

# autoactu.com

[Accueil](#) /  
[Actualités](#) /  
[Analyse](#) /

La diversification offrir...

01/12/2025

La diversification offrira-t-elle aux groupes de distribution automobile la solution que la consolidation n'a pas pu leur fournir ?

Par **Bernard Jullien**

Inclus dans votre abonnement

Offrir cet article



**La distribution automobile fût un casse-tête économique et opérationnel dès le départ et, depuis au moins trente ans et le règlement européen de 1995, professionnels, régulateurs et observateurs cherchent en vain le "modèle" qui serait durablement soutenable. Après le mouvement de consolidation qui marque le pas, l'heure est aujourd'hui à la diversification. Pas sûr que les**

## **solutions que n'ont pas apportées le premier mouvement soient amenées par le second.**

---

Entre palmarès des groupes, réunions de groupements et éditions des tops 10 ou Top 50 des groupes, la fin de l'année est propice aux bilans de santé de la distribution automobile. Dans un contexte de reflux durable des volumes de VN vendus, on conçoit en effet que la question de savoir comment faire tenir debout les cathédrales économiques et financières construites ces dernières décennies se pose avec une acuité particulière.

Toutefois, même si, comme c'est le cas depuis que le sujet est évoqué, la presse ne peut s'empêcher d'associer l'affaire à des "révolutions", en prenant un peu de recul, on ne peut qu'être frappé par le caractère très récurrent des questions posées. Le défaut structurel de rentabilité de la vente de véhicules neufs appelle structurellement des efforts de rationalisation et de compensation ou de diversification qui suscitent à chaque nouveau cycle l'espoir d'avoir enfin trouvé la solution. Puisque cet espoir se révèle in fine partiellement déçu, le cycle reprend ... Le dernier avatar de cette histoire d'insatisfactions successives pourrait bien être la diversification qui avait progressivement pris la place ces dernières années de la consolidation ou de la concentration.

Les groupes se sont en effet d'abord constitués en cherchant à accumuler les marques, les points de vente, les territoires et les VN vendus. Ainsi dans le Top 50 ICDP de 2024, le premier, Emil Frey est annoncé comme distribuant 53 marques dans 1.049 points de vente. En étant importateur de 150.000 véhicules, en ayant vendu, en 2024, 283.000 VN et 195.000 VO, le groupe réalise un chiffre d'affaires de 18 milliards d'euros. Le numéro 15 et le premier groupe dont le siège est en France est Cosmobilis/BymyCar qui distribue 27 marques dans 176 points de vente, vend 60.000 VN et 50.000 VO et réalise ainsi un CA de 3,5 milliards.

Le mouvement a été général depuis les années 2000. On en espérait des économies associées à la taille qui auraient permis de gérer en commun les personnels, la paie, l'informatique, une part des achats. En affectant au mieux les surfaces, les personnels et les investissements et en étant à même de résister pour y parvenir aux pressions des constructeurs, les groupes devaient, espérait-on, permettre d'opérer les rationalisations et les gains en efficacité souhaitables.

Les constructeurs eux-mêmes, un temps rétifs à cette logique de consolidation multi-marque avaient fini par s'en remettre à elle. Ils n'hésitent plus depuis 15 ans à laisser les plus gros des groupes reprendre les affaires de leurs marques cédées. En effet, puisque le BER de 2010 leur en donne le droit, ils conditionnent leur accord pour ces cessions aux "consolidateurs" au respect dont ils font preuve de leurs standards et politiques.

Les groupes sont alors contraints de limiter leurs ambitions homogénéisatrices pour conduire des politiques dont on peut dire qu'elles sont multi-mono-marques qui les conduisent à nommer en leur sein des patrons de marques dont l'existence même indique que les constructeurs restent assez largement maîtres du jeu. Ce sont eux qui rendent ou non la croissance des groupes possibles. Ce sont encore eux qui continuent en manipulant les conditions de rémunération des affaires sur le VN d'abord de rendre les acquisitions profitables ou problématiques. Dès lors, grossir n'est possible qu'en entretenant avec chacun des

constructeurs, les meilleures relations possibles et la capacité à conduire sur le VN mais aussi sur les quatre autres métiers des politiques qui leur disconviennent est compliqué.

Pour cette raison mais aussi parce que l'accès à des économies d'échelles est intrinsèquement limité pour des activités qui mobilisent des réseaux et exigent de la proximité, la consolidation n'a pu répondre aux attentes qu'elle suscitait. On a ainsi vu des groupes déconsolider et céder certaines de leurs affaires pour maximiser leurs retours sur investissements. On a également vu des constructeurs cherchant à "dé-succursaliser" peiner à trouver des repreneurs pour certains points de vente situés dans des zones urbaines où le foncier très cher rendait la rentabilité de l'acquisition improbable. Aujourd'hui, tout indique que la concentration marque le pas et la diversification est un nouveau mantra. Il renvoie au fond à une forme de désespérance face au dossier automobile : la rentabilité du business VN est très faible et avec des volumes qui baissent la survie des points de vente est en cause ; puisque la capacité des ateliers et magasins de pièces à surseoir à ces problèmes va décroissante et que l'espoir mis dans le VO pour prendre le relais est à son tour déçu, alors les groupes regardent ailleurs.

Ce n'est pas tout à fait nouveau et on a commencé à parler de ce phénomène dès avant la crise Covid. Interrogé à ce sujet en 2018, **François Mary expliquait** déjà : *"Le but de cette diversité est d'amortir les frais fixes grâce à du chiffre d'affaires additionnel. La rentabilité des réseaux est LE vrai sujet. Dans l'auto, elle doit se situer à 2% du chiffre d'affaires au minimum. Or c'est loin d'être le cas dans beaucoup de marques."* Il justifiait ainsi ses incursions dans les domaines de la moto, des véhicules sans permis (VSP) ou de la pièce. Il émettait quelques doutes sur l'intérêt de la location. Plus que de réelles synergies, c'est d'opportunités liées au fait que comme F. Mary l'expliquait encore : *"Plus vous êtes gros, plus vous êtes sollicités pour reprendre des affaires."* Il se trouve que, lorsqu'on sait les difficultés de l'automobile pour trouver les moyens d'assurer sa simple survie, beaucoup d'autres business ont un fort pouvoir de séduction et **P. Dugardin** parlait ainsi en 2018 des VSP en ces termes : *"L'investissement est relativement modéré, il y a bien moins de standards et de contraintes."* Bref, pour un distributeur, c'est une cure de Jouvence.

C'est un peu dans la même logique que plusieurs groupes historiques (Faurie, Parot, Bernard, Gueudet ...) avaient fait mouvement vers le poids lourd. Ils ont été rejoints par Emil Frey qui est rentré en 2023 au capital de Kertrucks à hauteur de 35% et en acquerra 100% sous 5 ans. Le Président, **Hervé Miralles commentait alors l'acquisition en ces termes** : *"Cette rencontre transformée en opportunité permettra à Emil Frey France de créer une nouvelle branche d'activité tout en mettant à profit ses savoir-faire. Elle fait entrer le groupe dans une nouvelle dimension et montre réellement notre volonté de faire de la diversification une réalité"* pour, ajoute-t-il, occuper *"un poids significatif dans ce nouveau secteur d'activité afin de développer rapidement des synergies industrielles avec ses autres métiers"*. On sait que, chez Emil Frey comme chez Faurie et Gueudet, la dynamique de diversification s'est amplifiée et que c'est maintenant vers le matériel agricole que s'orientent certains groupes puisque Faurie et Gueudet ont profité de la nouvelle stratégie de cession de Claas **pour acquérir des affaires en 2025** et que Emil Frey avait repris Gabagri et Bretagri en 2024 et a **racheté Douillet en Mayenne cette année**.

Là encore, on conçoit que, face aux difficultés que la distribution automobile rencontre, il puisse être opportun de diversifier ses actifs et de procéder à des acquisitions dans des secteurs à la fois plus lucratifs et soumis à des cycles différents. Il s'agit alors de stratégies de "portefeuille"

où l'on diversifie les risques pour les "lisser". Le fait que les nouveaux domaines mis en portefeuille ne soient pas trop éloignés du métier d'origine peut alors permettre de mieux gérer la nouvelle branche.

On est alors plutôt dans des logiques conglomérales raisonnées que dans des logiques managériales ou industrielles qui impliqueraient de réelles synergies entre les business. Difficiles à trouver souvent entre les marques et points de vente pour des déjà raisons évoquées, on a quelques raisons de douter de la faculté des groupes engagés dans ces diversifications à faire en sorte que leur savoir-faire de distributeur automobile booste la performance de leurs activités moto, VSP, PL ou matériels agricoles ou que ces nouvelles activités viennent les aider à innover dans la distribution automobile.

Le consultant **P. Ribière** interrogé par l'Argus en 2018 développait cette analyse au sujet du poids lourd en ces termes : *"Il s'agit d'un métier à part, où les méthodes sont très différentes et où la rentabilité repose principalement sur l'après-vente. Le taux de remise est tel que l'on ne gagne pas d'argent sur la vente d'un camion neuf. Le coefficient d'absorption service doit être au moins de 120 % pour en gagner."* Il ajoutait, au sujet de la moto : *"De la même manière, un concessionnaire auto n'est pas un concessionnaire de moto et je pense qu'un tel développement constitue une erreur. D'une part, parce que les clients ne sont pas traités de la même manière et, d'autre part, parce qu'il s'agit d'une activité de passionnés qui réclame une vraie expertise. D'ailleurs, beaucoup "se plantent" aujourd'hui."*

Ceci ne signifie pas que la diversification n'a pas de sens mais qu'y voir une nouvelle révolution qu'il faudrait se hâter de suivre pour trouver enfin la manière de régler le problème de la distribution automobile est très probablement illusoire.