

Par Bernard Jullien

Vous êtes abonné

Offrir cet article



Les réseaux sont les mieux à même d'ajuster le pricing très théorique du constructeur à un marché concret qui ne ressemble jamais tout à fait à celui que le travail du produit et du marketing avait imaginé en central.

**La mal nommée crise de l'automobile en Europe et dans le monde n'est pas associée à une série de faillites et/ou d'annonces de résultats financiers négatifs des grands constructeurs et équipementiers. Il s'agit pour l'essentiel de baisses très significatives et non prévues des profits contre lesquelles on cherche à se prémunir en ajustant les capacités très rapidement à grands renforts de plans sociaux. Par bien des aspects, il s'agit là d'un très prévisible retour à la normale dans une industrie dont certains avaient pensé qu'elle s'était mise à l'abri de ses problèmes récurrents et, en particulier, de ses surcapacités structurelles. C'est ce même retour à la normale qui est en passe d'avoir raison, chez Stellantis par exemple, du fameux modèle d'agence dont on a tant parlé depuis trois ans.**

De manière un peu surprenante pour l'observateur, l'expérience Tesla a rallumé chez les constructeurs traditionnels de vieilles lunes et/ou en a allumé de nouvelles. Chez Renault ou Ford, certains se sont mis à raconter que concevoir et produire des voitures électriques était tellement différent qu'il était urgent de distinguer les business et d'isoler les équipes les unes des autres.

Chez Volkswagen ou Stellantis, c'est le vieux rêve caressé à la fin du siècle dernier par certains qui

évoquaient "**l'automobile sans concession**" ou le "**buil to order**" que Tesla a fait renaître. La référence commode à la possible ou nécessaire "disruption" rendue possible ou nécessaire par le couple électrification/numérisation sert alors de mot magique pour fabriquer sur le papier un monde où tout ce qui rend compliqué la vie de constructeur disparaît et où il peut évoluer débarrassé des actifs du passés devenus des boulets au présent :

- les compétences qu'il a accumulées durant les décennies passées le tirent désormais vers le bas en générant surcoûts et inerties ;
- les distributeurs qui l'aidaient autrefois à écouler sa production sont devenus des intermédiaires inutiles dans un monde où le numérique lui permet de s'adresser directement aux consommateurs.

Sans avoir la cruauté de rappeler aux militants de la scission chez Renault ce qu'a été la foi des analystes et investisseurs dans le storytelling de Ampere, on peut fin 2024 tenter de comprendre pourquoi une entreprise comme Stellantis est en train de lever le pied dans l'implémentation de son NRM (pour "New Retail Model") qui semble bien mal né. En effet, le premier des gestes qu'aura fait J.-P. **Imparato** en reprenant le dossier européen fort compliqué aura été d'indiquer qu'il mettait ce dossier en pause : sans vouloir avouer que cela s'était révélé être une assez mauvaise idée et que les pays test comme la Belgique l'avait révélé avec éclat, il le reconnaît de fait. En effet, ce que l'expérience nous montre est, lorsque le constructeur entend porter le stock et devenir directement, légalement et économiquement, l'interlocuteur du consommateur en transformant les points de vente, devenus agences au mieux ou apporteurs d'affaires commissionnés au pire, en points de livraison, il économise quelques centaines d'euros sur la vente de chaque véhicule mais perd des parts de marché et écoule tellement moins de véhicules qu'il finit par faire machine arrière.

Ceci signifie que, malgré l'existence d'outils numériques dédiés, il n'est pas à même -loin s'en faut- d'atteindre autant de clients en direct que les points de vente n'en toucheront. Le fait de commissionner les agences pour qu'elles complètent ce travail commercial en apportant au constructeur les ventes de ses véhicules ne résout d'évidence pas le problème : **quand le stock n'est plus celui de l'opérateur en distribution** qui l'a négocié avec le constructeur pour qu'il ne soit pas trop décalé par rapport au potentiel de son territoire et qui a la latitude de négocier rabais et reprises avec le client pour l'écouler, de très nombreuses ventes sont perdues.

Alors le fait qu'on ait maintenu le plus possible le "pricing power" finit par coûter tellement cher en volumes et en parts de marché qu'on finit par faire machine arrière. C'est d'évidence une manière d'avouer que les hypothèses de travail que l'on avait retenues et tentées de vendre aux réseaux pour promouvoir le NRM **ne sont pas validées**.

On ne sait pas, dans l'automobile, sauf cas ou circonstances exceptionnelles, se passer d'une forme de délégation assez large du travail commercial de pricing et de représentation de la marque. Comme industriel, on a trop besoin de volumes et on sait trop mal "pricer" son produit pour pouvoir rompre avec profit avec le modèle existant.

De ce point de vue, les constructeurs ont beaucoup insisté sur le fait que, confronté à de très amples fluctuations de la demande d'automobiles et -surtout- à de très fortes incertitudes commerciales, ils avaient fait de lourds efforts **pour abaisser le point mort de chaque usine et de chaque modèle**.

Si le site qui perdait de l'agent dès qu'il passait sous la barre des 100.000 voitures assemblées n'en perd plus qu'en passant sous les 50.000 alors le constructeur peut ne faire aucun effort pour vendre les 50.000 qu'il n'a plus besoin de vendre. C'est arithmétique mais c'est problématique pour au moins deux raisons :

- i) on n'obtient de tels résultats que si l'on peut diviser la production par deux sans souci et cela renvoie à des proportions de travailleurs intérimaires et à des fluctuations des commandes en amont de la chaîne de valeur qui posent de lourds problèmes sociaux et de qualité ;

ii) à piloter les ventes en ne cherchant plus que les ventes profitables on laisse aux autres les volumes et les parts de marché et, puisque les clients, sont toujours beaucoup plus difficile à conquérir ou à reconquérir qu'à garder, on peut être perdant à terme.

De la même manière, si on est à même de lancer des modèles multiples sur des bases communes parce que le "ticket d'entrée" a baissé considérablement, les modèles ne sont plus poussés. Les marques ne sont plus gérées pour que les investissements que les distributeurs ont consentis et que les équipes qu'ils ont constituées pour les promouvoir soient justifiés. On le perçoit bien, outre le fait que les abaissements des points morts sont très souvent en réalité sensiblement moindres qu'annoncés, ces politiques ne résolvent pas tout et ne libèrent pas les constructeurs de la nécessité de vendre des voitures dans des quantités bien supérieures à celles que les consommateurs leur demandent spontanément.

Cette première difficulté se combine avec l'épineuse question du pricing. En effet, au modèle de l'agence, on associe systématiquement l'idée que, en reprenant à son compte les stocks et le cœur du processus commercial, le constructeur se libèrerait de la problématique habitude des rabais et des remises pour annoncer enfin des prix non négociables et gagner ainsi beaucoup de temps, d'argent et de valeur dès lors que le client cesserait d'avoir le sentiment qu'il aurait sans doute pu payer moins cher. L'idée, déjà très présente il y a un un quart de siècle lorsque l'on s'évertuait à promouvoir le "no haggle pricing", est que la vente sur stock implique que les vendeurs doivent convaincre les clients de renoncer à acheter le véhicule qu'ils auraient souhaité acquérir pour celui qu'ils ont en stock; ils ne peuvent gérer ce "mismatching" qu'en consentant une remise et/ou une reprise avantageuse.

Si on ne vend plus sur stock et/ou si l'on trouve une autre manière de convaincre le client qu'il n'y a rien à négocier et que les prix sont fermes alors on fait beaucoup d'économie sur les "frais commerciaux". Les réseaux et leurs vendeurs ont tellement moins à faire que l'on peut, sinon s'en passer, du moins en réduire sérieusement le nombre, le rôle et le coût. Sur le papier, cela semble aller de soi mais, en dehors du fait que produire à la commande reste très compliqué, ceci suppose que le constructeur sache pour chaque variante de chaque modèle pour une période donnée et pour un vaste territoire définir un prix unique adéquat.

La question est assez classique en économie. C'est celle de savoir si (et pour qui) il est préférable de pratiquer un prix de marché unique quel que soit les clients et/ou s'il convient d'ajuster son prix aux consentements à payer divers et variables des différents clients dans différents territoires et à différents moments. Le résultat que l'on apprend aux étudiants en économie est que si un prix unique s'impose alors on attrape avec ce prix les clients pour lesquels ledit prix correspond à leur consentement à payer c'est-à-dire ceux qui n'auraient pas été clients si le prix avait été supérieur.

Par contre, de multiples clients étaient prêts à payer plus et profitent de cette unicité du prix au détriment du producteur qui aurait plus gagné plus d'argent s'il avait été à même de ne pas traiter tous les clients de la même manière c'est-à-dire, dans le vocabulaire consacré, de "discriminer".

Depuis Sloan qui inventa chez GM dans les années 20 les gammes de produits, les millésimes et qui décida de donner à son entreprise non pas une marque mais un portefeuille de marques, un constructeur est un d'abord un "discriminateur" qui essaie de convaincre des clients que cela vaut la peine de payer plus cher que le voisin et/ou plus cher que la dernière fois. Typiquement, vendre une DS7 plutôt qu'une Opel Grandland ou une Citroën C5 Aircross, c'est essayer d'attraper un consentement à payer plus important pour deux biens qui sont fondamentalement sinon les mêmes du moins très proches. C'est un peu de la même manière que les "prix catalogues" sont presque indicatifs : ils sont les références sur la base desquelles les concessions et leurs vendeurs en sacrifiant tout ou partie de leurs marges arrières et/ou en allant quémander auprès du constructeur une "aide" vont faire à leur tour leur travail de discriminateur

pour ne pas se contenter des quelques clients qui sont prêts à l'accepter mais aussi pour aller chercher ceux à qui il n'est pas possible d'espérer vendre le produit à ce prix.

Cela fait du commerce automobile tel que le voient les constructeurs une pratique très peu scientifique de négociation des concessions avec leurs clients et avec leurs constructeurs qu'ils rêveraient faire passer dans un cadre beaucoup plus maîtrisé et prévisible. Pour des managers qui ont par ailleurs à gérer des achats et des usines et qui peuvent sur ces terrains donner libre cours à tous leurs talents d'ingénieurs rationalisateurs, il y a quelque chose de frustrant voire d'insupportable à devoir accepter que, in fine, tout ce travail se termine sur un grand bond dans l'inconnu (Karl Marx l'appelait d'ailleurs le "saut périlleux de la marchandise") qui est celui de la commercialisation où l'on ne sait ni combien on va pouvoir vendre de voitures ni à quel prix.

Discriminer en pratiquant d'abord une gestion par canaux qui, chez le constructeur lui-même, conduit à vendre le même produit aux réseaux, aux entreprises et administrations et/ou aux loueurs courte et aux loueurs longue durée à des prix différents est le premier mode habituel de gestion du dossier épineux. En faisant varier ce mix, on parvient bon gré mal gré à opérer une première différenciation de ses prix. Ensuite, s'agissant des ventes déléguées aux réseaux, il s'agit une nouvelle fois de discriminer et de s'adosser pour le faire le moins mal possible à ceux qui sont les mieux à même d'ajuster le pricing très théorique à un marché concret qui ne ressemble jamais tout à fait à celui que le travail du produit et du marketing avait imaginé en central lorsque le produit avait été conçu et que le catalogue avait été structuré.

Que Tesla, pour un ou deux produits en catalogue sur un marché nouveau qu'il dominait, soit parvenu à commercialiser ses Model S, 3 et Y en direct sans avoir à accepter de se conformer aux règles infernales du commerce automobile ne signifie ni que l'électrique pose la question commerciale en des termes radicalement différents ni que le numérique offre aujourd'hui une alternative praticable. La foi dans l'agence n'est a posteriori que le énième avatar de ce vieux phantasme des constructeurs qu'est "l'automobile sans concession" auquel on a pu croire quelques mois parce que la crise sanitaire et celle des semi-conducteurs ont créé un contexte où la situation structurellement surcapacitaire de cette industrie a pu être oubliée.

[← Actualité précédente : Mobilize Duo : un bon compromis en ville mais pas au-delà...](#)

[Actualité suivante : Malgré les "pré-immatriculations" d'Euro 5, les ventes moto en baisse de 3% en octobre →](#)