

Analyse - 19/04/2022 - [#Renault](#)

Les constructeurs peuvent-ils porter le stock ?

Le débat sur les contrats d'agents au sein des professions impliquées dans les business de la distribution automobile progresse. Il mérite encore des clarifications car, en 2022, il est difficile de statuer sur la fiabilité du "nouveau modèle" dès lors que l'on prend pour référence des années très atypiques où, entre Covid et crise des semi-conducteurs, aucune référence usuelle ne vaut plus. Malgré cela, en se focalisant sur la question clé qui est celle des stocks de véhicules et de leur financement, les termes du débat commencent à devenir plus clairs.



Pour tester le format agence en Europe en 2023, Stellantis a choisi des marques à faible volume avec DS et Alfa Romeo. Ce type de structure est aussi prévu pour les véhicules utilitaires.

Auteur : Bernard Jullien

La question réglementaire n'est pas encore tranchée et [l'objection soulevée par le Cebra autour des vrais-faux \("non genuine"\) contrats d'agence](#) en témoigne. Néanmoins, à mesure que la menace se précise chez Stellantis, VW (Cupra) et d'autres, les questions de fond commencent à émerger et elles sont d'abord économiques.

Elles consistent à se demander si et à quelles conditions les constructeurs pourraient renoncer au modèle de la concession et aux avantages qu'il a pour eux et/ou si leurs ardeurs réformatrices actuelles s'expliquent principalement par l'inhabituelle conjonction de facteurs auxquelles les business sont soumis.

Tout le monde l'a noté depuis que l'on en parle, les contrats d'agence pour lesquelles opteront certaines marques ont pour principale conséquence de mettre le constructeur dans une position très nouvelle où il porte le stock. Sur le plan du rapport de force et/ou du "pouvoir de marché", il peut y voir là un avantage puisque c'est lui qui facture, qui "price", finance et reprend et, s'il décide de laisser l'agent prendre à son compte une part des deals, il peut rester maître des conditions et de la rémunération.

Il peut par exemple obliger l'agent à ne proposer de financements qu'à travers sa captive et/ou de ne reprendre qu'aux conditions qu'il a déjà proposé au client sur son site internet. Sur le plan économique, ceci signifie que les véhicules qui sortent de ses chaînes et qui n'ont pas encore été payés par le client ne sont pas facturés au réseau : si le constructeur est sûr de les vendre ou s'il les a déjà vendus, ce n'est pas un problème fondamental ; si le véhicule peine à trouver preneur au prix catalogue et que l'on souhaite limiter les rabais, alors le stock a tendance à grossir et les montants immobilisés à croître.

S'ajoute à cette problématique traditionnelle, le fait que si l'on ne vend plus les véhicules aux clients mais si on les leur loue comme c'est le cas aujourd'hui pour une part croissante des véhicules immatriculés alors on reste propriétaire des véhicules même lorsqu'ils ont été mis à la route et le métier de constructeur devient (ou deviendrait) alors beaucoup plus gourmand en capital qu'il ne l'était jusqu'alors.

Bien évidemment, si tous les véhicules vendus le sont sur la base de commandes fermes passées en ligne ou dans le réseau le problème se pose moins. Si, pour des raisons d'organisation industrielle ou logistique, on ne parvient pas à se doter de la flexibilité productive nécessaire pour que l'essentiel des véhicules mis en fabrication ait déjà un acheteur et/ou si on a calibré l'outil de production de manière un peu optimiste par rapport aux commandes que l'on parvient à engranger, alors on génère des stocks et il faut les financer.

Dès que Ford dans les années qui suivirent le lancement de la T a eu à faire face à cette problématique, il a renoncé à faire de ses succursales des "détaillants" et a exigé de ses agents, qu'ils payent les voitures pour qu'elles leur soient livrées. Les concessions sont devenues des "buffers" qui permettent de gérer ces désajustements : le constructeur repasse la patate chaude de la mévente relative à son réseau ; le concessionnaire rend les arbitrages commerciaux opportuns pour se délester de ce stock en s'éloignant plus ou moins du "prix catalogue". Le constructeur, conscient de ces problématiques, module ses conditions et aides pour prendre à son compte une part de la charge de l'ajustement.

Comme l'indiquait **Franck Marotte** [dans l'interview qu'il donnait à F. Lagarde début mars](#), ce système traditionnel délègue la négociation avec le client aux affaires et reste très défendable dans la mesure où, comme il le dit, *"la facturation est une action qui est très structurante"* qui *"permet au concessionnaire de continuer à personnaliser les conditions du commerce qu'il exerce"*. Il permet aussi à Toyota de se délester et de facturer les voitures qui sortent de ses chaînes quelques mois avant qu'elles n'aient été acquises par les clients dans des conditions que les concessionnaires auront la charge d'ajuster.

Cette défense du modèle traditionnel par le patron de Toyota France a quelque chose de savoureux quand on se souvient que, dans le prolongement de tout ce qui s'est dit et écrit sur la "lean production" typique du TPS (Toyota Production System), s'était développée il y a une vingtaine d'années maintenant une littérature sur la ["lean distribution"](#) ou le "BTO" pour ["built to order"](#) qui prétendait que Toyota parvenait au "zéro stock" grâce à un tel système et qu'il fallait se dépêcher de faire de même. [Nos collègues japonais remirent l'église au milieu du village](#) et montrèrent que, même dans les meilleures usines de Toyota, parvenir à 30 ou 35% de BTO était un maximum : toutes les Toyota vendues n'ont pas déjà un propriétaire qui a ou va payer. Toyota a des stocks à financer et son réseau lui sert aussi à cela. Certes vendre sur stock oblige généralement à consentir aux clients des conditions commerciales avantageuses pour compenser le fait que le véhicule qu'il aurait souhaité n'est pas exactement celui qu'on lui propose mais cette industrie est ainsi faite et il est probable que le constructeur qui renoncerait aux stocks renoncerait aussi à des parts de marché importantes.

Le cas de Stellantis pose déjà cette question. Chez Citroën ou Opel, la baisse des volumes et des parts de marché associée au privilège accordé aux marges inquiète très sérieusement. Même les représentants de Peugeot - qui a pris en 2021 la première place en France et bénéficie d'une gamme attractive - voient d'ores et déjà le revers de la médaille "pricing power". [F. Mary le président du GCAP le souligne](#) : *"Sur le canal des particuliers, la marque ne se positionne qu'à la 3e place, ce qui constitue une véritable inquiétude. Pourquoi ? Parce que Peugeot a augmenté ses prix et réduit ses conditions commerciales."* Il veut croire que cette attitude du management de Stellantis est assez largement conjoncturelle puisqu'il ajoute : *"Faute de voitures, les constructeurs privilégient la marge et les voitures qui rapportent le plus. C'est certainement un bon test pour les marques du groupe Stellantis qui, à l'avenir, vont porter les stocks VN et qui produiront à la demande. Le constructeur est en perpétuel recherche de marges et aujourd'hui sa rentabilité se fait en partie sur le dos des réseaux"* et conclut, pour se rassurer : *"Il s'agit d'un arbitrage ponctuel et tous les constructeurs seront bien plus agressifs sur le particulier une fois que nous serons sortis de cette crise des semi-conducteurs."*

Très clairement, il n'est pas du tout certain que l'usine 4.0 et le report d'une part importante de l'exigence de flexibilité sur les fournisseurs permettent en 2022 de faire beaucoup mieux qu'il y a 20 ans en matière de production à la demande. Dès lors prétendre que l'on peut maintenant porter le stock parce qu'il sera beaucoup plus limité reste assez audacieux. De surcroît, [comme le souligne dans une interview accordée à F. Lagarde, Charlotte Dennerly, DG BNP Paribas PF](#) : *"Compte tenu des investissements qu'ils ont à réaliser dans l'électromobilité, certains se demandent si cela fait encore du sens de bloquer des capitaux dans leur bilan pour l'activité de financement."*

En d'autres termes, ce n'est pas forcément le moment le plus opportun de générer des besoins en capitaux importants en ne vendant plus ses voitures au réseau. Comme le dit C. Dennerly et comme Stellantis semble vouloir le faire, pour la partie financement des véhicules achetés par (ou loués aux) clients, il est sans doute possible de nouer des partenariats. Concernant le stock qu'il faudra continuer d'assumer entre la sortie d'usine et les mises la route, les constructeurs auront bien du mal à échapper à l'arbitrage traditionnel : "le stock fait vendre" dit-on parfois ; ceci signifie que dès le moment où les volumes redeviennent un impératif, le choix des véhicules que l'on souhaite vendre s'éloigne, les stocks croissent et le pricing power baisse.

[Si l'on prend le cas de Renault](#), entre le pire moment (mars 2020) et décembre 2021, le stock total est passé de 660.000 véhicules (109 jours de vente) à 336.000 (53 jours). En mars 2020, la répartition entre concessionnaires et constructeurs était 390.000/270.000. En décembre 2021, elle était de 245.000 vs 91.000. Si l'on fait l'hypothèse que, dans une période plus "normale" où il faut "pousser du métal" un peu plus activement, il faudra accepter un stock de 500.000 véhicules de 75 jours. Alors, si la totalité de celui-ci (et non plus 35%) devait être assumé par le constructeur à 16.000 euros le véhicule stocké, ce sont 5,2 milliards d'euros qu'il faudrait trouver pour passer de la concession à l'agence ... La réflexion mérite d'être approfondie et l'on comprend sur ces bases que la messe ne soit pas dite et que les constructeurs ne militent pas tous pour la même liturgie.