

Entretien avec Toni von Dach, responsable du Business Management chez Figas

# « Il y a des moyens d'améliorer »

Dans la branche automobile, la rentabilité des fonds propres atteint presque 4 %. C'est l'une des informations capitales du Profil sectoriel 2016 de Figas. Cela peut sembler moins bon que ça ne l'est en réalité, affirme Toni von Dach, responsable du Business Management chez Figas, le fiduciaire de la branche automobile suisse. **Sandro Compagno**, rédaction



L'avenir du garagiste selon Toni von Dach : « La marge brute est très importante, mais à la fin de la journée, c'est la marge sur coût variable qui compte. »



Toni von Dach, responsable du Business Management chez Figas

## ■ Monsieur von Dach, comment se porte la branche automobile suisse ?

La branche automobile ne peut pas être considérée de façon globale. Il y a d'un côté les concessionnaires de marques et de l'autre les garages qui s'occupent des réparations et de l'entretien. Chez les concessionnaires, nous distinguons également plusieurs types d'entreprises. Vous devriez donc plutôt demander comment se porte qui. On a bien souvent le sentiment que les grands n'ont pas de problèmes. Mais c'est trompeur : être grand, ça coûte. Les marques insistent sur leurs standards, ce qui occasionne des coûts. Certains concessionnaires sont obligés d'avoir 15 véhicules de démonstration et d'entreprise, ou même davantage, ce qui génère des frais. Cela constitue un défi.

## Peut-on dire que c'est difficile pour les concessionnaires ?

Les choses sont plus difficiles qu'avant, en effet.

## Le modèle concessionnaire de marque est-il menacé ?

Non, on ne peut pas le dire en ces termes. Aujourd'hui, il n'est pas possible de vendre des voitures autrement. Mais la question est de savoir ce que nous réserve l'avenir : la vente sur Internet. Mais lorsqu'une marque veut mettre en circulation un certain nombre de voitures, elle a besoin d'un réseau de concessionnaires. Et il est dans son intérêt que les concessionnaires puissent s'en sortir. Voilà pourquoi ces derniers doivent vendre davantage de voitures qu'auparavant. La difficulté consiste à obtenir une bonne rentabilité.

## À cause de la pression des importateurs ?

Pas seulement des importateurs : la pression du marché est également forte. Tout le monde veut augmenter sa part de marché. Ces dernières années, le marché suisse s'est focalisé à plusieurs reprises sur le Premium. En pourcentage, les marges n'y sont certes pas plus élevées, mais le chiffre d'affaires par pièce est plus important et permet aux garagistes d'obtenir une meilleure rentabilité.

**Beaucoup de garagistes se plaignent des marges qui disparaissent. Mais quand on compare les chiffres des Profils sectoriels de Figas sur plusieurs années, on s'aperçoit que la part des véhicules neufs dans la**

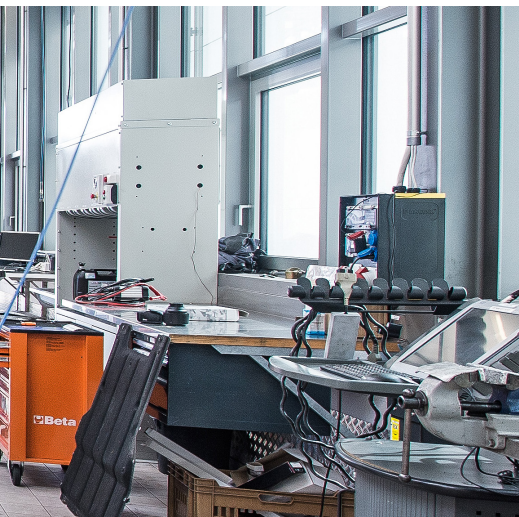
## marge brute augmente à nouveau.

La marge brute est très importante, mais à la fin de la journée, c'est la marge sur coût variable qui compte. L'aspect des coûts est essentiel : frais de marketing, parc de voitures, frais de fonctionnement, provisions... tout cela fait pression sur la rentabilité. Lorsqu'un revendeur déclare qu'il ne gagne plus rien dans la vente, il veut dire que l'on peut faire du chiffre, générer une marge, mais au bout du compte il ne reste plus grand chose.

## Y a-t-il des différences chiffrables entre les concessionnaires d'une marque unique et les garages qui gèrent plusieurs marques ?

Les concessionnaires d'une marque unique, qui ne pouvaient pas obtenir une extension de leur territoire, étaient plus ou moins contraints de prendre la licence d'une ou de plusieurs marques supplémentaires. Voici 15 ans, la révision du règlement d'exemption par catégorie (GVO) a accordé plus de libertés au garagiste. L'importateur ne peut plus interdire au concessionnaire de proposer plusieurs marques. La diversification représente un avantage. Quand il arrive qu'une marque fasse une mauvaise année, une autre marque marchera peut-être mieux. Mais l'offre de la concurrence comprend également plusieurs marques. La pression n'est donc pas moindre.

# la rentabilité »



**Les chiffres du marché d'occasion se sont sensiblement améliorés. Quelles conclusions le garagiste individuel peut-il en tirer ? Est-il vrai que l'on peut gagner plus d'argent dans la vente d'occasion qu'avec des véhicules neufs ?**

Comparée aux époques antérieures, la marge s'est à nouveau rétablie, mais sans atteindre le niveau d'il y a cinq ou six ans. Et pour les occasions, il faut également prendre en compte certains aspects : il y a des marques qui imposent leurs standards même dans la vente d'occasion, en particulier dans le segment Premium. En tant que concessionnaire, je dois souvent reprendre une ancienne voiture si je veux vendre une voiture neuve. Dans ce cas, je ne décide qu'en partie des occasions que je vais proposer. Les choses sont différentes pour les vendeurs d'occasion indépendants qui ont toute la liberté pour confectionner en fonction du marché une offre dont ils estiment qu'elle se vendra bien. Comparés aux concessionnaires, ils disposent certainement d'une plus grande liberté entrepreneuriale.

**On remarque que la durée de stockage des véhicules neufs a augmenté de quelque 20 pourcent (de 75 à 89 jours) au cours des dix dernières années, alors que celle des occasions, qui est d'une centaine de jours, reste constante. Comment cela s'explique-t-il ?**

Cette durée plus importante pour les véhicules neufs est due à différents facteurs : beaucoup de marques proposent aujourd'hui un plus grand nombre de modèles, le concessionnaire doit donc gérer un stock plus important qui, par conséquent, sera écoulé moins rapidement. Il y a beaucoup d'importateurs qui pratiquent le stockage central. En échange, il est demandé au concessionnaire de garder un certain nombre de voitures en stock.

**Depuis des années, les bénéfices bruts régressent dans le commerce des pneus. Est-ce Internet et le tourisme d'achat ?**

Certainement. Le phénomène du commerce sur Internet est apparu voici plus de dix ans pour se stabiliser, depuis. Pour le garage, une mesure rentable est ce que l'on appelle « l'hôtel des pneus » qui génère des bénéfices avec la location de l'espace de stockage, le nettoyage des roues et la vente de nouveaux pneus. Lorsque le garagiste fait bien les choses, il peut garder la main sur son chiffre d'affaires en matière de pneus : cela vaut la peine de soigner le commerce des pneumatiques.

**La durée de stockage des pièces de rechange et des accessoires diminue, au contraire. Atteindra-t-on un jour une limite ?**

Elle peut encore se réduire un peu pour certaines entreprises. Un stock important est problématique : lorsqu'il est trop grand, on stocke des pièces qui ne bougent pas. Et lorsqu'une pièce ne bouge pas pendant trois ans, on peut la jeter. D'un point de vue commercial, c'est très mauvais de jeter quelque chose que l'on a acheté.

**La rentabilité des fonds propres demeure sous la barre des 4%. Que peut faire le garagiste ?**

Une rentabilité de 4 % dépasse sensiblement celle de placements financiers tels que les obligations de société ou les emprunts d'État. Nous constatons que beaucoup d'entreprises ont accumulé des fonds propres importants. Il y a un certain nombre de moyens pour améliorer la rentabilité : faire plus de bénéfices grâce à des mesures ciblées et programmées ; réduire les fonds propres avec la perception de dividendes ou le remboursement de capitaux. Des fonds propres plus bas

sont également avantageux pour un règlement de succession. On ne peut pas non plus éliminer de la comptabilité les capitaux investis nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Mais en effet, la rentabilité est maigre et le restera.

**En pourcentage du chiffre d'affaires, le cash-flow a encore diminué, passant de 1,8 à 1,7%. 2015 était-elle une exception ?**

En 2015, le cash-flow de 1,8 % n'était pas une hausse anormale. Cette année-là, la vente de véhicules a augmenté de 2 %, ce qui influe sur le cash-flow. En général, le cash-flow est trop bas. Voici dix ans, il était encore à 2,5 %. Il sera difficile de reconquérir cette valeur. Mais on peut se consoler avec le fait que nous avons toujours des chiffres d'affaires assez élevés. Pour un garage de taille moyenne, ce chiffre peut rapidement atteindre 10 à 15 millions. En argent, cela donne un cash-flow important qui est essentiel pour l'entreprise.

**Où ce voyage nous mènera-t-il ?**

Nous constatons que les exigences des importateurs en matière de standards des marques, et par conséquent les coûts, continuent d'augmenter. Actuellement, la tendance à la formation de groupes se renforce. La plupart des réseaux de concessionnaires voient leur nombre revu à la baisse afin que chaque concessionnaire puisse investir et continuer de générer de la rentabilité. Nous constatons en même temps que les groupes de sociétés achètent des entreprises et augmentent le nombre de celles-ci. Beaucoup d'entreprises concluent avec leur marque des pactes d'avenir à un niveau moins élevé ou résilient leurs contrats de licence pour rejoindre ce que l'on appelle un « concept d'atelier ». Bon nombre des quelque 4000 membres de l'UPSA travaillent déjà ainsi. <