x	x				
Exploiter le CRM existant afin de planifier et gérer ses campagnes de relances et de suivi des leads		x		x		x	x	x
Suivre les vendeurs grâce à des indicateurs de performance notamment sur la réponse et le suivi des leads						x	x	x
Mettre en place des mesures correctives pour optimiser la gestion des leads		x				x	x	x
Respecter les règles de confidentialité et de protection des données personnelles, liées à la RGPD		x	x	x	x	x	x	x
Proposer et négocier des modifications du système de l'outil CRM existant		x				x	x	x

X En majeur X En mineur

Développer l'UC « Mettre en œuvre des plans d'actions de prospection et de fidélisation pour développer les ventes de véhicules » en ajoutant l'utilisation des données de CRM concernant les leasings pour savoir quand et comment anticiper les fins de contrat et les éventuels renouvellement

Traiter les leads VO

Tâches	Hôte d'accueil	Vendeur VO	Opérateur digital	Vendeur 100% digital	Metteur en main	Adjoint CDV	CDV	Responsable Marketing et digital
Respecter un schéma de contact		x	x	x		x	x	
Respecter les délais de réponses aux leads *		x	x	x		x	x	x
Communiquer à distance par email, SMS ou téléphone		x	x	x		x	x	
Rédiger une réponse aux leads par email ou SMS en suivant un modèle		x	x	x		x	x	
Adapter les messages modèles en fonction du prospect		x	x	x		x	x	
Utiliser des formules de politesse (à l'écrit et à l'oral)		x	x	x		x	x	
Convaincre, à distance, le client de se déplacer en concession en étant concret, réactif et en allant à l'essentiel		x	x	x		x	x	
Gérer des clients digitaux très renseignés		x	x	x		x	x	

* le chef des ventes veille au respect et fait respecter les process (plus qu'il ne les applique)

X En majeur X En mineur

Développer l'UC « Créer une relation virtuelle avec le client » en renforçant l'aspect « savoir suivre une relation virtuelle » par « savoir revenir vers le client quand il n'y a pas de réponse immédiate à une de ses questions » et « savoir répondre rapidement à ses demandes »

Renseigner un client

Tâches	Hôte d'accueil	Vendeur VO	Opérateur digital	Vendeur 100% digital	Metteur en main	Adjoint CDV	CDV	Responsable Marketing et digital
Accueillir chaque client/prospect après son arrivée dans le showroom	x	x			x	x	x	x
Se présenter (prénom, fonction)	x	x			x	x	x	x
Interroger sur l'objet de la visite	x	x				x	x	
Prise de congé, remerciements et remise de carte professionnelle pour toute question future du client	x	x			x	x	x	

X En majeur X En mineur

S'approvisionner en véhicules d'occasion

Tâches	Hôte d'accueil	Vendeur VO	Opérateur digital	Vendeur 100% digital	Metteur en main	Adjoint CDV	CDV	Responsable Marketing et digital
Sécuriser l'approvisionnement						x	x	
Analyser les besoins du marché et de la clientèle		x				X	X	x
Prospecter et acheter des véhicules à des particuliers *		x				x	x	
Prospecter et acheter des véhicules seul ou par lot à des marchands ou des enchérisistes *		x				x	x	
Evaluer le "bon" prix d'achat (frais de remise en état éventuels, marges)		x				x	x	

* Il peut arriver que le vendeur réalise une partie du sourcing seulement quand le chef de vente lui délègue une partie de son travail X En majeur X En mineur

Créer une nouvelle UC : « initiation au sourcing des véhicules » qui comprendrait :

- Une présentation des différentes sources de VO (en France et à l'étranger), particuliers et différents types de professionnels (marchands, enchérisistes)
- Initiation à la recherche de VO à racheter à des particuliers (LeBonCoin) ou à l'organisation d'évènement de rachat de VO à particuliers
- Initiation à l'achat de VO en lot et aux enchères

Gérer l'activité/parc VO

Tâches	Hôte d'accueil	Vendeur VO	Opérateur digital	Vendeur 100% digital	Metteur en main	Adjoint CDV	CDV	Responsable Marketing et digital
Analyser le marché et définir son potentiel de vente						x	x	x
Définir les besoins en stock		x		x		x	x	
Définir et suivre les ratios de gestion de l'activité						x	x	x
Gérer et assurer le suivi de la préparation des véhicules d'occasions entrant dans le stock (remise en état et nettoyage)		x				x	x	
Optimiser la rotation des véhicules d'occasion				x		x	x	x
Optimiser les ventes en tenant compte de l'âge des véhicules en stock				x		x	x	x

X En majeur X En mineur

Mettre en valeur un VO sur le Web

Tâches	Hôte d'accueil	Vendeur VO	Opérateur digital	Vendeur 100% digital	Metteur en main	Adjoint CDV	CDV	Responsable Marketing et digital
Rédiger une annonce avec le détail des caractéristiques et options du véhicule		x						
Prendre des photos de qualité en suivant un process précis (souvent dans un espace dédié à l'aide d'une application mobile)		x						
Réaliser des retouches simples des photos avant leur diffusion		x						
Réaliser une vidéo et faire un montage basique		x						
Diffuser une annonce via un logiciel de diffusion multicanal		x						
Mettre en valeur un véhicule		x						
Mettre en avant les équipements et les options du véhicule		x						
Respecter les éventuels exigences constructeurs pour la mise en valeur des véhicules d'occasion		x				x	x	
Contrôler le prix et le positionnement des annonces		x				x	x	

X En majeur X En mineur

Créer une nouvelle UC : « Publier des annonces VO » qui comprendrait :

- Apprentissage de la manipulation de logiciel tel que Planet VO
- Respecter les process imposés par les labels ou par le groupe
- Mettre en valeur un VO (photo, vidéo 360°)

Conseiller et vendre un VO

Tâches	Hôte d'accueil	Vendeur VO	Opérateur digital	Vendeur 100% digital	Metteur en main	Adjoint CDV	CDV	Responsable Marketing et digital
Susciter l'intérêt du client et adapter l'argumentaire à ses besoins		x		x				
Présenter succinctement les caractéristiques du VO		x	x	x				
Faire la démonstration du véhicule et des différents équipements en statique		x						
Maitriser les techniques de vente (également les techniques de vente digitale)		x		x			x	
Créer une relation de confiance avec le client à distance		x	x	x				
Rassurer et être transparent avec le client		x	x	x				
Proposer une reprise du véhicule actuel du client		x		x			x	
Présenter une offre globale (caractéristiques des différents financements, garantie, entretien, LOA, etc.)		x		x				
Suivre la livraison		x		x	x			
Réagir en cas de problème (ex détérioration du véhicule pendant le transport)		x		x		x	x	

X En majeur X En mineur

Créer une nouvelle UC : « Techniques de vente et de gestion de la vente à distance » ou renforcement de l'UC « Créer une relation virtuelle avec le client » :

- L'acquisition des techniques de vente à distance : présentation des techniques d'un véhicule, argumenter, répondre aux objections le tout à distance
- Apprendre à rassurer le client sur la vente à distance, sur la gestion des problèmes liés à la livraison ...

Mettre en main un véhicule d'occasion

Tâches	Hôte d'accueil	Vendeur VO	Opérateur digital	Vendeur 100% digital	Metteur en main	Adjoint CDV	CDV	Responsable Marketing et digital
Faire la démonstration du véhicule et des différents équipements en statique					x			
Réaliser la livraison administrative		x	x	x	x			
Activer / appareiller les outils numériques (Bluetooth, médias...)		x			x			
Connecter le smartphone du client avec le véhicule, en ayant vérifié la comptabilité des systèmes et smartphone avec les services		x		x	x			

3. Synthèse : vendeurs VO et vendeurs VN des différences liées à la spécificité des marchés et à l'organisation des groupes de distribution et des sites de ventes

Chaque VO fut un VN et la quasi-totalité des VN deviendront des VO. Les marchés de la voiture neuve (VN) et d'occasion (VO) sont nécessairement et étroitement liés. En effet, VN et VO ont en commun certains clients, des marques de constructeurs, des noms de modèles, des points de ventes, etc.

Pour autant ces deux marchés sont bien distincts. Au-delà de la récence des voitures et des clientèles aux moyens et consentement à payer souvent peu comparables, c'est toute l'organisation commerciale, la mise en marché et les places et les rôles des acteurs dans la chaîne de distribution qui sont différents. Le tableau ci-après liste les différences essentielles entre ces deux marchés.

VN	VO
Lien fort du concessionnaire avec le constructeur Supports, standards commerciaux et prix imposés. Primes de volumes/ Qualité	Davantage de liberté et d'autonomie par rapport au constructeur : Sourcing, pricing, organisation commerciale ...davantage à l'initiative de l'investisseur-concessionnaire
Origines des voitures uniques : l'usine du constructeur	Origines des voitures diverses : voitures de particuliers, retours de location, sourcing auprès de marchands spécialistes...
Canaux de ventes quasi-uniqes : concessionnaires (ou succursales) et mandataires	Canaux de ventes multiples : particuliers à particuliers, concessionnaires, mandataires, marchands, spécialistes des enchères
Existence de clientèles professionnelles : entreprises, loueurs courtes ou longue durée	Clientèle quasi-exclusivement constituée de clients particuliers.
Un point de vente d'un réseau de marque ne vend qu'une et une seule marque	Un point de vente d'un réseau de marque peut vendre toutes les marques
VN Assujettis à la TVA	VO non-assujetti à la TVA (ce qui limite les possibilités de leasing aux seuls VO issus de VN en leasing)
Marché inscrit dans une zone de chalandise (hors marché des mandataires) plus ou moins grande dans laquelle se trouve un distributeur de la marque choisie	Marché s'affranchissant des limites géographiques avec les plateformes digitales nationale et le cas échéant des solutions de convoyage des VO.
Homogénéité des produits par segment (gamme ou prix) : neuf c'est neuf.	Hétérogénéité des produits y compris au sein d'un segment et d'une marque en raison de la diversité des âges et kilométrages des VO.

Il découle de ces différences que le rôle, les tâches et les compétences requises ne sont pas exactement les mêmes pour les vendeurs et organisations commerciales VO et VN. Moins suivi et cadré par le constructeur, le concessionnaire et par extension les vendeurs VO disposent de plus de liberté et d'autonomie dans le choix des moyens d'action commerciale. Traditionnellement, les constructeurs avaient considéré que leurs organisations très centralisées ne les prédisposaient pas à traiter correctement la question très complexe, spécifique et locale des reprises et du commerce VO. Ils ont

alors délégué très largement cette question⁹. Depuis, pour épauler leurs réseaux, ils ont développé des labels VO dès les années 50 et, lorsqu'ils ont commencé à « produire beaucoup de VO », en vendant aux loueurs avec des accords de buy back en particulier, ils ont assigné des objectifs VO puis leur ont imposé des « process VO ». Les réseaux doivent aujourd'hui tous « remonter » à leurs constructeurs leurs tableaux de bord VO mensuellement comme ils le font pour leurs autres activités.

Même dans ce cadre, le travail des vendeurs VO revêt d'importantes spécificités. Le vendeur VO a notamment tout ou partie de la responsabilité de la rédaction et de la gestion des annonces notamment digitales qui contrairement au neuf sont uniques et propres à chaque véhicule. Son « équipement » marketing est moindre que celui du vendeur de véhicule neuf et le recours à des outils de CRM (Customer relation management) ou PRM (prospect relation management) est moins systématique. L'achat étant lié à une opportunité le plus souvent liée au prix, les relations avec les clients ne s'inscrivent pas dans la durée et à ce titre ne nécessitent pas systématiquement de tels outils : dans certains cas, face à un client qui relève de son territoire, il lui apparaîtra opportun de « rentrer le client dans la base », de tenter d'en faire un client de l'atelier et de le relancer éventuellement trois ou quatre ans après son achat ; dans d'autres cas, face à un client venu de l'autre bout de la France pour un produit qu'il était seul à avoir ou seul à avoir à ce prix, il estimera que le recours au CRM n'est pas pertinent.

Par ailleurs, le vendeur VO assure la gestion de la vente jusqu'à la mise en main alors que se développe, dans certaines marques, des fonctions de metteurs en main dédiés qui collaborent avec les vendeurs VN. Sans formation au produit, les connaissances sont larges sur l'ensemble des marques et des gammes quand celles du vendeur VN sont plus techniques car spécifiques à une marque et à un spectre de modèle plus restreint. Dans les faits, sur le terrain, le vendeur VO fait souvent preuve de plus d'autonomie car les parcours d'achat et cycles de ventes sont plus courts et moins « cadrés » sur le marché VO où le choix est plus vite arrêté et la livraison potentiellement plus rapide. En revanche, le caractère risqué de l'achat compte tenu du degré divers d'usure et de fragilité des VO proposés implique une grande capacité de réassurance des clients de la part des vendeurs VO.

Il convient néanmoins de noter que si ces différences existent entre vendeurs VO et vendeurs VN, elles sont plus ou moins marquées suivant la taille, l'organisation et la culture des groupes de distribution. Il existe des concessions où les vendeurs vendent des VO et des VN, des sites où les vendeurs spécialisés sur le VO assument l'intégralité des tâches liées à la vente et d'autres enfin où ils sont hyperspécialisés.

Il n'en reste pas moins que la complexité des opérations concernées, la variété des produits et des clientèles et la pertinence très relative des questions de fidélité à la marque et au lieu de vente dans le cas du VO continuent d'obliger les constructeurs à laisser beaucoup plus d'autonomie aux affaires en matière de VO qu'ils n'en ont en matière de VN. Ce phénomène est aujourd'hui renforcé par la diversification des gammes de VO traitées : là où les réseaux n'ont longtemps traité que du 0 à 2 ans, les constructeurs leur demandent d'étendre leurs offres vers le 2 à 5 ans et certains groupes ont de leur propre chef développé des labels plus ou moins « *low cost* » qui leur permettent de limiter leurs ventes à marchand et de toucher des clientèles qui ne fréquentent pas les réseaux de marque. Le VO

-
- ⁹ Alfred Sloan, patron emblématique de GM dans les années 20 écrivait à ce sujet dans ses mémoires : « Quand la reprise des VO a commencé à faire partie intégrante de notre paysage dans les années 20, le commerce des automobiles a cessé d'être un acte de vente ordinaire pour devenir affaire de négociation. La tâche consistant à organiser et à superviser les milliers d'opérations complexes rendues nécessaires par ce type de commercialisation des produits aurait été ardue pour le constructeur. La vente sous forme de négociation est un art qui ne s'intègre pas facilement dans le cadre habituel des organisations de type managérial. »

reste ainsi un domaine d'expression des talents des vendeurs, des acheteurs, du marketing et des investisseurs. Il a été et demeure un terrain d'innovation. On sait par exemple que, aux États-Unis, le phénomène des « *megastores* » qui a été à l'origine de la constitution de tous les très grands groupes de distribution qu'on a vu apparaître à la fin des années 90 a été lié au VO. Le digital donne aujourd'hui lieu, aux États-Unis comme en France, à un phénomène analogue. La diversification des profils de vendeurs et leur différenciation par rapport à celui de vendeur VN ne peut que s'en trouver renforcées.

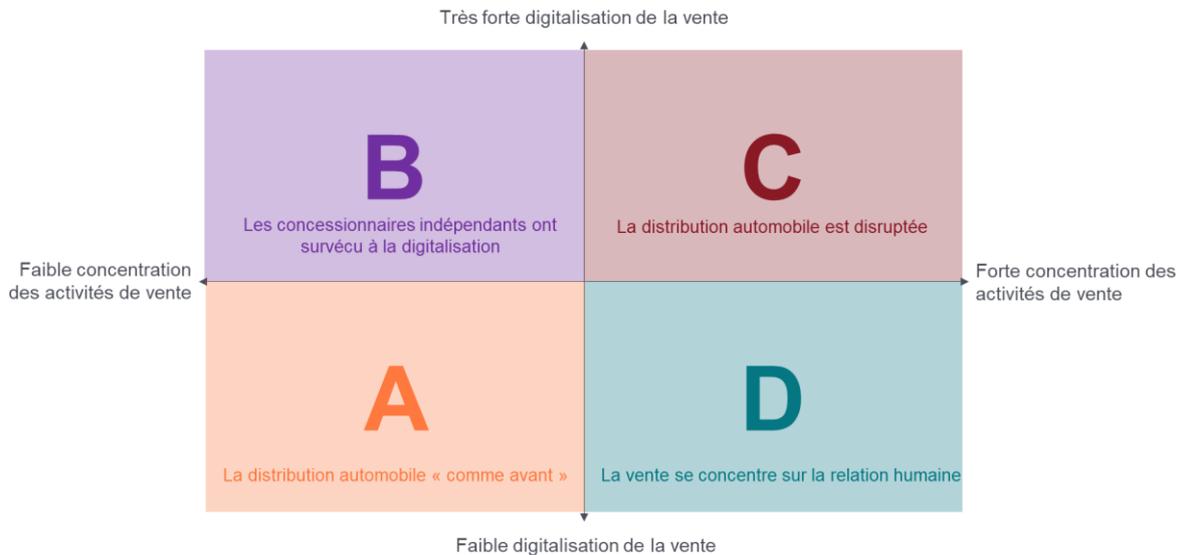
Dans ses activités quotidiennes, le vendeur VO devra souvent faire preuve de plus d'autonomie, de capacité d'initiative, de réactivité, d'à-propos, d'encyclopédisme technique que son collègue du VN. Malgré des missions et des compétences attendues non seulement plus vastes mais aussi plus complexes, l'accompagnement, la formation et l'outillage du vendeur VO sont plutôt moindres que celles du vendeur VN. Les processus et pratiques de ventes, notamment dans le champ digital, sont encore souvent développées empiriquement.

Selon les parcours, les formations initiales et les capacités numériques de base des vendeurs, l'apprentissage et la pratique sont plus ou moins aisés, rapides et *in fine* intégrés. Des formations spécifiques existent aujourd'hui. Il conviendra de veiller à ce que leurs objectifs et programmes suivent l'évolution des besoins en compétences du vendeur VO dans toute leur singularité.

4. Perspectives d'évolution des métiers de la vente automobile

Proposition de scénarios organisationnels

Afin de construire quatre scénarios organisationnels nous avons choisi deux tendances qui apparaissent comme majeures dans notre étude (Figure ci-dessous) : La digitalisation des ventes et la concentration des activités de vente.



Chaque scénario est décrit ci-après.

Scénario A : La distribution automobile « comme avant »

Dans ce scénario, les distributeurs automobiles utilisent des outils digitaux dans leur activité quotidienne mais pas plus qu'aujourd'hui :

- Le VO n'est pas toujours perçu comme une activité centrale / stratégique pour l'entreprise
- Les volumes de VO vendus sont souvent faibles
- L'utilisation des CRM reste légère
- Les distributeurs ont mis à jour leur fiche Google Mybusiness et possèdent rarement leur propre site ou un profil sur les réseaux sociaux
- Les ventes se réalisent encore quasi exclusivement en physique

Les impacts possibles sur le métier de vendeur VO sont :

- Le vendeur automobile est « multitâche » et ses responsabilités sont étendues
- Il gère la réponse aux leads par téléphone ou par email sans que le suivi soit optimisé
- Il réalise également la mise en main
- Il épaulé également le chef de vente/directeur de la concession :
 - Dans le sourcing / l'approvisionnement en VO et la gestion des véhicules issus des reprises
 - Dans le marketing et la relation client qui se limite à l'organisation de portes ouvertes et au mieux au suivi des fichiers clients

Scénario B : Les concessionnaires indépendants ont survécu à la digitalisation

Les concessionnaires indépendants ont suivi le mouvement de la digitalisation des ventes de VO :

- Ils ont créé un site propre, régulièrement mis à jour, et diffusent leurs annonces via les principales plateformes (LeBonCoin, La Centrale, la marketplace de Facebook ...)
- Ils génèrent ainsi un certain volume de leads
- Pour eux, le VO est une activité stratégique et ils accordent de l'importance à la maximisation du taux de transformation des leads, le marketing prend de plus en plus de place
- Les clients apprécient de pouvoir choisir entre achat physique ou digital
- Le CRM devient central dans la gestion de l'activité de vente
- Pour répondre correctement aux leads, un process strict de réponse est mis en place

Les impacts possibles sur le métier de vendeur VO sont :

- Les vendeurs automobiles « physiques » sont moins nombreux
- Les vendeurs 100% digitaux apparaissent peu à peu et possèdent des techniques de ventes adaptées
- Des opérateurs téléphoniques sont chargés de recevoir les leads avant de les distribuer aux vendeurs
- Le vendeur fait la mise en main (sauf si les volumes vendus justifient un poste de metteur en main)
- Pour les ventes digitales, la livraison peut être externalisée ou justifier la création d'un poste de livreur/metteur en main si les volumes vendus en 100% digital le permettent

Scénario C : La distribution automobile disruptée

La très grande majorité des VO se vendent dorénavant en ligne :

- Le secteur se concentre, les concessions se regroupent en groupes de taille importante
- Le secteur voit apparaître une multitude d'acteurs proposant leurs services d'intermédiation ou de sécurisation des transactions notamment
- Les annonces sont diffusées sur un grand nombre de canaux de diffusion et notamment sur les réseaux sociaux en ciblant les offres en fonction des profils de consommateurs
- Le CRM est au cœur de l'activité VO pour suivre le traitement des leads, évaluer la performance des vendeurs, adapter la stratégie marketing en fonction des profils clients

Les impacts possibles sur le métier de vendeur VO sont :

- Rationalisation des tâches (ultra-spécialisation)
- Des téléopérateurs reçoivent les leads et renseignent les clients à distance depuis un call-center
- Les vendeurs sont des vendeurs 100% digitaux ou directement remplacés par des chatbots, ils interagissent directement sur les réseaux sociaux
- Leurs activités se concentrent uniquement sur la vente d'automobile et de produits/services associés
- La livraison est externalisée ou opérée par un service interne dédié (création d'emploi de livreur/metteur en main)

- Un service d'achat spécialisé réalise le sourcing (parfois à l'étranger) pour approvisionner des volumes de VO conséquents
- Un service interne (ou un partenariat) est dédié au remarketing et à la publication des annonces de VO en chaine
- Un responsable marketing, à la tête d'un département marketing, est notamment chargé d'analyser et d'interpréter les données du CRM avec des outils performants en data sciences

Scénario D : La vente se concentre sur la relation humaine

Suite à des fusions/rachats, les concessionnaires se concentrent pour mutualiser certaines activités :

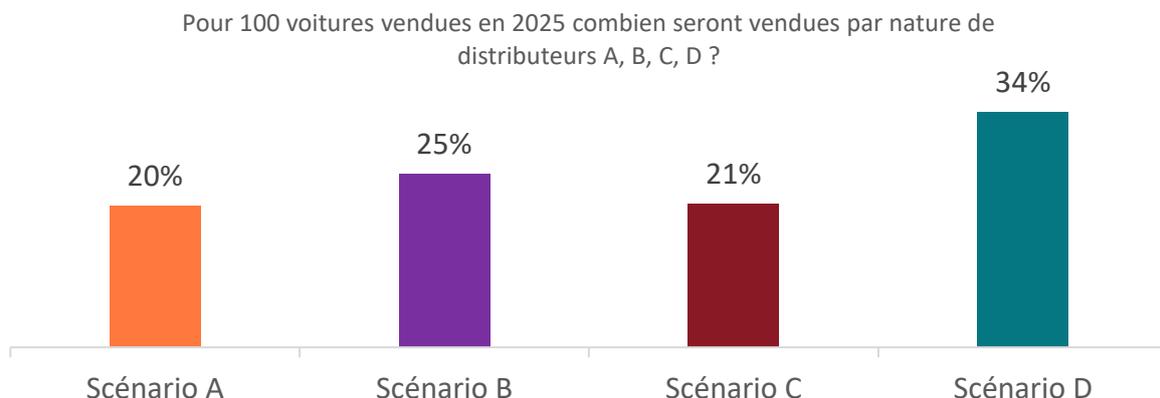
- La diffusion des annonces de VO est digitale (plateformes et réseaux sociaux)
- Mais pas la vente ! La grande majorité des clients préfèrent se réassurer avec un achat « classique » et craignent les ventes 100% digitales
- Les interactions vendeurs-clients sont privilégiées et mises en avant : les clients ont un interlocuteur unique avant et après-vente (à l'extrême)

Les impacts possibles sur le métier de vendeur VO sont :

- Les leads sont digitaux et traités dans un call-center par des téléopérateurs qui les redistribuent ensuite aux vendeurs
- Un centre de remarketing gère la préparation des véhicules et la publication des annonces sur les différents canaux
- Les vendeurs réalisent des ventes physiques, conseillent un financement et deviennent également l'interlocuteur privilégié/unique des clients
- Chaque vendeur utilise des outils/logiciels CRM puissant lui permettant d'optimiser l'utilisation des données clients pour dégager du temps qu'il pourra leur accorder
- Les vendeurs réalisent également la livraison et la mise en main

Comment vendra-t-on les VO dans les prochaines années ?

Après avoir présenté les différents scénarios organisationnels, nous avons demandé aux membres du comité de chantier de répartir le pourcentage de véhicule d'occasion vendus par chacun des distributeurs incarnant les différents scénarios.



Bien que cette activité ait suscité de fortes réactions, aucun des scénarios ne prend réellement le pas sur les autres. Le scénario D se distingue légèrement. Notons néanmoins que le scénario C dans lequel le métier de vendeur automobile n'est pas le dernier du classement.

Annexes

Tableau 1 : Les principaux labels développés par les constructeurs (liste non exhaustive). Source : site des constructeurs

Constructeur	Label	VO proposés	Points de contrôle minimum	Garantie	Autre
Renault-Nissan	Garantie Or	VO récents	82	Jusqu'à 36 mois	Pièces et main d'œuvre et assistance 24h/24 Contrôle gratuit à 2000 km ou 1 mois après achat Satisfait ou remboursé
Renault-Nissan	Garantie Prix Futé	VO de 2 à 7 ans jusqu'à 120 000 km	82	Jusqu'à 6 mois	Pièces et main d'œuvre et assistance 24h/24 Contrôle gratuit à 2000 km ou 1 mois après achat
Renault-Nissan	Garantie Z.E.	VO électrique	76	Jusqu'à 36 mois	Pièces et main d'œuvre et assistance 24h/24 Contrôle gratuit à 2000 km ou 1 mois après achat Satisfait ou remboursé
Renault-Nissan	Nissan Club Occasions Véhicules électriques	VO électriques	100	12 à 36 mois, jusqu'à 150 000 km	Pack de mobilité offert pour LEAF et e-NV200 Prise domestique offerte Financement 0% jusqu'à 60 mois
PSA	Occasions du Lion – Primo 8 mois	VO de 3 à 10 ans et 160 000km	100	8 mois minimum	Assistance 24h/24 7j/7 dépannage/remorquage et poursuite du trajet avec un véhicule de remplacement
PSA	Occasions du Lion – Premium 12 mois	VO de moins 6 ans et 130 000 km	100	12 mois minimum	Assistance 24h/24 7j/7 dépannage/remorquage et poursuite du trajet avec un véhicule de remplacement Satisfait ou Remplacé Gratuité du premier contrôle après livraison Garantie pertes financières en cas de sinistre
PSA	Select Budget 8 mois	VO de 4 à 10 ans et moins de 150 000 km	93	8 mois minimum	Contrôle gratuit après livraison Assistance 24/24 7j/7 dépannage/remorquage avec mise à disposition d'un véhicule de remplacement Satisfait ou remplacé
PSA	Select 12 mois	VO de moins 5 ans et 150 000 km	93	12 mois minimum	Contrôle gratuit après livraison Assistance 24/24 7j/7 dépannage/remorquage avec mise à disposition d'un véhicule de remplacement Satisfait ou remplacé
PSA	Select Premium 24 mois	VO de moins 2 ans et 60 000 km	93	24 mois minimum	Contrôle gratuit après livraison Assistance 24/24 7j/7 dépannage/remorquage avec

					mise à disposition d'un véhicule de remplacement Satisfait ou remplacé
Volkswagen	Das WeltAuto	VO de moins de 3 ans et moins de 90 000 km VO de moins de 5 ans et moins de 150 000 km	90	De 12 à 24 mois 12 mois	Satisfait ou échangé Contrôle gratuit à 2000 km ou après 1 mois d'utilisation Assistance 24h/24, 7j/7 dépannage/remorquage, véhicule de remplacement et prise en charge de l'hébergement
Volkswagen	Audi Occasion Plus	VO de moins de 60 mois et 100 000 km	110	24 mois	Assistance 24h/24, 7j/7 en France et en Europe Disponible sans délai
Hyundai	i-Best	VO de moins de 6 ans et moins de 120 000 km	100	12 mois minimum kilométrage illimité	Assistance européenne en cas de panne 2'h/24, 365 jours par an Satisfait ou remplacé (sous 15 jours et avec un km de 1000 km maximum)
Mercedes-Benz	Millétoile	VO de moins 6 ans et moins de 120 000 km	178	24 mois garantie	Offre packagée (financement, extension de garantie et assurance) Jusqu'à 30 ans d'assistance mobilité (accident, panne, accroc...) Satisfait ou remboursé Entretien effectué avant livraison
Toyota	Toyota Occasions Plus	VO de moins de 84 mois et moins de 150 000 km	140	De 12 mois à 36 mois	Satisfait ou échangé Contrôle gratuit après 30 jours ou 1500 km Assistance européenne 24h/24 avec véhicule de remplacement ou rapatriement des passagers
Toyota	Toyota Occasions Plus Hybride	VO hybride de moins de 84 mois et moins de 150 000 km	140	De 12 mois à 36 mois portant	Satisfait ou échangé Contrôle gratuit après 30 jours ou 1500 km Assistance européenne 24h/24 avec véhicule de remplacement ou rapatriement des passagers Bilan de santé hybride
Toyota	Toyota Occasions Plus Essentielles	VO : De 10 à 15 ans et kilométrage est compris entre 150 000 km et 250 000 km (garantie 6 mois) De 7 à 10 ans et kilométrage compris entre 150 000 et 250 000 km (garantie 12 mois)	140	De 6 mois à 12 mois	Satisfait ou échangé Contrôle gratuit après 30 jours ou 1500 km Assistance européenne 24h/24 avec véhicule de remplacement ou rapatriement des passagers Bilan de santé hybride

Tableau 2 : Liste non exhaustive des groupes de distribution ayant vendus le plus de VO en 2017.

Groupe de distribution	Nombre de VO vendus (2017)	Evolution (vs 2016)	Ratio VO/VN (2016)	Palateforme Internet	VO en stock
Pga motors	122258	1%	0.88	Autosphere.fr	12 206
Gueudet	31900	3%	0.93	Gueudet.fr	2349
By my car	31000	10%	0.76	Bymycar.fr	3035
Bernard	29479	12%	0.77	Autobernard.com	2677
Chopard-Lallier	24298	14%	1.09		2079
Jean Rouyer	22237	-1%	0.92	Jeanrouyerautomobiles.fr	2439
Sipa automobiles	20579	4%	1.69	Sipa-automobiles.fr	1589
Car avenue	19000	3%	0.72	Caravenue.com	2015
Gemy (Vo en concessions)	17661	16%	1.00	Gemyvo.com	390
Dubreuil	16996	20%	0.97	Manouvellevoiture.com	1130
Rcm (Chabot)	16710	36%	1.00		
Maurin	16700	8%	0.62		
Eden auto	16122	14%	0.84	Eden-auto.com	2377
Hess	16000	13%	0.76		
Peyrot	15468	1%	1.34		
David gerbier	15000	-33%	1.00		
Cobredia	13886	-8%	1.34		
Mary automobiles	13700	14%	1.34		
Jean lain	12768	21%	0.94		
Lamirault	12714	3%	1.02		
Sofibrie	12085	6%	1.00		
Sofida	11833	9%	0.94		
Parot	11534	5%	1.36	Zanzicar.fr	447
Sima	11331	10%	1.00		
Gca investissements	10892	18%	0.75		
Neubauer	10497	5%	0.53		
Bony (à particuliers)	10000	20%	0.74		
Bernier	9929	10%	0.96		
Michel	9890	10%	0.84		
Thivolle	9742	23%	0.81		
Schumacher	9000	13%	0.46		