

KILOMÈTRES ENTREPRISE

AUTOMOBILES ET DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS DES TPE PME PMI

N° **42-43** MARS AVRIL 2008 - MENSUEL - 5.50 EUROS

**TROPHÉES HAUT
DE GAMME 2008
À VOUS DE VOTER !**

Nouvelle C5 pour les yeux



ITW GILLES MICHEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE CITROËN

2 TABLES RONDES CO₂ ET LLD

ENQUÊTE OÙ VA L'ARGENT DE LA TVS ?

ESSAIS LES PETITES HAUT DE GAMME

LOCATION LONGUE DURÉE, DES IDÉES POUR SÉDUIRE LES PME

5 L'ESSENTIEL EN POINTS

- La LLD est à la fois une option de financement et un choix de service.
- La LLD peut vous permettre de limiter le nombre d'interlocuteurs et donc de gagner du temps et de l'efficacité.
- La LLD permet de connaître le coût réel de détention de ses véhicules.
- Les offres des loueurs sont de plus en plus packagées pour vous faciliter la tâche.
- La part de LLD dans les PME stagne toujours bien en dessous de 10 %.

LA LOCATION LONGUE DURÉE (LLD) EST APPARUE EN FRANCE IL Y A UNE TRENTAINE D'ANNÉES ET A CONQUIS LES GRANDES FLOTTES AU COURS DES ANNÉES 80. UNE FOIS CETTE VICTOIRE ACQUISE, LES LOUEURS ONT TOURNÉ LEUR REGARD VERS LE SEUL MARCHÉ RESTANT À DOMINER, CELUI DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES. DEPUIS, QUELQUES SOIENT LEURS EFFORTS POUR VOUS SÉDUIRE, PAR ATAVISME GAULOIS PEUT-ÊTRE, VOUS RÉSISTEZ TOUJOURS ET ENCORE À LEURS ASSAULTS.

La LLD au service des petites et moyennes entreprises, c'est notre "serpent de mer" à nous. Chaque année, nous sommes tentés de faire le point sur les améliorations réalisées par ce système de financement des véhicules par rapport à vos besoins d'entrepreneurs. Chaque année, le constat est le même : la progression des parts de LLD dans vos entreprises est faible. Mais chaque année aussi, les loueurs ont de nouvelles idées pour vous séduire. En 2008 à nouveau, nous les avons réunis pour échanger avec eux, vérifier si les offres packagées imaginées en 2007 vous ont convaincus et voir ce qu'ils ont inventé de nouveau pour vous. Mais avant de nous pencher sur les dernières innovations,

nous allons refaire un point général sur ce qu'est la LLD, un système qui reste, semble-t-il, mystérieux pour de nombreux chefs d'entreprise.

DE LA LOCATION LONGUE DURÉE...

Le parc des petites et moyennes entreprises françaises est composé de véhicules pour la plupart achetés à crédit, mais aussi parfois comptant. De nombreux employés utilisent encore leurs propres voitures et récupèrent des indemnités kilométriques, les fameuses IK. Vos sociétés n'hésitent pas pour autant à recourir à la location,

mais avec option d'achat, c'est-à-dire au *leasing* ou encore, pour en appeler aux mânes de Molière plutôt qu'à celles de Shakespeare, au "crédit-bail". Quant à la part de LLD dans vos entreprises, elle stagne, selon les plus optimistes à 8 ou 10% et à moins de 5% selon les autres ! L'une des raisons de ce désamour semble être la

relative complexité du système que vous ne comprenez pas ou dont l'intérêt ne vous frappe pas !

Il faut dire que le calcul du loyer prend en compte de nombreuses variables dont la valeur du véhicule neuf à l'achat, celle de sa valeur prévue à la revente du véhicule par le loueur en fin de contrat, les services sous-

crits par le locataire et le taux de financement ne sont que les plus importantes.

UNE OPTION DE FINANCEMENT.

La LLD a l'avantage, par rapport au "crédit-bail" qui est son grand concurrent, de ne pas demander d'apport. L'entreprise qui opte

pour la LLD peut réserver ses capacités financières à des postes liés en propre à sa production et plus prioritaires que ses véhicules. Elle a aussi l'avantage de reporter sur le bailleur le risque lié à la valeur de revente du véhicule en fin de contrat. Si, pour une raison ou pour une autre, elle venait à baisser, parce que le véhicule connaît des problèmes de





fiabilité qui entachent son image (la Laguna), ou parce qu'il est passé de mode (les SUV ?), ou pour des raisons plus politiques comme la fermeture du marché algérien aux occasions françaises, ce sont les loueurs longue durée qui encaissent le manque à gagner et doivent trouver des solutions. Pour les locataires en crédit-bail, le problème se reporte immédiatement sur les clients.

UN AUTRE AVANTAGE INDÉNIABLE DE LA LLD

sur tous ses concurrents (sauf peut-être les IK), c'est qu'elle permet, en théorie, de payer au kilomètre, car un contrat de LLD est toujours exprimé en kilométrage et en durée. Mais cet avantage n'en est un qu'à condition d'être très attentif aux évolutions de ces deux variables. Si, comme c'est presque la norme, une différence apparaît entre la distance réel-

lement parcourue et celle qui était prévue en début de contrat, il faut renégocier son accord : pour éviter les pénalités si elle est supérieure ou une perte sèche si elle est inférieure. Théoriquement, vous n'avez pas de garantie que cette renégociation sera aussi avantageuse que celle du premier contrat. Heureusement, la plupart des loueurs ont désormais bien compris que cette incertitude était un vrai problème pour vous et proposent, depuis quelques années, des solutions adaptées. Mais la LLD n'est pas qu'une option de financement, c'est aussi et peut-être avant tout un choix de service.



UN CHOIX DE SERVICE

Une entreprise qui opte pour la LLD confie à une autre la gestion de son parc automobile, un peu comme elle confierait la propriété de

ses locaux à une société de nettoyage plutôt que d'embaucher ses propres femmes de ménage. C'est souvent cet aspect qui attire les patrons de petites structures vers la LLD : une fois le contrat passé, vos voitures n'étant plus votre propriété, elles cessent, en théorie, d'être votre problème. Or, un patron de PME n'a pas forcément les moyens humains de laisser une ou deux personnes passer leur temps à gérer des factures avec l'utilisateur du

véhicule ou les prestataires extérieurs. Extérioriser la gestion des véhicules peut donc avoir du sens pour vos entreprises !

LE PREMIER SERVICE DU LOUEUR AUPRÈS DE SES CLIENTS EST D'ÊTRE UN CONSEILLER.

En principe, c'est un spécialiste de l'automobile assez indépendant pour vous proposer le véhicule le mieux adapté à vos besoins. La plupart des loueurs vous donnent d'ailleurs, en théorie, accès à tous les véhicules, même si en réalité aucun n'est totalement affranchi des constructeurs. Certains, les captives, en sont les émanations directes. Les autres, qui appartiennent en général à un groupe financier, sont plus indépendants, mais négocient des tarifs préférentiels avec certaines marques ou sur certains modèles. Tous ont pourtant réellement intérêt à être multi-marques, ceux-ci pour faire jouer la concurrence ; ceux-là parce que c'est justement leur rôle de proposer des solutions alternatives pour éviter à la marque mère de perdre des marchés entiers lorsqu'elle ne peut pas assurer tous les besoins d'une flotte. Car



LA LLD EST, AVANT TOUT, POUR LES CONSTRUCTEURS, UN OUTIL DE FIDÉLISATION.

Sans vous les imposer, tous les loueurs privilégieront certains véhicules en vous proposant des tarifs plus intéressants tout en se réservant une marge plus substantielle. Si vous êtes ouvert aux suggestions et que vous négociez au mieux, tout le monde sera gagnant. Vous rencontrerez l'une des véritables limites dans votre choix si vous avez des besoins très spécifiques ou des goûts très originaux. En optant pour un véhicule que le loueur risque d'avoir beaucoup de mal à revendre, vous verrez sans doute le loyer augmenter très sérieusement. Si vous ne voulez pas vous contenter d'un véhicule plus consensuel, préférez un autre mode d'acquisition.

UN SEUL PRESTATAIRE

Lorsque vous louez un véhicule, vous souscrivez généralement à des services plus ou moins optionnels. En réalité, aujourd'hui les



loueurs proposent la plupart du temps des packs adaptés à différents profils de clients ou des contrats "full service". En optant pour



ces derniers, vous transférez l'ensemble des services attachés au véhicule au loueur. La gamme proposée peut varier, mais comprend en général l'entretien des véhicules, l'assistance, la possibilité d'avoir des voitures relais en cas de panne, l'assurance, le renouvellement des pneumatiques...

LA LLD REPRÉSENTE AINSI UNE VÉRITABLE GARANTIE DE MOBILITÉ !

Cela dit, ces prestations sont aujourd'hui pour la plupart accessibles avec des contrats de services à l'achat comme en crédit-bail. L'avantage principal de la LLD, en termes de services, c'est peut-être finalement de ras-



sembler les prestations de maintenance et de gestion sur une seule facture. Si, à ce prestataire unique peut se joindre un interlocuteur unique, vous gagnerez un temps précieux à consacrer à votre activité principale.

LES RAISONS D'UN ÉCHEC

Lorsqu'on a listé tous les avantages de la LLD, on a le devoir de se demander pourquoi cela ne marche pas vraiment auprès de vous ? Soit les loueurs ne réussissent pas à se faire comprendre, soit leurs solutions ne conviennent pas vraiment aux PME et aux TPE. La première solution est sans doute en partie la bonne, les loueurs eux-mêmes parlaient l'année dernière d'effort de pédagogie, cette année d'évangélisation ! À leur décharge, ils sont confrontés à un paradoxe difficile à surmonter : l'un des grands atouts de la LLD est de vous permettre de prévoir au plus près ce que va vous coûter un véhicule sur 18, 24 ou même 36 mois. Mais cet avantage complique terriblement l'argument de vente des loueurs dans la mesure où le coût final réel d'un véhicule peut paraître exorbitant en comparaison du

prix facial d'une voiture. Celui-ci ne reflète, bien sûr, en rien son coût final dont seuls les gestionnaires de grandes flottes se préoccupent vraiment jusqu'ici. Un contrat en LLD qui prendra en compte le coût de l'entretien qui augmente progressivement avec l'âge d'un véhicule peut sembler effrayant, si

l'on n'est pas conscient des coûts réels. Ce qui est sûr, c'est que jusqu'ici rares sont ceux d'entre vous qui ont été convaincus par la LLD. Elle était et reste un produit attaché aux 4500 flottes en France.

LLD : RÉPONDRE AUX BESOINS DES PME

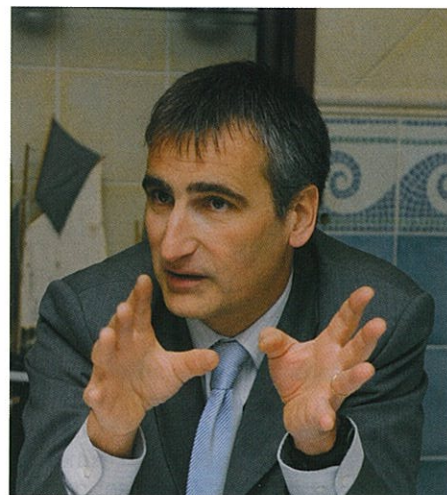
D'ANNÉE EN ANNÉE, LE DISCOURS DES LOUEURS LONGUE DURÉE (LLD) RESTE ASSEZ CONSTANT. ILS CONSTATENT, IMMANQUABLEMENT, AVEC UNE LÉGÈRE DÉCEPTION QUE LES PARTS DE LA LLD DANS VOS ENTREPRISES NE PROGRESSED PAS OU PEU. SI LEUR CONTRARIÉTÉ N'A RIEN DE PALPABLE, C'EST QU'ILS ONT DÉJÀ TROUVÉ LA SOLUTION MIRACLE POUR ENFIN VOUS SÉDUIRE : UNE NOUVELLE APPROCHE OU UN NOUVEAU PRODUIT. CETTE ANNÉE, POURTANT, IL NOUS A SEMBLÉ QUE LE TON GÉNÉRAL AUTOUR DE NOTRE TABLE RONDE AVAIT UN PEU ÉVOLUÉ, QU'IL ÉTAIT PEUT-ÊTRE PLUS DÉSABUSÉ. NON QUE LES LOUEURS AIENT PERDU ESPOIR DE VOUS CONVAINCRE, MAIS PARCE QU'ILS COMMENCENT À VÉRITABLEMENT PRENDRE CONSCIENCE QUE L'UNIVERS DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES EST TROP COMPLEXE POUR ÊTRE RÉELLEMENT APPRÉHENDÉ COMME UN TOUT COHÉRENT. ACCEPTER CETTE DONNÉE EST PEUT-ÊTRE LE DÉBUT DE LA SAGESSE, UNE APPROCHE MOINS GLOBALE, MOINS FONDÉE SUR DES GÉNÉRALITÉS POURRAIT PEUT-ÊTRE AMENER DES RÉPONSES NEUVES.

UN MARCHÉ COMPLEXE

Pour commencer, il semble déjà difficile de vous compter : on dénombre jusqu'à 4.000.000 de numéros Siret, mais pour **Jean-Claude Zanon**, directeur des partenariats chez Leaseplan Go, vous seriez plutôt 2,4 millions de PME et TPE représentant 70% des entreprises françaises. Mais même en prenant en compte ces chiffres plus modestes, il considère que le taux de pénétration de la LLD dans vos sociétés est plus proche de 4% que des 8 à 10% parfois évoqués, ce qu'aucun loueur invité ne dément. **Christophe Conegero**, directeur Equipement Solutions Véhicules Pros en charge du développement du marché TPE pour Arval France, reconnaît, qu'au fond "c'est un marché qu'on connaît mal avec beaucoup de sous segments". Tous s'accordent à dire que la LLD ne peut pas être un produit uniforme : il suffit de regarder les besoins des artisans qui représentent 200

métiers différents et autant de demandes, sans même parler de situations fiscales très diverses !

Patrick Ginon, directeur des ventes partenai-



res et PME chez GE Commercial Finance, a fait faire une analyse du marché qui souligne un peu plus l'hétérogénéité de l'approche des flottes dans les petites entreprises. Certains loueurs pensent encore que dans les TPE, un peu comme chez l'acheteur privé, on cherche d'abord une voiture, alors que, dans les flottes plus importantes, on étudie essentiellement une solution financière. Selon l'enquête réalisée pour GE, "les comportements vont effectivement de l'acheteur qui va chercher d'abord un véhicule particulier et qui aura en conséquence une attirance naturelle pour le réseau et la proximité à celui pour qui la priorité est la maîtrise des coûts. Mais on s'est aperçu dans le même temps que, contrairement aux idées reçues, certaines grosses PME peuvent avoir un comportement très "voiture" et des professions libérales un comportement très finance."

UNE OFFRE TOUTE AUSSI COMPLEXE

Comme on l'a souvent répété dans ces pages, la LLD n'est pas un produit facile à conseiller. Vendre des services à un client qui veut une voiture n'a rien de simple, le convaincre qu'il fait une économie par rapport à la valeur réel d'un véhicule alors que lui voit une dépense surnuméraire par rapport à sa valeur faciale est franchement compliqué. **Patrick Berchot**, directeur général financement auto et moto chez GE Money Bank (qui ne propose pas de LLD !) le résume de façon cinglante : "Les chefs d'entreprise veulent de la mobilité, pas un produit." Comme, en outre, la plupart des patrons de PME, comme les particuliers, sous-estiment leur budget auto de 20 à 30% pour **Hubert Berthommier**, directeur du développement

Marketing et communication de Cofiparc, "la prise de conscience de la différence viendra de la vérité des prix !"

Les loueurs ont, en tout cas, bien compris qu'il s'agissait avant tout de rendre leur offre plus lisible. L'année dernière déjà, ils se sont positionnés sur des produits de plus en plus forfaitaires. Ils répondaient à une demande de simplicité de la part des clients et leurs offres sont effectivement désormais le plus packagées possibles.

Thomas Zink, directeur marketing chez GE Capital Solutions, explique que "les clients des petites entreprises demandent des produits très simples et pas simplement axés sur le prix. Nous étudions cette clientèle par sous segments : pas forcément par taille, mais par demandes particulières."

Olivier Renard, directeur commercial chez Fraikin Locatime, pense qu'après des PME, c'est le service qui prime sur tout. Chez Fraikin, le tout inclus va jusqu'au lavage du véhicule ! Mais un autre point important pour rassurer ces clients, c'est la possibilité de leur offrir des contrats flexibles, comme le contrat Flexitime, qui est une forme de location courte durée moins engageante.

DE PÉDAGOGUES À ÉVANGÉLISTES

En résumé, les loueurs doivent résoudre la quadrature du cercle : proposer des offres à la fois plus simples pour être mieux compri-



ses et plus complexes pour être plus étroitement adaptées aux besoins spécifiques de chaque entreprise.

Pour dénouer ce paradoxe, ils savent qu'ils n'ont qu'une voie, celle de la communication à outrance. **Eric Trelet**, directeur commercial d'ALD Automotive, le résume ainsi : "Il faut faire évoluer la force de vente, proposer des produits packagés compétitifs."

Les loueurs font donc le nécessaire pour



que les chefs d'entreprise aient tous les éléments en main pour bien juger de leur produit miracle. L'année dernière, les loueurs parlaient tous de pédagogie, cette année (sans doute à cause du discours de Latran ?) ils sont passés à un processus d'évangélisation ! Dans les captives, en guise de missionnaires, on compte sur les concessionnaires.

Pour **Sylvain Schuler**, responsable marketing opérationnel pour RCI DIAC, "le souci premier est de convaincre le réseau pour qu'à son tour il puisse convaincre le client final. On a lancé depuis trois ans un programme de formation vendeurs assez fort sur la LLD, que ce soit en secteur magasin ou pour les vendeurs sociétés."

La difficulté tient dans le fait que, même dans les réseaux automobiles, les vendeurs ne sont pas toujours familiarisés avec la LLD. Les vendeurs sociétés sont certes très compétents, mais ils se concentrent sur les clients à gros potentiel, les flottes. Les autres, constate **Pierre-Mathieu Lanfranchi**, responsable des Opérations Citroën Partenaire Entreprises, préconisent les produits avec lesquels ils sont le plus à l'aise ou le mieux rémunérés : le crédit-bail par exemple.

Le marché est aujourd'hui chez les captives et le rôle de la concurrence c'est de leur prendre des parts. Heureusement pour ceux issus d'un organisme financier, si les concessionnaires ont un rôle à jouer en local, il ne faut pas oublier un autre acteur

local de première importance, la banque. Or, dans la plupart des cas, l'une des premières personnes que verra le client potentiel sera justement son banquier. Personne n'est donc mieux placé qu'une banque pour détecter les besoins des PME. Pour

Arval, filiale de la BNP Paribas comme pour Ald, Filiale de la Société Générale, c'est même dans 50% des cas la banque qui trouve ces clients.

Mais le doux rêve des loueurs, notamment celui des rares restés indépendants à la fois des banques et des constructeurs, c'est de convaincre les experts-comptables.

Jean-Claude Zanon souligne, qu'aujourd'hui, pour les entreprises, la personne de confiance, c'est lui : "Or, ces gens-là ne connaissent pas notre métier qui est nouveau pour eux, et comme ils ont une vocation d'expertise, ils vont vers ce qu'ils connaissent le mieux !"

Seule bonne nouvelle, pour **Christophe Conegero** : "L'évangélisation est difficile à faire, mais quand le client est convaincu, généralement on réussit à le fidéliser."

Cédric Alexandre, Président-directeur général du Groupe Fast Lease, pense que "la clientèle de la LLD se retrouve autour d'une idée commune, le service." Selon lui, l'atout de son entreprise spécialisée sur les micro flottes de une à cinq voitures, c'est d'être d'une taille comparable à celle de ses clients : "Il y a un besoin de confiance et une petite entreprise fait plus facilement confiance à une autre petite..."

PERSONNE N'EST
DONC MIEUX
PLACÉ QU'UNE
BANQUE POUR
DÉTECTER LES
BESOINS DES PME

► entreprise. Pour nous, la notion d'interlocuteur unique est primordiale. Dans le processus d'acceptation des dossiers particulièrement, il existe une récompense à la réactivité. Les PME veulent être rappelées rapidement."

MIDI À SA PORTE

Jean-Claude Zanon ajoute, quant à lui, que les grands loueurs se sont attaqués au marché de petites et moyennes entreprises en adoptant la structure des autres segments. Il en a découlé des moyens disproportionnés, des raisonnements mal adaptés aux petites flottes. Le savoir-faire des gros loueurs repose sur des outils informatiques performants qui ne sont pas utilisés sur ce type d'acquisition. Chez Leaseplan, par exemple, ils ont revu la classification de leurs clients en fonction de leurs attentes et proposent des approches différentes selon qu'ils recherchent une solution pratique (les artisans en général) ou statutaire.

Personne autour de la table ne nie que la LLD a d'abord été orientée sur les grands comptes. Christophe Conegero explique, pour sa part, qu'il y a eu un vrai besoin d'adapter les processus et, en particulier, de mettre en place une approche en matière de risque plus adaptée, ce qu'Arval a fait. Il est soutenu par Eric Trelet qui n'entend pas laisser dire que les gros loueurs ne s'intéressent pas aux petites entreprises : "Nous avons conscience que la proximité importe à ces clients. Les commerciaux dédiés d'ALD ont, de ce point de vue, la même valeur que les petits loueurs !"

Thomas Zink ajoute, quant à lui, que "non seulement chez GE on s'y intéresse, mais



on propose de la réactivité. Grâce à une expérience de vingt ans sur les modèles

experts pour les réponses de crédit, aujourd'hui on décide de façon quasi automatique pour 90% des 200.000 demandes qui nous sont adressées chaque année. Dans 95% des cas, on va notifier la décision en moins de cinq minutes."

Sylvain Schuler explique, de son côté, qu'à la DIAC, on essaie de capitaliser sur la marque Overlease: On cherche à voir dans quelle mesure on est capable d'industrialiser ce qu'on est capable de faire sur un très grand compte sur des tailles de parc plus critiques : "Il n'y a pas de raison que ce qu'on sait faire pour nos très grands comptes on ne sache pas le faire pour les clients en PME."

Depuis des années, tous les loueurs savent que c'est dans vos entreprises que se trouvent les dernières grandes perspectives de développement pour leur activité. Ils cherchent donc la clé pour enfin vous convaincre de leur confier vos parcs. Pour ce faire, il y a trois ans, les gros loueurs tentaient de s'adapter à votre marché en créant des structures dédiées. Il y a deux ans, l'ensemble de la profession mettait en avant le "full service" pour simplifier son offre. L'année dernière, elle la segmentait



en package pour offrir en plus de la simplicité plus d'adaptabilité.

Cette année, ils tentent de vous segmenter pour mieux vous comprendre, d'améliorer l'approche de la mosaïque de TPE, de mieux répondre à vos besoins. Deux axes leur semblent intéressants, le développement d'Internet qui est un très bon média pour accéder à vous et l'approche écologique sous la pression du Grenelle de l'environnement qui tend à changer vos comportements vis-à-vis de la voiture. Nous verrons en 2009 si leurs efforts ont commencé à porter leurs fruits...

■ GUILLAUME ROUL

LES PARTICIPANTS À LA TABLE RONDE



Jean-Claude ZANON
directeur des partenariats
chez Leaseplan Go

C'est un segment très hétérogène y compris au niveau fiscal.



Olivier RENARD
directeur commercial
chez Fraikin Locatime

C'est le service qui prime sur tout : chez Fraikin, le tout inclus va jusqu'au lavage du véhicule !



Cédric ALEXANDRE
Président-Directeur Général
du Groupe Fast Lease

Notre clientèle se retrouve autour d'une idée commune, le service.



Thomas ZINK
directeur marketing chez
GE Capital Solutions

Les clients des petites entreprises demandent des produits très simples.



Pierre-Mathieu LANFRANCHI
responsable des opérations
Citroën Partenaire Entreprises

Les vendeurs proposent ce qu'ils maîtrisent le mieux et c'est rarement la LLD.



Christophe CONEGERO
directeur équipement solutions
véhicules pros en charge du
développement du marché TPE
pour Arval France

Nous avons besoin d'adapter nos processus, d'avoir une approche en matière de risque plus adaptée.



Patrick BERCHOT
directeur général financement
auto et moto chez GE Money
Bank

Les chefs d'entreprise veulent de la mobilité, pas un produit.



Eric TRELET
directeur commercial
d'ALD Automotive

Il faut faire évoluer la force de vente, proposer des produits packagés compétitifs.



Hubert BERTHOMMIER
directeur du développement
marketing et communication
de Cofiparc

La vérité des prix, la prise de conscience de notre différence viendra de là.



Sylvain SCHULER
responsable marketing
opérationnel pour RCI DIAC

Il n'y a pas de raison que ce qu'on sait faire pour nos très grands comptes on ne sache pas le faire pour les clients en PME.



Patrick GINON
directeur des ventes partenaires et
PME chez GE Commercial Finance

On s'est aperçu que certaines grosses PME peuvent avoir un comportement très "voiture" et des professions libérales un comportement très finance.