

Analyse - 14/03/2022 - #Renault

## Distribuer ses véhicules et développer ses services aux clients avec ou sans son réseau : les deux écoles

Avec la renégociation du règlement et des contrats, la question de savoir comment gérer sa distribution, en réduire les coûts et se partager le travail et la valeur avec les réseaux est, en 2022, posée avec une très grande acuité. Alors que certains pensent qu'il est temps de "disrupter" le modèle historique et de mettre à distance les acteurs traditionnels, la majorité des constructeurs ne pensent ni possible ni opportun de s'en passer. Les termes de ce débat continuent de demeurer assez nébuleux quant aux chiffres. Les philosophies sous-jacentes sont, elles, de plus en plus explicites.



Auteur : Bernard Jullien

Il y a 25 ans, à la fin des années 90, le monde de la distribution automobile américaine était en pleine effervescence en raison de [l'émergence de quelques très grands groupes de distribution](#) comme AutoNation, Car Max ou Driver's Mart.

Issus d'autres secteurs d'activité, ces "new comers" promouvaient le concept de "superstores" et prétendaient "disrupter" le poussiéreux monde de la distribution automobile et de ses indécrottables dealers. Ils évoquaient alors – sans jamais donner de sources – des sondages auprès des ménages américains qui auraient indiqué que l'expérience de l'achat et de la réparation automobile était, en terme "d'expérience client", située juste en dessous de la visite chez le dentiste ...

Au début de ce mois de mars 2022, c'est, [selon ce que nous rapportait jeudi Florence Lagarde](#), Carlos Tavares qui a repris cette antienne en parlant du modèle de distribution actuel qui "ne donne pas satisfaction au consommateur et est très coûteux pas seulement pour le constructeur mais aussi pour les concessionnaires". De son point de vue, la messe est dite : "des coûts très élevés et une qualité perçue très basse, on a là la parfaite définition d'un candidat à la disruption".

De fait, [dans la présentation du plan stratégique](#), sur un de ces "camemberts" magiques qui foisonnent dans ce genre d'exercice, l'un est dédié à exhiber comment la nouvelle échelle sur laquelle travaille Stellantis lui permettra d'atteindre dans les 9 ans l'excellence opérationnelle. Il indique que l'abaissement du point mort de 50% visé serait atteint en "réduisant la complexité à tous les niveaux" et que cela permettrait de réduire de 30% les dépenses d'ingénierie, de 40% le coût des véhicules électriques (VEB) via les achats et l'amélioration de la supply chain, de 40% les coûts de fabrication et de 40% les coûts de distribution. Le tout vaut 5 milliards d'euros annuels et devrait être effectif dès 2024.

Tout le problème est que l'on ne sait pas très précisément de quoi l'on part et donc ce qui doit être gagné. C. Tavares a, rapporte F. Lagarde, [repris le fameux chiffre des 30%](#) dont le CNPA avait montré en juillet, avec l'aide de TCG, qu'il était bien peu réaliste et que le "vrai" chiffre correspondant à la marge de distribution des concessionnaires était plutôt de 7%. [Nous avons alors souligné](#) que, dans la profession, on continue de se référer systématiquement à cette fiction qu'est le "prix catalogue" et que, en s'affranchissant de cette

curieuse habitude pour rapporter à ce que paye vraiment le client au concessionnaire ce que le concessionnaire remonte en chiffre d'affaires net au constructeur, on parvient à un chiffre de l'ordre de 9% ce qui correspond à 1.800 euros pour des véhicules dont les prix payés par les clients seraient de 20.000 euros.

Si les coûts de distribution correspondent à 30% du prix catalogue et que le taux de remise est de 20%, alors les véhicules "valent" 25.000 et leur "coût de distribution" vaut 7.500 euros. En les réduisant de 40%, Stellantis gagnerait par véhicule vendu par le réseau 3.000 euros. Si, comme nous pensons qu'il est plus raisonnable de le dire, la part du prix payé par le client au distributeur qui ne "remonte pas" dans les comptes du constructeur est de 9%, alors ce "coût de distribution" est de 1.800 euros et le réduire de 40% ne fait plus gagner à Stellantis que 720 euros par voiture. On aimerait donc que C. Tavares et ses équipes nous disent laquelle des deux arithmétiques il fait rentrer dans le calcul de ses 5 milliards de synergies et comment il parvient à assurer à ses 14 marques les mêmes volumes une fois "réduite la complexité" de cette organisation des ventes et du marketing.

Si l'on est dans la première approche, alors le principal "reproche" fait au réseau est, si l'on est logique, de consentir des rabais d'une vingtaine de points et de priver le constructeur de ventes qui devraient se faire au prix catalogue. Il faudrait, pour parvenir à ses fins, que ses "nouvelles" ventes directes – venant s'ajouter à celles qu'il fait déjà – soient assurées par lui sinon au prix catalogue du moins à un prix beaucoup plus proche de celui-ci. Le reste, c'est-à-dire la "vraie marge" qui sert à couvrir le coûts des vendeurs, du foncier, de la signalétique, etc. ... est finalement assez accessoire. Néanmoins, si c'est de cela qu'il s'agit et, s'il faut récupérer les 700 euros correspondants, alors il restera à vérifier que les conclusions qu'il faudra en tirer dans un contexte où ni la PR ni l'atelier ne sont ni ne seront plus pour les affaires la "béquille" économique qu'ils étaient, ne feront pas perdre au constructeur côté volumes ce qu'il croira avoir gagné côté marges.

Ainsi, derrière ces questions en apparence techniques, se posent celle du rôle dévolu au réseau et/ou de la valeur que l'on reconnaît ou que l'on ne reconnaît pas aux services qu'il rend. D'évidence, pour Carlos Tavares, le réseau est essentiellement une coûteuse machine à solder les véhicules et à dégrader donc la valeur du travail des ingénieries et des usines. En reprenant la main sur le commerce des véhicules et, au-delà, sur à peu près tout ce que faisait le réseau (VO, PR et AV), le constructeur, ses services et ses "nouveaux partenaires" pourraient faire beaucoup mieux que lui pour [le bonheur du client et des actionnaires de Stellantis](#).

Comme le montrent plusieurs interviews accordées ces dernières semaines à Autoactu par d'autres ténors, cette analyse n'est pas forcément partagée et ce pour des raisons qui ne renvoient pas forcément à des nécessités diplomatiques dont Carlos Tavares s'affranchirait plus volontiers que d'autres. De ce point de vue, [les propos tenus dans ces colonnes en décembre par Luca de Meo](#) sont assez éclairants. En effet, il situe quant à lui la différence entre le point de vue de C. Tavares et le sien comme renvoyant à deux réalités.

i) Stellantis doit effectivement rationaliser la distribution de multiples marques ce qui n'est pas le cas de Renault : *"Nous ne sommes pas, explique-t-il à F. Lagarde, dans une stratégie d'intégrer 14 marques ensemble avec des villes où, à un moment, il faut faire des choix."* Pour cette raison, la résiliation a plus de sens pour son concurrent que pour lui. Lui n'a pas de raison de se mettre son réseau à dos.

ii) De la même manière, interrogé sur les "contrats d'agence" pour lesquels Stellantis pourrait opter, il rappelle que, pour récupérer dans les comptes des concessions, une part de la marge, il faut accepter de porter le stock et se priver du rôle de "buffer" (tampon et/ou amortisseur) que joue le réseau dans un contexte où la production n'a jamais la flexibilité dont on rêverait. Très clair sur les enjeux, il explique alors : *"Si je prends un exemple de constructeur avec des ventes annuelles de 2 millions de voitures et un stock de 300.000 unités, en multipliant par 25.000 euros, cela fait 7,5 milliards d'euros."* C'est une manière de dire que si Stellantis peut éventuellement faire ce pari, lui ne veut ni -surtout- ne peut le faire.

Ainsi, on pourrait défendre cyniquement, que les différences de "philosophie" renvoient à des différences de contraintes pesant sur les différents constructeurs. Ce ne serait qu'à demi-vrai car si tout le monde s'accorde sur la nécessité de baisser les coûts de distribution et d'intégrer les grandes mutations qu'impliquent le numérique et l'électrification, la foi dans la capacité du numérique et des services centraux du constructeur de reprendre la main (et l'argent) est très forte chez Stellantis et beaucoup moins marquée chez Renault ou chez Toyota. Ainsi, sans être beaucoup plus précis que C. Tavares sur ce qu'il inclut dans ses chiffres, L. de Meo affirme que *"le coût de distribution est haut"* et que 50% est chez les distributeurs et 50% chez le constructeur. Il décrit la part du boulot qui lui incombe en valorisant le travail fait pour être plus regardant sur les ventes tactiques. S'agissant de la part des distributeurs, laissant le travail du "bad cop" à son collègue, il sait trouver les mots qu'il faut avec la profession en déclarant :

*"Ça m'intéresse beaucoup de forcer les concessionnaires à viser l'essentiel dans la structuration de leurs capacités. Il y a peut-être 10 ans, on leur cassait les pieds sur la couleur du carrelage, les drapeaux qui arrivaient à 500 euros la pièce... Je pense qu'il faut qu'on soit bien représenté mais qu'on ne les force pas à dépenser de l'argent sur ce qui ne génère pas de business."*

[De manière plus explicite encore](#), l'interview de **F. Marotte** lui permet de réaffirmer l'attachement de Toyota à une distribution déléguée ou partenariale dans laquelle c'est le concessionnaire qui facture – et porte le stock – parce que c'est lui qui est in fine celui qui fait la proposition commerciale et gère la relation client .

Ainsi, il affirme :

*"Quand un concessionnaire fait la facture, il est maître du jeu. La négociation participe de la satisfaction client. Le client a face à lui quelqu'un qui est responsable des conditions commerciales et de la structure de l'offre qui lui est faite. Il n'est pas un intermédiaire qui serait désresponsabilisé."*

Ce sont là des propos très forts qui, pour les patrons de groupes d'abord mais aussi pour les salariés des concessions, valent reconnaissance du travail qu'ils font et du service qu'ils rendent aux clients d'un côté et au constructeur de l'autre.

Cela ne l'empêche pas ensuite de souscrire à l'analyse partagée selon laquelle c'est en partie en réduisant la part prise par les coûts de distribution que les constructeurs rendront plus digestes les augmentations de prix des véhicules associées à l'électrification. Pour y surseoir, il pense qu'il est possible de créer de la valeur et indique :

*"Il y a beaucoup de prestataires qui captent de la valeur sur la base du commerce que nous réalisons. Il y en a principalement trois types : le secteur bancaire qui finance, l'assureur qui assure, les réparateurs qui réparent les véhicules qui ne viennent plus chez nous. Il y a aussi de plus en plus de formules d'abonnement en location courte ou moyenne durée. Nous avons là de la valeur qui échappe au concessionnaire et au constructeur alors même qu'elle est autour du produit que l'on commercialise."*

Ce raisonnement qui consiste à aller chercher "autour du produit" la valeur dont on sait qu'on peinera à la trouver sur le produit lui-même est également présent chez C. Tavares mais il ne propose pas forcément quant à lui de partager ces (plus ou moins) nouveaux domaines d'activité avec son réseau.

Ainsi se dessine en 2022, la nouvelle bataille des anciens et des modernes parmi les constructeurs. Elle est passionnante et déterminante mais son issue ne dépendra pas que de cet affrontement. Elle dépendra également des stratégies que sauront nourrir tous ces acteurs qui travaillent "autour du produit", qui ne restent ni de resteront pas l'arme au pied et qui, [comme l'indiquait dans une autre interview dans Autoactu](#), **Christophe Michaëlli** de BNP Paribas, seront aussi des partenaires des distributeurs lorsque les constructeurs décideront de faire sans eux.