

ÉTUDE SUR LA LUTTE CONTRE LA VIE CHÈRE

Table ronde avec des
représentants de la
distribution automobile

Intervention de Cyril Comte,
Président du Groupe Citadelle

5 février 2025

Rapporteurs : Micheline Jacques (*Les
Républicains – Saint-Barthélemy*), Viviane Artigalas
(*SER – Hautes-Pyrénées*), Dominique Théophile
(*RDPI – Guadeloupe*), Evelyne Perrot (*UC – Aube*),
Jocelyne Guidez (*UC – Essonne*) et Teva
Rohfritsch (*RDPI – Polynésie*)

Mesdames et Messieurs les Sénateurs,

C'est un grand honneur d'être invité à m'exprimer devant vous aujourd'hui, et je tiens à vous remercier pour cette opportunité. Il me semble que c'est une première pour notre industrie en outre-mer. Depuis 25 ans que j'exerce en tant que distributeur et réparateur automobile dans ces territoires, je n'ai jamais eu l'occasion d'échanger directement avec un élu local, régional ou national, qu'il s'agisse de Députés ou de Sénateurs. Cette audition marque donc un moment important pour notre secteur.

Je vous suis reconnaissant de pouvoir m'exprimer devant vous et répondre à vos questions, au nom de ma famille, de nos cadres dirigeants, Directeurs, cadres, agents de maîtrise, employés commerciaux, techniques et administratifs, dont aucun n'a l'impression de vivre sur une rente ni de faire un métier facile, au contraire. Le facteur outre-mer le rend plus difficile, et donc plus intéressant.

Permettez-moi de me présenter brièvement. Je dirige un groupe familial de distribution automobile depuis 25 ans et suis le cinquième dirigeant de ce Groupe en 105 ans d'histoire. J'ai été membre du Conseil d'Administration du MEDEF Martinique de 2001 à 2023. J'en ai été successivement responsable de la commission économique, vice- Président, Président en 2010 et 2011. En 2009, j'ai créé avec quelques autres (François Brichant, Nathalie Fanfant, Satyam Dorville et Marwane Bejgane) l'association Outre-Mer Développement que j'ai présidé pendant 8 ans pour organiser 6 journées outre-mer développement à Paris en 2009, 2010, 2011, 2013, 2015 et 2017. L'objet de cette journée, placée à chaque fois sous le Haut Patronage du Président de la République, était de mettre en relation le monde politique, économique et social des outre-mer avec la diaspora des talents. A travers cet évènement, des centaines de cadres ont été recrutés pour rejoindre des Groupes ultra-marins, partenaires de cette journée.

L'histoire du Groupe que je dirige, et dont je suis un des actionnaires familiaux, remonte à septembre 1919, lorsque mon arrière-grand-père a fondé notre première entreprise, L. Serres et Cie, à Alger et Marseille. Nous sommes dans une logique transgénérationnelle et donc nous regardons loin.

En 1959, mon grand-père, alors installé au Maroc, s'est associé dans une entreprise d'exportation de bananes, qu'il a reprise intégralement en 1963 en y nommant André Péraldi, notre Directeur d'agence Serres et Pilaire en Algérie, laissé sans emploi à l'issue de l'indépendance après avoir chargé les derniers bateaux de rapatriés.

Deux ans plus tard, en 1965, nous avons fondé grâce à la vision d'André Péraldi, le CCIE, importateur de camions et véhicules DAF, grâce à notre expertise dans le transit et le transport maritime et nos connexions néerlandaises, typiques de ce métier que nous avons continué de pratiquer au Maroc jusqu'à la marocanisation du capital de nos affaires entre 1973 et 1976.

En 1972, grâce à notre succursale de Guyane et à la proximité avec le Suriname où Toyota se développait, nous avons établi un contact avec ce constructeur qui nous a nommé en Martinique et en Guyane (succursale que nous avons revendue en 1974 en liquidation).

J'ai rejoint le CCIE en février 2000, au lendemain d'une grève de 6 mois qui a marqué l'histoire sociale de la Martinique. Nous avions déjà la concession Sud Motors en Guyane que nous venions d'ouvrir. Nous avons également un début d'activité dans le pneu et la pièce en Martinique. Nous avons consolidé notre situation pendant 14 ans et en 2014, nous avons racheté Sodiva (importateur Citroën), nous nous sommes implantés dans le pneu et la pièce auto à la Réunion en 2018, puis racheté MMCD à Mayotte en février 2019, repris 12.5% de l'importateur Askja en Islande en février 2020, racheté GSA et PDK en Guadeloupe en septembre 2023, et racheté le NCCIE en octobre 2024, 50 ans après l'avoir cédé.

Notre Groupe exerce aujourd'hui sur les 5 DROM les métiers suivants: importation, distribution et réparation automobile et moto (y compris une plateforme de vente en ligne à prix discount Oovango.com); distributeur-stockiste de pièces auto en aftermarket (dont de la vente en ligne); vendeur et monteur de pneus (dont de la vente en ligne); loueur courte et longue durée; opérateur de trottinettes et scooters en mobilité partagée à la Réunion; vendeur et réparateur de moteurs inboard, hors-bord et accastillage à la Marina du Marin.

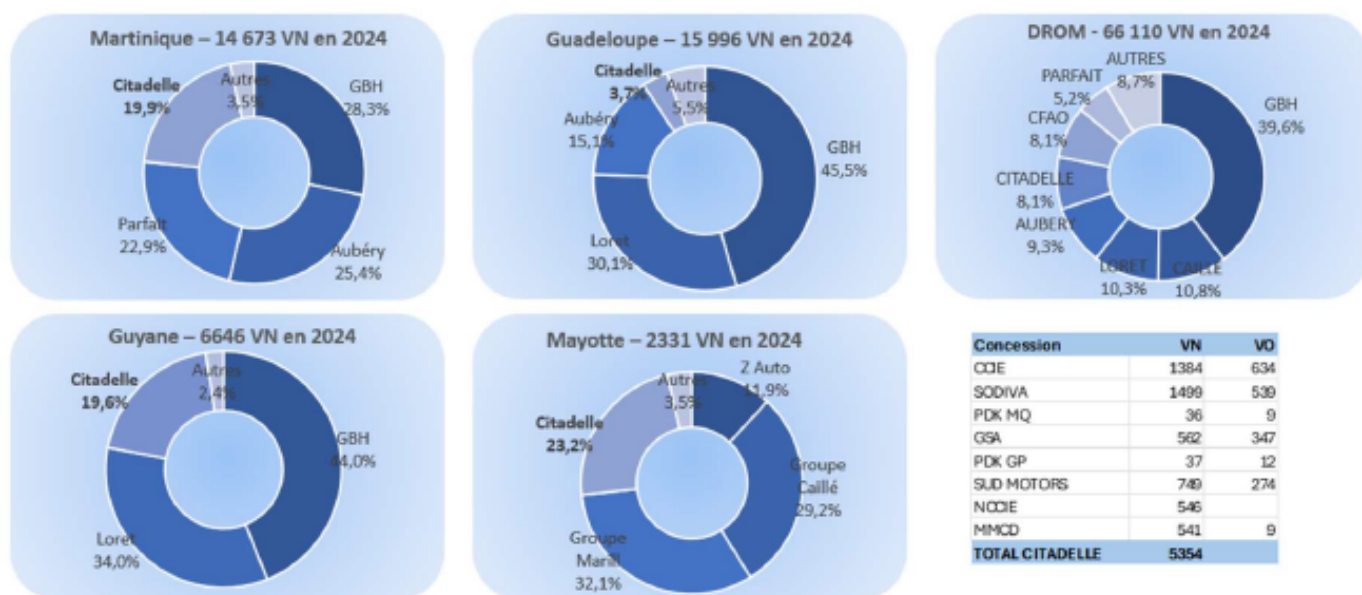
Notre Groupe emploie 850 personnes (hors Islande, où le groupe a réalisé un investissement minoritaire), dont 80 apprentis. Nous avons réalisé 275M€ de CA en 2024. Le Groupe Citadelle, rassemble l'ensemble de nos actifs d'exploitation automobile.

Groupe Citadelle – Pure Player de la mobilité dans les DROM

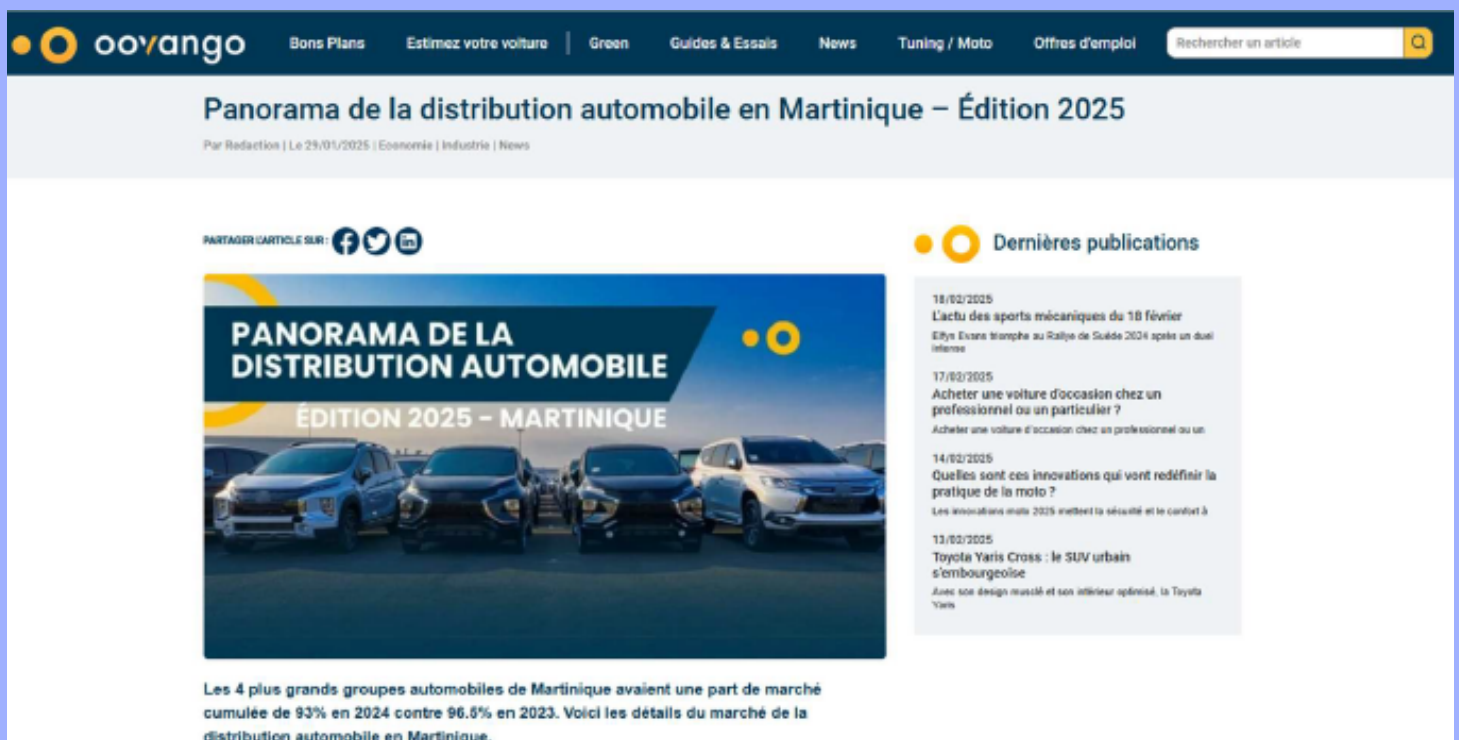


La part de marché de notre Groupe dans la distribution automobile peut être décrite en fonction de vos questions. Au global, nous représentons 8.1% de parts de marché des 5 DROM, sachant que nous n'avons pas de concession automobile à la Réunion.

Distribution de véhicules neufs dans les DROM



Notre plateforme Oovango joue un rôle clé dans la transparence du marché automobile en outre-mer. Chaque mois, nous publions une analyse approfondie des performances commerciales des acteurs sur chaque marché des DROM, ainsi qu'une synthèse annuelle, récemment mise en ligne. Cette dernière, rédigée par notre Directrice des investissements, est accessible à tous et constitue une ressource précieuse pour ceux qui souhaitent mieux comprendre les dynamiques du secteur. Nos partenaires financiers en sont d'ailleurs les premiers lecteurs.



Le Groupe Citadelle illustre bien la tendance nécessaire à la consolidation dans notre métier, afin d'absorber les coûts liés aux fonctions essentielles à la performance et à la conformité réglementaire. Parmi ces fonctions figurent :

- Qualité et responsabilité environnementale (bilan carbone, préparation aux obligations CSRD)
- Méthodes et contrôle de gestion
- Maintenance opérationnelle et gestion des infrastructures
- Gestion des ressources humaines (recrutement et formation centralisés)

- Systèmes d'information adaptés aux spécificités outre-mer (intégrant la gestion des frais d'approche spécifiques aux DROM)
- Centre de relation client
- Marketing digital, en sont quelques exemples.

Dans un environnement de plus en plus exigeant, ces fonctions nécessitent une mutualisation des ressources, rendant difficile leur prise en charge par un opérateur indépendant. Cette réalité explique pourquoi de nombreux acteurs indépendants choisissent aujourd'hui de rejoindre des groupes structurés ou, à défaut, rencontrent des difficultés économiques. La liste est longue de ceux, petits et grands, qui ont dû quitter ce métier depuis 25 ans.

L'exemple récent de la cessation d'activité du distributeur indépendant BMW en Martinique et en Guadeloupe illustre ces enjeux. Aujourd'hui, ce sont plus de 15 millions d'euros de services centraux que nous devons absorber au sein de nos filiales pour garantir leur efficacité et leur conformité.

Il est important de noter que les constructeurs exigent de travailler avec des partenaires solvables, tout en surveillant activement les marges et la rentabilité de ces derniers. De ce point de vue, ils ajoutent leur vigilance aux pressions concurrentielles (tous les concurrents sont aujourd'hui des groupes professionnalisés avancés sur la courbe d'expérience).

Les mandataires sont actifs sur tous nos territoires, y compris à Mayotte où les loueurs jouent le rôle d'importateurs parallèles sur des marques non représentées. Il faut noter que nos territoires donnent en plus une prime concurrentielle aux marques à faible volume qui ne souffrent pas de l'effet adverse du maillage réseau national : surtout en Martinique, Guadeloupe, Guyane et Mayotte.

L'évaluation de notre performance dans les DROM doit impérativement prendre en compte le facteur risque, qui est un élément déterminant pour tout investisseur. Une lecture simplifiée des marges brutes ou des résultats sur ventes ne suffit pas si elle ne prend pas en compte la structure et les contraintes spécifiques de notre activité.

La distribution automobile en outre-mer peut donner l'impression d'être comparable à celle des concessionnaires en métropole, mais cette analogie est trompeuse. En réalité, nous assumons des fonctions qui, en métropole, relèvent à la fois des concessionnaires locaux et des filiales d'importation nationales.

Une évaluation rigoureuse de notre performance nécessiterait donc de comparer l'ensemble d'un réseau de concessionnaires ainsi que la société nationale qui le pilote – ce qui rend toute comparaison difficile en raison des écarts d'échelle et de structure.

Pour illustrer cette réalité, prenons un exemple :

- Un groupe familial français performant, a réalisé 452 M€ de chiffre d'affaires en 2023, en mobilisant 35 M€ de besoin en fonds de roulement (BFR).
- À titre de comparaison, notre Groupe Citadelle a réalisé 238 M€ de chiffre d'affaires en 2023, mais en mobilisant 99 M€ de BFR.

Si l'on inclut les actifs immobilisés, l'écart serait encore plus significatif. Nos capitaux déployés sont considérablement plus élevés, ce qui explique pourquoi notre retour sur capitaux employés (ROCE) reste inférieur à celui de nombreux groupes métropolitains, malgré un rapport de résultat net sur ventes qui pourrait sembler avantageux.

- Notre ROCE ne dépasse pas 10 %, alors que les groupes français les plus performants affichent généralement un ROCE compris entre 15 et 20 %.
- Dans notre contexte ultramarin, il faut 50 centimes d'euros de capitaux pour générer 1 € de chiffre d'affaires, contre 10 centimes pour un groupe opérant à grande échelle en métropole.

III. Les spécificités de la distribution automobile en outremer à considérer lors d'une comparaison éventuelle avec des opérateurs nationaux

- Avec les capitaux que nous mobilisons, nous devrions logiquement dépasser 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Si tel était le cas, notre groupe, actuellement classé 67^e parmi les groupes automobiles français, se retrouverait propulsé dans le top 15 national.

Enfin, il est essentiel de rappeler que les constructeurs automobiles attachent une grande importance à la solidité financière de leurs distributeurs. Ils recherchent des partenaires solvables, capables d'investir dans leur développement, tout en surveillant de près leur rentabilité. Notre structure financière et notre capacité à absorber les coûts spécifiques à notre environnement sont donc des éléments clés pour assurer la pérennité et la compétitivité de notre activité en outre-mer.

Comparaison des capitaux déployés – Benchmark de concessionnaires

Nous n'avons pas eu accès aux comptes consolidés des distributeurs hexagonaux. Nous avons néanmoins eu accès au compte de deux sociétés appartenant au Groupe Gueudet et au Groupe Eden Auto.

Gueudet Saint Merri Amlens (Groupe Gueudet #3)			Eden Auto Premium Agen (Groupe Eden Auto #7)			Au 31/12/23 - Consolidé Citadelle SAS - En K€		
	2023	2022		2023	2022		2023	2022
Chiffre d'affaires	32 260 126	28 505 621	Chiffre d'affaires	23 689 286	20 187 055	Stocks	91 272	61 634
Résultat d'exploitation	1 604 150	1 375 204	Résultat d'exploitation	417 852	529 722	Créances	32 751	29 651
Marge	5,0%	4,8%	Marge	1,8%	2,6%	Dettes	(37 123)	(22 352)
RCAI	1 628 262	1 375 515	RCAI	381 384	505 966	BFR [A]	86 900	68 933
Résultat net	1 220 424	1 030 677	Résultat net	274 126	401 014	Actifs financiers immobilisés	1 231	876
Marge nette	3,8%	3,6%	Marge nette	1,2%	2,0%	Actifs corporels immobilisés	19 153	16 569
Actif immobilisé	1 237 965	1 268 445	Actif immobilisé	497 844	508 854	Ecart d'acquisition	11 658	5 197
Actif circulant	9 314 883	7 866 329	Actif circulant	6 427 523	4 292 949	Actifs incorporels immobilisés	3 682	2 561
Passif circulant	6 073 994	4 854 904	Passif circulant	3 924 369	3 006 669	Actif immobilisé [B]	35 724	25 203
Capitaux employés	4 478 854	4 279 870	Capitaux employés	3 000 998	1 795 134	Capitaux déployés [A+B]	122 624	94 136
Stock	6 029 691	5 312 930	Stock	2 882 241	2 881 092	Au 31/12/23 - Consolidé Citadelle SAS - En K€ 2023 PF GSA 2022		
COGS	26 971 082	23 228 393	COGS	19 956 612	16 795 139	Chiffre d'affaires	276 032	223 877
DIO	77		DIO	53		Résultat net	5 175	7 373
ROCE	27%	24%	ROCE	10%	22%	Résultat net en % du CA	1,9%	3,3%
CE/Turnover	14%	15%	CE/Turnover	13%	9%	DIO	152	
						ROCE	5,3%	9,0%
						Capitaux Déployés / CA	51%	42%

L'évaluation de la performance financière ne peut être dissociée de la gestion des risques, quelle que soit l'activité. Dans notre secteur et en outre-mer, ces risques sont particulièrement significatifs et ont des impacts concrets sur notre modèle économique.

Parlons des risques, qui ne peuvent être séparés de l'appréciation de toute performance financière, quelle que soit l'activité :

1. Incendies criminels : Un préjudice de 5 millions d'euros

En octobre dernier, 307 véhicules ont été incendiés dans des actes criminels organisés et délibérés, distincts de tout mouvement de contestation ou d'émeute. Nos caméras de surveillance ont enregistré six départs de feu en deux jours, orchestrés par des groupes réduits et méthodiques.

Le préjudice total s'élève à 5 millions d'euros (hors perte d'exploitation en cours de chiFFrage), et nous en subissons encore les conséquences :

De nombreux véhicules incendiés n'ont pu être remplacés en raison de la décision de la compagnie maritime utilisée par Toyota de suspendre son escale en Martinique tant qu'elle n'aura pas la certitude que ces actes ont cessé. Nous n'avons plus réceptionné de bateaux depuis le mois de novembre et nos productions, payées s'accumulent sur les quais du Port Japonais (Corolla Cross et Rav4).

2. Catastrophe naturelle : Le passage du cyclone Chido à Mayotte

Le cyclone Chido, qui a frappé Mayotte, outre ses dramatiques victimes humaines, a causé des dégâts matériels considérables, avec un préjudice estimé à 3,7 millions d'euros par notre compagnie d'assurance. Deux mois après l'événement, nous peinons toujours à lancer les travaux de réparation de notre atelier et de notre magasin de pièces détachées qui ont été ravagés.

3. Conséquences assurantielles : Un impact majeur sur nos coûts et notre financement

Les assureurs, experts en gestion du risque, tirent des conclusions directes de ces événements :

Allianz et GFA Caraïbes ont résilié nos assurances à fin 2024 sans possibilité de les souscrire à nouveau. Noter que cette décision affecte les acteurs de façon hétérogène, tous n'étant pas résiliés. Nous avons dû replacer ces risques auprès d'une compagnie Saint-Martinoise, pour des couvertures bien moindres avec un surcoût de 260%.

Dans la foulée, Allianz Trade (Euler Hermès) nous a supprimé notre caution fournisseur de 2 M€ avec Stellantis, et Coface s'est retiré de l'assurance de notre crédit auprès de Stellantis pour 6 M€. A un taux de 5.5%, cela représente non seulement de mobiliser les concours bancaires nécessaires mais en plus de payer jusqu'à 440 000 € leur utilisation au lieu d'une somme de 20.000 € pour Allianz Trade et rien pour Coface, puisque l'assurance y était prise en charge par le constructeur pour couvrir notre risque crédit.

4. Conditions d'usure spécifiques à nos marchés : La crise de 2023 en Guyane

En 2023, nous avons été confrontés à une immobilisation simultanée de plus de 250 véhicules d'une marque en Guyane, en raison de pannes répétitives liées aux conditions climatiques locales, notamment un taux d'humidité élevé, qui a impacté le tendeur de courroie pouvant détruire le moteur un SUV hybride diesel qui était devenu notre bestseller. Ces pannes étaient peu connues du constructeur et n'ont eu quasiment aucune prévalence en métropole.

Afin de maintenir la satisfaction de nos clients, nous avons dû mettre à disposition des solutions de mobilité, générant un coût supérieur à un million d'euros et entraînant une désorganisation significative du service après-vente.

Cet épisode illustre les défis spécifiques de la distribution automobile en outre-mer, où les conditions climatiques sévères peuvent accélérer l'usure de certaines pièces, augmentant ainsi les taux de pannes et d'interventions en garantie. Il met également en évidence :

- La nécessité pour les constructeurs d'anticiper ces particularités locales dans la conception et l'adaptation des véhicules destinés à nos marchés.
- L'importance d'une logistique réactive pour réduire l'impact de telles crises sur les clients et l'organisation des services après-vente.

5. La crise Takata : Un défi de long terme

La crise des airbags Takata est, à ce jour, le plus grand défi auquel nous sommes confrontés. Datant de 2016, elle continuera d'affecter notre activité pendant encore plusieurs années. Elle met en évidence la complexité accrue de notre métier en outre-mer, notamment en raison des conditions climatiques qui accélèrent le vieillissement des composants et augmentent le taux de pannes et de garanties, bien plus élevé qu'en métropole. Contrairement aux concessionnaires métropolitains, qui disposent d'un modèle où la garantie est souvent intégrée sans impact significatif sur la rentabilité, nous faisons face à des marges négatives sur cette activité, ce qui alourdit notre charge opérationnelle.



TAKATA GROUPE - SUIVI REPARATION MENSUELLE (au 31/01/2025)



Nous avons déjà réalisé plus de 13 000 remplacements d'airbags. Néanmoins, à ce jour il nous reste près de 9 000 changements à effectuer, avec des pièces de plus en plus difficiles à obtenir et des listes de véhicules concernés fournis par les constructeurs qui continuent d'évoluer. Ce travail est essentiel, car il s'agit d'une opération de sécurité vitale qui protège nos clients.

Le cas Takata illustre bien la responsabilité que nous exerçons en tant qu'importateur pour contacter, sensibiliser et organiser cette campagne de rappel, là où un concessionnaire n'agit que pour remplacer les airbags des clients que le constructeur a fait venir.

Veuillez noter que notre Groupe s'est porté volontaire à Mayotte pour traiter la campagne Takata de marques que personne n'y représente mais que des importateurs divers ont fait rentrer sur le territoire sans souci de l'après-vente qui doit l'accompagner.

1. Un Approvisionnement Direct et Contraint

Notre modèle repose sur un approvisionnement direct auprès des usines à travers le monde, sans intermédiaires. Toutefois, nous faisons appel à certains prestataires pour des services spécifiques tels que :

- Transport maritime et transit pour le dédouanement
- Transport routier entre les ports et nos parcs
- Préparation esthétique des véhicules avant livraison.

Contrairement aux acteurs en métropole, nous n'avons pas le choix des transporteurs et ne pouvons pas les mettre en concurrence. En Guyane et à Mayotte, nous subissons en plus les surcoûts liés au transbordement, imposés par les ports en eaux peu profondes, alors même que ces territoires comptent parmi les revenus moyens les plus bas. Si une continuité territoriale devait être envisagée, elle devrait en priorité couvrir ces frais de transbordement.

2. Des coûts portuaires élevés et variables

Le coût de manutention dans nos ports est excessivement élevé. Une comparaison des frais de débarquement entre les territoires met en évidence l'impact :

- Des dynamiques sociales propres à chaque port
- Des conflits historiques qui ont influencé la structuration des tarifs appliqués par les opérateurs portuaires

3. L'hétérogénéité des situations : Aucun constructeur ne se ressemble

Nos relations avec les constructeurs sont hétérogènes et ne suivent aucun schéma uniforme. Notre rôle est de négocier en permanence pour obtenir de meilleures conditions et rester compétitifs sur nos marchés.

Contrairement à une idée reçue, nos constructeurs ne comparent pas nos prix avec ceux pratiqués en France hexagonale, mais analysent uniquement les dynamiques propres à nos marchés locaux.

Par ailleurs, le type de contrat (concessionnaire ou importateur) n'influence pas notre modèle économique : même en tant que concessionnaire, nous devons assumer la même autonomie et la même responsabilité de gestion de notre marché. Nos véhicules sont souvent spécifiquement adaptés aux conditions locales et aux besoins des clients, rendant toute comparaison avec la métropole non pertinente. Nous ne disposons généralement pas d'informations sur les prix pratiqués en métropole, ni même sur les conditions d'achat des concessionnaires français. Enfin, il est rare que nos véhicules transitent par un parc de réexportation en métropole, si tant est que cette situation existe.

Il est une spécificité des outre-mer concernant le financement. Nous n'avons pas accès aux offres des captives financières des constructeurs qui ont 2 rôles :

- Le financement des stocks
- Les offres promotionnelles de crédit qui contribuent à l'écoulement par une subvention du constructeur au financement
- La rémunération du financement est un facteur clé de la marge globale d'une concession. Elle est 2 fois inférieure en métropole au standard hexagonal.

Il est important de souligner que les lois sur le consumérisme qui régissent les conditions générales de vente ne prennent pas en compte les délais spécifiques à l'éloignement de nos territoires.

4. Une activité véhicules d'occasion limitée

Nos contraintes locales rendent le marché de l'occasion plus complexe qu'en métropole :

- Nous avons un taux de reprise des VO plus faible, car les véhicules s'abîment plus vite sous nos climats.
- Nos possibilités d'achat hors reprise sont limitées, contrairement à la métropole où le ratio ventes VN/VO dépasse souvent 1. Chez nous, il est difficile d'aller au-delà de 40 %.

Une concession qui pratique les achats VO extérieurs en réalise rarement plus de 4 par mois.

- Les véhicules de plus de 9 ans ne peuvent être financés par les organismes de crédit, ce qui restreint encore davantage les opportunités de revente.

5. Une activité pièces de rechange très différente de l'hexagone

L'activité pièces détachées en outre-mer n'a rien à voir avec celle de la métropole :

- En concession métropolitaine, les pièces peuvent être livrées aux professionnels 2 à 3 fois par jour, alimentant les ateliers en flux tendu.
- Ici, nous devons gérer des stocks importants, avec des commandes qui nécessitent une planification rigoureuse pour éviter les ruptures (délais de transports par bateau entre 4 et 8 semaines).
- L'espace de stockage, son entretien, son assurance, son financement et les effectifs sont bien plus conséquents qu'en concession française, qui ne supporte aucune obsolescence ni gestion complexe des commandes.
- Pour un même niveau d'activité en pièce : une concession française mobilise 3 personnes, un local de 100 m² où elle stock l'équivalent d'un voire 2 containers, dont elle ne subira aucun risque de cafutage. Nous mobilisons 12 personnes, un dépôt de 800 m², pouvant stocker l'équivalent de 30 containers, et nous subissons la totalité des coûts d'obsolescence des pièces invendues.

6. Une Maintenance et Réparation Entravée par la Logistique

L'activité de réparation automobile est un véritable défi en raison de plusieurs contraintes :

- Ruptures de charges pour les réparations, à cause de ruptures de stocks sur les pièces détachées dues aux délais d'acheminement et aux reliquats constructeurs.
- Charges élevées en véhicules de courtoisie, pour compenser l'attente des réparations. Évidemment, c'est hétérogène selon la fiabilité des produits distribués.

7. Un marché de l'emploi contraignant

Le recrutement dans les métiers en tension est particulièrement complexe dans nos territoires :

- Le bassin d'emploi n'est pas favorable au recrutement pour des métiers techniques et physiques, alors même que nous devons recruter des personnels de mieux en mieux formés au diagnostic et à la réparation électronique et prochainement électrique.
- Les meilleurs talents sont obligés de se former en métropole, où ils commencent bien souvent leur vie professionnelle et s'éloignent progressivement des opportunités outre-mer, où l'image des entreprises activement dégradées par notre propre représentation contribue à dissuader les meilleures volontés.
- Le monde électrique va encore complexifier la formation et la montée en compétence des équipes. Il est légitime de s'interroger sur l'adaptation des lois de transition écologique aux réalités spécifiques des DROM, tant en termes d'infrastructures que de compétences disponibles.

8. Un coût des frais généraux alourdi par l'éloignement

Pour finir sur notre modèle, merci de noter que toutes nos lignes de frais généraux sont impactées par les surcoûts liés à l'éloignement :

- Formation (incluant les déplacements)
- Recrutement des métiers en tension (techniciens, vendeurs et réceptionnaires, magasiniers vendeurs, comptables, informaticiens, administrateur réseaux)
- Rémunération des talents (avec très peu de personnel rémunéré au SMIC dans un groupe comme le nôtre) et un surcoût des métiers en tension pour surmonter le différentiel de coût de la vie
- Systèmes d'information (hard et soft qui doit être toujours adapté en mode projet à nos circonstances)
- Missions et réceptions, impliquant des voyages fréquents de nos équipes et de nos fournisseurs, qui nous en refacturent logiquement le coût dans leurs marges
- Assurances

- Loyers et coûts de construction plus élevés. Explosion des coûts d'acquisition des terrains, qui ont été multipliés par 4 depuis 20 ans par la rareté des terrains disponibles et des zones commerciales fonctionnelles.

- Maintenance et entretien plus lourd par l'import et la sévèrissations de notre climat, qui abîme nos installations plus vite qu'en métropole.

Tous ces coûts ne peuvent être abaissés par unité que par la mise à l'échelle de nos activités face à de puissants concurrents. Croître est vital pour permettre de rester en zone de profit.

Les propositions qui visent à contrôler en amont certaines opérations de concentration et le renforcement des pouvoirs de l'Autorité de la Concurrence nous semble des mesures pertinentes.

En revanche, les mesures qui ont pour objet de renforcer le contrôle sur les comptes et les marges des entreprises est incohérent par rapport à la métropole et dangereux pour notre capacité à dégager une marge bénéficiaire pour des affaires dont beaucoup sont facilement en difficulté. Ces mesures ne prennent pas en compte les véritables enjeux qui impactent l'économie des DROM. En cherchant à affaiblir les entreprises, elle risque au contraire de réduire les effets bénéfiques de la mutualisation des coûts, entraînant une hausse des frais de structure et compromettant la compétitivité des acteurs locaux.

Par ailleurs, il est peu probable qu'une telle loi, si elle était proposée pour une application nationale, obtiendrait un quelconque soutien. La défiance vis-à-vis des acteurs économiques des outre-mer est injustifiée. Je vous ai montré la difficulté de générer un taux de retour acceptable sur capitaux employés.

L'un des éléments clés que cette loi omet est l'impact de l'octroi de mer, une taxe historique qui pèse uniquement sur les populations locales pour financer les collectivités territoriales. Cette fiscalité, alignée sur le développement des importations, contribue directement à l'augmentation des prix.

Si l'octroi de mer était un outil aussi vertueux qu'on le prétend, pourquoi ne pas envisager son application au niveau national ? Cette réflexion met en lumière un déséquilibre structurel qui, à terme, mérite d'être repensé.

L'outre-mer aura peut-être un jour sa loi Le Chapelier.

1. Inciter les constructeurs à intégrer les surcoûts de l'outre-mer

Nos prix de vente sont largement déterminés par nos prix d'achat auprès des constructeurs. Il est donc essentiel de renforcer les remises DOM, en sensibilisant les constructeurs aux surcoûts spécifiques à l'outre-mer (logistique, fiscalité, sécurité, conditions climatiques).

2. Réduire les coûts d'approche par transport maritime et aérien.

L'analyse de la concurrence sur les coûts du transport maritime est un levier majeur. En Martinique, depuis 2011, la manutention automobile, qui ne nécessitait aucune intervention de dockers, a été soumise à une obligation de prestation docker sans valeur

ajoutée, mais avec un coût en augmentation constante.

S'assurer d'un fret aérien suffisant pendant les périodes fêtes de fin d'année pour éviter les débarquements.

3. Réformer l'octroi de mer

L'octroi de mer représente un obstacle majeur à la réduction des prix dans l'automobile, comme dans de nombreux autres secteurs. Une réflexion approfondie sur son impact économique et sur les alternatives possibles est indispensable.

4. Prendre en compte le coût de l'insécurité

L'insécurité a un impact direct sur les prix et les revenus, notamment en Martinique, en Guyane et à Mayotte, où elle représente un coût économique considérable. En revanche, La Réunion est pour l'instant moins affectée.

Cette insécurité crée un problème d'assurabilité et de coût des assurances qui a un impact potentiellement considérable sur les prix. Il faut mesurer que la non-assurabilité de certains risques crée des besoins de fonds propres et des donc de marges supplémentaires potentiellement considérables pour les activités existantes, et de nature à empêcher des investissements pour des activités nouvelles.

Dans notre activité moto, la répétition d'attaques en bandes armées lors des périodes de troubles est devenue une menace pesant sur la pérennité de cette branche. Nos équipes sont épuisées, les pertes sont significatives, et nous devons sérieusement envisager une fermeture de cette activité, qui ne présente plus un potentiel économique en adéquation avec les pertes financières subies. Il est essentiel que la réponse pénale soit au rendez-vous pour rétablir un cadre légaliste à la revendication sociale et dissuader les aventures criminelles.

5. Renforcer la productivité et la formation

L'action sur les prix ne peut être dissociée d'une amélioration de la productivité à travers plusieurs axes :

- Formation initiale et apprentissage adaptés aux besoins des entreprises (il faut développer l'exigence et le présentisme à l'école)
- Développement des outils de formation continue pour faire monter en compétences nos salariés.
- Attractivité des territoires pour favoriser le retour des talents et éviter la fuite des compétences.

6. Investir dans les infrastructures pour améliorer la qualité de vie et la productivité

Le développement des infrastructures est crucial pour décongestionner nos territoires et libérer ainsi de la qualité de vie associée à de la productivité pour nos équipes.

À Mayotte, les conditions de transport congestionnées et insécurisées ont un impact direct sur la souffrance des salariés, rendant leurs déplacements professionnels insoutenables.

Cette situation affecte non seulement leur bien-être, mais aussi leur productivité et l'attractivité du marché du travail. Cette réalité est évidemment dramatiquement dégradée par le passage du cyclone Chido, alors même qu'elle est à un niveau insupportable hors Chido.

7. Adapter la loi sur la transition écologique aux réalités et contraintes écologiques

- Enjeu du pickup qui répond à un besoin spécifique.
- Enjeu du véhicule électrique, de son usage, de son coût et des coûts considérables de son recyclage dans les circonstances spécifiques des outre-mer, en particulier sur le sujet du VHU et du recyclage des batteries.