

# STRATÉGIE ET ORGANISATION DU CANAL DE DISTRIBUTION, UNE APPLICATION AU CAS AUTOMOBILE.

**Benjamin Morisse**  
**Groupe ESSCA**  
**1, rue Lakanal BP 40 348**  
**49003 Angers Cedex 01**  
**Tél. 02 41 73 47 65**  
**Fax : 02 41 73 47 48**  
**e-mail : [b.morisse@essca.asso.fr](mailto:b.morisse@essca.asso.fr)**

**Résumé :** Cet article propose une lecture organisationnelle et stratégique d'un canal de distribution, qui présente la singularité de voir coexister sur son continuum des filiales de fournisseurs (le modèle succursaliste) et des acteurs à qui cette activité a été déléguée (le modèle des concessions et agents) : il s'agit de la distribution automobile. S'appliquant à élucider les logiques organisationnelles de l'extrême aval de la filière ainsi que les rapports entre les acteurs qui la composent, le papier convoque à titre principal le courant des coûts de transaction et ses filiations contemporaines, l'approche par les compétences et des droits de propriété. Les concepts de spécificité des actifs, de création et de captation de la valeur, seront à ce titre abordés. La filière automobile, ayant jeté les fondements de la distribution associée, est riche d'enseignements empiriques pour saisir les logiques de constitution et d'exercice des canaux de distribution. L'article aborde les jeux d'acteurs au travers de l'évolution des contextes concurrentiels et réglementaire dans lesquels l'automobile se trouve, tant auprès de ses partenaires industriels qu'auprès des consommateurs. Les comportements opportuniste et de passager clandestin (des constructeurs et des distributeurs) sont à cet égard, identifiés et débattus. Leur application au cas de la distribution automobile, s'illustre tant du point de vue du constructeur (report du risque économique sur le réseau de distribution ; gain en flexibilité opérationnelle) que des acteurs de l'aval (profiter des évolutions jurisprudentielles pour bénéficier de supports de gestion ; regroupements dans la distribution qui génèrent des rééquilibrages de rapports de force avec les constructeurs). Les impacts sur la distribution, d'un marché guidé par l'offre à un marché de demande, rappellent qu'en fonction du pouvoir de marché dont dispose une offre à un moment donné, l'organisation qui la sous-tend peut être amenée à se réformer. Le champ d'application de cette communication est européen, dans la mesure où l'ensemble des acteurs sur la zone, partagent le même règlement d'exemption (1400/2002) qui organise la concurrence et les rapports verticaux dans la filière. La présence de tous les constructeurs automobiles en tant que producteurs et offreurs de leurs produits sur la globalité de cette zone, rend plus aisée l'inférence des stratégies de distribution engagées. L'article rapporte quelques enseignements tirés d'un terrain de thèse de doctorat, qui a donné lieu à des stages d'observation dans des concessions automobiles de marques différentes et tente de justifier les motifs à la persistance d'une distribution mixte, c'est-à-dire détenue en propre par les constructeurs et déléguée à des distributeurs affiliés.

Mots-clef : stratégie de distribution ; mixité contractuelle ; coûts de transaction ; spécificité des actifs ; opportunisme ; passager clandestin ; approche par les compétences ; droits de propriété.

# STRATÉGIE ET ORGANISATION DU CANAL DE DISTRIBUTION, UNE APPLICATION AU CAS AUTOMOBILE.

**Résumé :** Cet article propose une lecture organisationnelle et stratégique d'un canal de distribution, qui présente la singularité de voir coexister sur son continuum des filiales de fournisseurs (le modèle succursaliste) et des acteurs à qui cette activité a été déléguée (le modèle des concessions et agents) : il s'agit de la distribution automobile. S'appliquant à élucider les logiques organisationnelles de l'extrême aval de la filière ainsi que les rapports entre les acteurs qui la composent, le papier convoque à titre principal le courant des coûts de transaction et ses filiations contemporaines, l'approche par les compétences et des droits de propriété. Les concepts de spécificité des actifs, de création et de captation de la valeur, seront à ce titre abordés. La filière automobile, ayant jeté les fondements de la distribution associée, est riche d'enseignements empiriques pour saisir les logiques de constitution et d'exercice des canaux de distribution. L'article aborde les jeux d'acteurs au travers de l'évolution des contextes concurrentiels et réglementaire dans lesquels l'automobile se trouve, tant auprès de ses partenaires industriels qu'auprès des consommateurs. Les comportements opportuniste et de passager clandestin (des constructeurs et des distributeurs) sont à cet égard, identifiés et débattus. Leur application au cas de la distribution automobile, s'illustre tant du point de vue du constructeur (report du risque économique sur le réseau de distribution ; gain en flexibilité opérationnelle) que des acteurs de l'aval (profiter des évolutions jurisprudentielles pour bénéficier de supports de gestion ; regroupements dans la distribution qui génèrent des rééquilibrages de rapports de force avec les constructeurs). Les impacts sur la distribution, d'un marché guidé par l'offre à un marché de demande, rappellent qu'en fonction du pouvoir de marché dont dispose une offre à un moment donné, l'organisation qui la sous-tend peut être amenée à se réformer. Le champ d'application de cette communication est européen, dans la mesure où l'ensemble des acteurs sur la zone, partagent le même règlement d'exemption (1400/2002) qui organise la concurrence et les rapports verticaux dans la filière. La présence de tous les constructeurs automobiles en tant que producteurs et offreurs de leurs produits sur la globalité de cette zone, rend plus aisée l'inférence des stratégies de distribution engagées. L'article rapporte quelques enseignements tirés d'un terrain de thèse de doctorat, qui a donné lieu à des stages d'observation dans des concessions automobiles de marques différentes et tente de justifier les motifs à la persistance d'une distribution mixte, c'est-à-dire détenue en propre par les constructeurs et déléguée à des distributeurs affiliés.

Mots-clef : stratégie de distribution ; mixité contractuelle ; coûts de transaction ; spécificité des actifs ; opportunisme ; passager clandestin ; approche par les compétences ; droits de propriété.

# **STRATÉGIE ET ORGANISATION DU CANAL DE DISTRIBUTION, UNE APPLICATION AU CAS AUTOMOBILE.**

L'automobile et la distribution de boissons, ont constitué des activités pionnières dans la distribution sélective au début du XX<sup>ème</sup> siècle (Mandelson, 1992). Le développement de cette forme de distribution était vu comme le garant d'une diffusion uniforme de la politique commerciale de l'entreprise sur un marché donné, tout comme un moyen de bénéficier des effets locaux de réputation des personnels en contact avec la clientèle (Sloan, 1963).

Au cœur du développement de la distribution sélective, se situait la volonté des producteurs de faire supporter le risque économique de l'écoulement de produits à forte valeur ajoutée à des acteurs indépendants, en s'assurant simultanément de débouchés contractuels pour leur offre. La logique économique de la demande anticipée prévalait alors.

La contrepartie offerte aux distributeurs choisis, tenait essentiellement en leur mise à disposition par leur constructeur d'un cadre de gestion structurant, tout comme la garantie de l'exclusivité dans la commercialisation (voire l'entretien) des produits.

Pour être tenable, cette exclusivité doit reposer sur l'attribution aux distributeurs, d'actifs (installations, formation) que leurs concurrents non-sélectionnés ne pourraient se procurer. Nous pourrions ainsi évoquer la spécificité des actifs au cœur de la distribution automobile.

Le questionnement qui anime ce papier pose une question organisationnelle élémentaire : sachant que la logique de la demande anticipée se voit contestée dans le commerce d'automobiles et, dans un contexte d'ouverture réglementaire à la concurrence, que peut justifier le maintien de la distribution sélective de configuration mixte<sup>1</sup> ?

Pour y répondre, le cadre de la théorie des coûts de transaction nous apparaît particulièrement approprié à l'explication de l'origine du canal de distribution (intégration ou délégation) et de sa vie (phénomènes d'opportunisme, degré de spécificité des actifs, captation de revenus dans les termes du contrat).

Une première section rappellera à l'aune de la théorie des coûts de transaction (TCT), les fondements de la distribution sélective dans l'automobile et tentera de justifier la mixité contractuelle de l'activité. Ensuite, la seconde section s'attachera à comprendre l'animation de la distribution automobile, autour principalement des concepts d'opportunisme et de passager clandestin.

Nous proposons en avant-propos au papier, un préalable méthodologique à son élaboration.

***Avant-propos : précisions méthodologiques.***

Cet article fait suite à un travail de thèse de doctorat en marketing, consacrée au comportement d'achat automobile. Nous en signalons sa singularité méthodologique. Elle avait occasionné des stages d'observation prolongés en concession (environ 450 heures au total), qui ont permis de collecter non seulement un matériau explicatif de son sujet mais aussi, des éléments propres à la relation de distribution entre les constructeurs et leurs réseaux de marque (sept, au total). Des retours d'expérience seront donc intégrés au fil des développements du papier. Ces stages d'observation consistaient à identifier, sur le mode de l'anthropologie socio-culturelle, les relations avales entre le système d'offre automobile et les clients mais aussi, les éléments de la relation verticale qui associe les constructeurs à leur réseau de distribution. On évoque encore l'*observation participative* du chercheur, qui se distingue de l'*observation participante*, en ce que la première intègre à l'analyse la présence du chercheur comme acteur social mais, se voulant inopérant sur le déroulement du phénomène observé. Cette méthodologie, passant par la présence non-identifiée du chercheur, nous apparaît garante de ne pas dénaturer le déroulement des faits. Ainsi, les établissements de distribution avec lesquels nous avons pu collaborer nous autorisaient à prendre place au sein de leur site, pour autant que nous ne prenions pas part à la relation commerciale avec leurs clients. Nous étions ainsi perçu par ces derniers comme simple client en attente de son véhicule. L'anthropologie socio-culturelle présume que les faits bruts sont moins significatifs que la vision d'une existence interprétée par les sensibilités d'un tiers dans le but d'informer et d'éclairer la compréhension d'autres individus (Geertz, 2002). Nous voyons ici une extension absolue des études de cas, dans lesquelles le chercheur doit rapporter le contexte d'apparition des phénomènes (Collerette, 1996).

Pratiquement, ces stages d'observation occasionnaient des prises de notes exhaustives sur le contexte non-verbal environnant les phénomènes observés (disposition des lieux, acteurs présents, éléments comportementaux), lesquelles faisaient l'objet d'une codification en vue de leur traitement ultérieur.

## I. FONDEMENTS DE LA DISTRIBUTION ORGANISÉE DANS L'AUTOMOBILE

Par *distribution organisée*, précisons d'emblée que nous nous référons à une distribution définie par le fournisseur, instaurant un certain nombre de critères qualitatifs (agencement et décoration des locaux, formation des personnels) et quantitatifs (volumes de véhicules achetés, de pièces de rechange, etc.) à respecter afin d'être éligible à la représentation de la marque. Par *organisée*, nous laissons place autant à la distribution assurée en propre par le constructeur (le succursalisme) que confiée à des distributeurs indépendants. Si la littérature anglo-saxonne use volontiers du terme de *franchise* pour caractériser la relation avec ces derniers, nous ne pouvons le retenir en Français. Le format de la franchise a longtemps été étranger à la distribution automobile, qui se fondait sur une double sélectivité, produit et territoriale<sup>ii</sup>. La franchise ne le permettait pas simultanément. Cependant, pour des services d'entretien et de réparation rapide, la forme franchisée se répand dans l'automobile. Le terme anglo-américain de *franchise* recouvre une forme médiane entre les régimes de la franchise et de la concession françaises. Les formats évoqués concernent ce que l'on désigne le réseau primaire, composé de distributeurs en relation directe avec le constructeur.

Pour des raisons de densification de leur maillage territorial et, confrontés à la difficulté de trouver des distributeurs sur les zones où les volumes écoulés sont faibles, les constructeurs ont imaginé instituer un réseau secondaire. Celui-ci consiste à mettre en relation contractuelle des distributeurs de taille modeste, avec un membre du réseau primaire. C'est le modèle des agents de marque, sur lesquels pèsent moins de contraintes d'investissement pour obtenir les signes de ralliement du constructeur. La difficulté pour les constructeurs, à coordonner le réseau secondaire (absence de relation contractuelle directe) et à une diffusion uniforme de leur politique commerciale, les a conduits à favoriser le développement de *satellites*, véritables annexes des concessions s'étendant sur les endroits reculés de leurs zones de chalandise.

Ces formes organisationnelles les plus usuelles du paysage de la distribution automobile étant posées, nous proposons de relire par l'ancrage théorique des coûts de transaction, les raisons de leur choix.

## **II. L'OPTION POUR UNE DISTRIBUTION ORGANISÉE.**

La lourdeur du process industriel du produit et la nécessité de lui dispenser des entretiens techniques tout au long de sa durée de vie, constituent les raisons majeures de l'institution d'une distribution organisée dans l'automobile (Sloan, 1963).

### **II.1. La spécificité industrielle de l'automobile.**

Le passage d'une activité artisanale à une industrie de masse, s'il fut salutaire à la satisfaction de la demande et à la fiabilité des véhicules, a cependant réformé le paysage de la filière automobile. En effet, pour satisfaire une demande soutenue, les constructeurs n'ont eu d'autre choix que la croissance. Seules les entreprises aux capitaux les plus solides (y compris par l'appui des banques) ont pu accompagner la croissance du marché. Cette condition s'est renforcée par une conséquence induite. Le passage à la production de masse, a nécessité une organisation du process de la production, centrée sur l'optimisation des temps. Cette quête n'était possible que dans un contexte de variété faible (la Ford T en est l'exemple).

Dès lors que la variété offerte est réduite, la demande est plus aisément prévisible. Une activité lourde comme la construction automobile se satisfait malaisément des aléas productifs. Cependant, les cycles économiques nous enseignent que la demande ne peut être soutenue en toute circonstance.

Afin de s'assurer des débouchés constants et de disposer d'une bonne prévisibilité de leur activité, les constructeurs ont développé des partenariats privilégiés avec leurs distributeurs, contractant annuellement un certain volume de véhicules neufs ainsi que la vente de pièces de rechange et de services. Cela revient à reporter le risque économique sur un acteur indépendant, lequel assume également les actions de commercialisation auprès des clients. Dans une logique d'organisation industrielle, il serait possible d'assimiler cette démarche à une division des tâches sur fond de spécialisation. La mixité des réseaux de distribution (succursalisme et distribution sélective) s'expliquerait donc par la complémentarité des efforts et des talents managériaux (Bai et Tao, 2000). On la voit encore qualifiée comme une forme de « désinvestissement stratégique » (Gilmour, 1973 ; Coyne et Wright, 1986 ; Baroncelli et Manaresi, 1998).

### **I12. La logique économique d'une distribution déléguée.**

Pour Franck Knight (1921), l'assomption du risque et de l'incertitude expliquent l'intégration, tout comme la captation d'un profit. Dans le cas de la distribution automobile, il est possible de relever le phénomène inverse : l'aversion au risque économique enjoint les constructeurs à externaliser la commercialisation des véhicules et des services liés auprès de distributeurs, leur versant en contrepartie une rente (marge sur véhicules neufs, primes liées aux volumes vendus) censée rémunérer le risque encouru. Cependant, il serait précipité de qualifier la distribution automobile d'externalisée. Les observateurs privilégient le terme de quasi-intégration, forme hybride associant la coexistence d'établissements de distribution détenus en propre avec des distributeurs agréés et, un degré de contrôle fort sur les firmes de distribution partenaires.

Ainsi, il est possible de lire chez Harold Demsetz (1998) la coordination dirigée dans une relation de marché. Appliqué à une relation de distribution agréée, ce raisonnement supposerait un *entrepreneurship* (Norton, 1988) relativement modéré chez le distributeur, modéré du fait d'une aversion au risque et d'une qualification managériale limitée. Sloan (1963) vantait dans le système de distribution qu'il avait mis en place pour la General Motors, l'opportunité pour d'anciens mécaniciens à la compétence principalement technique, de briguer des fonctions managériales grâce au cadre de gestion proposé par le constructeur.

Le développement d'une distribution déléguée peut également revêtir des dimensions capitalistiques. En effet, selon Rubin (1978), lorsqu'un fournisseur n'est pas en mesure de lever des fonds sur les marchés des capitaux, il peut être tenté d'employer ceux des distributeurs indépendants pour réaliser ses projets de distribution.

Ces développements posent un problème de définition des frontières de « l'organisation-offre » entre le constructeur et sa distribution affiliée. Le courant des ressources, *via* l'approche par les compétences (Hamel et Prahalad, 1990 ; Durand et Quélin, 2000), nous enseigne que, dans un contexte de rationalité limitée au sein d'un monde réel, les agents recherchent plutôt des situations tenables que des situations optimales. Cette logique d'équilibre de second rang remet en question la logique de calcul à la faveur de celle de la saisie d'occasions.

### **I13. Le maintien d'un contrôle sur les distributeurs en raison d'actifs spécifiques.**

Chez Williamson, Klein, Crawford et Alchian, l'intégration verticale est due à la spécificité des actifs et à la nécessité de se prémunir contre l'opportunisme de leurs détenteurs. Dans la relation de *franchise* (au sens anglo-américain du terme), Williamson (1996) reconnaît que la

marque est le principal actif spécifique. En effet, en tant qu'actif immatériel, la marque est porteuse d'une certaine valeur.

On définit la valeur des actifs immatériels (VAI) de l'entreprise comme la différence entre la valeur boursière de l'entreprise et la valeur comptable de ses actifs. Le degré de spécificité de l'actif-marque se définit donc comme le rapport entre la VAI et le revenu courant de la firme. En d'autres termes, ce degré mesure la contribution de l'actif au revenu de la firme.

L'actif-marque constitue un outil d'attraction de la clientèle, qui se manifeste par des signes de ralliement tangibles et par des normes comportementales des acteurs qui la représentent, que ceux-ci soient salariés de la marque ou bien la représentent (salariés des concessionnaires vêtus aux emblèmes de la marque pour l'après-vente, notamment). Hodgson (1998) rappelle que l'absence de partage d'une culture peut générer des dissonances ingérables entre les pratiques et les cadres cognitifs utilisés par les différents types d'agents. La distribution affiliée constituerait ainsi un mode satisfaisant de partage de la culture de la marque entre le constructeur et les acteurs en contact avec le marché, sans menace sur la flexibilité de la filière.

La spécificité de l'actif-marque constitue simultanément une bonne source d'information pour les consommateurs, légitimant le prix qu'ils doivent payer. En effet, l'achat et l'utilisation automobiles représentant le deuxième poste de dépense des ménages européens (Puig, 2003), il apparaît que leur processus de décision intègre la confiance potentielle attribuable à une marque.

Le comportement opportuniste peut donc formellement se révéler de part et d'autre du contrat de distribution, en regard de la réputation de la marque. Ainsi, le paysage contemporain de la distribution automobile nous signale que les marques dont le pouvoir de marché est le plus fort sont celles qui offrent le moins de marge aux distributeurs ; à l'inverse, les marques qui connaissent des difficultés de pénétration sur un marché doivent offrir des marges supérieures aux distributeurs afin que ceux-ci en poursuivent la représentation<sup>iii</sup>. De même, l'opportunisme peut se révéler chez le distributeur dans une représentation dégradée de la marque qui, par contamination des effets de réputation, transfère l'image médiocre du premier sur la seconde (Loubet, 1999).

Cependant, pour Ronald Coase (1998), l'opportunisme n'est pas l'unique problème de coordination ; bien d'autres peuvent surgir (Coase, 1998, évoque un « large spectre de problèmes ») comme le contrôle des prix à la vente. En effet, dans un contexte de distribution sélective, les enjeux en termes d'image de la marque et de dépréciation des biens sur le marché de l'occasion, rendent crucial un contrôle élémentaire sur les prix. Bien que la



législation prohibe les pratiques d'imposition de prix, l'observation nous donne le loisir d'identifier des usages tranchés au sein des canaux de distribution. Ainsi, les modes de rémunération de la vente d'automobiles constituent un outil élémentaire de contrôle sur les prix. Celle-ci se compose généralement de deux parties : une marge sur la vente de véhicules neufs et des primes attribuées en fonction de l'atteinte des objectifs commerciaux. Ces deux composantes connaissent une progression inverse. L'enjeu de l'octroi de faibles marges aux distributeurs tient précisément à ne pas mettre sur le marché des véhicules bradés<sup>iv</sup>, qui constitueraient une concurrence néfaste pour la vente des modèles d'occasion récents. Par ailleurs, le marché déprécie plus rapidement les véhicules faisant l'objet de remises importantes.

## **12. COMMENT JUSTIFIER LA MIXITÉ CONTRACTUELLE ?**

Les développements que nous venons de mener illustrent principalement les causes à la délégation de la distribution. Pourtant, l'observation de la structure des canaux de distribution automobile permet d'identifier en leur sein, la coexistence de distributeurs indépendants avec celle de points de vente détenus en propre par le constructeur ou l'importateur.

### **121. Des contraintes d'investissement.**

Chez Ronald Coase (1998), la mixité contractuelle résulte de l'optimisation des coûts mais aussi d'une réduction des contraintes liées au suivi des contrats. Ces problèmes de contrôle et d'aléa moral sont en revanche spécifiquement traités par la théorie de l'agence, laquelle a davantage pour objet les relations institutionnelles que les problématiques d'organisation.

La détention en propre de points de vente peut en premier lieu résulter de motifs capitalistiques. En effet, pour certaines zones où l'immobilier est plus coûteux, l'installation d'un distributeur indépendant peut être freinée par les faibles perspectives de rentabilité du lieu en regard des charges afférentes, problème renforcé par une piètre accessibilité. Ainsi, pour ses représentations parisiennes, la marque Mercedes (groupe DaimlerChrysler) a dû procéder au choix succursaliste.

Cette réalité est particulièrement prononcée dans les grandes métropoles où les constructeurs peinent à accueillir des distributeurs indépendants, respectant leurs standards de marque. Ce problème se voit amplifié par la progressivité des standards<sup>v</sup> en fonction du nombre d'habitants de la zone de chalandise. Ainsi, tel constructeur allemand impose à ses distributeurs sis dans une métropole de plus de 500.000 habitants, de disposer d'une surface

d'exposition supérieure ou égale à 120m<sup>2</sup>. Ceci peut justifier la déportation des lieux de rencontre avec la marque, à la périphérie des grandes villes.

Cependant, la représentation des marques a besoin de lieux emblématiques, à l'image des « magasins amiraux » décrits par Filser (2001). Cela contribue à justifier les efforts produits par les constructeurs pour perpétuer des lieux de rencontre avec le marché, sans leur assigner de finalité marchande centrée sur la performance commerciale à court terme. Ainsi, Renault a ouvert son *Atelier* sur les Champs Elysées parisiens où se tiennent des événements en marge de la gamme de véhicules (défilés de mode, exposition) ; Toyota, à quelques centaines de mètres sur la même avenue, reçoit des clients dans son *Rendez-Vous* où les véhicules apparaissent en second plan de la culture d'entreprise mise en avant (par le restaurant, des expositions thématiques) ; Mercedes, de l'autre côté de l'avenue, cultive au sein de sa succursale les valeurs de la marque par la présentation de modèles mythiques de son histoire ainsi que par l'entretien d'un magasin d'accessoires de mode dédiés à la marque ; enfin, au pied de l'Etoile, Peugeot dispose d'un lieu d'exposition non-destiné à la vente de véhicules et dans lequel le chaland peut retrouver les modèles les plus récents de la gamme ainsi que des véhicules marqués d'une histoire particulière.

### **I22. Un outil de coordination sur les distributeurs agréés.**

Nous avons signalé en introduction que l'automobile faisait l'objet d'opérations techniques de maintenance en après-vente, nécessaires à son utilisation dans la durée. Le succursalisme peut avoir vocation à fournir une assistance technique aisément accessible aux membres du réseau primaire et secondaire, qui ne disposeraient pas de l'équipement adéquat pour intervenir sur le véhicule ou de la compétence technique pour réaliser l'opération. Cette présence sur le terrain revêt alors une dimension d'assurance-qualité envers le marché et le réseau de distributeurs indépendants. La sophistication technique des véhicules la rend incontournable, de même que les évolutions réglementaires récentes. Ainsi, le dernier règlement européen d'exemption relatif à la distribution automobile (1400/2002) fait obligation aux constructeurs de délivrer l'information technique nécessaire à tout réparateur indépendant qui en ferait la demande. Le respect de cette obligation sera examiné et conditionnera le maintien de l'exemption dont bénéficie la filière automobile.

Ces éléments réels posent un problème stratégique, propre à la transmission de la connaissance technique : comment faire accepter au transmetteur de l'information, le risque de captation de sa compétence et de la valeur associée, par le récipiendaire protégé par un règlement ? Les différentes lectures de l'approche par les compétences ne fournissent pas de

réponse à cette interrogation (Goshal et Moran, 1996). L'empirisme renvoie une réponse dans laquelle l'élévation des barrières à l'entrée du marché constitue le meilleur rempart pour éviter ce détournement non-dédommagé. Cette réponse contre-concurrentielle est néanmoins porteuse du risque de sanctions juridiques (retrait de l'exemption ; actions en justice des « bénéficiaires potentiels »).

Des épisodes jurisprudentiels récents nous enseignent également que l'injonction des constructeurs envers leurs distributeurs, de procéder au réaménagement de leurs locaux, peut être assimilée à des pratiques de gestion de fait, le constructeur s'immisçant auprès d'une entreprise juridiquement indépendante, dans ses choix d'investissement.

Cet encadrement théorique expliquant l'organisation de la distribution contemporaine, doit être relu par quelques enseignements empiriques, tirés de l'observation de la vie des réseaux.

## **II. L'ANIMATION DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION**

L'adage économique selon lequel on observerait de plus en plus de relations de coordination sur les marchés et de plus en plus de relations de marché au sein des entreprises, nous paraît pleinement illustratif de la vie de la distribution automobile organisée. Ainsi, elle met en relation de fourniture deux entreprises juridiquement indépendantes, avec une vie contractuelle assimilable à une relation intégrée.

En effet, les constructeurs procèdent pour leurs distributeurs, aux choix d'investissement (nature du fournisseur, fréquence de renouvellement, voire financement), aux méthodes opérationnelles de gestion (logiciels de gestion des stocks, suivi des commandes clients, formation des personnels commerciaux et d'après-vente), au contrôle de gestion de l'établissement, ainsi qu'aux modalités de transmission de l'affaire en cas de cession.

Si ce cadre institutionnel était bien adapté à des réseaux majoritairement composés d'entreprises de petite taille, il se heurte aujourd'hui au grossissement des firmes de distribution qui voient les entreprises locales et monomarkes disparaître au profit de groupes régionaux, nationaux voire internationaux, représentant simultanément plusieurs marques. Ainsi, PGA Motors distribue en France 70.000 véhicules, le groupe Gueudet, 30.000 véhicules et le groupe Dubreuil, 10.000 véhicules. La levée en 2005, de la clause de localisation contenue dans le règlement d'exemption, renforcera cette tendance. Ces groupes, occupant des régions entières du territoire, ont développé leurs propres techniques de gestion (systèmes d'information, outils de formation, etc.) et constituent pour les constructeurs le représentant unique de la marque sur cette zone. Les rapports de force connaissent ainsi un rééquilibrage en faveur des distributeurs.

Nous nous proposons d'examiner le fonctionnement de la distribution automobile contemporaine, autour des concepts d'opportunisme et de passager clandestin.

## **III. L'OPPORTUNISME À L'ÉPREUVE DE LA PRATIQUE**

Nous avons pu signaler dans la première partie du papier que la théorie considérait la marque comme le principal actif spécifique de la relation de franchise. Nous précisons ce point en appliquant à la distribution automobile la notion de *standards de marque*, comme étant à l'origine d'un actif spécifique. En effet, les standards de marque incluent non seulement les normes de présentation des locaux, la formation des personnels mais également, l'équipement de l'après-vente en appareils et outillages propres au constructeur.

### **III1. Le respect des standards de marque.**

La sophistication des mécaniques a d'ailleurs renforcé le recours à des outils spécifiques au constructeur, pour intervenir sur les mécaniques. Les renouvellements des gammes ainsi que les innovations technologiques contraignent en pratique, les établissements de distribution à investir dans l'outillage et l'appareillage afin de pouvoir entretenir et réparer les véhicules nouvellement mis sur le marché. Simultanément, la tendance haussière relevée sur les durées de garantie produit un phénomène corollaire : les réparations effectuées sur les véhicules sont désormais moins facturées au client qu'au constructeur, émetteur de la garantie. Celui-ci indemnise son réseau sur la base de temps barémés et non en fonction du temps passé à effectuer la réparation. Par ailleurs, les pièces remplacées sur le véhicule sont fournies par le constructeur<sup>vi</sup> et ne génèrent pas de marge pour le distributeur. Des mouvements de rébellion ont pu se développer parmi les distributeurs agréés, contestant leur effort d'investissement en regard des possibilités de gains ténues, qu'ils peuvent escompter réaliser sur les activités d'après-vente.

### **III2. Les nouveaux acteurs de la distribution automobile.**

Nous avons pu signaler en introduction à cette section seconde, le grossissement des distributeurs automobiles. Ceux-ci représentant souvent plusieurs marques simultanément, ont cherché à s'affranchir de la spécificité des standards de marques, lesquels génèrent des coûts à l'entrée et à la sortie plus importants.

Partant du principe qu'entre les deux tiers et les trois quarts de la valeur ajoutée d'une automobile sont le fait des équipementiers<sup>vii</sup>, les nouveaux distributeurs ont créé un contournement sur la chaîne de valeur en dialoguant directement avec ces acteurs en amont de la filière, pour se procurer leurs pièces de rechange et bientôt, la formation technique pour intervenir sur les systèmes<sup>viii</sup>. Ainsi, le groupe Dubreuil a créé sa propre centrale d'achat (Opal) pour se procurer des pièces de rechange, indépendamment de l'offre des constructeurs qu'il représente. La reconfiguration institutionnelle du paysage de la distribution automobile contribuerait ainsi à résorber le degré de spécificité de l'actif-marque.

De même, l'ouverture réglementaire européenne récente, étendant le concept de pièce de rechange d'origine à toute pièce de qualité équivalente à celle de la première monte, menace la rentabilité de cette activité dans le réseau. En effet, les consommateurs peuvent désormais s'approvisionner en pièces de rechange hors réseau de marque et conserver l'application de la garantie des constructeurs. En réaction, ces derniers ont développé des gammes de pièces de rechange plus économiques (type *Motrio*, pour Renault ; *Eurorepar* pour Citroën ; *Motorcraft*

pour Ford) mais moins rentables pour le réseau, afin de contenir l'hémorragie de clientèle en après-vente. La contribution de la pièce de rechange à la rentabilité d'une concession est ainsi passée de 32% en 2000 à 27,5% en 2001 (source : Observatoire de l'automobile).

Nous voyons bien que les tentations à l'opportunisme, respectivement des constructeurs et des distributeurs, réside essentiellement dans la concurrentialité du marché et dans les positions relatives qui en résultent.

## **II2. DES PASSAGERS CLANDESTINS PEUVENT-ILS PÉNÉTRER DANS LA DISTRIBUTION AUTOMOBILE ORGANISÉE ?**

Selon Mukherjee (2003), le comportement de passager clandestin se révèle lorsque des individus partagent une ressource commune ; ils sont ainsi incités à sur-utiliser cette ressource afin qu'elle ne profite pas davantage à l'autre. La direction et le comportement de passager clandestin seraient pour l'auteur les deux faces d'une même pièce : plus la relation de *franchise* offre de tentations à user d'un comportement de passager clandestin, plus le fournisseur recourra à la direction. La nécessité pour le fournisseur de diriger le distributeur signifie que celui-ci n'est pas sous son contrôle total ; il existerait donc des possibilités de développement du comportement de passager clandestin dans le canal de distribution automobile.

### **II21. Les condition d'apparition du comportement de passager clandestin.**

Le pouvoir incitatif de la relation de *franchise* réside dans le flux de rentes qu'elle peut apporter, le contrôle du comportement du franchisé et la possibilité légale de rompre aisément le contrat. Ces trois dimensions peuvent être habilement utilisées par les parties afin de tirer un avantage disjoint de l'objet de la relation initiale de distribution. Ainsi, la jurisprudence récente a pu illustrer des comportements clandestins parmi les distributeurs, invoquant des motifs de droit (notamment les pratiques de gestion de fait) pour refuser le respect des standards de marque voire se faire financer par le constructeur, la mise en conformité de leurs locaux. A l'inverse, les constructeurs ont pu réformer la démographie de leur réseau en précipitant le déclin d'affaires économiquement fragiles<sup>ix</sup>, pour leur rachat par des groupes de distribution de taille plus importante.

### **II22. La propriété de la valeur créée en aval.**

Pour N. Foss (1999), un problème majeur se pose dans le management de la distribution sélective, tenant à la protection de la valeur créée respectivement par le distributeur et par le

franchiseur (Williamson, 1999). En d'autres termes, quels droits de propriété peut-on attribuer à cette valeur ? Une voie de réponse pourrait être trouvée dans la spécialisation qui a motivé l'acquisition par le marché, de la valeur créée.

Si l'argument peut être reçu formellement, il se heurtera à l'opérationnalisation sur le terrain. Notre observation de l'achat automobile nous a ainsi enseigné que la valorisation de l'offre par le client tenait en une combinaison à pondérations variables entre la nécessité dans laquelle l'individu se trouve pour se procurer le bien, l'offre disponible sur le point de vente, les dimensions affectives attribuables à la marque et enfin, les relations interpersonnelles qui environnent l'achat. Cette pondération est propre à chaque individu en fonction de ses contraintes et de ses préférences. Il est dès lors très délicat d'isoler dans la valeur perçue par le client, les contributions de chaque dimension du système d'offre.

Cette confusion peut justifier par exemple, les difficultés managériales rencontrées dans le canal de distribution automobile, à convaincre les équipes sur le terrain d'alimenter les bases de données des outils de gestion de la relation client (encore désignés *CRM*). La question de la dés appropriation de la clientèle est au cœur de cette difficulté, en ce que les équipes commerciales contestent l'utilisation que pourraient faire les constructeurs, des bases de données alimentées par leurs soins. Ainsi, la valorisation d'un fonds de commerce par un concessionnaire et son équipe commerciale, pourrait être détournée par un constructeur souhaitant le remplacer par un autre distributeur agréé, en lui confiant toute l'information relative aux clients du distributeur précédent.

## **CONCLUSION**

Ce papier nous a permis d'apprécier la pertinence de la théorie des coûts de transaction et de ses courants dérivés, pour appréhender le cadre institutionnel de la distribution automobile contemporaine. Ce champ théorique illustre la reconfiguration institutionnelle de la filière, dans laquelle d'une part, les constructeurs ont externalisé de nombreux métiers (conception, production, distribution) et d'autre part, les distributeurs se sont regroupés pour limiter l'opportunisme des premiers.

Ses évolutions récentes justifient l'existence des coûts comme une rétribution des contraintes managériales. Ainsi, les coûts de transaction dynamiques, représentent les coûts de persuasion, de négociation, de coordination et d'instruction auprès des partenaires extérieurs. Ces coûts correspondent à la privation de flexibilité qu'une coordination aurait générée (Langlois, 1992). Penard, Reynaud et Saussier (2003) proposent que le recours à la *franchise*

survient lorsque les coûts de contrôle direct sont trop élevés. La théorie des droits de propriété appliquée à la *franchise*, suggère d'allouer la propriété des droits à la partie dont le niveau d'effort affecte le plus les coûts. Nous avons pu signaler que l'affectation de ces droits constituait une source de conflit latente dans le canal de distribution.

Le cadre explicatif de la théorie des coûts de transaction, particulièrement approprié pour une filière automobile animée par une logique de demande anticipée et d'assurance-qualité envers ses marchés traditionnels (parfois encouragée par les évolutions réglementaires), achoppe sur les reconfigurations institutionnelles et économiques.

Il est ainsi aisé de relever la tentative optimisatrice des constructeurs automobiles, de réduire les coûts de transaction de leur distribution (par des menaces sur les formes de rémunération de leurs distributeurs), tout comme leur refus de supporter le risque économique de l'écoulement de leurs produits. Des mouvements de rébellion parmi les distributeurs ainsi que des actions en justice, ont attesté du conflit d'intérêt patent dans le canal. Ainsi, la théorie reconnaît que la réduction des coûts de transaction peut redéfinir des droits de propriété élargis, gommant les inefficacités engendrées par l'asymétrie d'information (Gensollen, 2001). Cette coordination réticulaire est vue comme un compromis intermédiaire entre le marché et la hiérarchie.

Ensuite, la théorie des coûts de transaction peine à justifier les mouvements récents de concentration horizontale (parmi les équipementiers, les constructeurs et les distributeurs)<sup>x</sup>, dont les effets promettent des rééquilibrages en termes de pouvoir de marché sur le continuum de la chaîne de valeur automobile. S'il y a un degré élevé d'interdépendance entre les phases successives de la production et, si les occasions d'adaptation s'avèrent imprévisibles, il peut être difficile de sécuriser les réponses de l'organisation coordonnée dans la mesure où les différentes séquences sont réalisées isolément (Williamson, 1999) comme on peut le voir dans l'automobile<sup>xi</sup>. En soi, l'interdépendance ne cause pas de difficulté si elle est formalisée et stable. Des menaces pèsent cependant sur la stabilité de la filière.

En effet, les mouvements consuméristes et les évolutions réglementaires, semblent indiquer qu'une logique de demande prévale désormais. L'entrée de nouveaux acteurs non affiliés aux réseaux de marque dans la distribution automobile, spécialisés par métier (l'entretien, la vente de véhicules neufs, de véhicules d'occasion, la vente de services financiers), constitue une menace singulière pour la rentabilité des distributeurs affiliés. Ceux-ci accepteront difficilement de cantonner leurs revenus aux activités résiduelles de la distribution (comme les prises en charge sous garantie) et pourraient imaginer une diversification de leurs activités par l'adjonction de services périphériques. Cette tendance s'est déjà amorcée sur le marché



américain, les constructeurs ayant été contraints de réintégrer l'appareil de distribution (notamment par des prises de participation dans les groupes). Le renforcement de la concurrence plaiderait donc pour une pérennisation de la mixité contractuelle.

## NOTES

---

<sup>i</sup> Par configuration mixte, nous faisons allusion à la mixité contractuelle de la distribution automobile qui, au sein d'un même canal, fait coexister des établissements détenus en propre avec des distributeurs indépendants.

<sup>ii</sup> Signalons à ce niveau les cinq activités principales dont la distribution automobile fait l'objet : vente de véhicules neufs, vente de véhicules d'occasion, vente de pièces de rechange, vente de services financiers, entretien et réparation.

<sup>iii</sup> A titre d'illustration, la marque Audi en France offre moins de huit points de marge à ses distributeurs sur le prix catalogue ; tandis que Rover peine à fidéliser son réseau avec des marges de quinze à vingt points.

<sup>iv</sup> Une marge plus importante incite le distributeur à concéder à son client une remise plus forte pour emporter la vente.

<sup>v</sup> Progressivité dans la surface au sol de l'établissement, dans les équipements nécessaires à l'après-vente, dans les matériaux consacrés à la décoration des lieux, dans les espaces de convivialité à disposition des clients et prospects.

<sup>vi</sup> Mais pas revendues avec marge au client final.

<sup>vii</sup> Sources : Le Figaro, 1<sup>er</sup> novembre 2004, p. 13 ; News Press, 12 janvier 2005. Rappelons également que les équipementiers de l'automobile endossent 70 à 80% des investissements en recherche et développement.

<sup>viii</sup> Lors d'une table ronde tenue le 2 décembre 2004 au groupe ESSCA à Paris La Défense, le responsable *Aftermarket* de Bosch France signalait l'initiative de son entreprise, de créer une interface informatique exploitable auprès de différentes marques automobiles.

<sup>ix</sup> La désolidarisation de la captive financière du constructeur, permettant au concessionnaire de payer à trois mois ses stocks de véhicules et de pièces de rechange, est une tactique employée pour mutiler la trésorerie de l'établissement et précipiter sa disparition.

<sup>x</sup> Ainsi, à l'été 2004, l'enseigne Midas est passée du giron de Fiat (*via* Magnetti Marelli) à celui de Norauto.

---

<sup>xi</sup> Des systèmes complets du véhicule sont ainsi confiés à la réalisation des équipementiers (par exemple, un « avant » incluant l'éclairage, le bouclier pare-chocs, le système de refroidissement), tout comme des opérations de finition sont déléguées au concessionnaire (montage des enjoliveurs, d'accessoires).

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alon I. et Welsh D. eds. (2003)**, *International Franchising in Industrialized Markets*, CCH, Chicago, 518 p.
- Bai C. E. et Tao Z. (2000)**, « Contract Mixing in Franchising as a Mechanism for Public Good Provision », *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 9 (1), p. 85-113.
- Baroncelli A. et Manaresi I. (1998)**, « Du succursalisme à la franchise : un choix de désinvestissement stratégique », *Finance Contrôle et Stratégie*, Vol. I, N°2, juin.
- Coase R. (1998)**, *La firme, le marché et le droit*, Diderot éditeur, Paris, 274 p.
- Collerette (1996)**, « Méthode des études de cas », in MUCHIELLI A. (ed.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en Sciences humaines et sociales*, Collection Université, Armand Colin, Paris, p. 77-80.
- Coyne, J. et M. Wright (1986)**, “Divestment and Strategic Change”, Philip Allan Publ., vol. 8.
- Demsetz H. (1998)**, *L'Economie de la firme, sept commentaires critiques*, EMS, Caen, 1998, 250 p.
- Durand R. et Quélin B. (2000)**, “Linking Sompeticencies, Sustainable Competitive Advantage, and Performance”, in Sanchez R., Heene A. (eds.), *Advances in Applied Business Strategy*, Vol. 6C, JAI Press, p. 97-123.
- Filser M. (2001)**, « Le magasin amiral : de l'atmosphère du point de vente à la stratégie relationnelle de l'enseigne », *Décisions Marketing*, 24, septembre, 2001, p. 7-16.
- Filser M. (1992)**, « Le cas de la distribution automobile (gérer l'évolution de son système de distribution) », *Revue française de Gestion*, Septembre-Octobre, N°90, p. 108 à 116.
- Foss N. (2001)**, “Coase versus Hayek : Authority and Firm Boundaries in the Knowledge Economy”, *Working Paper*, Copenhagen Business School, 36p.
- Foss N. (1999)**, “Research in the strategic Theory of the Firm: Isolationism and Integrationism”, *Journal of Management Studies*, Vol 36 (6), November, p. 727-755.
- Geertz C. (1990)**, “History and Anthropology”, *New Literary History*, Vol. 21, p. 321-335.

- 
- Gensollen M. (2001)**, « L'avenir des marchés : écosystèmes et coopétitions », *communication à l'ADIS*, 17-18 mai 2001, 14p.
- Gilmour S. C. (1973)**, "The Divestment Decision Process" Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School.
- Goshal S. et Moran P. (1996)**, "Bad for Practice : A Critique of Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, Vol. 24, N°3, p. 390-412.
- Hamel G. et Prahalad C. K. (1990)**, "The core-competences of the corporation", *Harvard Business Review*, mai-juin.
- Hodgson G. (1998)**, "Competence and Contract in the Theory of the Firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 35, p. 179-201.
- Joffre P. (2001, dir.)**, *La théorie des coûts de transaction, regard et analyse du management stratégique*, Vuibert, Paris, 237 p.
- Kirzner I. (1984)**, "The Entrepreneurial Process", in Kent C. A. (ed.), *The Environment of Entrepreneurship*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Knight F. H. (1921)**, *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton-Mifflin, Boston, MA.
- Langlois R. N. (1992)**, "Transaction Costs Economics in real-time", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 1 (1), p. 99-127.
- Langlois R. N. et Foss N. (1997)**, *Capabilities and Governance : the Rebirth of production in the Theory of economic organization*, Working Paper.
- Loubet J.-L. (1999)**, *Citroën, Peugeot, Renault et les autres... (Histoires de stratégies d'entreprises)*, E.T.A.I., Paris.
- Mandelson M. (1992)**, *Franchising in Europe*, Cassell Publishers Ltd, Londres.
- Monye S. O. (1997)**, *Transaction Costs and the Internationalization of Business Franchising*, Research Papers in International Business, CIBS, Londres.
- Mukherjee A. (2003)**, "Franchise Management : a Model of Service-Quality Interactions", *International Journal of Quality and Reliability*, Vol. 20, p. 325-345.
- Norton Seth W. (1988)**, "Franchising, Brand Name Capital and the entrepreneurial Capacity Problem", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, summer, p. 105-114.
- Norton Seth W. (1988)**, "An empirical Look at Franchising as an organizational Form", *Journal of Business*, Vol. 61, april, p. 197-218.
- Penard T, Raynaud E. et Saussier S. (2003)**, *Théorie des contrats et réseaux de franchise : analyse et enseignements*, Cahier de recherche, Université de Rennes I, 35p.

---

**PUIG A. (2003, dir.)**, *L'automobile, Marchés, Acteurs, Stratégies*, Elenbi Editeur, Paris, 702p.

**Rubin P. (1978)**, “The Theory of the Firm and the Structure of Franchise Contracts”, *Journal of Law and Economics*, XXI, p. 223-232.

**Sloan A. P. (1963)**, *My years with General Motors*, Currency Doubleday, New York, ed.1990, 472 p.

**Tollison R. D. (1993)**, “Strategy, Structure and Antitrust in the carbonated Soft-Drink Industry”, *Business History Review*, vol. 67, winter, p. 668-670.

**Williamson O. E. (1999)**, “Strategy Research : Governance and Competence Perspectives”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, p. 1087-1108.

**Williamson O. E. (1996)**, *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press.