

Les constructeurs automobiles et leurs réseaux de distribution : je t'aime, moi non plus !

Anne Queffelec, Laboratoire LR-MOS, Université de La Rochelle

Résumé :

Depuis 2010 et la fin des primes à la casse, la distribution automobile française connaît la plus grave crise à la fois structurelle et conjoncturelle de son histoire. Dans ces moments où se joue la survie des entreprises, les tensions sont extrêmes. Les constructeurs automobiles et leurs réseaux de distribution luttent pour s'approprier la rente. Pour comprendre ces phénomènes, il nous a semblé intéressant de retracer l'évolution des relations et particulièrement des phénomènes de pouvoir dans la relation dyadique. Cette communication met en lumière les mécanismes d'appropriation du pouvoir entre les constructeurs et les concessionnaires et propose des pistes pour réduire l'asymétrie que l'on constate.

Mots-clés : gouvernance, pouvoir, relations interorganisationnelles, canaux de distribution, distribution automobile

Car makers and car dealers: I love you, nor do I!

Abstract :

Starting from 2010 and the end of the government cash-for-clunkers program, the french car retail industry has plunged into the deepest economy crisis of its history. Pressure is high on the companies of the automobile sector at a time where they all strive to avoid bankruptcy. Car makers and retail networks are battling hard to maintain their positions and gain new market shares. In order to analyze the market dynamics, we will track the evolution of the interdependency between car makers and retailers and in particular, how the power in the negotiation may shift in this dyadic relationship. We will demonstrate the strategies that one business player may deploy in order to establish its dominance in the business partnership.

Key-words: governance, power, interorganizational relationships, marketing channels, car retail industry,

Résumé Managérial

Le poids du secteur automobile tant au niveau macroéconomique en termes d'emploi¹ qu'au niveau microéconomique en termes de coefficients budgétaires pour les ménages explique les nombreux articles sur la filière que l'on peut lire en parcourant la presse économique et managériale. Le secteur intéresse également la communauté scientifique en raison de la complexité des échanges entre les acteurs à tous les niveaux de la chaîne de valeur. Les relations entre les constructeurs et les équipementiers ont largement préfiguré et initié des innovations organisationnelles qui se sont ensuite diffusées dans d'autres industries. Leur configuration, caractérisée par une différence de concentration et des interactions parfois brutales, est à rapprocher de ce que nous observons entre les constructeurs et leurs distributeurs. Nous avons souhaité nous concentrer sur ce volet aval et comprendre les ressorts des relations entre les constructeurs et leurs réseaux de concessionnaires. A l'aune des théories des canaux, nous avons élaboré une grille de lecture articulée autour de la variable du pouvoir. Nous avons également investigué la voie juridique en combinant une approche macrojuridique, à l'échelle des instances supra-étatiques, et une approche microjuridique, c'est-à-dire entre les partenaires. Cette dernière nous permet d'introduire les éléments clés de la théorie des coûts de transaction (notamment opportunisme et actifs spécifiques) et du design organisationnel (allocation des droits de décision), que nous pouvons considérer à la fois comme des vecteurs et des marqueurs de pouvoir. Le volet empirique est de nature qualitative et repose sur l'analyse des 65 entretiens réalisés auprès d'acteurs du secteur. L'analyse des résultats montre une répartition particulièrement inégale du pouvoir dans la dyade constructeur/concessionnaire. Le constructeur tire son omnipotence de sa capacité à ôter toute substance à une entreprise dans la mesure où celle-ci n'existe que par la marque qu'elle représente. A partir de là, il contraint son distributeur à accepter les termes d'un contrat parfois qualifié de « contrat de dépendance » qui lui confère des droits quasi judiciaires. Le constructeur s'assure à la fois la docilité de son réseau et une optimisation à son avantage du partage de la rente puisque le contrat fixe les conditions d'achat et de vente.

¹ En France, l'automobile représente plus ou moins directement 10 % de la population active et c'est le 2^{ème} poste de dépense des ménages après le logement (chiffres INSEE 2013).

Les constructeurs automobiles et leurs réseaux de distribution : je t'aime, moi non plus !

Introduction et problématique

La littérature sur les canaux de distribution à dominante alimentaire aurait tendance à indiquer que l'acteur qui se trouve au plus près du marché détient potentiellement le pouvoir car ayant accès à l'information (Filser, 1989). Le cas de la distribution automobile² est radicalement différent. Le constructeur est omnipotent dans le canal alors même qu'il n'a que peu de contact direct avec le client final. Le concept de pouvoir, central dans l'étude des relations interorganisationnelles (RIO), a fait l'objet d'une littérature abondante et les définitions qui en sont données sont multiples. Les travaux les plus actuels sur les RIO s'en éloignent cependant pour préférer les approches fondées sur les notions de confiance et d'engagement (Morgan et Hunt, 1994). Néanmoins, il prend tout son sens lorsque l'on s'intéresse aux relations extrêmement tendues qui lient actuellement les concessionnaires et leurs constructeurs. En effet depuis la fin des primes à la casse en 2010 et 2013, les volumes de ventes véhicules neufs ont baissé de 20.4% et la rentabilité des points de vente s'est inexorablement effritée année après année pour arriver à 0 en 2013³. Parallèlement, la presse spécialisée se fait l'écho des concessionnaires qui dénoncent de façon de plus en plus virulente le joug des constructeurs et les investissements récurrents qui leur sont imposés, considérés comme disproportionnés au regard de la rentabilité qu'ils génèrent. Pourtant, les deux parties sont condamnées à travailler ensemble et, historiquement, l'une comme l'autre a trouvé des bénéfices à tirer de ce partenariat. Les lourds investissements que ce soit en R & D ou en infrastructures de production ont contraint les constructeurs à s'assurer des débouchés constants et une visibilité à moyen terme pour les ventes de véhicules neufs et de pièces. Se déployer uniquement en propre requérant de trop lourds investissements, ils ont organisé leurs réseaux de distribution en se liant avec des entrepreneurs individuels via des contrats de concession qui régulent les transactions et les relations. Les constructeurs reportent ainsi sur un réseau une partie du risque économique (poids des stocks notamment) en contrepartie d'une rente (les marges avant et arrière) censée rémunérer ce risque.

² Annexe 1 : les acteurs de la distribution automobile en France

³ Chiffres 2013 CCFA ; rentabilité : Résultat net/CA ; moyenne rentabilité des réseaux

Il nous a semblé intéressant de nous pencher sur la distribution automobile, secteur qui se trouve aujourd'hui confronté à une crise à la fois structurelle et conjoncturelle qui remet en question les modes de fonctionnement de la filière. L'objectif de cette communication est d'expliquer les mécanismes qui ont permis aux constructeurs de s'approprier et de conserver le pouvoir dans le canal. Nous avons choisi de présenter d'abord le cadre théorique et la démarche méthodologique puis d'exposer et discuter les résultats de la recherche afin de proposer quelques scénarios prospectifs.

Le pouvoir, concept polymorphe comme catalyseur de la relation dyadique

Le concept de pouvoir a été mobilisé par les théoriciens béhavioristes afin d'expliquer que les comportements des acteurs ne dépendait pas seulement de variables économiques. Il peut prendre la forme de la domination lorsque A s'impose à B par la contrainte, ou se teinter d'autorité lorsque B s'incline, par crainte ou respect, sans pour autant que A n'emploie la force.

Des définitions du pouvoir

On reconnaît instinctivement le pouvoir quand il se montre à nous. Pour autant, le définir n'est pas une tâche aisée et de multiples auteurs s'y sont essayés. Une première définition du pouvoir est donnée par Weber (1922) : « *le pouvoir de A sur B qui est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas faite sans l'intervention de A* ». Cette vision suppose une dépendance de B et qu'A dispose de ressources supérieures à B.

Pour sa part, Dahl (1957) définit le pouvoir comme « *la capacité d'un individu ou d'une organisation à forcer un autre agent à adopter un comportement que cet agent n'aurait pas choisi spontanément* ». Filser (1989) note que les auteurs en sciences sociales ont préféré la définition de Schopler (1965) car elle suggère un indicateur permettant la mesure du pouvoir : « *le pouvoir d'un individu A sur un autre individu B peut être défini comme la probabilité de voir B adopter un certain comportement après une intervention de A, comparée à la probabilité qu'aurait eu B d'adopter ce comportement en l'absence de la démarche de A* ».

Stern et Heskett (1969) précisent que « *le pouvoir réfère à l'influence ou au contrôle exercé par des personnes, des groupes, des organisations sur les décisions et le comportement d'autres personnes, groupes ou organisations* ». Mais le pouvoir ne s'exerce pas toujours par la force, il peut être aimable ou encore prendre une forme extrême de domination absolue.

La première approche empirique du pouvoir dans les canaux de distribution se trouve dans l'article d'El Ansary et Stern (1972) portant sur ses principaux déterminants. Les auteurs, à partir des commentaires formulés sur la définition proposée par Dahl, y définissent le pouvoir d'un membre du canal de distribution comme « *sa capacité à contrôler les variables qui caractérisent les choix stratégiques du marketing d'un autre membre du canal, opérant à un niveau différent. Pour que ce contrôle mérite la dénomination de pouvoir, il doit être différent du niveau de contrôle que l'agent dominé exerçait initialement sur sa propre stratégie* ».

On relève la nature bilatérale du pouvoir dans une relation dyadique. L'accent est mis sur le côté relationnel du pouvoir, qui se présente comme une relation et non comme un attribut.

Si les contours de la définition du pouvoir semblent acquis, la mesure du pouvoir pose en revanche toujours des problèmes méthodologiques. Les expérimentations d'Etgar (1976) dans le secteur de l'assurance et de Lusch (1976) dans celui de la distribution automobile recourent à une échelle de Likert afin d'opérer des traitements statistiques de mesure du pouvoir. Or les auteurs arrivent à la conclusion que ces méthodes permettent non pas de mesurer le pouvoir, mais rendent plutôt compte de l'influence des sources de pouvoir sur la perception de ce pouvoir. El Ansary et Stern proposent d'identifier les sources de pouvoir et de mesurer les moyens que déploient les firmes dans ces cadres. La base des réflexions se trouve les travaux de French et Raven (1959) qui définissent cinq sources de pouvoir : récompense, sanction, expertise, valeur de référence/identification et légitimité. Crozier et Friedberg (1977) viennent compléter l'analyse et rajoutent à la typologie initiale la maîtrise des relations avec l'environnement, qu'ils considèrent comme essentielle.

Hunt et Nevin (1974) ont sophistiqué le modèle en y adjoignant la notion d'incitation positive (récompense, expertise, valeur de référence, légitimité – sources non coercitives) et négative (sanction – source coercitive). Ils arrivent à la conclusion dans leur étude sur un système de franchise que l'usage des sources de pouvoir coercitives entraîne un plus haut niveau de conflit dans le canal que l'usage de sources non coercitives.

Mais cette typologie a été critiquée par Frazier (1983) et Frazier & Summers (1984, 1986). Selon eux, elle présente une confusion entre sources (*i.e.* possession du pouvoir, différence entre ceux qui l'exercent et ceux qui le subissent) et instruments (*i.e.* moyen de l'exercer). Par exemple, la menace de résilier un contrat de franchise, vue par Hunt et Nevin comme une source de pouvoir, est considérée par Frazier comme un instrument. L'auteur voit dans la promesse d'une récompense financière ou la persuasion des moyens ou des instruments, et non des sources de pouvoir.

Un ancrage juridique du pouvoir dans la relation entre constructeurs et concessionnaires

La dimension juridique dans l'écosystème de la distribution automobile est tout autant une composante de son environnement que de son organisation interne. Le contrat de distribution cristallise les points de vue micro et macrojuridique et représente « *le matériau juridique à la base du réseau de distribution des constructeurs (organisation microjuridique), et le biais par lequel s'insinuent les contraintes de l'organisation macrojuridique imposées par les autorités communautaires* » (Collard et Roquilly, 2010). La Commission Européenne s'est appliquée à réformer le système de distribution en faisant évoluer les Règlements d'Exemption par Catégorie (REC) qui ont, à chaque nouvelle mouture, reconfiguré les rapports dans la filière. Le REC 1400/2002 a redonné une partie de leur pouvoir discrétionnaire aux concessionnaires (liberté de cession, multimarquisme, préavis minimum) et leur a permis de réintroduire une part de liberté en constituant des groupes régionaux par croissance externe, en mono ou multi marques et en réorganisant les structures immobilières. Mais cette évolution de la législation a aussi donné corps à certaines chimères, notamment l'incursion de la grande distribution. Afin de décourager les ténors du secteur, les constructeurs et les concessionnaires se sont entendus sur une élévation brutale des standards qualité (mises aux normes des bâtiments, du mobilier, stocks, véhicules de démonstration et de courtoisie) afin d'ériger des barrières capitalistiques. Les marges sur factures (marges avant) ont été baissées et recomposées sous forme de remises sur volumes en fin d'année et de « récompenses » pour le respect des standards de marque (marges arrière). Les constructeurs ont alors contractualisé ces systèmes d'incitation et l'investissement dans les actifs hautement spécifiques, ancrant ainsi la dépendance de leurs partenaires⁴.

Mais en mai 2010, la Commission décidait de ne pas reconduire le REC pour basculer dans le règlement général. Ainsi, depuis le 1^{er} juin 2013, trois textes s'appliquent à la vente de véhicules neufs : le règlement 330/2010 sur les restrictions verticales, les Lignes Directrices sur les restrictions verticales et les Lignes Directrices spécifiques au secteur automobile. Selon certains observateurs du secteur, la réouverture de la réflexion sur l'exemption appliquée à l'automobile porte plus sur des raisonnements en termes d'opportunités économiques et de nécessité aux yeux de la commission de redonner aux constructeurs européens un point d'appui sur leur marché domestique au travers d'une maîtrise de leur réseau, donc plus des raisonnements en

⁴ Annexe 3 : La contractualisation du pouvoir du constructeur

termes de politique industrielle qu'en termes de politique de la concurrence⁵. Le nouveau dispositif anéantit les libertés de cession et d'installation gagnées en 2002. Il supprime également l'obligation de motiver les résiliations unilatérales et interdit (ou restreint selon les marques) la possibilité de représentations multimarques par le distributeur. Ces évolutions ont pour corollaire une intégration encore plus forte des distributeurs dans l'organisation des constructeurs.

Le cas de l'automobile illustre donc la mutation de certains circuits de distribution en réseaux de distribution. Cela traduit, au-delà de la différence sémantique, un saut conceptuel de nature qualitative puisqu'il ne s'agit plus simplement de diffuser les produits, mais d'organiser la distribution en articulant les intérêts de chacun des membres. Pourtant, cette organisation est souvent inégalitaire, avec une tête de réseau (*i.e.* le concédant) qui coordonne, organise, régule les membres. Fréquemment, on assiste donc à la domination d'une entité qui a conduit certains juristes (Virassamy G., 1986 ; Le Tourneau P, 2010) à qualifier ces contrats de « contrats de dépendance ».

La méthodologie retenue

Comment se répartit et se structure le pouvoir dans la dyade constructeur/concessionnaire ? Pour répondre à cette question, nous avons mené une enquête approfondie auprès de trois populations⁶ du secteur automobile français : concessionnaires, acteurs côté constructeurs et experts du secteur. La recherche s'inscrit dans une logique abductive. L'objectif étant compréhensif et descriptif, nous avons choisi une méthodologie qualitative sur la base d'entretiens individuels semi-directifs. Nous avons fait le choix de nous concentrer sur le réseau primaire (les concessionnaires) en excluant le réseau secondaire (agents) pour deux raisons : 1/ le contrat de réparateur agréé des agents est beaucoup plus souple que le contrat de concession et les relations qu'ils entretiennent avec les constructeurs sont étiolées 2/ les agents sont dans une certaine mesure contraints à collaborer avec les concessionnaires puisqu'ils ne peuvent vendre de véhicules neufs en direct⁷. Les mandataires ne figurent pas non plus dans notre

⁵ Nous rappelons que l'encadrement juridique, dont le fondement majeur est de maximiser la concurrence intra et inter-marque en vue d'optimiser le bénéfice du consommateur, visait notamment à lisser les différences tarifaires d'un état à l'autre, en jugulant le phénomène des importations parallèles.

⁶ Annexe 4 : anatomie des données

⁷ On observe d'ailleurs que les concessionnaires répercutent sur leurs agents une partie des contraintes qu'eux-mêmes subissent des constructeurs. Ils les contraignent par exemple à acheter chaque nouveau

échantillon car ils ne contractualisent pas avec les constructeurs. Ils s'approvisionnent auprès des concessionnaires français ou étrangers et auprès des filiales étrangères des constructeurs⁸ et ne sont finalement que des intermédiaires supplémentaires.

Les prises de contact ont été itératives, c'est-à-dire se sont faites au fur et à mesure de la progression théorique et des entretiens, afin de clarifier certains points, d'apporter du contraste et de découvrir des contre-exemples. Au final, le matériau traité comporte 65 entretiens enregistrés qui ont donné lieu à 1077 pages de retranscription intégrale et 84 pages de mémos suite à des échanges informels (universitaires, lobbyistes, concessionnaires machines agricoles, bateaux et motos, personnalités politiques, etc...). Les données ont ensuite été codées à l'aide du logiciel N Vivo, puis ont fait l'objet d'une analyse de contenu manuelle.

Les principaux résultats

Les sources du pouvoir

La revue de littérature montre que le pouvoir est rarement équilibré entre les partenaires et ce d'autant plus que les partenaires sont de taille différente. Cela se vérifie dans la filière automobile. Face à des concessionnaires très éparpillés, les constructeurs détiennent un pouvoir qui leur permet de contrôler leur réseau.

La relation de pouvoir, elle est extraordinairement dépendante de la puissance des muscles des forces en présence ; et quand vous êtes petit concessionnaire avec deux ou trois sites mono-marques dans une région économiquement fragile, ben vous êtes obligé d'être gentil avec votre constructeur, parce que si vous n'êtes pas gentil, il vous enlève le panneau et vous êtes mort. (...). Le pouvoir est une relation de taille de muscle, intellectuel, financier ou physique. (consultant, ex directeur commercial d'une marque étrangère)

C'est une dépendance totale, c'est une soumission et il ne faut surtout pas l'ouvrir. (concessionnaire BMW)

Nous avons dégagé des représentations opérationnalisées du pouvoir dans la relation et identifié les leviers utilisés pour conserver, voire renforcer ce pouvoir⁹. Notre analyse des verbatim montre que les constructeurs utilisent simultanément les cinq sources identifiées par French et

modèle, leur imposent des objectifs de vente (pièces et véhicules neufs) et tentent de s'ingérer dans leur politique de véhicules d'occasion.

⁸ On précisera que le règlement européen interdit la revente de véhicules neufs hors réseau. Cependant, ces transactions sont un jeu de dupes entre les partenaires, chacun conspuant la pratique tout en y ayant recours afin d'écouler les surstocks.

⁹ Annexe 5 : Représentations opérationnalisées du concept de pouvoir et des sources de pouvoir dans le canal de distribution automobile

Raven (expertise, récompense, valeur de référence, sanction, légitimité). Les constructeurs préemptent également la maîtrise des relations avec l'environnement, malgré la proximité des concessionnaires avec le client final.

Le constructeur possède une expertise qui lui permet d'épauler le réseau par la mise en place de méthodes et de process qui concourent à doper la performance des points de vente. Par exemple les concessionnaires sont contraints contractuellement de remonter leurs comptes (et ceux des holdings ou SCI) à intervalles réguliers. Le constructeur en déduit des ratios de gestion qui sont un bon outil de benchmark pour le réseau (marge brute d'activité, EBE, taux de couverture de l'après-vente, charges immobilières, taux de remise moyen, etc...), mais aussi un redoutable outil de contrôle puisqu'ils permettent d'élaborer des grilles de notation, de classier les concessionnaires et, le cas échéant, d'argumenter s'il y a conflit.

Le constructeur accorde une récompense au concessionnaire qu'il a choisi en lui offrant la possibilité de représenter la marque et de distribuer ses produits. Cette notion porte également sur l'octroi des primes et les systèmes d'incitations qui sont décrits dans les contrats. Cette partie sur le pilotage de la relation (et en substance de la rentabilité) constitue le cœur de la problématique de la relation entre constructeurs et concessionnaires. Les constructeurs prennent en tenaille les concessionnaires en leur imposant à la fois les prix d'achat (des pièces, des véhicules neufs) et les prix de vente¹⁰.

On peut poser l'hypothèse que l'exercice du pouvoir est corrélé à l'attractivité de la marque pour le client final (le *brand name capital* de Williamson, 1996), c'est-à-dire à la valeur de référence sur l'échiquier de la concurrence : une marque leader sur son marché est puissante car attractive pour le client, et donc pour le concessionnaire qui voit ses activités (et ses niveaux de profit) sécurisé(e)s. Réciproquement, on peut penser qu'une marque peu attractive, avec de faibles parts de marché, détient peu de pouvoir et donc entretient des rapports plus équilibrés avec son réseau. Les entretiens que nous avons menés nous conduisent à penser que si la première hypothèse se vérifie, la seconde est moins évidente. Quelle que soit sa position sur le marché, la marque impose son pouvoir. En outre, les nouveaux entrants (marques coréennes notamment) maillent progressivement le territoire et, dans les grandes villes, les marques plus anciennes ont déjà monté leur réseau. Donc un distributeur qui perd le panneau court le risque de devoir renoncer à l'activité de concessionnaire, faute de constructeur à représenter.

¹⁰ La loi interdit au constructeur d'imposer un prix de vente, d'où les « prix de vente conseillés ». Dans la réalité, il est inimaginable pour le concessionnaire d'afficher un prix de vente supérieur.

La sanction la plus couramment évoquée par les constructeurs est celle de la résiliation. Pourtant, les cas d'exclusion du réseau sont finalement assez rares. Mais le seul fait que le constructeur détienne ce pouvoir rend la menace crédible.

Vous êtes lâché dans la nature et puis au bout d'un an on vient vous voir, on vous dit que vous ne respectez pas les standards et puis vous êtes résiliés quoi. Les conflits, il y en a. Il y a eu quelques panneaux enlevés par le constructeur et il va en y avoir. Car vu les investissements demandés, ça doit piquer un peu quand même quand on vous dit que sans préavis, on va vous résilier le contrat. (cessionnaire Audi)

Dans la réalité, les constructeurs possèdent suffisamment de puissance pour conduire le concessionnaire récalcitrant à la faillite¹¹, sans aller jusqu'à un procès coûteux et délétère pour l'image. A ce jeu, le concessionnaire sort d'ailleurs rarement vainqueur car le temps joue en sa défaveur et les moyens à mobiliser pour s'assurer une défense sont colossaux au regard des ressources de la partie adverse.

La question de la maitrise de relations avec l'environnement est l'un des principaux enjeux de pouvoir à venir dans la mesure où l'information, cet « or noir », est une ressource rare car les parties qui en disposent et qui savent l'exploiter peuvent la monnayer auprès de leurs partenaires. Le volet de la propriété du client n'est pas encore tranché dans la distribution automobile puisque les deux parties la revendiquent or, dans la course aux données, la voiture devient un champ de bataille stratégique. Les concessionnaires jouissent toujours du contact direct avec le client final mais les constructeurs, via les systèmes embarqués et la connectique, cherchent à préempter ce relationnel. D'autres acteurs comme Google veulent s'immiscer dans ce dernier bastion d'anonymat qu'est la voiture et toute la question est de savoir comment chacun va se saisir de cette opportunité. Via les ERP imposés au réseau le constructeur a par ailleurs un accès direct à l'ensemble des informations de son réseau (base clients, éléments de gestion).

Via l'informatisation, le constructeur a pris possession de la gestion des entreprises de distribution. (avocat)

Enfin, l'ensemble repose sur la légitimité du constructeur à imposer les termes du contrat. Ceux-ci limitent *ex-ante* les droits de décision des concessionnaires tout en renforçant le pouvoir et le contrôle des constructeurs.

¹¹ Il suffit au constructeur, juge et partie sur les objectifs, de remonter les niveaux et de ne plus verser les primes d'objectifs pour étrangler progressivement son partenaire qui, à l'heure actuelle, ne peut survivre sans la perfusion financière du constructeur.

Le constructeur tire donc sa principale force de sa capacité à ôter toute substance à une entreprise dans la mesure où celle-ci n'existe que par la marque qu'elle représente. A partir de là, il contraint son distributeur à accepter les termes du contrat.

Encadré 1. Le retrait de Chevrolet en France

En 2013, General Motors décidait brutalement de retirer la marque Chevrolet du marché européen pour y renforcer Opel, mettant ainsi en émoi la centaine de distributeurs de la marque. Pour ceux qui n'avaient que Chevrolet en portefeuille et qui avaient consenti quelques mois auparavant des investissements conséquents pour satisfaire aux exigences de la marque, cette perte du panneau a signifié un arrêt pur et simple de leur activité. D'autres concessionnaires ont pu prendre le panneau d'autres marques moyennant des investissements pour se remettre aux normes.

Les marqueurs du pouvoir

Les droits de décision donnent à leurs détenteurs la possibilité d'utiliser les ressources de l'entreprise.

C'est ça la perversité, enfin non, pas la perversité du système mais l'ambiguïté. En même temps qu'ils vous font signer un contrat contraignant dans le temps et les délais, ils vous obligent dans les modalités, ils vous obligent à des investissements qui vont au-delà du contrat. Cinq ans, vous connaissez un investissement que vous amortissez sur cinq ans dans le contexte actuel ? (concessionnaire BMW)

Les systèmes de contrôle et d'incitation vont permettre de surveiller l'utilisation de ces ressources et d'en prévenir le gaspillage, ce qui sous-tend un arbitrage sur le type de droits donnés aux subalternes. Les constructeurs ont délégué certains droits de décision aux concessionnaires, mais ils mettent parallèlement en place des systèmes pour contrôler l'usage qui en est fait. Il n'y a pas de relation hiérarchique entre constructeurs et concessionnaires, et pourtant les premiers utilisent les ressorts de la relation hiérarchique pour piloter les seconds. À partir du moment où le constructeur définit à la fois les objectifs et les critères d'évaluation¹², il est juge et partie et a un pouvoir de vie et de mort sur son réseau.

On a un rapport de dépendance qui est colossal ; sans les primes, on n'est pas rentable. C'est le constructeur qui fixe les objectifs et qui déterminent les prix. Si vous vous fâchez avec votre constructeur, il vous massacre en objectifs et vous n'aurez jamais les primes. (concessionnaire Renault)

¹² Les marges avant ne suffisent plus à assurer la rentabilité des concessions. Afin d'espérer être dans le positif, les concessionnaires sont contraints d'atteindre des objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs qui leur permettent de décrocher des primes qui s'expriment en % du CA ou en fonction des unités vendues (véhicules neufs ou pièces de rechange).

Or ces objectifs comportent une partie est très subjective, basée sur des prévisions de performance commerciale pour le concessionnaire, lesquelles peuvent être plus ou moins optimistes. Les paliers sont souvent délibérément fixés un cran au-dessus que le concessionnaire peut réaliser.

En qualité, là où on te demandait d'avoir 75 % de « tout à fait satisfait », la moyenne du réseau a fait 77%, donc on dit « c'est super, vous avez pris les sous de la qualité ». Ben l'année prochaine, il faudra faire 84%. Et là tu sais d'entrée de jeu que tu auras la moitié du réseau qui ne sera pas payée. (concessionnaire Peugeot/Volkswagen)

L'utilisation des ressources est encadrée contractuellement. Les constructeurs exercent une contrainte forte sur les concessionnaires pour qu'ils investissent dans des actifs hautement spécifiques car non redéployables sur une autre marque ou activité. Parallèlement, ces investissements toujours plus importants contribuent à ancrer encore davantage la dépendance des concessionnaires. Après s'être immiscés dans les activités véhicules neufs et après-vente, les constructeurs investissent les quelques rares espaces de libertés qu'il restait aux concessionnaires :

- Véhicule d'occasion : les marques mettent en place des labels, qui sous-tendent de nouveaux investissements et des contraintes d'approvisionnement ;
- Pièces de rechange : PSA oblige depuis 2015 ses distributeurs à mutualiser le stockage des pièces.

Les implications managériales

On constate donc une situation de fait, la dépendance économique, et la conséquence qui en découle, la subordination professionnelle, avec une tête de réseau qui s'ingère au plus profond des activités de son distributeur. Afin que les concessionnaires regagnent en autonomie et puissent s'affranchir d'une situation qui leur semble intenable à terme, nos recommandations suivent deux axes complémentaires : 1/ la voie législative 2/ une nouvelle démographie des réseaux.

La voie législative

Chaque nouvelle mouture du REC permet aux constructeurs de dénoncer les contrats pour reconfigurer leur réseau selon de nouveaux contrats qui incluent les évolutions législatives. Cette instabilité juridique est hautement anxiogène pour les concessionnaires car il leur est

difficile de sécuriser leurs investissements et ils ne sont pas à l'abri d'une résiliation brutale¹³. Le CNPA¹⁴ mène des actions de lobbying auprès des forces politiques françaises mais la proposition de loi sur le statut du distributeur, fondue dans le projet de loi Hamon sur la consommation, a été retoquée en juin 2013 par l'Assemblée Nationale. Le seul résultat a été la promesse d'un rapport parlementaire sur les conséquences de la fin du REC et sur l'opportunité d'un cadre juridique approprié. Pour autant, le syndicat ne rend pas les armes et a décrété attendre d'autres créneaux législatifs pour relancer le débat, notamment le Sénat si le projet de loi devait y être débattu.

Encadré 2. La réponse législative aux problèmes de gouvernance

Les Etats-Unis sont une bonne illustration de réponses législatives aux problématiques de gouvernance (exemple l'encadrement des stocks options contenu dans la loi Sarbanes-Oxley de 2002). Dans le secteur automobile, les concessionnaires de certains états (Floride, Virginie) perçoivent une indemnité en cas d'exclusion du réseau. La résiliation doit être notifiée par écrit ou remise en main propre avec un état détaillé de toutes les raisons de la résiliation. Un constructeur peut se voir retirer sa licence s'il menace de modifier un contrat dans un sens défavorable aux concessionnaires. En Floride, les investissements pour mises aux normes sont encadrés juridiquement et les modifications demandées doivent être « raisonnables et justifiables ». En outre, les nouveaux standards ont été gelés pour dix ans afin de préserver la rentabilité des concessionnaires, grevée par ces investissements colossaux et surtout récurrents. Dans le contexte européen, on trouve aussi des exemples où les concessionnaires ont obtenu une certaine sécurisation de leurs activités : en Allemagne, Grèce, Belgique, et Espagne, les concessionnaires résiliés perçoivent une indemnité de fin de contrat. L'Autriche et le Luxembourg sont en passe de le faire, preuve que ces évolutions individuelles ne s'opposent pas au cadre macrojuridique du droit européen.

Pour autant en France, le manque de coordination des concessionnaires, leurs guerres intestines et la légitimité controversée du CNPA rendent ce scénario peu probable à court terme.

Une nouvelle démographie des réseaux

L'analyse des verbatim montre que les constructeurs reprochent à leurs réseaux de ne pas prendre d'initiatives et de manquer globalement de professionnalisme, alors que parallèlement ils mettent tout en œuvre pour les infantiliser.

Ils imposent tout au niveau méthodes ; en gros, vous faites ce qu'on vous dit et donc ils détruisent votre initiative de commerçant. (concessionnaire Renault)

¹³ Pour plus de développement sur cette partie, le lecteur peut se reporter à la thèse de doctorat d'Anne Queffelec-Paquerot, *La gouvernance des relations inter-organisationnelles : le cas de la distribution automobile en France*, décembre 2014. Un exemple de résiliation p. 359 encadré 19

¹⁴ CNPA : Conseil National des Professions de l'Automobile

Il nous étouffe, il nous suit tellement qu'on manque de liberté pour arriver à prendre des initiatives commerciales encore plus fortes. (concessionnaire Peugeot)

Le contrat détermine les niveaux et les postes d'investissement. Les constructeurs choisissent les attributs sur lesquels ils veulent être performants et répercutent ces choix sur le réseau.

Nous avons identifié trois leviers qui pourraient permettre, à défaut d'une inversion des rapports de force, au moins un rééquilibrage du pouvoir :

- Tout d'abord la concentration¹⁵ : les acteurs de la grande distribution se sont concentrés afin de pouvoir maximiser les économies d'échelle et les effets de synergie. La distribution automobile coûte cher¹⁶, il faut se professionnaliser et rationaliser les coûts : les opérateurs fusionnent et certains groupes comme PGA atteignent le milliard d'euros de CA et comptent 2500 salariés. En filigrane, les constructeurs orchestrent la reconfiguration des réseaux, qui donne corps à des scénarios de prédation. Les concessionnaires les plus faibles sont déjà en passe de disparaître, contraints au dépôt de bilan. Pour ceux qui s'obstinent, parfois en engloutissant en quelques années un patrimoine constitué sur plusieurs générations, le constructeur tranche et confie la marque à un autre opérateur. Or perdre la marque signifie la mort économique. Le malheur de certains sert donc les intérêts des autres, qui peuvent racheter à bon (vil ?) prix des points de vente sur le déclin ;
- Ensuite la dynamique de collaboration : c'est en se structurant collectivement que les indépendants du commerce de détail alimentaire ont surmonté leur handicap de base lié à la taille et inversé les rapports de force dans les discussions avec des industriels de dimension internationale. Dans la distribution automobile, la mise en place de contre-pouvoirs efficaces passe par des structures communes. Mais pour l'instant, nous constatons que les concessionnaires ne sont pas dans des logiques de coopération, mais plutôt de prédation, en cela poussés par les constructeurs ;
- Enfin l'acquisition de compétences distinctives : les grands distributeurs ont su s'approprier le pouvoir dans le canal se dotant de compétences logistiques, marketing ou industrielles. Aujourd'hui, cette prise de conscience n'est pas unanime chez les concessionnaires. Si certains travaillent en ce sens, d'autres se reposent sur les constructeurs, renforçant ainsi leur situation de dépendance.

¹⁵ Annexe 2 : structure de la distribution. Le mouvement de concentration est largement amorcé depuis environ une dizaine d'années.

¹⁶ Annexe 6 : structure de coût d'une compacte

Tout le monde n'est pas expert des TIC et oui, il y a un problème de compétences. On ne peut pas leur en vouloir, ils ont 40/50 ans, c'est tellement complexe, ils ne savent pas ce que le constructeur va faire. Ils se disent, il y a des gens qui sont payés très cher pour y réfléchir, ils ont une expérience mondiale, qu'est-ce que je vais faire moi à Castelnaudary... (constructeur Kia/Hyundai)

Ces trois leviers sont étroitement liés car la concentration et la collaboration peuvent permettre des investissements lourds inenvisageables pour un acteur isolé. Par exemple les TIC requièrent des moyens considérables, à la fois en matériel et en capital humain.

La crise, c'est ce clair-obscur entre un monde qui se meurt et un autre qui tarde à apparaître (A Gramsci, 1926 – 1934)¹⁷. La phrase de cet intellectuel révolutionnaire italien résume bien la situation de la distribution automobile en France. De nombreux acteurs s'accordent à penser que ce système archaïque, volontiers qualifié de féodal par des concessionnaires qui s'estiment en situation de vassalité, est arrivé au bout, mais les contours du nouveau modèle peinent à se dessiner.

Conclusion

Cette recherche visait à comprendre et à expliquer la situation de domination des constructeurs sur le versant aval de la filière. La revue de littérature a permis de construire une grille de lecture afin d'identifier et de caractériser les sources de pouvoir à partir des définitions retenues. L'ancrage juridique fort de la relation dyadique explique la genèse de ce déséquilibre entre partenaires. Les constructeurs ont profité à la fois de leur taille largement supérieure à celle des concessionnaires et de l'attractivité qu'ils représentaient pour configurer contractuellement les termes de l'échange. L'analyse des sources de pouvoir et la confrontation avec les mécanismes qui régulent les relations entre les partenaires montrent que les constructeurs détiennent le pouvoir dans le canal et usent de multiples leviers pour le consolider. Mais le changement pourrait arriver par les nouvelles générations de patrons de concessionnaires. On peut penser que ces nouveaux acteurs ne seront pas prêts à accepter un tel niveau de contrainte pour une rémunération aussi faible. Si certains décidaient de se séparer de leurs activités de distribution automobile, seuls des groupes pourraient avoir les capacités financières d'absorber les points de vente et on assisterait alors à une reconfiguration des réseaux, cette fois à l'initiative des

¹⁷ Grasci A. *Cahiers de Prison*, Gallimard, 1971

concessionnaires. Dans cette perspective, les nouveaux groupes auront une taille qui leur permettra de monter en compétences, notamment sur le volet des TIC. Il y a actuellement plusieurs centaines de groupes de distribution. Si, à la faveur de cette nouvelle démographie des réseaux, il subsiste quelques dizaines d'acteurs, on peut imaginer qu'ils poussent très loin la professionnalisation et la montée en compétences au point d'accroître significativement leur pouvoir auprès des constructeurs. A l'instar ce que qui a été observé aux Etats-Unis avec la puissante NADA¹⁸, les concessionnaires pourraient s'allier afin de faire entendre leur voix auprès des instances étatiques françaises et ainsi obtenir une réponse législative à la situation de dépendance qui aujourd'hui trouve ses limites.

¹⁸ NADA : National Automobile Dealers Association, syndicat des concessionnaires américains, homologue du CNPA en France

Bibliographie

- Arruñada, B., Garicano, L., et Vázquez, L. (2001), Contractual allocation of decision rights and incentives: The case of automobile distribution. *Journal of Law, Economics, and organization*, 17, 1, 257-284.
- Collard C. et Roquilly C. (2010), *La performance juridique : pour une vision stratégique du droit dans l'entreprise*, LGDJ-Lextenso éd.
- Dahl R. A. (1957), The concept of power, *Behavioral science*, 2, 3, 201-215.
- El-Ansary A. I. et Stern L. W. (1972), Power measurement in the distribution channel, *Journal of Marketing Research*, 9, 1, 47-52.
- Etgar M. (1976), Channel domination and countervailing power in distributive channels, *Journal of Marketing Research*, 13, 3, 254-262.
- Filser M. (1989), *Canaux de distribution : description, analyse, gestion*, Paris, Vuibert.
- Frazier G. L. (1983), On the measurement of interfirm power in channels of distribution, *Journal of Marketing Research*, 20, 2, 158-166.
- Frazier G. L. et Summers, J. O. (1984), Interfirm influence strategies and their application within distribution channels, *The Journal of Marketing*, 48, 3, 43-55.
- Frazier G. L. et Summers J. O. (1986), Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution, *Journal of Marketing Research*, 23, 2, 169-176.
- French J. R. et Raven B. H. (1959), *The Bases of Social Power, Studies in social power*, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Hunt S. D. et Nevin J. R. (1974), Power in a channel of distribution: sources and consequences, *Journal of Marketing Research*, 186-193.
- Le Tourneau P. et Zoïa M. (2010) *les contrats de concession*, Litec
- Lusch R. F. (1976), Sources of power: their impact on intrachannel conflict, *Journal of Marketing Research*, 13, 4, 382-390.
- Noireaux V. et Poirel C. (2013), Contre-pouvoir et stratégies collectives, *Revue Française de Gestion*, 3, 81-95
- Queffelec-Paquerot A. (2014), La gouvernance des relations interorganisationnelles : le cas de la distribution automobile en France, Thèse de doctorat, Université de La Rochelle
- Schopler J. (1965), *Social Power*, *ADV Experimental Social Psychology*, 2, 177.

Stern L. W. et Heskett J. L. (1969), *Conflict management in interorganization relations: a conceptual framework. Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin Company: New York.

Virassamy, G. (1986). *Les contrats de dépendance*. Bibl. de droit privé

Weber M. (1971), *Economie et société*, Paris, Plon.

Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press

Tableau 1. Les acteurs de la distribution automobile en France

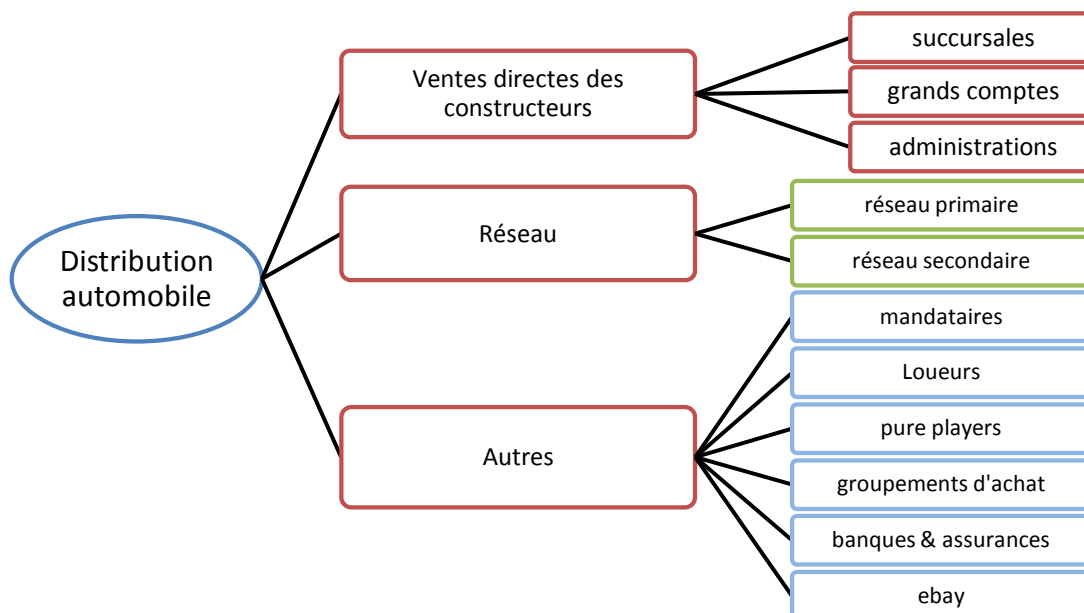
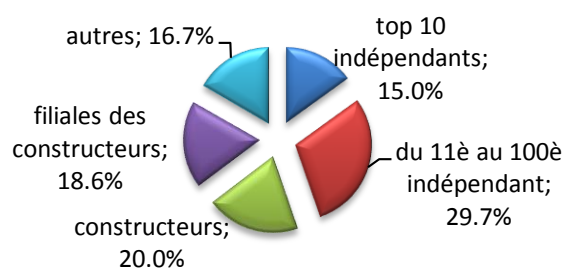


Tableau 2. Structure des réseaux, évolution des effectifs et du nombre d'établissements¹⁹

	établissements	variation	effectifs	variation
2003	20 019		208 491	
2010	15 902	-20.6 %	174 148	-16.5 %

Tableau 3. Structure de la distribution automobile en France²⁰



¹⁹ Source : Xerfi *La distribution automobile en 2012*, étude sectorielle

²⁰ Source Journal de l'Automobile, données 2011

Annexe 3

L'analyse ci-après est celle d'un contrat d'un constructeur généraliste d'une marque étrangère (contrat proposé au réseau en juin 2013 suite au changement de REC). La lecture des plusieurs contrats de marques différentes françaises et étrangères nous permet de dire que les éléments saillants que nous allons dérouler se retrouvent dans la majorité des contrats, indépendamment de l'origine du constructeur. Cette typologie est à rapprocher de celle proposée par Arrunada, Garicano et Vasquez (2001) :

- les « *completion rights* » (*i.e.* exécution) regroupent les droits de décision liés à la conduite de l'activité et les obligations du concessionnaire ;
- les « *monitoring rights* » (*i.e.* supervision) décrivent le système de pilotage et de contrôle ;
- les « *termination rights* » (*i.e.* extinction) listent les situations qui autorisent le constructeur à rompre unilatéralement le contrat et les compensations qui peuvent être réclamées en cas de faute.

Tableau 4. La contractualisation du pouvoir du constructeur

EXECUTION	SUPERVISION	EXTINCTION
<p><u>Investissements</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Participation financière aux programmes marketing du constructeur • Stocks (VN, véhicules d'essai, pièces de rechange) • Critères de présentation • Communication • Catalogue de ventes (VN et pièces de rechange) • Outillage après-vente • Systèmes d'information • Taille et aménagement des espaces de vente • Evolution des conditions en cours de contrat • Volumes d'achat minimum (VN et pièces) 	<p><u>Pilotage</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs de vente VN et pièces de rechange • Objectifs de satisfaction client VN & après-vente • Définition des critères de pilotage 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction du préavis en cas de manquement aux obligations du contrat • Résiliation à effet immédiat en cas d'évènement exceptionnel • En cas de changement législatif • Choix d'un repreneur en cas de disparation du concessionnaire à la discrétion du constructeur • Peut refuser le changement de propriétaire • En cas de non-respect des évolutions de contrat • Indemnités dues au constructeur en cas de manquement(s)
<p><u>Conduite de l'activité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientèle • Politique de prix • Restriction de livraisons • Droit de regard sur le choix des dirigeants • Clause de localisation • Critères de multimarquisme • Utilisation de(s) marque(s) du constructeur • Procédures de garanties 	<p><u>Contrôle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition du système de mesure de la performance • Audit des demandes de remboursement (garanties après-vente) • Audit des conditions d'équipement de l'après-vente • Audit des comptes • Contrôles <i>in situ</i> du constructeur ou des personnes mandatées 	
<p><u>Remontées d'informations</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Business plan annuel • Utilisation des données personnelles 		

Tableau 1. Anatomie des données

	Panel pré-entretiens	Panel concessionnaires	Panel constructeurs	Panel experts
Nombre	7	34	11	13
Marques		Renault : 3 Peugeot : 6 Citroën : 2 Toyota : 2 Opel : 1 Volkswagen : 2 Fiat : 1 Alfa Romeo : 1	Citroën : 2 Peugeot : 4 Renault : 1 Seat : 1	
Généralistes	Citroën : 1 Peugeot : 4			
Premium	Volvo : 1 Jeep : 1	Volvo : 2 Audi : 3 BMW : 3	Audi : 1 Volvo : 1	
Economiques		Skoda : 1 Kia : 2 Chevrolet : 1 Suzuki : 1	Kia : 1	
		Multimarques : 4		
Postes occupés	- 1 dirigeant salarié - 1 dirigeant actionnaire - 4 directeurs de site - 1 vendeur	- 13 directeurs de sites salariés - 19 directeurs de sites actionnaires - 2 dirigeants salariés	- 6 directeurs du commerce France - 2 directeurs régionaux - 3 chefs de zone	- 3 avocats - 2 journalistes médias spécialisés - 1 consultant RH - 1 éditeur de DMS - 1 lobbyiste concessionnaires - 4 consultants spécialisés distribution automobile - 1 mandataire

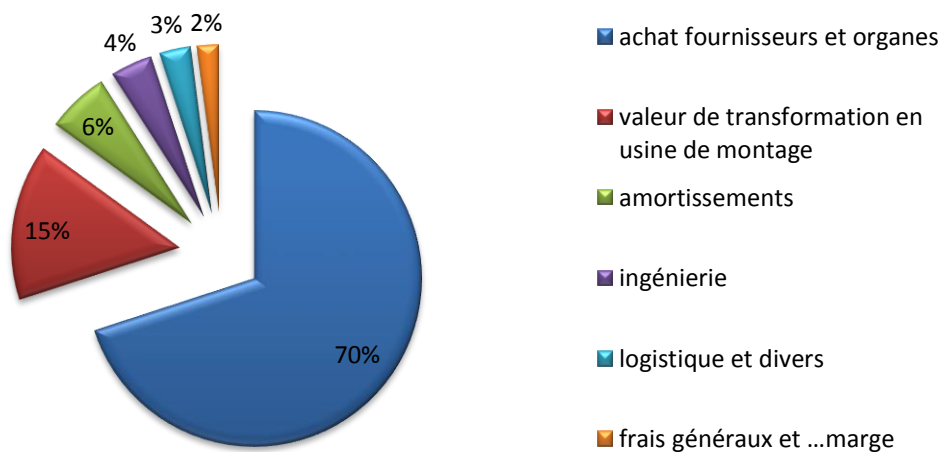
Tableau 2. Représentations opérationnalisées du concept de pouvoir et des sources de pouvoir dans le canal de distribution automobile

		CONCESSIONNAIRE	CONSTRUCTEUR
Sources non coercitives	Récompense	Absorption des stocks Capacité d'innovation Esprit entrepreneurial	Octroi de la qualité de distributeur de la marque Marges arrières (rappels sur volumes et sur qualité, primes déstockage) Assouplissement des objectifs et révision des seuils de déclenchement des primes
	Expertise	Connaissance du marché local Distribution (organisations en plaques) Marketing opérationnel local	Marketing (innovation produit, communication) Maîtrise des TIC grâce à un effet taille Expertise financière (grande visibilité en comparant les ratios de gestion de tous les sites)
	Valeur de référence	Poids économique chez le constructeur (pour les gros groupes- pouvoir de négociation) Performance sur le marché domestique Image auprès du client local Structure organisationnelle	Poids dans la structure de revenus du distributeur Poids sur le marché Capital-marque auprès du client Leader dans le canal Innovation produits
	Légitimité	REC 2002, reconduit en 2010	Contrôles (par le constructeur et d'organismes qu'il mandate) REC 2013 (exemple droit de véto sur les cessions de sites) Droits de décision dans le développement de la marque
Source coercitive	Sanction	Approvisionnement sur le marché gris Abandon du VN au profit du VO et de l'après-vente (contrat réparateur agréé versus contrat de concession) Sortie du réseau	Exclusion du réseau Lettres d'avertissement Sanctions financières Rétention d'informations Retards dans les livraisons Retards dans le versement des primes
	Maîtrise des relations avec l'environnement	Contact direct avec le client Connaissance des particularités régionales Maîtrise des données VO et PR	Maîtrise des SI (qui sont imposés) Maîtrise des comptes que les clients ouvrent sur le site (exemple MyPeugeot ou MyAudi) Maîtrise des flux d'informations via connectique embarquée

Tableau 3. Exemple de structure coûts/marge pour une compacte (segment C – Mégane ou 308)²¹

achat fournisseurs et organes	7 000,00 €	70%
valeur de transformation en usine de montage	1 500,00 €	15%
Amortissements	600,00 €	6%
Ingénierie	400,00 €	4%
logistique et divers	300,00 €	3%
frais généraux et ...marge	200,00 €	2%
TOTAL	10 000,00 €	

coûts commerciaux du constructeur (publicité, moyens commerciaux, aide au réseau, frais des directions commerciales, etc...)	3 000,00 €
prix de cession au concessionnaire	13 000,00 €
PV final HT	15 000,00 €
remise 10 %	18 000,00 €
PV TTC	20 000,00 €



²¹ Source : IESF - CAHIER N° 12 - avril 2013 *Crise automobile – Stratégies des constructeurs et équipementiers et régulations publiques*