

L'attitude des concessionnaires de la distribution automobile à l'égard d'Internet : les résultats contrastés d'une étude exploratoire sur quatre pays européens¹

Olivier Badot, ESCP-EAP (CERIDICE), IAE de Caen-Basse Normandie
et University of Ottawa

Christian Navarre, University of Ottawa (CIRP) et ESCP-EAP
navarre@management.uottawa.ca

Marc Dupuis, ESCP-EAP (CERIDICE)
mdupuis@escp-eap.net

Résumé :

La recherche présentée ici a été conduite en vue de comprendre et d'identifier les effets d'Internet sur la distribution de véhicules automobiles dans quatre pays européens (Allemagne, Espagne, France et Royaume-Uni). Si la plupart des travaux sur le e-business recourt à des modèles théoriques ou développe des spéculations conjecturales, la présente étude a utilisé une approche plus empirique : l'interview face-à-face de 34 concessionnaires (dirigeants ou propriétaires) en vue d'élucider leurs croyances et de déceler leurs attitudes sur l'impact d'Internet et des NTIC sur leurs activités en particulier et, plus généralement, sur l'ensemble du secteur. Si les concessionnaires espagnols sont apparus très favorables et créatifs quant aux usages possibles d'Internet et des NTIC, notamment dans la gestion de la relation-clients, les britanniques et les français semblent plus circonspects quant à l'achat de voitures sur Internet, quant à la rentabilité de tels investissements ... Cependant, tous pensent que, même si le client naviguera sur Internet pour une partie de son processus d'achat, il passera en concession pour les phases finales. En cela, beaucoup semblent avoir déjà incorporé la dimension « click-and-mortar » du comportement de l'acheteur de voitures. Si dans la perspective « front-office », de fortes variations sont apparues, en matière d'usage d'Internet à des fins de « back-office » (dans la concession comme pour les relations avec les autres acteurs du canal), la plupart voit les NTIC comme une source de progrès. Cependant, beaucoup s'inquiètent du fait que la hauteur des investissements requis et la volatilité des informations risquent de renforcer le pouvoir des constructeurs et des grosses concessions.

Mots-clé : Internet, distribution de véhicules automobiles, management multi-canal, croyances et attitudes

Abstract:

The study reported in this paper was undertaken in order to identify and understand the impacts of the Internet in the car retail industry in four European countries (France, Germany, Spain and UK). If much of the existing literature in e-business puts forward theoretical models and speculative argumentation, this study uses a more empirical approach: the face-to-face interviewing of 34 car retailers (senior executives or owners) on their beliefs and attitudes about the impact of the Internet and IT in their business and in the car retail industry in general. If the Spanish executives interviewed appear to be very proactive and imagine creative ways to use IT in the customer-relationship, French or British dealers are uncertain about e-commerce and its effect on their business, about the costs and benefits of the investments ... but all, are unwilling not to be involved at all, mainly because they all consider « click-and-mortar » buying processes as an evidence. The use of the Internet in a back-office perspective (internal use and connection to the other channel operators) seems to be more positively perceived whatever the country. Yet, many dealers lined out the risk of power and information asymmetry due to the expensive investments required, only feasible for manufacturers or large car dealers.

Keywords : Internet, car dealership, multi-channel management, beliefs and attitudes

¹ Cette contribution est la version écrite de la communication présentée lors de la 3^{ème} Journée nantaise de recherche sur le e-marketing, tenue à l'Université de Nantes, le 10 septembre 2004. Nos plus chaleureux remerciements au Professeur Jean-François Lemoine pour sa confiance et sa bienveillance. Merci également à Syrine Fehri et à Anaïs Navarre pour leur aide lors de l'analyse du contenu des entretiens.

L'attitude des concessionnaires de la distribution automobile à l'égard d'Internet : les résultats contrastés d'une étude exploratoire sur quatre pays européens

Olivier Badot, ESCP-EAP (CERIDICE), IAE de Caen-Basse Normandie
et University of Ottawa
obadot@escp-eap.net

Christian Navarre, University of Ottawa (CIRP) et ESCP-EAP
navarre@management.uottawa.ca

Marc Dupuis, ESCP-EAP (CERIDICE)
mdupuis@escp-eap.net

Introduction

Comme l'énonce Filser (2002, p. 123), si la recherche en distribution connaît un regain d'intérêt dans les milieux académiques, c'est sans doute dû tant au pouvoir croissant que prennent les détaillants dans le canal qu'aux modifications du métier de distributeur causées par les nouvelles techniques de l'information et de la communication (NTIC). S'il est un secteur qui semble particulièrement touché par ces deux tendances, c'est celui de la distribution de véhicules automobile et ce, tant en Europe (Kiff, 2000) qu'en Amérique du nord (Shaffer, 2001). C'est dans ce contexte que cette recherche menée par entretiens semi-directifs en Allemagne, Espagne, France et Royaume-Uni, visait à décrypter et comprendre les attitudes des concessionnaires automobiles à l'égard d'Internet, quel que soit l'usage et l'orientation de cet usage.

A) La modification de la réglementation communautaire et l'autonomie des concessionnaires

En effet, d'une part, bien que tous ne s'accordent pas en la matière (Wujciak, 2003), la nouvelle réglementation communautaire entrée en vigueur le 1^{er} octobre 2002 et déployée à partir du 1^{er} octobre 2003 semble, en autorisant le multi-marquisme, renforcer l'indépendance commerciale des concessionnaires vis-à-vis des constructeurs (Europa, 2003). D'ailleurs, les concessionnaires les plus puissants sont en train de créer de véritables groupes de distribution multi-marques, comme en témoignent le rachat en 2002 du numéro 2 de la distribution automobile française, CICA, par le leader, PGA Motors (Eurostaf, 2004) et l'acquisition récente, par le même PGA Motors, de 35 % du capital du numéro 3, le groupe Zodo (Lauer, 2004, p. 21). Le nouveau régime — renforçant en cela les principes mêmes de la concession commerciale (Virassamy, 1986) — permet aux détaillants d'opérer un choix entre la vente d'une ou plusieurs marques ; les constructeurs étant alors seulement autorisés à exiger que leurs véhicules soient exposés dans une zone réservée à l'intérieur de la zone d'exposition. Cette modification de la réglementation semble ne venir que confirmer une tendance corrective opérée par le droit positif européen et commencée au milieu des années 1980 (Badot et Pilot, 1993).

En effet, à partir de définitions de la concession commerciale comme celle, p. ex., de l'Académie des Sciences Commerciales (1988) — selon laquelle, la concession est « le privilège d'exploitation accordé à titre onéreux ou gratuit, souvent à titre précaire, pour une durée déterminée ou non [...], le contrat par lequel un industriel ou un importateur s'engage à vendre certaines marchandises à un détaillant pour une durée et un secteur déterminés, sous certaines conditions » — la concession apparaît comme une formule plus souple que la franchise qui est usuellement accompagnée de toute une technologie précise d'organisation et de contrôle du réseau. A ce sujet, pour Hardouin et Ducrocq (1993), la franchise ne peut être confondue avec d'autres contrats tels que la concession, la distribution sélective, le contrat de corner (contrat d'emplacement réservé dans un magasin), etc., car aucun de ces contrats ne réunit — de façon aussi formelle — les quatre caractéristiques fondamentales d'un contrat de franchise (l'enseigne ou la marque, la répétition d'une réussite, le savoir-faire et la constitution d'un réseau).

Or, le terrain des opérations semble avoir signalé des dérives qui ont conduit certains commentateurs (notamment Virassamy, 1986) à parler d'« assujettissement » de l'agent (le concessionnaire) par le principal (le concédant) : les diverses obligations qui pèsent sur le concessionnaire « permettent de conclure que l'on se trouve dans une situation d'assujettissement complet du distributeur [...]. (L'entreprise du concessionnaire) se trouve intégrée dans un réseau qui la contraint à agir de concert avec tous les autres concessionnaires, sous la direction et le contrôle du concédant, en étant subordonnée à des normes définies et imposées par lui en vue d'obtenir l'homogénéité des points de vente sur l'ensemble des marchés de ses produits ».

B) La modification des canaux de distribution par les NTIC et le cas particulier de la vente de véhicules automobiles

D'autre part, les NTIC (dont Internet, mais pas seulement) semblent devoir modifier le fonctionnement du canal de distribution de véhicules automobiles tant dans la relation de front-office avec les acheteurs (pré-achat et achat on-line de voitures neuves, d'occasions, de pièces détachées, d'accessoires, etc.) (Reynolds, 1997 ; Marshall et *al.*, 2000 ; Badot et Navarre, 2002) que dans les relations d'affaire entre les constructeurs, les fournisseurs et les distributeurs (Helper et MacDuffie, 2000). Selon ces commentateurs, en matière de e-commerce d'automobiles — au sens de l'usage non exclusif d'Internet au cours du processus d'achat et de vente de biens et services et de collecte d'informations dans une perspective de vente professionnelle (b2b) comme de vente au client final (b2c) (Marshall et *al.*, 2000) —, les pratiques sont passées de la simple consultation pré-achat facilitée par une automatisation de la recherche d'informations (à travers les moteurs de recherche généralistes ou des sites, financiers notamment) à des services plus complexes et d'intermédiation, sans parler des innombrables communautés virtuelles, forums de discussion, d'échanges d'informations, de conseils, de critiques, de pièces détachées, etc. animés par les passionnés de telle marque ou de tel modèle (Cova et Carrère, 2002).

Les NTIC semblent également affecter les relations dans le canal à tous niveaux et ce, dans quatre directions :

— la transparence et la fluidité dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement dues à la propagation du standard XML qui permet d'intégrer, à moindre coût (notamment de stockage) et très rapidement, n'importe quel fournisseur mondial (Lapidus, 2000, p. 19) ;

— l'automatisation des processus d'acquisition de fournitures et de maintenance des lignes de production ; certaines estimations prévoyant des réductions de coûts pouvant atteindre un tiers (Helper et MacDuffie, 2000, p. 26) ;

— la reconfiguration des modèles de tarification vers des systèmes d'enchère qui permettent tant une réduction des coûts sur les composants et pièces détachées qu'un meilleur écoulement des sur-stocks (Taylor, 2000) ;

— des systèmes d'information intégrant des différents acteurs du canal (des équipementiers aux clients) dans la conception, la maintenance et l'évolution des produits : co-design des composants par les constructeurs et les fournisseurs, systèmes-experts de diagnostic liant les constructeurs aux concessionnaires, utilisation de données sur les modes de conduite et les pratiques des clients via la « voiture intelligente » permettant de mieux segmenter l'offre initiale comme les services additionnels, etc.

Outre les abondants travaux sur l'impact d'Internet sur les canaux et les chaînes de distribution en général, sur les firmes en réseau et sur la mise en œuvre de stratégies multi-canal quel que soit le secteur (cf., notamment, DeSanctis et Monge, 1999 ; Maruca *et al.*, 1999 ; Gabriellson *et al.*, 2002 ; Deleersnyder *et al.*, 2001 ; Filser, 2001 et 2002 ; Dedrick et Kraemer, 2002 ; Kaufman-Scarborough et Lindquist, 2002 ; Belvaux, 2003 ; Ward et Morganosky, 2003), l'impact d'Internet sur le secteur particulier de l'automobile a également donné lieu à de nombreuses recherches académiques (cf. notamment, Reynolds, 1997 ; Helper et MacDuffie, 2000 ; Kiff, 2000 ; Navarre, 2002 ; Badot et Navarre, 2002 ; Donada, 2002) et professionnelles (cf. notamment, Ohlson, 1999 ; McQuivey *et al.*, 1999 ; SalomonSmithBarney, 2000 ; Wujciak, 2003). Dans ce cadre de recherche, une des questions les plus intéressantes — notamment dans une perspective de front-office — est, comme le rappellent Deleersnyder *et al.* (2001, p. 1), la thématique de la cannibalisation des canaux de distribution traditionnels (ici, la concession) par Internet. Pour Deleersnyder *et al.* (2001, p. 1) comme pour Gilbert et Bacheldor (2000), c'est sans doute la peur de la cannibalisation des ventes qui explique la part encore importante d'entreprises occidentales qui ne vendent toujours pas leurs produits en ligne.

C) Attitude des gérants de points de vente associés ou succursalistes à l'égard d'Internet

Peu de recherches se sont cependant intéressées précisément aux « attitudes » — au sens proposé par Kotler et Dubois (1997, p. 211) de ce qui « résume les évaluations (positives ou négatives), les réactions émotionnelles et les prédispositions à agir vis-à-vis d'un objet ou d'une idée [...] les attitudes donnant naissance à des prédispositions plus ou moins favorables, à l'origine d'un mouvement d'attraction ou au contraire de répulsion » — des gérants de points de vente à l'égard d'Internet. En effet, dans la lignée des recherches sur les comportements (*lato sensu*) dans les canaux de distribution substantiellement développés par Hunt, Ray et Wood (1985), des travaux ont surtout cherché à comprendre les opinions et motivations en matière de satisfaction (notamment d'appartenir à leur réseau) : Yavas et Habib (1987) chez les concessionnaires automobile en Arabie Saoudite, Withane (1991) chez les franchisés au Canada, plus généralement chez les différents membres du canal (Michie et Sibley, 1985 ; Schul *et al.*, 1985) et, dans la lignée des travaux fondateurs de Hunt et Nevin (1974) et de Lusch (1976), en termes de rapport de force dans le canal et dans les réseaux (cf. pour une revue de la littérature, Yavas et Habib, 1987 et, plus récemment, Messinger et Narasimhan, 1995). Dans un ancrage plus prononcé dans la recherche en ressources humaines et très inspirés par les publications fondatrices de Lawler (1971), certains travaux ont étudié les opinions — souvent en termes de satisfaction à l'égard de leur travail — du personnel de vente

en magasin (Teas, 1981 et 1982), des dirigeants de réseaux de distribution (Kelly et *al.*, 1981) et des gérants de points de vente (Oliver et Brief, 1977 ; Swinyard, 1981 ; Lucas Jr, 1985). Finalement, en termes d'attitudes *stricto sensu* des gérants de points de vente (associés ou succursalistes), le champ se restreint à des travaux sur l'éthique dans la distribution (Gifford et Norris, 1987) à partir d'un intéressant protocole d'investigation emprunté à Dornoff et Tankersley (1975/1976), à base de vignettes décrivant des scénarios sur lesquels les répondants ont dû se positionner.

Finalement, relativement aux recherches sur les attitudes des gérants de points de vente face à l'arrivée d'Internet et des NTIC, dans ses travaux, inspiré par Kennedy (1998), Dickey a cherché à savoir si le recours à des systèmes d'information électroniques (notamment des intranets) augmentait la fréquence de communication à l'intérieur des réseaux de franchise et améliorait l'efficacité et la qualité des relations franchiseur-franchisés (Dickey et Ives, 2000 ; Dickey et Murphy, 2000 ; Dickey, 2003).

D) Un protocole d'investigation inductif à base d'entretiens semi-directifs

Pratiquement, la présente recherche a suivi un protocole de type plus « inductif » qu'hypothético-déductif car, malgré son inscription dans le cadre d'analyse ci-dessus évoqué, elle ne cherche à tester aucune hypothèse ou modèle précis mais, de façon exploratoire, à comprendre les attitudes des distributeurs automobiles à l'égard d'Internet (et plus généralement des NTIC) et de leur impact tant sur l'activité du point de vente que sur sa relation au reste du canal (du front-office au back-office). Par approche inductive, il faut entendre — notamment en Sciences de gestion — avec Collerette (1996, p. 77), une démarche qui consiste « à rapporter une situation réelle prise dans son contexte, et à l'analyser pour voir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse [...] » ; une démarche qui s'intéresse au comment et au pourquoi des phénomènes se produisant dans une situation.

Dans le cadre de cette recherche menée de janvier à juin 2002 par le Car Internet Research Program de l'Université d'Ottawa, 34 entretiens de type semi-directifs ont été conduits avec des distributeurs de véhicules automobiles (dont 9 en Allemagne, 9 en Espagne, 7 en France et 9 au Royaume-Uni) par le Centre de Recherche International en Distribution et Commerce Electronique (Ceridice) de l'ESCP-EAP. Les transcriptions de ces entretiens forment la base de données de ce travail. Quatorze de ces entretiens ont été menés auprès de concessionnaires multimarques et 20 d'entre eux auprès de concessionnaires mono-marque : Citroën (3 en Espagne), Fiat (1 en Allemagne), Ford (1 au Royaume-Uni), GM-Opel (1 en France et 2 en Allemagne), Jaguar (1 au Royaume-Uni), Nissan (1 en Allemagne), Peugeot (1 en France), Renault (1 au RU et 3 en Espagne), Seat (2 en Espagne), Subaru/Isuzu (1 en Allemagne) et Volkswagen (1 en France et 1 en Allemagne).

Dans une approche délibérément qualitative ne visant à aucune généralisation des résultats (Bonoma, 1985), la sélection des répondants a participé du principe du *purposive sampling* qui consiste, selon Berg (2001, p. 32), à construire un échantillon (*lato sensu*) et à sélectionner tel ou tel répondant ou telle ou telle unité d'observation (ici, le type de point de vente et les marques représentées) en fonction des objectifs de la recherche et de l'expertise des responsables de la recherche relativement à ces objectifs. En l'espèce, ce travail de sélection *ad hoc* des répondants a été réalisé par le Professeur Christian Navarre, Directeur du Car Internet Research Program et par le Professeur Marc Dupuis, président du Ceridice. Afin de bien rester cadré dans le champ de recherche identifié (compréhension des attitudes des « gérants » de point de vente à l'égard d'Internet), seuls des « décideurs » ont été interrogés (et non de

simples employés) : 1 propriétaire (Espagne), 2 Pdg (France), 18 gérants, directeurs généraux ou Chief Executive Officer (8 en Allemagne, 2 en Espagne, 1 en France et 7 au Royaume-Uni), 3 directeurs-adjoint (1 en Allemagne et 2 en Espagne), 7 directeurs commerciaux ou des ventes (4 en Espagne, 2 en France et 1 au Royaume-Uni), 2 directeurs administratifs et financiers (France) et 1 directeur des systèmes d'information et du CRM (Royaume-Uni). L'âge moyen des répondants (tous des hommes à l'exception d'une femme) est de 44 ans (41 ans en Allemagne, 42 ans en Espagne, 46 ans en France et 48 ans au Royaume-Uni) et la palette d'âges allant de 28 à 61 ans.

Le guide d'entretien utilisé de façon plutôt homogène dans chaque pays était composé des thèmes et des éléments de relance suivants :

— fiche signalétique (nom de l'interviewé, âge, formation initiale, fonction dans l'entreprise, type de point de vente, marque(s) représentée(s), appartenance à une plaque ou à un groupe, mode de fonctionnement, chiffre d'affaires sur activité voitures neuves et occasion et vente et après-vente, nombre de salariés) ;

— la concession et son organisation : activités pratiquées au niveau de la concession, de la plaque ou du groupe de distribution (véhicules neufs, véhicules d'occasion, pièces détachées, service après vente, assurances, etc.), activités les plus rentables (pourquoi ?), celles en voie de développement (pourquoi ?) ;

— les changements dans la réglementation communautaire (impact important sur les activités ? A quel(s) niveau(x) ?) ;

— les nouvelles technologies et leur impact sur le métier (vente, communication, personnalisation des relations, etc.) et sur les activités du point de vente (menaces, opportunités) ? Les outils déjà utilisés (Internet, logiciels de géo-marketing, fichiers clients, etc.) ? Leurs rôles dans les relations avec le constructeur, la plaque, le groupe de distribution ? Leurs influences actuelles et futures sur le comportement de l'acheteur ? Le développement de ces outils à trois ans ;

— les concurrents les plus avancés en matière de nouvelles technologies (quelles technologies ? Quel niveau de mise en oeuvre sur le terrain ?) ;

— les conditions de la rentabilité de l'activité via Internet ;

— les NTIC comme un outil de formation (gestion commerciale, aménagement de l'espace intérieur-extérieur de la concession, formation des vendeurs, formation service après vente, etc.).

Ces entretiens conduits, en allemand, en anglais, en espagnol et en français, ont fait l'objet d'un enregistrement audio retranscrit sur papier. Quelques extraits du *verbatim* seront ici utilisés pour illustrer l'analyse (sous les notations « All. », « Esp. », « F » et « UK »).

L'analyse des résultats a consisté en une analyse à la Bardin (1977) des occurrences thématiques inter-entretiens contenues dans le *verbatim*, précédée par une lecture flottante de l'ensemble du matériel. Une tentative de segmentation des occurrences thématiques par pays d'origine des distributeurs a été finalement menée mais, malgré sa quadruple localisation (Allemagne, Espagne, France et Royaume Uni), cette recherche ne s'inscrit dans aucune perspective inter-culturaliste ce qui d'ailleurs serait, compte-tenu du caractère exploratoire et

non extrapolatoire et du peu de personnes interrogées, totalement illusoire.

Cette recherche s'inscrit dans la stricte lignée de celle menée, sur le District de Perth en Australie, par Marshall et *al.* (2000) selon un protocole très similaire puisque leur travail consistait, à partir d'entretiens semi-directifs, à élucider et comprendre les croyances et les attitudes de 9 dirigeants de concession de distribution de véhicules automobiles relativement à l'impact du commerce électronique sur leur secteur et leur métier. Outre la portée géographique plus limitée, la principale différence concerne l'orientation plus exclusivement « front-office » de l'étude de Marshall et *al.* (2000); les concessionnaires (gérants et propriétaires) ayant été interrogés moins sur l'impact d'Internet en général que sur celui du e-commerce en particulier. Certains des résultats de la recherche australienne (*verbatim* y compris, sous la notation « Aus. ») seront mobilisés comme éléments de comparaison.

1. Des attitudes hétérogènes à l'égard de l'usage des NTIC en front-office : de la « pro-activité joyeuse » au conservatisme attentiste

Relativement aux attitudes à l'égard d'Internet et plus généralement des NTIC, il ressort de l'enquête une forte différence par pays entre la « perspective front-office » (rapport aux prospects, aux magasiniers et aux clients) et la « perspective back-office » (usage inter-départements dans la concession, relations inter-unités dans les groupes concessionnaires, rapport aux constructeurs et aux fournisseurs, présence dans des places de marché, etc.).

Autant, les attitudes à l'égard d'Internet dans la « perspective back-office » sont homogènes d'un pays à l'autre (comme le montrera II., tous voient Internet et les NTIC comme une source d'amélioration et d'accroissement de l'efficacité et de la performance économique tant du management, de la communication et de la formation au sein de la concession, que des relations avec l'amont du canal), autant la « perspective front-office » donne lieu à des attitudes contrastées, allant du conservatisme vindicatif (chez les concessionnaires français interrogés notamment) à la pro-activité chez leurs homologues espagnols en passant par un attentisme prudent au Royaume-Uni.

1.1. Relation interpersonnelle et expérience matérielle

De façon majoritaire, tous s'accordent sur le besoin des prospects et des clients de « contacts physiques » avec les voitures et l'espace de vente et de liens interpersonnels avec le personnel de la concession et ce, malgré le recours à Internet dans le processus de prise de décision d'achat. Selon les répondants, non seulement le client potentiel a besoin d'essayer, de toucher ou simplement de s'asseoir dans la voiture mais, il ne pourra se passer de parler à un vendeur, de négocier le prix (comme par jeu), d'être surpris dans le « show room » par des nouveaux modèles. La visite au concessionnaire étant même, pour certains, la promenade familiale du week-end, pas nécessairement liée à une intention d'achat mais qui peut finalement la susciter.

« Absolutely. The statistics, in fact I'll make a guess — and I did have a conversation yesterday with everybody — probably 10% of our new car orders come as a result of a web enquiry but very, very rarely, 2 or 3% actually place an order on the web and they would be the fleet people. So that we think people make enquiries and then they still want to come to the dealership, touch, feel, smell and buy the car » (UK).

« They think it will become easier to communicate with the customers who have a good relationship to them but it is a pity to replace personal contacts by e-mails. To save money and stamps we could use e-mails for sending birthday letters and greeting cards or invitations. In his opinion, the customer wants to see his birthday card, etc. in the letterbox and the personal contact is important » (All.).

« De nos jours, la vente s'est beaucoup compliquée avec la vente par Internet et par téléphone et toutes ces nouvelles choses, mais je crois que même s'ils essayent de nous imposer ça à partir de l'article 33, les occidentaux on a toujours aimé le face-à-face, le traitement direct, les gens aiment bien négocier, et les nouvelles technologies peuvent être très utiles pour certaines choses mais les gens ne les veulent pas pour les affaires quotidiennes » (Esp.).

Bien que non extrapolables, ces résultats confirment la pertinence des nombreux travaux qui, dans la lignée du fameux article de Tauber (1972) et du travail visionnaire de Kotler (1973) remettent en cause le caractère monolithique des analyses utilitaristes des motifs de fréquentation des magasins, élargissant l'analyse aux fonctions non strictement logistiques de l'espace de vente (Filser, 2002). En effet, comme le rappellent Bonnin et *al.* (2000, p. 251) et Filser et *al.* (2003), le point de vente peut remplir des fonctions très diverses : fonction d'approvisionnement (Lusch, 1982) ou simple vente de biens et services (Mason et Mayer, 1987) mais aussi, source d'informations, fonction de stimulations, d'interactions sociales (avec les vendeurs, ou avec les autres clients), fonction de loisir, de visite hédoniste (Jackson, 1991 ; Langrehr, 1991 ; Prus et Dawson, 1991 ; Babin et *al.* 1994 ; Hetzel, 2002), voire d'expérience hautement projective (Andrieu et *al.*, 2004). L'acte de magasinage produisant alors une valeur tant intrinsèque (pour lui même, sans fin précise), qu'extrinsèque (pour sa dimension téléologique) (Holbrook, 1999 ; Bonnin, 2000 ; Filser, 2000).

Ici, ce à quoi renvoient les attitudes opposées à l'idée d'achat exclusif de voitures sur Internet, c'est peu la fonction de stimulation sensorielle du magasinier par l'atmosphère de la concession comme, p. ex., la création d'une ambiance sensorielle de garage (odeur de pneu chez Canadian Tire, machinerie chez Midas) ou de stand de Grand Prix (comme chez PartSource ou Autobacs). Ce qui est recherché, selon les répondants, c'est principalement la valorisation tant de l'expérience matérielle avec les véhicules automobiles (toucher, essayer la voiture) que de la fonction sociale du magasinage — mais au sens micro-social et non macro-social comme chez McDonald's (Badot, 2002) — c'est-à-dire, centrée sur l'interaction avec le personnel de vente (Solomon et *al.*, 1985 ; Surprenant et Solomon, 1987 ; Bitner, 1990 ; Bitner et *al.*, 1990 ; Price et *al.*, 1995), et non avec les autres clients comme l'ont évoqué Martin et Pranter (1989), Grove et Fisk (1997) et Filser (2004, p. 15). Marshall et *al.* (2000) arrivent aux mêmes résultats : il y a peu de chances que le e-commerce supprime — tant dans la négociation que pour la transaction finale — la relation de face-à-face avec le vendeur et de contact avec le véhicule.

« I don't think anyone would spend their money firstly without being able to touch it, see it, and I don't think we want that way either, because that person is important [...] » (Aus.).

« (reporting a story he had heard about a customer) [...] I would never buy a car that way, ... I want to smell it! ... Computers can not open and shut the doors, I can't smell the trunk, and I can't smell the car » (Aus.).

Par contre, selon la typologie de Rémy (2001, p. 102), si beaucoup de concessionnaires interrogés parlent de « chaleur » de la relation personnalisée — se situant en cela dans le type « lien relationnel » —, aucun ne fait état de relations pouvant relever du « lien social » (quand la valeur de lien est favorisée par le partage de valeurs extra-marchandes) ou du « lien tribal » (valeur de lien fortement affective et préexistant à l'acte d'achat).

Dans tous les cas, ce que semble rechercher le client, du point de vue des répondants, c'est une « empathie » (notion d'ailleurs expressément citée par certains) qui peut être définie, selon Burgers et *al.* (2000, p. 145), s'inspirant de Parasuraman et *al.*, (1988) et Zeithaml et *al.* (1990), comme la capacité à traiter le client avec soins, avec une attention toute personnelle, lui signalant un degré important d'implication dans la relation avec lui. L'attente d'empathie semblant être plus forte dans un espace non virtuel, comme le point de vente (Bearden et *al.*, 1998), même si, Wolfinbarger et Gilly (2001, pp. 44-46) ont démontré, à l'inverse de ces analyses, que d'une part, Internet pouvait justement produire de la valeur pour les internautes en évitant un lien interpersonnel trop pressant de la part de vendeurs souvent jugés incompetents et peu serviables, favorisant une tranquillité de magasinage sans conjoint ni enfants et que, d'autre part, bien que d'un autre type, la recherche d'expérience n'est pas inexistante sur Internet, au contraire. En effet, pour Wolfinbarger et Gilly (2001, pp. 46-48), les trois principaux types d'expériences recherchés sur Internet et producteurs de surprise, d'excitation ou d'un sentiment d'unicité, sont : les enchères, l'insertion dans des sites correspondant à ses hobbies et la chasse aux bonnes affaires.

1.2. Le paradoxe de la double attitude positive ou ... de la création d'un habitus du multi-canal

Une précédente recherche du CIRP sur le comportement d'achat de voitures neuves sur Internet (Badot et Navarre, 2002), montrait déjà que les clients les plus passionnés et impliqués à l'égard d'Internet et qui avaient été jusqu'à la transaction finale sur Internet étaient ceux qui avaient recouru au spectre le plus large de sources d'information et de canaux et formules de distribution pour alimenter leur processus de prise de décision d'achat (de la console de jeu Nintendo à la visite mythique du siège social du constructeur à Madrid). Ici, il en est de même, ce sont les répondants les plus positifs et pro-actifs à l'égard d'Internet (les concessionnaires espagnols) qui, symétriquement, apparaissent comme les plus forts défenseurs du passage du client en concession, notamment pour les contacts physiques et interpersonnels, allant même jusqu'à entretenir des paradoxes (les clients vont de plus en plus acheter sur Internet – mais ils ne peuvent se passer de venir en concession, notamment pour essayer la voiture – qu'ils n'essayent finalement que peu).

« [...] les gens vont commencer à acheter sur Internet [...] mais dans la concession, ils pourront voir trente cinq voitures et les comparer les unes avec les autres. Sur Internet, les clients ne pourront voir qu'un catalogue, ils ne pourront pas essayer la voiture. [...] Citroën dit que 100 % des clients devraient essayer la voiture. Lorsqu'ils achètent une voiture ils n'achètent pas des chaussures. Pourtant, c'est normal d'essayer des chaussures avant de les acheter, il faudra marcher avec. Avec une voiture aussi. C'est un grand investissement, on peut même dire que c'est le deuxième grand investissement après le logement, deux, trois, quatre millions. Ce n'est pas quelque chose qu'on voit dans un catalogue, assis à table, et on signe. [...] Un pourcentage très bas, entre 15 et 20 % des clients, essaye le véhicule avant de l'acheter. C'est très peu, on a deux C5, deux Xsara, avec deux différentes motorisations [...] » (Esp.).

Ces concessionnaires espagnols envisagent même des usages très originaux comme la possibilité pour le client de se connecter sur le site web de son concessionnaire pour suivre l'état de sa commande de voiture, l'état d'avancement de la réparation de sa voiture, etc.

Les concessionnaires australiens interrogés par Marshall et *al.* (2000) poussent cette double attitude à un stade anxiogène car ils sont tous très sceptiques et d'avis qu'il y a peu de chance qu'Internet conduise à la suppression des concessions (même à long terme) et représente un chiffre d'affaires important (même à moyen terme) et, en même temps, craignent assez vivement, par manque d'anticipation, de ne pas être préparés à des bouleversements significatifs soudains du secteur (risque de désintermédiation par achat direct sur les sites des constructeurs ou des places de marché d'automobiles).

« New car enquiries ... zero June, zero July, zero August, zero September, October to November 7, December zero, January 1 ... so it's zero, zero, zero [...] » (Aus.).

« Jeez, we've got to have a bloody web site now before everybody else out there does it » (Aus.).

Cet apparent paradoxe d'une attitude doublement positive (à l'égard d'Internet comme à l'égard d'une relation interpersonnelle en concession) conduit à nuancer, avec Filser (2002, p. 127), le scénario « all click » qui accompagna l'euphorie des années 1999-2000 et qui annonçait la marginalisation des magasins et des média physiques — « fantasme sombre » pour Bur (1999, p. 377) — au profit d'un scénario « click-and-mortar », devenant de plus en plus, chez les distributeurs, un référentiel de l'ordre d'un habitus. Comme l'énonce Filser (2004, p. 16), quoi que revêtant la formulation moderniste de « click-and-mortar », cette thématique de l'articulation des canaux de distribution entre eux n'est pas nouvelle et a interrogé de façon récurrente les distributeurs depuis l'origine de la distribution organisée, depuis le milieu du XIX^{ème} siècle (Badot, 2004). L'émergence d'Internet n'ayant fait que relancer une problématique vieille comme la distribution organisée et moderne, qu'elle soit succursaliste ou associée. Ca n'est sans doute pas un hasard, si un des opérateurs (Sears Roebuck) qui maîtrise, de longue date, le management multi-activité, multi-canal (vente ambulante, par catalogue, par mailing, par téléphone, par Internet, en magasin, en point-relais, etc.) et multi-formule (grand magasin, grandes et moyennes surfaces spécialisées en meubles, électroménager et high-tech, centres-auto, banque, camions, relais, etc.), en fut, dans les années 1880, un des inventeurs (Morisho, 2004 ; Sears Canada, 2004). Ces résultats rejoignent ceux de Sarkar, Butler et Steinfield (1998) et Jallat (2000) relatifs à la justification de l'intermédiation et de la ré-intermédiation dans des circuits dans lesquels est pourtant apparu Internet comme facteur supposé de désintermédiation.

En outre, au dire des concessionnaires interrogés, dans leur processus de prise de décision d'achat, les consommateurs semblent recourir à une articulation « click-and-mortar » à double sens, s'apparentant en cela au modèle proposé par Belvaux (2003) et inspiré des recherches de Ward et Morganosky (2003). Dans le sens « mortar-and-click », l'acheteur évalue l'offre en se rendant dans une ou plusieurs concessions, en essayant les véhicules, en discutant avec les vendeurs, etc. puis passe commande sur Internet ou passe commande en concession et suit son évolution sur Internet (tout au long du canal, du constructeur au concessionnaire), par un système de « e-tracking » du type de ceux mis en place par les sociétés de transport de colis (Canada Post, p. ex.). Dans le sens « click-and-mortar », la préparation de l'achat se fait sur les sites web des constructeurs, des concessionnaires, des revues spécialisées, des établissements financiers, par les browsers, etc. puis le futur acheteur se déplace en concession pour la négociation et la transaction. L'enquête de Marshall et *al.* (2000) révèle une dominante pour ce

sens dans les entretiens avec les concessionnaires australiens :

« What is happening is that people are searching for products from the Internet ... I don't know whether, or how many people would buy from the Internet, if you're talking about a commodity like a motor car, I still believe people still want to touch it » (Aus.).

Néanmoins, les résultats de notre recherche européenne font apparaître deux différences par rapport aux analyses de Belvaux (2003) :

— d'une part, confirmant en cela l'étude empirique de Badot et Navarre (2002) effectuée auprès de clients, les comportements d'achat multi-canal évoqués ici par les concessionnaires sont « synchroniquement hybrides » en ce sens qu'à chaque étape du processus de prise de décision, l'acheteur peut recourir à l'un ou l'autre canal (p. ex., l'évaluation de l'offre pouvant s'effectuer tant en concession que sur Internet, tant dans la presse que sur le site du constructeur) ;

— d'autre part, si pour Belvaux (2003), à chaque sens dans l'articulation multi-canal correspond des catégories de produits (le sens « mortar-and-click » concernant plus des produits d'expérience et homogènes dans leur qualité comme le livre, et le sens « click-and-mortar » plus approprié à des situations où la résolution de problèmes nécessite une certaine extensivité et quand elle crée un besoin d'information liée à l'achat, notamment pour des produits hétérogène dans leur catégorie et possédant des attributs de recherche ou de croyance), ici, le produit « voiture », pourtant du second type, mobilise, du moins au niveau attitudinal chez les concessionnaires, toutes les configurations multi-canal possibles.

Au regard de cette étude à la portée certes limitée, il semble donc impossible de privilégier l'un ou l'autre des sens séparément tant le recours à Internet et le recours à la concession sont envisagés par les concessionnaires comme multi-affectés et souvent aux mêmes étapes du processus d'achat. Wolfenbarger et Gilly (2001, p. 49) arrivent aux mêmes conclusions bidirectionnelles et qualifient le comportement d'achat des consommateurs de « multi-modal » : « checking out an offline store so they can touch or try on merchandise before buying online or looking for product information and pricing online and then purchasing offline [...] In fact the two modes of shopping complement each other so well that former Internet "pure players" (Internet-only businesses) are now building brick-and-mortar stores as showrooms and places to better learn about customers. In addition, pure plays are forming partnerships with land-based businesses ». C'est donc sans doute du côté d'un modèle dynamique multi-factoriel du type de celui proposé par Tissier-Desbordes (2003) qu'il faudrait se tourner pour mieux rendre compte des processus d'achat évoqués.

L'interprétation de ces attitudes doublement positives semble pouvoir également s'inscrire dans le cadre d'analyse de la relation de service. En effet, au delà des travaux fondateurs, déjà évoqués, théorisant la seule relation interpersonnelle, des recherches plus récentes comparant, dans une situation de service, la relation interpersonnelle au recours aux NTIC, montrent que, non seulement, les deux types de relation sont davantage perçus comme complémentaires que comme antagonistes mais que, la mythique opposition « relation interpersonnelle = relation riche » vs « self-service technologique = relation pauvre » est par trop simpliste (Burgers et *al.*, 2000 ; Meuter et *al.*, 2000).

Meuter et *al.* (2000, pp. 60-61) signalent même que le recours au NTIC, dans une relation de service, peut être perçu comme une source élevée de satisfaction, voire même de plaisir («

SSTs have the potential to delight a broad spectrum of customers »), notamment quand les NTIC permettent :

— d'économiser de l'argent ;

— de « surpasser » la relation interpersonnelle (comme, p. ex., anticiper les pannes de matériel par un système de monitoring) ;

— de distraire l'utilisateur (ex. de Cisco Systems qui a développé un système-expert accordant des primes et récompenses aux clients qui ont, grâce à lui, effectué le meilleur diagnostic technique et résolu le mieux le problème) ;

— d'adresser au client des informations précises, très ciblées et touchant à sa singularité (ex. d'Amazon.com qui prévient ses acheteurs qu'un nouveau livre pouvant les intéresser vient d'être édité).

Pour Rémy (2000 et 2001), il s'agirait d'ailleurs, ici, moins d'une opposition entre NTIC et relation interpersonnelle que d'un enchâssement — au sens de Granovetter (1985) — du technique dans le social, en un mot, d'un « habillage social » d'une relation technique.

1.3. Internet comme opportunité commerciale pour les uns et menace pour les autres

A l'exception des français, tous les concessionnaires interrogés (surtout les espagnols) voient en Internet, moins une menace qu'un canal de distribution à haut potentiel pour le futur — notamment parce qu'il accroît la zone de chalandise comme l'ont montré Waller et *al.* (2004, p. 19) — mais pas uniquement pour les voitures d'occasion comme sur eBay où se sont vendues, en 2003, 400 000 véhicules d'occasion et où transitent en permanence entre 22 000 et 28 000 modèles (Ramirez, 2003 ; Kneiszel, 2004) mais aussi, pour les voitures neuves et les pièces détachées. Si les répondants pensent quand même que cette forme d'achat concernera en priorité des populations éduquées et urbaines mais surtout, les générations plus jeunes — ce que semblent confirmer les travaux de Wood (2002) qui signalent la classe d'âge (en l'espèce, les « baby boomers » nés entre 1946 et 1962 vs les « baby boomlets » nés entre 1977 et 1997) comme variable assez nettement explicative des différences d'attitudes et de comportements relativement à Internet —, la majorité d'entre eux va même jusqu'à imaginer la généralisation des tests de voitures sur des logiciels de simulation (de type Flight Simulator) en ligne.

« Je vois Internet comme une très bonne opportunité pour mon entreprise, tout ce qu'on peut réussir à faire si rapidement est un avantage, et tout ce qui est un progrès en communication est un avantage. En ce qui concerne les différentes activités de mes concessionnaires, tous vont bénéficier des meilleures télécommunications, du fait de leur rapidité et efficacité, Et parce qu'elles touchent tout le monde » (Esp.).

« But on the contrary, our competitors will become more dangerous as they will use the Internet more often » (All.)

1.3.1. L'amélioration de la relation client par les NTIC

Si Internet présente un fort potentiel, c'est que selon les concessionnaires interrogés, il est un facteur d'amélioration important de la « gestion de la relation client », du pré-achat au post-achat, pour : le ciblage, la promotion du concessionnaire et donc la création de trafic, la

communication-produits (avec des video-clips), la configuration en ligne des voitures recherchées, le suivi de la commande par le client, le suivi sortant après-vente (par e-mails, cartes d'anniversaire électroniques, etc.), l'envoi d'informations techniques au client, la proposition de services complémentaires et d'accessoires, voire d'une nouvelle offre-voiture (pop-up, e-mails et cartons d'invitation virtuels).

« We use our homepage to tell people about our philosophy, to give them information about our business fields, opening hours, contact persons. We offer all our used cars on our homepage. Our homepage is linked to the GM website. If a customer searches an Opel dealer in our region, he gets our contact details and our address. Additionally, we offer our used cars in used cars stock exchanges. We offer our cars at the market leaders (www.faircar.de and www.autoscout24.de) » (All.).

« You'll be able to see a lot more of it than you've seen before because of changes in technology. So instead of getting one photograph you might get a video clip or you might get 15 photographs which is no problem to you because you're now Broadband and you can download them very quickly. You can also get a lot more information on the actual vehicle. It'll tell you where the dents and scratches are. You'll get an assurance of the quality of the vehicle because its to a national standard, AA standard or whatever. You'll probably be given an exchange guarantee on it. You'll feel confident to buy that car as you would a new vehicle and you'll be happy to buy it on the internet without actually touching it and have it delivered to your home » (UK).

Ici, les attitudes des concessionnaires interrogés valident assez explicitement les principes communément admis du CRM (Customer Relationship Management) ou GRC (Gestion de la Relation Client) rappelés par Zipkin (2001) et Day et Van den Bulte (2002) : un processus transversal de gestion permettant, grâce à une riche collecte d'informations sur les clients, de réaliser un dialogue continu avec ceux-ci, via tous leurs points d'accès, avec un traitement personnalisé des clients à la profitabilité la plus forte et ce, dans le but d'accroître la rétention et l'efficacité des initiatives marketing.

Les attitudes des concessionnaires confirment également — quoi que de façon plus tacite — le lien d'efficacité présumé entre Internet (à travers ses différents usages et modalités) et le CRM, comme l'ont montré Ab Hamid et Kassim (2004). En effet, leurs travaux empiriques valident la triple hypothèse selon laquelle la technologie Internet (ici néanmoins circonscrit au seul usage d'e-mails, de sites web et de forum de discussion) rend la gestion de la relation client plus efficiente car elle permet : 1/de mieux comprendre le comportement actuel et futur des consommateurs (Hoffman et Novak, 1996 ; Boyle, 2001) du fait notamment d'une plus grande interactivité (Arnott et Bridgewater, 2002), 2/de personnaliser la relation (Bradshaw et Brash, 2001 ; Arnott et Bridgewater, 2002) et 3/d'accroître leur degré de fidélité (Barlow, 2001 ; Starkey et Woodcock, 2002 ; Cuthbertson et Laine, 2004). Les travaux de Ab Hamid et Kassim (2004) aboutissent d'ailleurs à un intéressant résultat — confirmant la prédominance des stratégies click-and-mortar sur des options « pure player » et, au plan théorique, les écrits de Porter (2001) et Adam et *al.* (2002) — : les entreprises exerçant uniquement leur activité en ligne ne sont pas plus efficaces dans leur utilisation d'Internet pour gérer leurs relations-clients que celles ayant opté pour une combinaison multi-canal. Les raisons étant : l'absence chez les pure players de territoires de marque forts permettant de fidéliser les clients, leur manque de ressources dû à des niveaux d'activité plus bas et à des stratégies de capitalisation devenues prudentes, le manque d'une formulation stratégique et d'identification d'objectifs

précises qui empêche l'atteinte d'un avantage concurrentiel durable et la courte expérience dans la connaissance de la demande.

Si la croyance selon laquelle Internet et les NTIC vont aider les concessionnaires à mieux gérer l'ensemble de la relation client n'est pas la croyance dominante dans cette enquête, peu ont, *a contrario*, formulé une critique explicite à l'égard du CRM (cf. Patton, 2001, p. ex.). Leur dispositif attitudinal se contentant de reproduire les mythes en la matière, car n'ayant sans doute qu'une expérience partielle du CRM et pas suffisamment de recul pour s'extraire des croyances communes. Les critiques formulées étant plus générales, comme le montrent les paragraphes suivants.

1.3.2. La vente de voitures en ligne : « wait and see » ...

Les concessionnaires britanniques, mais surtout français, sont plus circonspects quant au « fort potentiel » de ventes à venir via Internet. Au contraire, ils estiment que les ventes sur Internet démarrent très lentement (surtout pour les véhicules neufs) et qu'au mieux, elles devraient plafonner à hauteur de 15 % du volume total de ventes. Les raisons avancées sont d'abord liées à des « inerties culturelles » de la part des acheteurs :

— le fait qu'ils vont vite se rendre compte que le prix d'achat n'est pas plus bas sur Internet ; sujet aux résultats particulièrement contrastés dans la littérature académique, comme le soulignent Aboubekr et Rivard (2002), notamment en comparant les travaux de Brynjolfsson et Smith (2000) et ceux de Bailey (1998) ;

— qu'Internet rend le service après-vente plus compliqué pour le client ... surtout quand les concessionnaires prennent — sans s'en cacher — des mesures de rétorsion à l'égard des e-acheteurs (comme l'allongement des délais de prise de rendez-vous, de réparation et d'entretien, p. ex.).

Finalement, leur attitude pourrait se résumer à cette formule à la fois attentiste et opportuniste « wait and see ».

« I've always been a little bit "head in the sand" about these things. It isn't going to move as quickly as everybody's forecasting. In Britain particularly — and in Northamptonshire specifically — it's going to be less than just about anywhere else in the world, because we don't have so many traffic problems, we're not in a major metropolitan area, we have people who're relatively older, we have relatively conservative people, less well-off people. So there's lots of reasons why they're not going to suddenly rush to their PC's to order a major purchase like a car, and that they would still come in » (UK).

« Internet, à mon avis, permet d'informer les consommateurs sur la nature des produits et sur leur prix. C'est un gros catalogue. De là à passer du catalogue à la commande ... et de la commande à la livraison ! Il faudra organiser cela aussi mais je ne le sens pas bien. D'ailleurs, de nombreux systèmes ont été testés sur le VO et je m'aperçois qu'il y a certes, une forte concentration de ces acteurs sur le Net et peu de réalisations. Je pense qu'avec l'intégration européenne, les écarts de prix entre modèles vont aller en se réduisant. Les consommateurs se rendront bien compte que l'aspect positif d'Internet qui peut informer sur les différences de prix en Europe s'amenuisera » (F).

« J'aimerais connaître également la façon dont sont reçus en concession les clients qui ont acheté sur le Net, lorsqu'ils ont besoin de faire réparer leur auto. J'imagine assez bien des délais de rendez-vous à un mois ... les concessionnaires ne se cachent pas pour le faire et on peut les comprendre » (F).

1.3.3. ... d'autant que la rentabilité semble incertaine

Ces concessionnaires français et britanniques sont d'autant plus attentistes à l'égard d'Internet dans un usage de type front-office qu'ils estiment que la vente sur Internet n'est pas une activité rentable pour le concessionnaire (« pas plus de 3 % ») car la transparence de l'offre et des prix accroît la sensibilité au prix des acheteurs et donc leur pugnacité à la négociation d'où une baisse des marges. D'ailleurs, la plupart (au delà des seuls britanniques et français) considère qu'Internet est un avantage pour l'acheteur car il améliore sa recherche d'information (prix, produits, concurrents notamment) pour ensuite se rendre en concession avec un niveau accru d'information et donc une capacité de négociation supérieure. En revanche, la palette des sources et canaux d'information mentionnée par les concessionnaires apparaît bien plus restreinte que celle à laquelle les clients recourent en réalité (Badot et Navarre, 2002).

« Il arrive que les gens viennent ici et ils sont déjà renseignés par Internet [...] » (Esp.).

« The Internet gives our customers a higher price transparency. As a consequence, they react more sensitive on prices compared to the past » (All.).

« C'est vrai qu'ils viennent à la concession très forts, très informés, ils connaissent tout sur le produit. Le client arrive avec des données bien précises, il donne l'impression de tout connaître. Je le laisse débiter son discours et à la fin seulement, j'essaye de voir ce qui n'a pas été dit et qui pourrait être intéressant de développer. J'en reviens toujours au même, c'est l'essai, s'asseoir dans la voiture, le toucher, dont il est démuné sur Internet. Il faut l'attraper par ce moyen là après, la négociation, le prix, sont les arguments supplémentaires que nous mettons en œuvre » (F.).

Les résultats de la recherche menée par Marshall et *al.* (2000) signalent, eux aussi, un sentiment d'incertitude face à l'investissement que représente l'implémentation d'une activité de e-commerce, d'absence de planification et de réelle réflexion stratégique et, d'incapacité à en mesurer le risque et à en calculer la rentabilité, d'autant — et cela n'est pas apparu lors de l'enquête européenne — que beaucoup des concessionnaires du District de Perth se sentent contraints et forcés par les SSII.

On l'aura compris, si peu de concessionnaires craignent une réelle cannibalisation des ventes réalisées en concession par Internet, c'est que, même si les fonctions de chaque canal semblent interchangeable, les canaux ne s'annulent pas l'un l'autre, mais semblent plutôt se compléter et répondre à un besoin chez les consommateurs de variété de produits, d'information (McAlister et Pessemier, 1982), mais aussi de canaux et de formules de distribution (Badot, 2000). La présente étude — quoi qu'à la portée limitée et révélant des attitudes et non des réalités (ce qui est d'ailleurs le cas de la plupart des travaux référencés ci-après) — présentent des résultats qui diffèrent des travaux tant académiques que professionnels qui stigmatisent un fort risque de cannibalisation par Internet (Alba et *al.*, 1997 ; Ghosh, 1998 ; Brynjolfsson et

Smith, 2000 ; Coughlan et *al.*, 2001 ; Geyskens et *al.*, 2002). Ainsi, selon la littérature en l'espèce synthétisée par Deleersnyder et *al.* (2001) :

— Internet cannibalise les canaux traditionnels quand il procure aux clients une valeur supérieure (Alba et *al.*, 1997). Ici, *a contrario*, tout tend à montrer que — malgré une dimension expérientielle non négligeable sur Internet (Mathwick et *al.*, 2001 ; Wolfinbarger et Gilly, 2001) y compris dans le secteur automobile (Badot et Navarre, 2002) — la valeur de la concession semble perçue comme encore très nettement supérieure en matière tant d'expérience matérielle (rapport au véhicule) que relationnelle (rapport au vendeur) ;

— Internet cannibalise quand il est perçu par les consommateurs comme un levier de pouvoir permettant, p. ex., de trouver, par comparaison de prix, des « bonnes affaires » (Brynjolfsson et Smith, 2000), de recourir à des opérateurs procurant un sentiment de liberté par rapport à un marché ressenti comme fermé et oligopolistique, dominé par des « institutions du marché » (Badot et Cova, 2003). Ici, cette défiance semble devoir plus concerner les constructeurs que les concessionnaires justement chargés d'ajuster le système d'offre par « empathie vernaculaire » (négociation des prix, des conditions de reprise et des options, proposition de produits alternatifs comme des voitures de fonction des membres de la concession, véhicules d'occasion, etc.) ;

— Internet fait baisser le chiffre d'affaires de l'activité car considéré comme un canal favorisant moins l'achat d'impulsion (c'est-à-dire supposément moins de volume et prix d'achat moyen inférieur) (Machlis, 1998). Or, les concessionnaires interrogés ont sans doute fait l'hypothèse tacite que l'interchangeabilité des rôles des canaux dans le processus d'achat de véhicules automobiles devrait réduire cet effet (cf. double sens du click-and-mortar) ;

— si Internet cannibalise l'activité commerciale des autres canaux, c'est que, tant les professionnels que les consommateurs se trouvent de moins en moins impliqués et motivés par les canaux traditionnels à mesure qu'ils découvrent Internet, canal plus avant-gardiste et donc plus stimulant (Coughlan et *al.*, 2001). A ce sujet, certains concessionnaires pensent qu'Internet peut avoir des effets contre-performants sur l'activité de la concession en ce sens que le caractère ludique et innovant de la vente par Internet fait baisser la motivation des vendeurs qui s'y sont essayés, à vendre de façon plus traditionnelle. Cette raison semble néanmoins restée, ici, très marginale.

En outre, derrière la question de l'information se cache un autre type de conflit de pouvoir dans le canal de distribution : la lutte entre producteurs (les constructeurs) et distributeurs (les concessionnaires). En effet, beaucoup posent la question de savoir « à qui appartient le client ? » dans un monde où l'information est si dispersée. Néanmoins et malgré ces questionnements, comme va le montrer 2., la plupart du temps, les répondants — fortement divisés sur les effets d'Internet en « front-office » — s'accordent beaucoup plus sur les effets positifs d'Internet sur le « back-office », en d'autres termes, sur la « vie » de la concession (management, communication, formation) et sur son rapport à son amont de canal.

* * *

2. Des attitudes homogènes à l'égard de l'usage des NTIC en back-office : un levier de performance égoïste pour les concessionnaires

Si, malgré une impossibilité de généraliser les résultats du fait des conditions de production de l'enquête, il ressort que dans une « perspective front-office », les attitudes des répondants à l'égard d'Internet et des NTIC diffèrent d'un pays à l'autre, dans la « perspective back-office », en revanche, les attitudes sont fortement homogènes. En effet, malgré des problèmes en matière d'allocation de ressources, tous voient, assez égoïstement, Internet et les NTIC comme une source d'amélioration et d'accroissement de l'efficacité et de la performance tant du management, de la communication et de la formation au sein de la concession, que des relations avec l'amont du canal, voire avec l'ensemble de la profession.

2.1. Le mythe de l'amélioration du management opérationnel et de la communication multi-directionnelle

L'amélioration devrait, en premier lieu, porter sur le management opérationnel et sur la communication de la concession. En effet, pour beaucoup, la réactivité commerciale mais aussi le suivi interne des commandes de voitures mais surtout de pièces détachées et la coordination et la transmission d'informations entre les différents départements de la concession devraient se trouver améliorés tant en termes de gain de temps (donc répercutable sur le client), de « gains bureaucratiques » (moins de papier, moins de procédures, moins de doublons, etc.), qu'en termes d'avantages financiers, même si peu arrivent à les chiffrer avec précision. Ces améliorations semblent devoir concerner tous les niveaux de la concession, y compris ceux très opérationnels (mécaniciens notamment) car déjà habitués à des systèmes de diagnostic électroniques considérés comme plus compliqués qu'Internet.

« [...] but, it is an advantage that we can use the Internet for communication with manufacturers and suppliers. Additionally, we can use the Internet to buy used cars from abroad » (All.).

« New technologies are essential to run the business more professional to be competitive today » (All.).

« Avec les outils dont nous disposons, nous pouvons centraliser les fonctions de gestion sur un seul site, ce qui est bien pratique. Cela permet d'alléger de nombreux postes de travail et d'être beaucoup plus réactif » (F.).

« But overall, if you look back it was a major step forward when we went from carbon paper to photocopier and then a major step forward to when we then went to our first computer that had 5MB memory — which was a piece of equipment the size of a filing cabinet, and here we are now almost in micro systems and everything so, it will get sorted out but there's a long way to go yet I feel » (UK).

« [...] various departments within the organisation — manufacturing organisation like for arguments sake, after sales or marketing a new car — they don't totally link up with each other when we should really have a seamless system. We try to do that in the dealership. We have one system, one DMS provider throughout our group [...] » (UK).

Ce bloc attitudinal s'inscrit dans lignée de la prédiction déjà ancienne de Leavitt et Whisler (1958) selon laquelle l'informatisation conduirait à la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques dans l'entreprise et simplifierait le management ; conjecture qui contribua à forger le mythe des TIC « salvatrices/solvatrices » de toutes les pathologies organisationnelles (pour une synthèse de la thématique, cf. notamment, Rowe et Struck, 1995 ; Marciniak et Rowe, 1997 et Reix, 2002, pp. 66-90). Huber (1990, p. 50) précisa le sujet en identifiant de façon distincte les effets attendus des TIC en matière de communication, de ceux attendus en matière d'aide à la décision. En matière de communication, les TIC sont supposées accroître la capacité des individus ou des organisations à communiquer, plus facilement et à coûts réduits, à travers un territoire éclaté géographiquement, permettre l'ajustement rapide d'une communication ciblant des groupes spécifiques, faciliter et sécuriser à coûts réduits le stockage et l'indexation du contenu et de la nature de ces flux de communication, organiser et contrôler de façon plus précise l'accès de chacun aux réseaux de communication. En matière d'aide à la décision, les TIC sont supposées faciliter et accélérer, à coûts réduits, le stockage et la recherche de nombreuses informations, accéder rapidement à des informations produites à l'extérieur de l'organisation, permettre par agrégation et combinaison d'informations pré-existantes la production d'informations originales facilitant la prise de décision (modèles de prévision, p. ex.) et, accéder rapidement et à faibles coûts, à travers des systèmes-experts ou des modèles de décision, à des modèles, théories et autres visions d'experts ou de professionnels.

Plus récemment, Sabourin et Vézina (2002, pp. 16-17) ont insisté sur le caractère intégrateur et structurant des NTIC et donc sur la meilleure coordination qu'elles permettaient — dans la lignée des analyses de Malone et Crowston (1994, pp. 104-107) sur le recours à des outils électroniques facilitant le travail collaboratif — sans toutefois passer sous silence les risques possibles de complication, notamment dans le cas de tentatives d'intégration d'activités ou de départements disposant de systèmes d'information ou de cultures différents. D'ailleurs, certains concessionnaires, plus critiques, démythifient les NTIC comme panacée managériale et organisationnelle et content ironiquement les dysfonctionnements et effets pervers générés.

« It's very easy. When a manufacturer is wanting to communicate with 100 dealers it's terribly easy isn't it? One little message, press the button, all 100 dealers get ... very easy for him. It's terribly wasteful on paper. We sometimes get — we had Dale call me yesterday and said Andrew come and look at this — she'd got a one sentence message and it was proceeded by I think 6 sheets of paper of the circulation list of who that message was going to. And we cannot not print that off, we have to print it off to get the message. It's so wasteful. Let me get Dale in on this John because she is the one who uses this system, I don't. I was just telling John, was it 6 sheets listing just the circulation list, so there was 7 sheets in all to get a one line message. It ought to be a criminal offence to use that much of the world's rain forest to send a one line message » (UK).

On l'aura compris, une fois de plus, les concessionnaires interrogés prônent une approche mixte ne pariant pas que sur les seuls NTIC pour améliorer l'efficacité organisationnelle de leurs entreprises. Ces attitudes rejoignent, p. ex., les travaux de Michaux (2003, pp. 557-561) qui a justement récemment montré que des processus efficaces de coordination reposent sur « la co-présence de facteurs informels/tacites, formels, matériels et techniques », alliant les NTIC à des échanges interpersonnels, des routines, une culture partagée, etc. ou ceux de Roche et Sadowsky (2002) selon lesquels, les NTIC peuvent créer, dans les organisations, un sentiment d'isolement qui conduit les acteurs à recréer de façon spontanée des liens non médiatisés. Plus généralement, pour ce courant de recherche, la technologie et les modes de relations plus traditionnels ne sont pas exclusifs l'un de l'autre mais doivent co-exister et se compléter pour

améliorer la coordination dans l'entreprise.

2.2. Les NTIC comme fluidifiant des relations entre concessionnaires et constructeurs

La deuxième croyance est qu'Internet améliorera — à l'instar notamment de plates-formes extranet comme Renaultnet ou celle de Ford — les relations entre le concessionnaire et le constructeur : pour la compréhension et la lisibilité de l'assortiment (nouveaux modèles notamment), lors du suivi des commandes (coordination, gestion des disponibilités, facturation, etc.) et dans la fourniture des informations techniques, tant pour la vente que pour la réparation des véhicules. Les coûts devant, une fois de plus, s'en trouver diminués.

« Bon, normalement toute l'information qu'on reçoit de Citroën on la reçoit sur Internet. Tous les jours on reçoit des changements de prix, des modifications de produits, des publicités pour des VN, des publicités pour le garage, c'est-à-dire que tout marche à travers Internet » (Esp.).

« [...] vis-à-vis du constructeur, c'est la même chose. Si nous avons besoin d'une voiture, il y a des possibilités qui sont beaucoup plus faciles ... Il n'est plus nécessaire d'avoir un système lourd de conversation téléphonique, de confirmations par fax, de courrier, etc. » (F.).

« Oui, Renault est une marque avancée en matière de service après-vente par Internet [...] Renaultnet vient de commencer il y a à peine un an. Ils sont encore en train de l'implanter, avec des problèmes de vitesse ... mais oui [...] Renault nous envoie surtout des changements de gamme, beaucoup d'informations à travers Internet, pour le personnel de vente et aussi quelques revues » (Esp.).

« Internet, pour l'après-vente, en plus d'envoyer de l'information, au garage, on utilise une machine qui analyse les défauts des voitures, alors on fait tout par CD ou par Internet. On fait même des téléchargements de mise à jour des calculateurs de véhicules, on reçoit une voiture avec un défaut et on n'a pas le CD mis à jour, alors on le fait à travers Internet vite fait. [...] Même de Madrid on peut connecter la machine sur Internet sans parler au téléphone. Ils voient sur leur système les paramètres du véhicule à ce moment là. On fait des réparations ensemble, ils donnent leur opinion » (Esp.).

« Some of the manufacturers have taken advantage of the web and the ability it gives to push information outwards to the dealers or, not necessarily push it, but make it available to dealers and that's helped quite a lot I suppose. If I want a Peugeot letter rather than go burrowing through my filing system, it's easier to log on the Peugeot website and call the document up there » (UK).

Dans le même ordre d'idée, est répandue, notamment chez les concessionnaires allemands — et australiens, dans l'enquête de Marshall et *al.* (2000) —, l'idée selon laquelle Internet va avantageusement permettre la propagation de systèmes moins asymétriques que sont les bourses d'échange de voitures, entre concessionnaires, avec les constructeurs (ex. d'Opel) ou, avec des opérateurs tiers (ex. www.autoboerse.de, www.motena.de, en Allemagne et www.carsales.com.au et www.carpaint.com.au en Australie) et, donc, fluidifier la vente, surtout des sur-stocks.

Ici réapparaît, en soubassement du système de croyances, le traditionnel cadre micro-économique fondé sur l'hypothèse de la désintermédiation, véritable mythe économique du canal abstrait, fluide et désincarné où ne vivraient que des « shopbots » (contraction de « shopping » et de « robots »), agents intelligents permettant de trouver la marchandise la moins chère sur Internet (Bur, 1999, p. 377 ; Loilier et Tellier, 2001, pp. 30-38). Dans la même logique, on retrouve, ici, la théorie des intermédiaires menacés exposée notamment par Sarkar et *al.* (1995), selon laquelle, la réduction des coûts de transaction due à l'asymétrie informationnelle entre les différents membres du canal (et notamment entre les demandeurs et les producteurs) est assurée par les intermédiaires dont le rôle se trouve menacé par des systèmes d'information qui mettent à disposition de tous, une information souvent multi-niveaux à des coûts satisfaisants (Filsler, 2002, p. 125).

Pour Filsler (2004, p. 13), s'il est un thème révélateur des interrogations des opérateurs autour du degré d'intermédiation optimal dans le canal, c'est bien celui des places de marché électroniques dans la distribution b-to-b qui faisaient imaginer une réduction très importante des coûts de transaction, par désintermédiation en amont de canal. En matière de désintermédiation, Filsler nous conduit à nuancer les analyses car, si — à l'instar des attitudes des répondants à cette enquête — l'efficacité du *e-procurement* semble incontestable (Yen et Ng, 2002 ; Davila et *al.*, 2003), la réalité du commerce électronique a révélé la complexité des relations (jeux de territoire, jeux de pouvoir, faible interopérabilité des systèmes, incompatibilité des nomenclatures-produits, etc.) entre fournisseurs, intermédiaires et clients. Ceci rend toute son actualité et sa pertinence (entre autre économique) à l'existence d'intermédiaires — notamment logistiques (Paché et des Garets, 1997) — comme régulateurs de complexité (Brynjolfsson et Smith, 2000 ; Sarkar et *al.*, 1998 ; Narayandas et *al.*, 2002).

2.3. La crainte d'un marché à deux vitesses à asymétrie informationnelle et capitalistique

2.3.1. Le risque du détournement de clientèle par des constructeurs mieux informés que les concessionnaires

Les attitudes globalement positives à l'égard de l'usage d'Internet en back-office sont cependant contrebalancées par deux grandes craintes récurrentes, quel que soit le pays :

— le détournement du client (« customer corruption ») par des constructeurs plus informés quantitativement et qualitativement sur ses comportements (bases de données, CRM) et en relation plus directe (contacts entrants, échanges d'informations, dispatching vers les concessionnaires, etc.) ;

— qu'en conséquence, le secteur se structure progressivement à deux niveaux : les véhicules neufs vendus directement et sur des zones d'activité très larges par les constructeurs et ceux d'occasion, au niveau plus local, par les concessionnaires.

« Yes I worry about it but I'm not quite sure how we cater for that because if they are big groups and therefore they have a central IT department and they have a whole organisation that caters to it, we can't compete with that, and it's one of the few benefits I suppose of size and centralisation — the economies of scale — we don't have any. It's one thing where I think they do, I think centralised financial control, retail financial selling and IT sit well in this context » (UK).

« From my point of view, risks increase in the future, for me as a very small dealer. I am not sure if we can survive from a long point of view » (UK).

« The manufacturer will try to increase the contacts to the customers [...]. The chance is to give the customer information which are personalized. The dealer got so much data about the customer in the past so it should be easy to give him exact offers » (All.).

« I see great dangers taking up direct contacts to the car maker because they can simply get information about our capital and customer addresses. Furthermore, they compare us with their manufacturer owned outlets » (All.).

2.3.2. Les NTIC : de lourds investissements discriminatoires

Cependant, si l'unanimité des concessionnaires interrogés conçoit les NTIC comme un levier d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité de leurs activités, beaucoup s'inquiètent des investissements financiers, humains et en formation que représentent pour des structures souvent petites — et de toutes façons indépendantes financièrement (c'est le propre de la concession commerciale) — la mise en place pérenne de tels systèmes, sous peine d'être condamnés à du « bricolage » et/ou à des ajustements par le seul entrepreneurship des gérants et dirigeants de ces concessions.

« I know Mercedes dealers have a good system but their main beef is the fact that it costs £120,000 every time a new system comes out. So that wouldn't do for us. If you knocked a few noughts off - £120, I'd settle for that. So I'm not a very good person to ask about making a good integrated system work because we don't have one. I wish we did, but I'm not wanting to spend the money on it » (UK).

« [...] we are relatively small with a turnover of £38m, my finance director tends to be computer literate — unlike me — and tends to fix all the computer installations or negotiates with the 4 different suppliers that we have for the 4 different types that 4 different manufacturers want us to have ... and we're largely therefore PC based. I do have two people internally whose hobby is computers and we have a technical problem or we want something like this then they would write it just because they like doing it. So we've done it very cheaply, very piecemeal internally and hopefully ... well I cannot see that we would ever need a full time IT person when we need to consolidate all this activity, and clearly we will, we'll have to go and buy the expertise and I have started negotiations with various software houses » (UK).

Ici, les attitudes des concessionnaires diffèrent sensiblement d'un des grands mythes fondateurs du e-commerce, celui de la réduction — grâce aux NTIC — des coûts dans le canal, de l'amont au client final. En effet, comme le rappelle Filser (2002, p. 24), bien au delà des interrogations relatives au e-commerce, la principale justification de l'existence du canal de distribution est — comme l'analysaient les travaux pionniers de Bucklin (1963) — sa contribution à la réduction du coût du produit proposé à l'acheteur final. Dans cette logique, synthétisant la problématique dans un modèle d'équilibre de prix dans le e-commerce, Mazon et Pereira (2001) retiennent trois principes fondateurs du e-commerce en la matière :

— il réduit les coûts d'investigation lors du processus d'achat car l'internaute visite des sites se différenciant par les prix ou a recours à des moteurs de recherche ou à des « shopbots » permettant une découverte et une comparaison plus faciles des prix ;

— il permet au client d'optimiser son magasinage entre déplacement physique et livraison à domicile ;

— il réduit les coûts de distribution du fait des gains opérés sur les droits de propriété, les coûts de location ou d'acquisition du magasin et des entrepôts, les frais de personnel et les coûts de stockage de la marchandise.

De plus, selon Malone et Crowston (1994, pp. 102-103), le recours aux NTIC est supposé réduire les coûts, notamment de coordination, car les technologies de l'information devraient permettre :

— de se substituer à des processus humains de coordination (ex. des automates bancaires remplaçant le personnel de back et de front-office) ;

— d'opérer des processus de coordination plus complexes augmentant ainsi la productivité générale du système ;

— de favoriser la propagation de structures organisationnelles plus propices à la coordination (des formes flexibles empruntant aux « adhocraties » toffleriennes et mintzbergiennes) et ce, à des coûts raisonnables car rendant plus efficaces et à plus large échelle des relations informelles « quasi-standardisées » par des TI comme les e-mails ou les groupwares.

Parmi les concessionnaires interrogés, ce sont surtout les Britanniques (que l'on peut supposer, par approximation culturelle, pragmatiques) qui relativisent le mythe économique de l'absence de coûts au déploiement de NTIC, question qui est d'ailleurs loin de faire l'unanimité dans la littérature scientifique (Filser, 2002). D'autant que, comme le montrent Aboubekr et Rivard (2002, pp. 9-10), si les estimations de réductions de coûts entre commerce et e-commerce vont de 10 % (livres, p. ex.) à 87 % (réservation d'un billet d'avion), 89 % (transaction bancaire) voire, 99 % (distribution de logiciel), souvent, elles ne tiennent pas compte de l'ensemble des coûts et notamment pas de ceux de publicité et de promotion (importants pour faire connaître le site et drainer du trafic) ou de ceux liés à la confiance et la sécurité.

2.3.3. Des risques de conflits dans le canal

La crainte de lourds investissements discriminatoires ne fait que renforcer celle déjà évoquée de voir s'accroître le pouvoir des constructeurs, et notamment le risque de détournement de clients, par leur capacité à mobiliser et à gérer des actifs plus élevés et plus spécifiques ; éléments souvent source de comportements opportunistes et de renforcement des positions de pouvoir (Sauvage, 1997 ; Badot, 1998/1999).

Comme le note Filser (2004, p. 10), l'observation de l'évolution des canaux pose aujourd'hui une question importante non résolue : comment définir une norme dans les relations entre producteurs et distributeurs afin d'équilibrer le partage de la valeur ? Cette question présentant d'ailleurs un caractère récurrent en matière de rapport de force et de conflits dans les canaux de distribution (cf., p. ex. : Rosenberg et Stern, 1970 ; Hunt et Nevin, 1974 ; Etgar, 1976 ; Lusch, 1976 ; Gaski, 1984 ; Frazier et *al.*, 1989 ; Messinger et Narasimhan, 1995)

Or, les concessionnaires interrogés semblent craindre l'émergence de « conflits directs » qui, selon Aboubekr et Rivard (2002, p. 14) et Standley (1999), apparaissent lorsque le fabricant se lance dans la vente directe aux consommateurs à partir de son site web tout en continuant à faire distribuer ses produits par le biais de ses canaux de distribution traditionnels (vendeurs

indépendants, courtiers, etc.). Le fabricant court alors le risque de faire l'objet de représailles de la part de ses distributeurs habituels pouvant considérer cette initiative comme une tentative de désintermédiation. Une autre option possible est de réduire ces tensions par une meilleure coopération entre les acteurs en vue d'accroître la performance globale du canal. Telle semble être la voie tacitement énoncée par les concessionnaires qui parient plus sur les NTIC et sur Internet pour améliorer la coordination avec les constructeurs et fluidifier les relations (cf. 2.2.) que sur la nouvelle réglementation européenne comme mesure protectionniste. Coordination étant à entendre plus au sens restreint proposé par Fernandez-Bonet (1999) de « simple coordination » visant à réduire les coûts en vue d'augmenter l'efficacité du canal que de coopération traduisant un engagement réciproque des partenaires.

Globalement, l'attitude des concessionnaires en la matière rejoint les résultats de l'enquête menée par Dickey et Ives (2000, p. 112) qui montrent que, si Internet est perçue comme une source de plus grande efficacité pour l'activité des franchisés du fait d'une amélioration escomptée de la relation avec le franchiseur, il n'en renforce pas moins le pouvoir du franchiseur.

2.4. Une unanimité positive pour le cyber-apprentissage dans le canal automobile

Tous s'accordent à penser qu'Internet et les NTIC (CD ROM, campus virtuel off-line) sont particulièrement bien adaptés à la formation, surtout technique et après-vente. Peu voient l'intérêt du e-learning (cyber-apprentissage) pour la formation générale ou la formation aux méthodes de vente, d'autant que, non sans un certain cynisme, certains signalent la concurrence de tels protocoles avec des « agréables déplacements » dans de « prestigieux hôtels ». Sans aller jusqu'à ces enjeux fortement symboliques, la formation aux nouveaux produits semble devoir également se faire prioritairement « en stage », tant pour des raisons de stimulation du personnel commercial par l'innovation que pour des raisons de veille. Plus favorables sont les attitudes à l'égard de systèmes, encore considérés comme trop peu développés, permettant le diagnostic technique de la voiture en ligne (depuis la concession et non directement par le possesseur lui-même).

« [...] the manufacturers respond to that by driving training programmes, to ensure that salespeople are more technically knowledgeable about the product and Ford in particular have been very good at that. So that we don't have sort of nasty surprises where Charlie Farnsbarns comes in and knows more about the DuroTech engine than the guy that's trying to sell him the car » (UK).

« Nous n'utilisons pas encore les NTIC pour la formation mais cela va venir. S'agissant des réunions, des rencontres, on s'aperçoit de plus en plus qu'il faut décentraliser, les faire sur les points précis le plus rapidement possible. La télétransmission des données ne peut apporter que des points positifs à ce niveau » (F.).

« La formation SAV par informatique se pratique chez nous depuis quatre à cinq ans avec des CD ROM. J'ai d'ailleurs acheté un PC à mon technicien afin qu'il puisse travailler chez lui, sans être déranger, ses sessions. Pour la gestion commerciale et l'aménagement de la concession, oui aussi. C'est évident que la formation peut se faire par informatique. En revanche, dès que sort un nouveau produit, les vendeurs partent en stage, le chef d'atelier également ainsi que mon technicien » (F.).

Conclusion

A) Forte variance dans les résultats et reproduction de mythes

A l'heure des bilans et synthèses, cette recherche commencée en janvier 2002 convoque trois grands constats :

— premièrement, une très forte variance dans les résultats, notamment entre les impacts possibles d'Internet et des NTIC sur le front-office et ceux sur le back-office des concessionnaires et, entre les concessionnaires français et britanniques d'une part, et espagnols, d'autre part ;

— deuxièmement, tous, positifs comme négatifs, optimistes comme pessimistes, semblent considérer comme acquise l'idée du « click-and-mortar » (vs la domination écrasante d'Internet comme canal d'achat) ;

— troisièmement, l'ensemble des attitudes rapporté par l'enquête (oppositions y compris) semble reproduire, à une exception près, les grands mythes relatifs à l'impact d'Internet sur la vie occidentale des affaires, en général et, du commerce, en particulier.

En effet, tout d'abord, apparaît une forte différence dans les attitudes relatives à l'usage d'Internet, et plus généralement des NTIC, entre une orientation front-office et une orientation back-office. Si les attitudes sont unanimement positives envers un intérêt assez égoïste, mais somme toute opportuniste, pour Internet et les NTIC comme facilitateurs de la vie de la concession en interne (point de vente et groupe) et dans son rapport à l'amont (intermédiaires, fournisseurs, constructeurs, etc.), et ce, en termes de management, de communication, de *procurement*, et surtout, de formation et d'assistance technique, tous ne partagent pas le même enthousiasme ou optimisme dans une perspective front-office. Ici, il existe un écart important entre des attitudes très attentistes, pour ne pas dire conservatrices, des concessionnaires français et britanniques et celles beaucoup plus pro-actives, très créatives et très ouvertes en termes d'usage des concessionnaires espagnols. Deux variables semblent donc discriminer les attitudes des concessionnaires interrogés : l'orientation de l'usage et le lieu d'opération de l'activité.

Par ailleurs, émerge de cette recherche une acceptation presque unanime de l'idée contraire à l'utopie du « one best channel » selon laquelle, les acheteurs ne recourront pas uniquement à Internet pour acquérir leurs voitures mais combineront les différents canaux (d'information et de distribution) à leur disposition (« click-and-mortar ») et ce, au cours d'un même processus d'achat. La notion de « management multi-canal » devenant alors une sorte d'habitus orientant les interrogations, les attitudes et les décisions des concessionnaires. C'est ce que résume Filser (2004, p. 17) en insistant sur l'articulation du recours à Internet et aux magasins durant les différentes phases du processus de décision et d'achat du client. Selon lui, « le développement régulier des transactions sur Internet ne s'accompagne pas d'une désaffection massive de la clientèle à l'égard des magasins. Plutôt que d'une substitution d'un canal de distribution à un autre, on assiste plutôt à l'émergence d'un processus comportemental hybride, combinant l'usage d'Internet et du magasin, mais aussi d'autres sources d'information comme les catalogues, pour préparer puis réaliser l'achat ».

Finalement, la plupart des attitudes décelées semblent faire écho aux grands mythes — en tant que discours scientifiquement non fondés souvent contradictoires mais structurants d'une

culture (populaire) commune — relatifs à l'usage d'Internet dans le champ des affaires en général et dans celui du commerce en particulier :

— m1 (mythe de l'inéluçtabilité du « click-and-mortar ») : les acheteurs recourent à Internet pour préparer l'achat (collecte et analyse des informations relatives aux produits) mais se déplacent en magasin pour la phase d'essai, de négociation et de transaction car rien ne remplace le contact physique avec le produit et la relation inter-personnelle avec le vendeur ;

— m2 (mythe de la diffusion lente des innovations technologiques) : bien qu'encore marginale et peu rentable, l'activité commerciale sur Internet ne peut que se développer mais sans remplacer l'achat en magasin ;

— m3 (mythe de la désintermédiation) : Internet apparaît néanmoins comme une menace pour les distributeurs si les fabricants y recourent pour vendre directement aux acheteurs finals, ce qui entraînera des conflits intra-canal ;

— m4 (mythe de la technologie salvatrice) : Internet et les NTIC améliorent la gestion des relations 1/avec les clients (CRM), par une meilleure segmentation, un meilleur ciblage et un suivi favorisant la fidélisation ; 2/internes à l'entreprise, par une amélioration de la coordination des tâches, par un management plus flexible et par une réactivité commerciale accrue et 3/avec les autres acteurs du canal, notamment les fournisseurs (grâce, entre autre, à des dispositifs de e-learning) et les places de marché.

La seule attitude décalée par rapport aux croyances communes en matière d'Internet et de NTIC est celle, frappée de prudence, relative aux coûts. Les concessionnaires (surtout britanniques) voient moins les NTIC comme un facteur de réduction de coûts tout au long du canal que comme une accumulation de dépenses (acquisition, familiarisation, maintenance, mise à jour, etc.) à la rentabilité mal identifiée et risquant d'accroître le pouvoir des acteurs dominants (les constructeurs et les gros concessionnaires) en créant un secteur à deux vitesses.

Bien que reproduisant les mythes populaires en la matière, les attitudes des concessionnaires interrogés au cours de cette enquête ne sont pas sans rappeler les travaux des chercheurs spécialisés brillamment résumés par Donada (2002). Selon elle, les concessionnaires occidentaux (et non seulement européens) se segmentent entre ceux qui croient que rien ne changera et que les clients continueront à acheter en concession et ceux qui considèrent Internet et les NTIC comme de sérieuses menaces pour leurs parts de marché. La majorité d'entre eux semble cependant espérer trouver dans le e-commerce les moyens d'accroître leur potentiel de vente (par la création de sites, la participation à des portails et à des sites collectifs de concessionnaires). Beaucoup semblent craindre que les investissements dans les NTIC ne soient pas compensés par les ventes en ligne d'autant qu'Internet provoque une pression déflationniste (meilleure connaissance des prix, pouvoir de négociation du client accru, etc.). Beaucoup craignent également que les constructeurs (notamment les moins rentables d'entre eux, comme Ford Europe) ne cherchent à réduire leurs coûts de distribution en vendant directement aux clients, tout en concentrant et réduisant le nombre de concessions (ex. de Renault et Peugeot depuis 10 ans), voire en les succursalisant (ex. de Daewoo et Ford aux USA). Finalement, le risque de voir les constructeurs mettre en œuvre des systèmes de gestion directe de la relation-client apparaît d'autant plus fort que la fluidification des relations avec les concessionnaires, grâce aux NTIC, devrait permettre aux fabricants d'obtenir de nombreuses informations et données sur les clients qu'à ce jour, seuls les concessionnaires possédaient.

B) Limites de la recherche

C'est bien sûr à l'aune des nombreuses limites de cette recherche qu'il convient d'en lire les résultats et enseignements. Nous en retiendrons trois principales.

Les limites les plus critiques tiennent au protocole général de l'enquête basé sur la captation déclarative par entretiens semi-directifs des attitudes de responsables (Pdg, gérants, propriétaires, directeurs, etc.) de concessions commerciales de véhicules automobiles.

Tout d'abord, au nom de la prophétie auto-réalisatrice plus ou moins consciente et, malgré les appels à l'objectivation des interviewers, il y avait peu à parier que les répondants auraient stylisé un monde remettant radicalement en cause leur métier et leur existence. Il y a là un biais important d'orientation générale des réponses et d'identification du paysage sectoriel. C'est sans doute ce même biais qui fait que les travaux de Marshall et *al.* (2000) présentent, dans leur contenu et dans leur tonalité, des résultats étonnamment très proches : au dire des concessionnaires ouest australiens interrogés, l'industrie automobile locale semble ne devoir être affectée que superficiellement par Internet et les NTIC. Néanmoins, beaucoup des concessionnaires ont déjà leur site web et développent des dispositifs de type CRM, certains étant même connectés aux sites des constructeurs. Tous sont inquiets des effets que pourrait produire Internet sur leur secteur d'activité et sur leur métier. Paradoxalement — on retrouve là les contradictions de notre étude — presque tous considèrent les NTIC comme une source très marginale de ventes et encore moins de rentabilité d'autant que, selon eux, Internet n'a encore que très peu d'influences sur les acheteurs.

Ensuite, l'approche par entretiens semi-directifs a conduit à des résultats ayant un faible pouvoir prédictif à la différence de ce qu'aurait pu produire le recours à des techniques projectives (Guelfand, 1999) ou, à l'instar de Helper et MacDuffie (2000), Dedrick et Kraemer (2002) ou Donada (2002), la conduite d'analyses plus macro-économiques. Cette dernière insiste notamment sur le rôle d'acteurs Internet risquant de considérablement modifier le secteur, mais peu présents dans les discours des concessionnaires interrogés : les « générateurs d'informations » (comme *edmunds.com*) proposant des outils de comparaison de prix et des forums de discussion ; les « sites référents » (comme *oxnbox.com*, *cars.com*, *carclub.com*) qui tirent leur rémunération des droits d'accès des concessionnaires affiliés ; les « vendeurs directs » (comme *driveoff.com*, *carsdirect.com* ou *oneswoop.com*) qui couvrent tout le processus d'achat et représentent déjà environ 9 % des ventes de véhicules neufs aux USA. Finalement, dans cette même logique, notre enquête dit peu du rôle futur du concessionnaire dans le paysage recomposé par les NTIC : quid de la concurrence des chaînes comme Midas, Norauto ou Eldorauto pour la vente de pièces détachées et le service après-vente comme « activités de repli » en cas de perte de parts de marché sur la vente de voitures neuves ? Quid du rôle de vitrine ou de hall d'exposition des modèles actuels et futurs (ex. de Nissann Aprite) avec des restaurants et des salles de cinéma (ex. de Toyota Amlux au centre de Tokyo), sorte de réhabilitation des salles d'exposition des Champs-Élysées et, notamment, du célèbre Pub Renault (Salmon, 2000) ?

La troisième limite tient à la rupture épistémologique liée au décalage lors de la discussion théorique des résultats. En effet, si ceux-ci portent exclusivement sur des attitudes et des croyances, les travaux mobilisés sont plus hétérogènes et relatent, non seulement des attitudes mais aussi, des comportements, des analyses sectorielles, voire des conjectures d'experts.

C) Prolongements de la recherche

L'évocation même partielle des limites signale l'incomplétude du projet de recherche et la nécessité d'en penser des prolongements.

Le premier possible porte naturellement sur la dimension culturelle qui — alors qu'elle avait été gommée d'emblée comme variable d'analyse (du fait du faible nombre de concessionnaires interrogés et de l'impossibilité d'en déduire une segmentation culturelle) — s'avère intuitivement prépondérante. Il conviendrait, dans une approche à la Trompenaars et Hampden-Turner (2004), de vérifier les variances (pro-activisme des Espagnols vs conservatisme des Français, p. ex.) ou les typismes attitudeaux (réalisme et opportunisme des Anglais). Une recherche de plus grande ampleur devrait sans doute s'intéresser aux attitudes des concessionnaires européens mais aussi nord-américains et asiatiques (surtout chinois, coréens et japonais).

Un deuxième axe pourrait s'orienter, dans une perspective résolument « click-and-mortar » et au delà des problématiques multi-canal classique (Filser, 2004, p. 17), vers la compréhension des contributions réciproques des différents canaux de distribution et d'information dans le processus de prise de décision d'achat et vers l'identification des variables de choix de ces canaux et de leurs combinaisons possibles.

Un troisième prolongement possible consisterait à s'intéresser avec Morisse (2004) aux rituels liés à l'achat d'un véhicule automobile. Que ceux-ci soient d'échange, de possession, d'entretien ou de désinvestissement, peu de travaux ont, à l'instar de ceux de Jarvin (2003 et 2004), questionné le rôle respectif que pourraient jouer en la matière les concessions et Internet, les espaces réels ou virtuels, marchands ou de socialisation. Ce type de recherche plus socio-anthropologique devrait permettre d'identifier des pistes concrètes d'évolution des métiers de la distribution automobile en élargissant le cadre d'analyse restreint dans lequel co-existeraient des constructeurs et des e-marchands qui vendent des voitures en ligne aux clients finals, des concessionnaires moins nombreux, plus spécialisés, avec de véritables magasins-vitrines et des entités dédiées soit à la livraison, soit à la réparation (Salmon, 2000 ; Donada, 2002).

OB/CN/MD, Ottawa et Paris, été 2004

* * *

Références bibliographiques

- Ab Hamid, N.R. & Kassim, N. (2004) « Internet Technology as a Tool in Customer Relationship Management », *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, pp. 103-108 (March).
- Aboubekr, M. et Rivard, S. (2002) *Commerce Electronique et Conflits de Canaux de Distribution : Un Etat de la Question*, Rapport de Projet, Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations, Montréal (Avril).
- Académie des Sciences Commerciales (1988) *Dictionnaire commercial*, EME/ESF, Paris.
- Adam, S., Mulye, R., Deans, K.R. & Palihawadana, D. (2002) « E-Marketing in perspective: a three country comparison of business use of the Internet », *Marketing Intelligence and Planning*, 20 (4), pp. 243-251.
- Alba, J., Lynch, J., Weitz, B., Janiszewski, C., Lutz, R., Sawyer, A. & Wood, S. (1997) « Interactive home shopping: Consumer, retailer and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces », *Journal of Marketing*, 61, pp. 38-53 (July).
- Andrieu, F., Badot, O. et Macé, S. (2004) « Le West Edmonton Mall : un échafaudage sensoriel au service d'une cosmogonie populaire », *Revue Française du Marketing*, 196 (mars).
- Arnott, D.C. & Bridgewater, S. (2002) « Internet, interaction and implications for marketing », *Marketing Intelligence and Planning*, 20 (2), pp. 85-95.
- Babin, B.J., Darden, W.R. & Griffin, M. (1994) « Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value », *Journal of Consumer Research*, 20, pp. 644-656 (March).
- Badot, O. (1998/1999) « Analyse critique de la théorie du design organisationnel : le cas des sociétés de commercialisation de services de radiotéléphonie mobile de type GSM en France », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, 29-30, pp. 49-61 (décembre-janvier-février).
- Badot, O. (2000) « Devenir de la distribution » in Wickham, S. et Joffre, P. [Eds] *Le marché demain*, 2ème édition, Editions Management et Sociétés, Caen, pp. 133-146.
- Badot, O. (2002) « Esquisse de la fonction sociale de McDonald's à partir d'une étude ethnographique : modernisme et transgression ordinaire » in Desjeux, D., Garabuau-Moussaoui, I. et Palomares, E. [Eds] *Alimentations contemporaines*, L'Harmattan, Paris, pp. 83-121.
- Badot, O. (2004) *Distribution*, notes du cours MBA 6695, Ecole de Gestion, Université d'Ottawa, Ottawa (mai).
- Badot, O. et Cova, B. (2003) « Néo-marketing, 10 ans après : pour une théorie critique de la consommation et du marketing réenchantés », *Revue Française du Marketing*, pp. 79-94 (novembre).

Badot, O. et Navarre, C. (2002) *L'achat de véhicules automobiles sur Internet : un exemple d'articulation multi-canaux expérientielle*, 7ème Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne, organisée par le CREGO et l'IAE de Dijon, Dijon (13 novembre).

Badot, O. et Pilot, C. (1993) *Dérive et mutation de la concession commerciale et de la franchise : vers le « réseau de partenariat » sous la menace des GMS*, Rapport de recherche du CREDEA, Conservatoire National des Arts et Métiers, 114 pages (décembre).

Bailey, J.P. (1998) *Electronic Commerce: Prices and Consumer Issues for Three Products: Books, Compact Discs and Software*, Organization for Economic Co-Operation and Development, OCDE/GD, 98 (4).

Bardin, L. (1977) *L'analyse de contenu*, Coll. Le Psychologue, P.U.F., Paris.

Barlow, R.G. (2001) « Loyalty Marketing: What is its role in a CRM world? », *European Retail Digest*, 31, pp. 9-11.

Bearden, W.O., Malhotra, M.K. & Uscategui, K.H. (1998) « Customer contact and the evaluation of service experiences: propositions and implications for the design of services », *Psychology and Marketing*, 15 (8).

Belvaux, B. (2003) *Du e-commerce au multi-canal. Les différents rôles de l'Internet dans l'acte d'achat*, Actes des 2^{ème} Journées Nantaises de Recherche sur le E-marketing, Nantes (12 septembre).

Berg, B.L. (2001) *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, Fourth Edition, Allyn & Bacon, Needham Heights, MA.

Bitner, M.J. (1990) « Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses », *Journal of Marketing*, 54, pp. 69-82 (April).

Bitner, M.J. & Tetreault, M.S. (1990) « The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents », *Journal of Marketing*, 54, pp. 71-84 (April).

Bonnin, G. (2000) *L'expérience de magasinage. Conceptualisation et exploration des rôles du comportement physique et de l'aménagement de l'espace*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Bourgogne, Dijon.

Bonnin, G., Drugeon-Lichtlé M.-C. et Plichon, V. (2000) « La logistique de distribution face aux nouveaux comportements du consommateur » in Fabbe-Costes, N., Colin J. et Paché, G. [Eds] *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert-FNEGE, pp. 249-260 (avril).

Bonoma, T.V. (1985) « Case Research in Marketing : Opportunities, Problems, and a Process » in *Journal of Marketing Research*, Vol. XXII, pp. 199-208 (May).

Boyle, B.A. (2001) « The Internet in industrial channels: its use in (and effects on) exchange relationships », *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16 (6), pp. 452-469 (September).

Bradshaw, D. & Brash, C. (2001) « Managing customer relationships in the e-Business world: how to personalize computer relationships for increased profitability », *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29 (12), pp. 520-529.

Brynjolfsson, E. & Smith, M.D. (2000) « Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers », *Management Science*, 46 (4), pp. 563-585.

Bucklin, L.P. (1963) « Retail Strategy in the Classification of Consumer Goods », *Journal of Marketing*, 27, pp. 50-55 (January).

Bur, G. (1999) « Internet » in Brunel, P. [Ed.] *Dictionnaire des mythes d'aujourd'hui*, Editions du Rocher.

Burgers, A., Ruyter (de), K., Keen, C. & Streukens, S. (2000) « Customer expectation dimensions of voice-to-voice encounters: a scale-development study », *International Journal of Service Industry Management*, 11 (2), pp. 142-161.

Collerette, P. (1996) « Etudes de cas (méthode des) » in Mucchielli, A. [Ed.] *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Coll. U, Armand Colin, Paris, pp. 77-80.

Coughlan, A.T., Anderson, E., Stern, L.W. & El-Ansary, A.I. (2001) *Marketing Channels*, Prentice Hall, New Jersey.

Cova, B. et Carrère, V. (2002) « Les communautés de passionnés de marque : opportunité ou menace sur le Net ? », *Revue Française du Marketing*, 189/190, pp. 119-130.

Cuthbertson, R. & Laine, A. (2004) « The role of CRM within retail loyalty marketing », *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12 (3), pp. 290-304.

Davila, A., Gupta, M. & Palmer, R. (2003) « Moving Procurement Systems to the Internet: The Adoption and Use of E-Procurement Technology Models », *European Management Journal*, 21, (1), pp. 11-23.

Day, G.S. & Van den Bulte, C. (2002) *Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance*, Report No. 01-123, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Dedrick, J. & Kraemer, K.L. (2002) *The Impacts of Information Technology, the Internet, and Electronic Commerce on Firm and Industry Structure: The Personal Computer Industry*, Research Report, Center for Research on Information Technology and Organizations, University of California, Irvine (July).

Deleersnyder, B., Geyskens, I., Gielens, K. & Dekimpe, M.G. (2001) *How Cannibalistic is the Internet Channel ?*, Working Paper 12-2001, eBusiness Research Center, Penn State's Smeal College of Business Administration & School of Information Sciences and Technology, PA (December 20).

DeSanctis, G. & Monge, P. (1999) « Introduction to the Special Issue: Communication Processes for Virtual Organizations », *Organization Science*, 10 (6), pp. 693-703.

Dickey, M.H. (2003) « The Effect of Electronic Communication Among Franchisees on Franchisee Compliance », *Journal of Marketing Channels*, 10 (3/4), pp. 111-132.

Dickey, M.H. & Ives, B. (2000) « The impact of intranet technology on power in franchisee/franchisor relationships », *Information Systems Frontiers*, 2 (1), pp. 99-114.

Dickey, M.H. & Murphy, L. (2000) « Intranets as a source of increased virtuality in franchise organizations: observations & research directions », in *Proceedings from the 2000 Americas Conference on Information Systems*, Long Beach, CA, pp. 1719-1722.

Donada, C. (2002) « Modèles d'affaires électroniques et distributeurs automobiles : une approche par la chaîne de valeur », *Gestion*, Ecole des HEC de Montréal, Hors Série « Le commerce électronique : faire le point », pp. 46-54.

Dornoff, R.J. & Tankersley, C.B. (1975/1976) « Do Retailers Practice Corporate Responsibility? », *Journal of Retailing*, 51, pp. 33-42 (Winter).

Etgar, M. (1976) « Sources and types of interchannel conflict », *Journal of Retailing*, 55, pp. 61-78.

Europa (2003) *Nouvelles règles concernant la vente et les services d'entretien et de réparation des véhicules automobiles*, <http://europa.eu.int>. (30 septembre).

Eurostaf (2004) *L'impact de la nouvelle réglementation sur la distribution automobile*, Eurostaf.fr (13 mai).

Fernandez-Bonet, D. (1999) *Conflit et coopération dans le canal de distribution : l'analyse du discours des acteurs comme révélateur des comportements stratégiques*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée Aix-Marseille II.

Filser, M. (2000) « La valeur du comportement de magasinage. De la conceptualisation aux stratégies de positionnement des enseignes » in *Actes du 3ème Colloque Etienne Thil*, Université de La Rochelle (septembre).

Filser, M. (2001) « Commerce en magasin et e-commerce. Les apports des modèles de choix du point de vente » in *Actes du 4ème Colloque Etienne Thil*, Université de La Rochelle, septembre, CD ROM.

Filser, M. (2002) « Faut-il des théories pour gérer la distribution ? » in Réseau des IAE, *Sciences de Gestion et Pratiques Managériales*, Coll. Gestion, Série : Production et techniques quantitatives appliquées à la gestion, Economica, Paris, pp. 123-131.

Filser, M. (2004) *La stratégie de la distribution : des interrogations managériales aux contributions académiques*, Cahier de Recherche 04-01, CERMAB-LEG, IAE de Dijon, Université de Bourgogne, Dijon.

Filser, M., Plichon, V. et Antéblan-Lambrey, B. (2003) « La valorisation de l'expérience en magasin : analyse de l'adaptabilité d'une échelle de mesure de la valeur perçue » in *Actes du 6ème Colloque Etienne Thil*, Université de La Rochelle, CD ROM.

Frazier, G.L., Gill, J.D. & Kale, S.H. (1989) « Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country », *Journal of Marketing*, 53, pp. 50-69.

Gabrielsson, M., Manek Kirpalani, V.H. & Luostarinen, R. (2002) « Multiple Channel Strategies in the European Personal Computer Industry », *Journal of International Marketing*, 10 (3), pp. 73-95.

Gaski, J.F. (1984) « The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution », *Journal of Marketing*, 48 (3), pp. 9-29.

Geyskens, I., Gielens, K. & Dekimpe, M.G. (2002) « The market valuation of Internet Channel additions », *Journal of Marketing*, 66 (April).

Ghosh, S. (1998) « Making business sense of the Internet », *Harvard Business Review*, 76 (2), pp. 126-135.

Gifford, J.B. & Norris, D.G. (1987) « Ethical Attitudes of retail Store Managers : A Longitudinal Analysis (Research Note) », *Journal of Retailing*, 63 (3), pp. 298-311 (Fall).

Gilbert, A. & Bacheldor, B. (2000) « The big squeeze », *Informationweek*, pp. 47-56 (March 27).

Granovetter, M. (1985) « Economic Action and Social Structures: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91 (3), pp. 481-510 (Nov.).

Grove, S.J. & Fisk, R.P. (1997) « The Impact of Other Customers on Services Experiences: A Critical Incident Examination of 'Getting Along' », *Journal of Retailing*, 73 (1), pp. 217-224.

Guelfand, G. (1999) *Paroles d'images. Les méthodes projectives appliquées aux études marketing*, Coll. Pertinence/Impertinence, Gaëtan Morin Editeur, Paris.

Hardouin, P. et Ducrocq, C. (1993) *Le commerce indépendant organisé*, Editions Liaisons, Paris.

Helper S. & MacDuffie, J.-P. (2000) *E-volving the Auto Industry: E-Commerce Effects on Consumer and Supplier Relationships (draft version)*, E-Business and the Changing Terms of Competition: A View From Within the Sectors, Conference volume from the Berkeley Roundtable on the International Economy, The Fischer Center on the Strategic Use of Information Technology, Haas School of Business, UC Berkeley.

Hetzel, P. (2002) *Planète Conso*, Editions d'organisation, Paris.

Hoffman, D.L. & Novak, T.P. (1996) « Marketing in Hypermedia Computer Mediated Environments: Conceptual Foundations », *Journal of Marketing*, 60, pp. 50-68 (July).

Holbrook, M. B. [Ed.] (1999) *Consumer Value. A Framework for Analysis and Research*, Coll. Routledge Interpretive Marketing Research, Routledge, London/New York.

Huber, G. (1990) « A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making », *Academy of Management Review*, 15 (1), pp. 47-71 (January).

Hunt, S.D., Ray, N.M. & Wood, V.R. (1985) « Behavioral Dimensions of Channels of Distribution : Review and Synthesis », *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 1-24 (Summer).

Hunt, S.D. & Nevin, J.R. (1974) « Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences », *Journal of Marketing Research*, pp. 186-193 (May).

Jackson, E. (1991) « Shopping and Leisure: Implications of West Edmonton Mall for Leisure and for Leisure Research », *The Canadian Geographer*, 35 (3), pp. 280-287.

Jallat, F. (2000) « Désintermédiation et stratégie sur Internet : recomposition des filières, nouveaux acteurs et réintermédiation », *Revue Française du Marketing*, 177/178 (2-3), pp. 69-82.

Jarvin, M. (2003) *Stakes and strategies in the showroom. Buyer and seller behaviour and the role of the Internet (Phase 1)*, Car Internet Research Program, University of Ottawa, Session IV, Ottawa (June 23).

Jarvin, M. (2004) *Enjeux et stratégies dans le showroom : comportements clients-vendeurs et le rôle d'Internet (Phase 2)*, Car Internet Research Program, University of Ottawa, Ottawa (Août).

Kaufman-Scarborough, C. & Lindquist, J.D. (2002) « E-shopping in a multiple channel environment », *The Journal of Consumer Marketing*, 19 (4/5), pp. 333-350.

Kelly, J.P., Gable, M. & Hise, R.T. (1981) « Conflict, Clarity, Tension and Satisfaction in Chain Store Manager Roles », *Journal of Retailing*, 57, pp. 27-42 (Spring).

Kennedy, T. (1998) « Information Systems in Franchising » in Justis, R.T. & Judd, R.J. [Eds] *Franchising*, Dame Publications, Houston, pp. 12/1-12/21.

Kiff, J. S. (2000) « The lean dealership – a vision for the future : from hunting to farming » in *Marketing Intelligence & Planning*, 18/3, pp. 112-126.

Kneiszel, J. (2004) *Buying and Selling Cars on eBay. Going Once, Going Twice...*, www.edmunds.com/advice/selling/articles.

Kotler, P. (1973) « Atmosphericics as a Marketing Tool », *Journal of Retailing*, 49 (4), pp. 48-64 (Winter).

Kotler, P. et Dubois, B. (1997) *Marketing Management*, 9^{ème} édition, Publi-Union Editions, Paris.

Langrehr, F.W. (1991) « Retail Shopping Mall Semiotics and Hedonic Consumption » in Holman, R. & Solomon, R. [Eds] *Advances in Consumer Research*, 18, pp. 428-433.

Lapidus, G. (2000) *Gentlemen, Start Your Search Engines*, Goldman Sachs Investment Research (January).

Lauer, S. (2004) « Concentration dans la distribution automobile », *Le Monde*, p. 21 (2 juillet).

Lawler, E. E. III (1971) *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, McGraw-Hill, New York.

Leavitt, H.J. & Whisler, T.L. (1958) « Management in the 1980's », *Harvard Business Review*, 36.

Loilier, T. et Tellier, A. (2001) *Nouvelle économie, net organisations*, Coll. Management et Société, Editions EMS, Colombelles.

Lucas, G.H., Jr. (1985) « The Relationships Between Job Attitudes, Personal Characteristics, and Job Outcomes : A Study of Retail Store Managers », *Journal of Retailing*, 61 (1), pp. 35-62 (Spring).

Lusch, R.F. (1976) « Sources of Power: Their Impact on Interchannel Conflicts », *Journal of Marketing Research*, pp. 382-390 (November).

Lusch, R.F. (1982) *Management of Retail Enterprises*, Kent Publishing, Boston, MA.

Machlis, S. (1998) « Estee Lauder tackles web, channel conflict », *Computerworld*, 32 (27), p. 79.

Malone, T.W. & Crowston, K. (1994) « The Interdisciplinary Study of Coordination », *ACM Computing Surveys*, 26 (1), pp. 87-119 (March).

Marciniak, R. et Rowe, F. (1997) *Systèmes d'information, dynamique et organisation*, Coll. P.I.Q. Poche, Economica, Paris.

Marshall, P., Sor, R. & McKay, J. (2000) « An Industry Case Study of the Impacts of Electronic Commerce on Car Dealerships in Western Australia », *Journal of Electronic Commerce Research*, 1/1 (february).

Martin, C.L. & Pranter, C.A. (1989) « Compatibility Management: Customer-to-Customer Relationships in Service Environments », *Journal of Services Marketing*, 3, pp. 6-15 (Summer).

Maruca, R.F., Burke, R., Greenbury, R., Quelch, J., Smith, R.A. & Nilsson, R. (1999) « Retailing: Confronting the Challenges that Face Bricks-and-Mortar Stores », *Harvard Business Review*, 77 (4), pp. 159-169 (Jul/Aug).

Mason, J. & Mayer, M. (1987) *Modern Retailing*, Business Publications, Plano, TX.

Mathwick, C., Malhotra, N. & Rigdon, E. (2001) « Experiential Value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment », *Journal of Retailing*, 77 (1), pp. 39-56.

Mazon, C. et Pereira, P. (2001) *Electronic Commerce, Consumer Search and Retailing Cost Reduction*, 29th TPRC Conference, Alexandria, Virginia (October 27-29).

McAlister, L. & Pessemier, E. (1982) « Variety Seeking Behavior: An Interdisciplinary Review », *Journal of Consumer Research*, 9, pp. 141-150 (December).

McQuivey, J.L., Delhagen, K. & Ardito, C. (1999) New-Car Buying Races On-Line, *The Forrester Report*, 1 (10), (January).

Messinger, P.R. & Narasimhan, C. (1995) « Has Power Shifted in the Grocery Channel? », *Marketing Science*, 14 (2), pp. 189-223.

Meuter, M.L., Ostrom, A.L., Rondtree, R.I. & Bitner, M.J. (2000) « Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters », *Journal of Marketing*, 64 (3) pp. 50-64 (July).

Michaux, V. (2003) *Compétences et Systèmes d'information, cinq cas de coordination dans les centres de contact*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Sciences Economiques et de Gestion de Nantes, 631 pages.

Michie, D.A. & Sibley, S.D. (1985) « Channel Member Satisfaction: Controversy Resolved », *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 188-205 (Spring).

Morisho, O.Y. (2004) *L'avenir de Sears*, Présentation dans le cadre du cours MBA 6695, Ecole de Gestion, Université d'Ottawa, Ottawa (8 juin).

Morisse, B. (2004) *Le processus de valorisation de l'offre dans le comportement d'achat : une application au cas automobile*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Caen-Basse Normandie.

Narayandas, D., Caravella, M. & Deighton, J. (2002) « The Impact of Internet Exchanges on Business-to-Business Distribution », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (4), pp. 500-505.

Navarre, C. (2002) *Effets de la diffusion des NTIC dans l'industrie automobile. Amérique du Nord et Europe. Point sur le B2C et la transformation de la distribution* (working paper), Car Internet Research Programme, Université d'Ottawa (11 juillet).

Ohlson, K. (1999) « 40 % of new-car shoppers use net for research », *Computerworld Online News* (August 23).

Olivier, R.L. & Brief, A.P. (1977) « Determinants and Consequences of Role Conflict and Ambiguity Among Retail Sales Managers », *Journal of Retailing*, 53, pp. 47-58 (Winter).

Paché, G. et Garets (des), V. (1997) « Relations inter-organisationnelles dans les canaux : les dimensions logistiques », *Recherche et Applications en Marketing*, 12 (2), pp. 61-82.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988) « Servqual: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality », *Journal of Retailing*, 64 (1), pp. 12-40.

Patton, S. (2001) « The Truth About CRM », *CIO Magazine*, CXO Media Inc. (May 1).

Porter, M. (2001) « Strategy and the Internet », *Harvard Business Review*, 79 (3), pp. 62-78 (March).

Price, L.L., Arnould, E.J. & Deibler, S.L. (1995) « Consumers' Emotional Responses to Service Encounters », *International Journal of Service Industry Management*, 6 (3), pp. 34-63.

Prus, R. & Dawson, L. (1991) « Shop Til you Drop: Shopping as Recreational and Laborious Activity », *Canadian Journal of Sociology*, 16 (2), pp. 145-164.

Ramirez, C.E. (2003) « More consumers cruise to eBay to buy, sell cars », *The Detroit News* (November 17).

Reix, R. (2002) *Systèmes d'information et management des organisations*, 4^{ème} édition, Coll. Gestion, Vuibert, Paris.

Rémy, E. (2000) *Le lien social dans les échanges marchands de service. Concept de services de lien et habillage social*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Rouen, 455 pages.

Rémy, E. (2001) « Le lien social dans le marketing des services », *Revue Française du Marketing*, 181 (1), pp. 97-108.

Reynolds, J. (1997) « The Internet as a strategic resource: evidence from the European retail sector » in Willcocks et al. [Eds] *Managing IT as a Strategic Resource*, McGraw-Hill, Berkshire.

Roche, L. et Sadowsky, J. (2002) « Réconcilier NTIC et humanisme » in *Revue Française de Gestion*, 138, pp. 65-73 (avril-juin).

Rosenberg, L.J. & Stern, L.W. (1970) « Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model », *Journal of Marketing*, 34, pp. 40-46.

Rowe, F. et Struck, D. (1995) « L'interaction télécommunication-structure des organisations : perspectives, théories, méthodes », *Sciences de Gestion (Cahiers de l'ISMEA)*, 21.

Sabourin, V. et Vézina, M. (2002) « Modèles d'affaires électroniques et création de la valeur économique : un cadre d'analyse », *Gestion*, Ecole des HEC de Montréal, Hors Série « Le commerce électronique : faire le point », pp. 12-22.

Salmon, L.-P. (2000) « Distribution automobile : le divorce de la vitrine et de l'atelier », *Sociétal*, 29, pp. 19-20 (3^{ème} trimestre).

SalomonSmithBarney (2000) Internet Strategy : Automotive Industry, The Future Economy, www.SSBiStrategy.com (September 29).

Sarkar, M.B., Butler, B. & Steinfield, C. (1995) « Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace », *Journal of Computer Mediated Communications*, 1 (3) September.

Sarkar, M.B., Butler, B. & Steinfield, C. (1998) « Cybermediaries in Electronic Marketplace: Toward Theory Building », *Journal of Business Research*, 41, pp. 215-221.

Sauvage, T. (1997) *Vers une conceptualisation de la relation d'agence entre les institutions du canal de distribution : application à la relation prestataire logistique-client*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée Aix-Marseille II.

Schul, P.L., Little, T.E. & Pride, W. (1985) « Channel Climate: Its Impact on Channel Members' Satisfaction », *Journal of Retailing*, pp. 9-37 (Summer).

Sears Canada (2004) *Corporate Update*, CIBC World Markets Retail Conference (February 4).

Shaffer, B. (2001) *An Assessment of Franchise Laws and Internet Auto Sales*, NADA Public Affairs, pp. 1-7 (August).

Solomon, M.R., Surprenant, C.F., Czepiel, J.A. & Gutman, E.G. (1985) « A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions », *Journal of Marketing*, 49, pp. 99-111 (Winter).

Standley, A. (1999) *How Can Manufacturers Manage Channel Conflict ?* eStrategy Report, Build Management (December).

Starkey, M. & Woodcock, N. (2002) « CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management », *The Journal of Database Marketing*, 9 (3), pp. 267-275 (March).

Surprenant, C.F. & Solomon, M.R. (1987) « Predictability and Personalization in the Service Encounter », *Journal of Marketing*, 51, pp. 73-80 (April).

Swinyard, W.R. (1981) « The Appeal of Retailing as a Career », *Journal of Retailing*, 57, pp. 86-97 (Winter).

Tauber, E. M. (1972), « Why Do People Shop? », *Journal of Marketing*, 36, pp. 46-59 (October).

Taylor, A. III (2000) « Detroit Goes Digital », *Fortune*, pp. 173-176 (April 17).

Teas, R.K. (1981) « An Empirical Test of Models of Salespersons' Job-Related Expectancy and Instrumentality Perceptions », *Journal of Marketing Research*, 18, pp. 209-226.

Teas, R.K. (1982) « Performance-Reward Instrumentalities and the Motivation of Retail Salespeople », *Journal of Retailing*, 58, pp. 4-26 (Fall).

Tissier-Desbordes, E. (2003) « Le Comportement du consommateur » in Michon, C. [Ed.] *Le Marketeur. Les nouveaux fondements du marketing*, Pearson Education, 456 pages.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2004) *Managing People Across Cultures (Culture for Business)*, Capstone.

Virassamy, G.J. (1986) *Les contrats de dépendance - Essai sur les activités professionnelles exercées dans une dépendance économique*, L.G.D.J., Paris.

Waller, C., Hwang, L. & Ly, M. (2004) *Extending The Reach. The impact of the Internet on US Automobile Dealers and how it differs from Canada*, Car Internet Research Program, University of Ottawa, 33 pages.

Ward, M.R. & Morganosky, M. (2003) « Online Consumer Search and Purchase in a Multiple Channel Environment » in Baye, M.R. [Ed.] *Advances in Microeconomics Volume 11: Internet Economics*, JAI Press, Greenwich, CN.

Withane, S. (1991) « Franchising and Franchisee Behavior: An Examination of Opinions, Personal Characteristics, and Motives of Canadian Franchisee Entrepreneurs », *Journal of Small Business Management*, 29 (1), pp. 22-29 (January).

Wolfenbarger, M. & Gilly, M.C. (2001) « Shopping Online for Freedom, Control, and Fun », *California Management Review*, 43 (2), pp. 34-55 (Winter).

Wood, S.L. (2002) « Future fantasies: A social change perspective of retailing in the 21st century », *Journal of Retailing*, 78, pp. 77-83.

Wujciak, M. (2003) *Cars Online 2003. Unlocking Hidden Value. A Cross-Channel Analysis of the Automotive Industry – From Consumer Demand Through the Aftermarket*, Cap Gemini Ernst & Young.

Yavas, U. et Habib, G. (1987) « Correlates of Franchisee Satisfaction : The Case of Saudi Car Dealers », *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 17 (3), pp. 46-55.

Yen, B.P.C. & Ng, E.O.S. (2002) « Migrating Procurement onto the Internet », *Electronic Commerce Research*, 2 (1-2), pp. 113-134.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1990) *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Collier-Macmillan, New York, NY.

Zipkin, P. (2001) « The Limits of Mass Customization », *Sloan Management Review*, 42 (3), pp. 81-88 (Spring).

* * *