

Analyse - 26/07/2021

## Un réseau, ça sert d'abord à ajuster son pricing

L'étude très novatrice que le CNPA a fait faire à TCG permet de progresser notablement dans la clarté des débats sur la distribution de VN et son coût. Elle continue toutefois de conférer à la fiction qu'est le "prix catalogue" une importance centrale. En remettant celle-ci en question, on peut effectuer un pas supplémentaire dans cette voie de la clarification et mettre le doigt sur le travail commercial réalisé par les réseaux et son coût pour les constructeurs et les clients : face à des produits toujours plus chers pour lesquels les clients ont des consentements à payer très en deçà des prix catalogues et très hétérogènes, il faut aller chercher les clients qui ne souscrivent pas spontanément à l'offre constructeur et ajuster les prix. Le réseau est dans cette fonction difficilement remplaçable.

**Auteur : Bernard Jullien**

Le CNPA a, la semaine passée, souhaité préciser les choses [en indiquant sur la base d'un très utile travail réalisé par TCG](#), que les marges que parviennent à réaliser les concessionnaires sur les voitures neuves ne correspondent en aucun cas - ni n'ont correspondu jamais – aux 30% du prix de vente client souvent évoquées mais, en 2019, à 7,2 % du prix catalogue.

L'étude précise que ladite marge s'est contractée de 1,2 point entre 2011 et 2019 en indiquant que les prix de vente catalogue ont grimpé de 16%, que le prix d'achat des véhicules par les distributeurs a augmenté plus encore faisant passer la marge brute de la distribution (différence entre le chiffre d'affaires net et le coût d'acquisition des véhicules neufs) de 10,5% à 9%. Les rabais et remises accordés aux clients par les distributeurs ont progressé de même : ils étaient de 15,9% en 2011 et ont atteint 18,5% du prix de vente catalogue en 2019 (+ 2,6 points). Les fameux "moyens commerciaux" mis par les constructeurs pour compenser ont certes progressé également (de 13,3% à 16,4% soit +3,1 points) mais pas suffisamment pour préserver le taux de marge.

Constatant l'augmentation simultanée des prix catalogues et des moyens commerciaux (pour compenser l'augmentation des rabais), **Marc Bruschet** soulignait lors de la conférence de presse : *"Ces deux évolutions posent clairement le problème de l'acceptation sociale du prix du véhicule par le client"*.

Il met ainsi le doigt sur la nature très particulière de cet édifice et sur la comptabilité également très étonnante par laquelle on la traite. En effet, quand on y réfléchit, tous les pourcentages sont calculés sur une fiction qui est le "prix catalogue" : on l'applique au nombre de véhicules vendus par les distributeurs alors que les clients payant ce prix sont inexistantes ou rarissimes ; on fixe au distributeur un "prix d'achat" dont il sait comme son constructeur qu'il est au-dessus de ce que le client paiera ; in fine, de même que le client ne paiera pas le prix catalogue, le distributeur verra son coût d'achat irréaliste compensé par des "aides commerciales". Face à cela, on peut se demander s'il ne serait pas plus simple (et plus sain) de considérer le vrai chiffre d'affaires réalisé avec les clients (càd celui qui intègre les rabais et correspond à 81,5% du CA fictif en 2019 et 84,1% en 2011) et d'en déduire le "vrai coût pour le distributeur" où le coût des achats aux constructeurs serait diminué des aides commerciales et correspondraient à la somme nette que le réseau fait remonter dans les comptes du constructeur.

En raisonnant ainsi, on arrive à des conclusions convergentes avec celles de TCG et du CNPA mais on s'abstrait de la fiction du prix catalogue pour exprimer la marge du distributeur en pourcentage du prix net payé par les clients : elle était de 9,4% en 2011 et n'était plus que de 8,8% en 2019, étant entendu que, avec ces environs 1.800 euros de marge réalisée sur un véhicule vendu 20.000 euros, le distributeur doit payer (et former) ses vendeurs et son administration des ventes et faire face à ses frais financiers et de structure. Ceci veut dire symétriquement qu'un constructeur qui avait construit son catalogue en 2019 en fixant des prix catalogues à 24.500 n'espéraient probablement pas que les clients paient en moyenne plus de 20.000 et pensaient que cela serait associé pour lui à un chiffre d'affaires de 18.000.

Il est vrai que si l'on rapporte 18.000 à 24.500, on parvient à 73,5% et on peut en tirer la conclusion que la distribution a coûté 26,5% mais ce n'est vrai ni pour le constructeur ni pour le distributeur ni pour le client puisque cela ne repose que sur un "prix catalogue" qui n'existe précisément que dans le catalogue.

Telle est donc la réalité économique pour celles des ventes des constructeurs qui passent par les réseaux. Il faut avoir en tête que ces ventes ne sont pas les seules, loin s'en faut, et qu'une part importante du chiffre d'affaires des constructeurs est effectué en écoulant des véhicules via d'autres canaux au profit des entreprises, des administrations, des collaborateurs, des loueurs ... Bien évidemment, pour ces ventes-là, le chiffre d'affaires par véhicule acceptable est en deçà de celui réalisé via le réseau. Ceci ne rend pas inepte la question du "coût de la distribution" pour le constructeur et/ou pour le client mais ceci permet de mieux en jauger l'importance et de mieux en saisir le sens.

D'abord pour comprendre ce qui est en cause et l'importance de la "fiction" qu'est le prix catalogue, il est sans doute utile de comprendre que dans la vie économique, les producteurs s'évertuent à chaque fois qu'ils le peuvent à éviter que tous les clients paient pour le même produit ou la même prestation le même prix : si, sur les marchés parfaits des manuels d'économie, le prix de marché s'impose à chacun, sur les marchés réels on segmente et on "discrimine" en faisant en sorte que chacun paie autant qu'il est prêt à payer. Puisque, pour le véhicule que j'ai mis en catalogue à 24.700 euros en 2019, je sais qu'en moyenne je vendrai 20.000 je vais devoir bricoler avec mon

réseau une pratique où selon les modèles, selon les clients ..., certains paieront le prix catalogue sans remise, d'autres paieront 20.000 et d'autres encore seront en quelque sorte subventionnés par les quelques-uns qui auront accepté de payer le prix fort et paieront 15.000 ou 16.000 : de la même manière que lorsque vous prenez deux voyageurs dans un TGV, il s'avèrera que certains auront payé le double de ce qui aura été demandé à certains autres, on sait que dans l'automobile, aujourd'hui comme hier, le même produit correspondra pour le constructeur comme pour le distributeur à des chiffres d'affaires très différents et le réseau est, pour une part majeure des ventes, cet outil commercial par lequel de part et d'autre, on cherche à optimiser la discrimination par les prix pour maximiser à la fois les volumes écoulés et ses marges.

Tel est le jeu "normal" dans lequel se situent les constructeurs comme les distributeurs et les 10% du prix de transaction effectif de son VN payés par le client au distributeur correspondent à la valeur de ce travail. Pour le constructeur, clairement, mobiliser son réseau et lui rétrocéder ces 9% de ce que paye le client revient à lui demander d'aller chercher sur le terrain les clients qui, même si on leur proposait le produit sur le site du constructeur à 18.000 ou 20.000 euros, ne viendraient pas selon toute vraisemblance acquérir le produit dont le prix catalogue est annoncé à 24 700 euros : plus les produits sont nombreux et que l'on essaie de les vendre chers plus le "travail commercial" à accomplir pour ajuster l'offre à la demande - et le pricing - est compliqué et important.

Si l'on considère le renchérissement signalé par l'étude TCG, que l'on a en tête la multiplication des produits proposés aux clients, l'accélération des renouvellements et la montée parallèle des dépenses concurrentes (logement, télécom, ...), on conçoit assez bien que, historiquement, et dans les huit dernières années comme durant les précédentes, ce travail d'ajustement est devenu plus lourd et coûteux.

La numérisation, la simplification et la baisse des coûts commerciaux correspondant que l'on y aurait spontanément associée n'ont pas été observées. Au contraire, le gap entre le prix catalogue et le prix de transaction s'est approfondi car les consentements à payer effectifs ont été de moins en moins conformes à la fiction et de plus en plus hétérogènes : les taux de remise croissants et les aides commerciales croissantes renvoient à ce phénomène et si les constructeurs ont réussi à obtenir de leurs réseaux qu'ils fassent ce travail en leur rétrocédant une part légèrement décroissante de ce que les acheteurs de VN payent, il paraît peu probable qu'ils puissent faire ce travail centralement aussi bien que leurs distributeurs.

Les quelques cas où le travail commercial est simple et facile et/ou le constructeur pourrait espérer récupérer une part des 9% ne doivent pas faire illusion, en moyenne et sur la durée, parvenir à maintenir ses volumes sur l'ensemble de la gamme exigera un travail auprès des clients dont les constructeurs ont besoin. Les clients peuvent s'en passer depuis de longues années en recourant à des alternatives du type mandataires ou vendeurs d'occasion 0 km et le font assez peu. Il y a de bonnes raisons de penser que cela reste vrai à l'avenir. Les constructeurs qui étudient actuellement des alternatives et rêvent de quitter grâce au numérique l'univers très complexe que nous avons tenté de restituer ici parviendront probablement à quelques ajustements à la marge mais auront bien du mal à reconstituer un outil de discrimination par les prix aussi élaboré et efficace que celui qu'ils ont structuré avec leurs distributeurs depuis des décennies.