ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES

Les groupes automobiles et leurs avantages corporatifs

Par

Hugo V. Thibeault

Sciences de la gestion Stratégie

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc)

> Septembre 2014 © Hugo V. Thibeault, 2014

Mots clés

Stratégies corporatives, avantage corporatif, firmes de petite taille, groupes automobiles.

Sommaire

L'objet de cette recherche est de mieux comprendre la façon dont se développe la stratégie corporative chez les firmes de petite taille, et quels avantages corporatifs peuvent en découler. Pour y parvenir, un contexte bien particulier sera étudié, c'est-à-dire les groupes de concessionnaires d'automobiles au Québec.

En gestion, il est souvent question de stratégie concurrentielle et d'avantage concurrentiel. Cependant, les notions de stratégie corporative et d'avantages corporatifs sont souvent moins connues. Ces concepts seront donc présentés dans la première partie de la revue de la littérature.

Alors que les théories sur la stratégie corporative proviennent majoritairement d'études réalisées auprès de grandes firmes internationales, nous avons tenté de savoir si ces théories pouvaient s'appliquer à travers des firmes de plus petite taille en étudiant les groupes automobiles. Ces groupes, étant constitués de différentes entreprises franchisées, possèdent des caractéristiques différentes des firmes généralement analysées par les chercheurs. La troisième partie de la revue de la littérature permet ainsi de mieux comprendre les particularités et les origines de ce type de petites firmes.

Dans le cadre de ce mémoire, notre recherche consiste à identifier les éléments à prendre en considération dans la mise en œuvre d'une stratégie corporative. Les principaux concepts et les éléments retenus y sont présentés à l'intérieur de notre cadre théorique.

Finalement, les résultats de notre recherche ont permis de découvrir la présence de différentes catégories chez les firmes de petite taille. Les données recueillies ont également permis de déceler différentes raisons d'être de ces firmes. Les avantages corporatifs qui en ressortent sont ainsi très différents dépendamment du but primaire de la création de la firme.

Remerciements

Au terme de ce mémoire, je tiens à remercier tous les propriétaires et les gestionnaires qui ont eu l'amabilité de soutenir cette recherche en participant aux entrevues réalisées et en partageant leurs connaissances avec nous.

Je souhaite également remercier Brian King et Taïeb Hafsi, qui ont su m'aider et me guider tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Finalement, j'aimerais également adresser mes sincères remerciements à toutes les personnes qui m'ont épaulé durant la réalisation de ce mémoire et qui ont permis, par leur soutien, de mener à bien ce grand travail.

Cette expérience fut extrêmement enrichissante pour moi. Je vous en remercie.

Table des matières

Mots clés	ii
Sommaire	ii
Remerciements	iv
Chapitre 1. Introduction	1
1.1 Objectif de la recherche	
1.2 Structure du mémoire	3
Chapitre 2 – Revue de la littérature	5
2.1 Qu'est-ce que la stratégie corporative?	
2.1.1 Stratégie concurrentielle et stratégie corporative	5
2.1.2 Avantage concurrentiel et avantage corporatif	10
2.1.3 Le rôle de la maison mère (Corporate Parent)	
2.2 Le regroupement d'entreprises	
2.3 Le cas des concessionnaires automobiles	
2.3.1 La croissance du système des concessionnaires d'automobiles (1930-1	-
2.2.1. Comparition des grandes automobiles	
2.3.2 L'apparition des groupes automobiles	
2.3.3 L'évolution des concessionnaires depuis les années 1990	
Chapitre 3 - Cadre d'analyse	
3.1 La lentille utilisée :	
3.2 Concepts mobilisés	
3.2.1 Les quatre principaux éléments de la stratégie corporative	
3.2.2 Le triangle de la stratégie corporative	
3.2.3 La création et la destruction de valeur par la maison mère	
3.3 Cadre conceptuel	
Chapitre 4 - Méthodologie	
4.1 Stratégie de recherche	
4.1.1 Échantillon	
4.1.2 Données (sources, ébauche d'instruments)	
4.2 Analyse de données	
4.2.1 Qualités et limites de la méthode choisie (validité, fiabilité)	
4.3 Considérations éthiques	55
Chapitre 5 - Présentation des données et résultats	57
5.1 Stratégies corporatives ou non?	58
5.1.1 Le cas des groupes automobiles	
5.1.2 Les catégories de petites firmes	
5.1.3 Les groupes automobiles face aux trois éléments essentiels de la straté	
corporative	
5.2 Création de valeurs ou non ?	
5.2.1 Avantages de la petite firme	
5.2.2 Contraintes chez la petite firme	
Chapitre 6 - Discussion et conclusion	
6.1 Principales observations	81

6.2 Implication pour la pratique	84
6.2.1 Meilleures pratiques:	
6.3 Limites de la recherche	
6.3.1 Limites liées à l'échantillon	89
6.3.2 Limites liées aux mesures	90
6.4 Recherches futures	90
Annexe 1 - Nombre de franchises par province	92
Annexe 2 - Groupes automobiles au Québec	93

Liste des tableaux

Table 1 - Guide d'interview	53
Liste des figures	
Figure 1 – La matrice BCG	33
Figure 2 – Le triangle de la stratégie corporative	37
Figure 3 – Synergie entre les filiales et la maison mère	42
Figure 4 – L'influence de l'autonomie	43
Figure 5 – L'influence des liaisons	43
Figure 6 – Les fonctions et les services centraux	44
Figure 7 – Le développement d'activités et d'entreprises	44
Figure 8 – Cadre d'analyse	47
Liste des annexes	
Annexe 1 – Nombre de franchises par province	91
Annexe 2 – Groupe automobile au Québec	92

Chapitre 1. Introduction

1.1 Objectif de la recherche

« La totalité est plus que la somme des parties. » Aristote

Pour Aristote, les parties peuvent être, à l'intérieur de l'ensemble, en interaction entre elles, de sorte que leurs synergies sont capables de faire quelque chose dont les parties seraient incapables de faire si elles étaient séparées. Selon le célèbre philosophe, cela voudrait dire qu'une firme constituée d'entreprises multiples représenterait plus que la somme de ces entreprises si elles étaient individuelles. C'est ce que nous appelons, dans la littérature en gestion, l'avantage corporatif. Ce type d'avantage découle généralement des stratégies corporatives mises en œuvres par les grandes firmes constituées d'entreprises multiples. La première section de la revue de la littérature explique plus en détails ce type de stratégie et les avantages qui peuvent en ressortir.

Selon Porter (1985), les firmes capables d'identifier et d'exploiter les interconnexions entre les activités distinctes, mais voisines de leurs entreprises, peuvent parfois accéder à des avantages de taille. Cette synergie semblait une idée très intéressante, mais qui se concrétisait rarement dans la pratique jusqu'à la fin des années 1980. Au début de cette même décennie, la décentralisation semblait plutôt être la solution efficace. Un plus grand pouvoir était laissé aux dirigeants des différentes filiales et ceux-ci étaient récompensés en fonction de leurs

résultats (Porter, 1985). Toutefois, les développements économiques, technologiques et les pressions concurrentielles accrues ont fait en sorte que plusieurs organisations se sont mises à reconsidérer les synergies que peut présenter la centralisation.

Habituellement, lorsqu'il est question de stratégie corporative, la majorité des études se sont intéressées à de grandes firmes telles que Procter & Gamble, 3M et General Electric. Cependant, il est intéressant de se questionner sur les avantages de ce type de stratégie à travers des compagnies de plus petite taille. Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi d'analyser des groupes d'entreprises, car leur modèle d'affaires ressemble étroitement au modèle de la grande firme.

Il existe un grand nombre d'entreprises gérées sous la forme de regroupement d'entreprises. La deuxième partie de la revue de la littérature démontrera les caractéristiques de ces groupes d'entreprises. Nous retrouvons souvent ce type de petites firmes chez les entreprises franchisées. Par exemple, il n'est pas rare de voir, dans le domaine de la restauration et de l'hôtellerie, un propriétaire posséder et gérer plus d'une franchise. Il existe peu d'études réalisées sur ces types d'entreprises; c'est pourquoi nous avons choisi de comprendre comment fonctionne la stratégie corporative et quels avantages corporatifs peuvent en découler chez les firmes de petite taille.

Pour ce faire, nous avons choisi d'analyser et de recueillir nos données auprès des groupes de concessionnaires d'automobiles du Québec. Ces derniers seront mis de l'avant à l'intérieur de la troisième partie de la revue de la

littérature. Notre choix s'est arrêté sur ce type de compagnie, car elles connaissent une très forte croissance dans leur industrie depuis plusieurs années. De plus, la structure de ces groupes ressemble intimement à celle des plus grandes firmes sur lesquelles reposent la majorité des études menées. Finalement, le marché de la vente d'automobiles est de plus en plus saturé et les marges réalisées sur la vente d'automobiles diminuent sans cesse. Pour ces raisons, la création de groupes semble être une option de plus en plus populaire auprès des propriétaires de franchises afin d'assurer une croissance et d'augmenter leurs parts de marché. Il devient alors intéressant de découvrir si cette stratégie permettra à ces petites firmes d'obtenir des avantages corporatifs et si cette solution est viable à plus long terme.

1.2 Structure du mémoire

À la suite de l'introduction présentée sous le chapitre un, la première partie du deuxième chapitre se consacre sur les connaissances que nous possédons de la littérature sur les stratégies corporatives. La deuxième partie de ce chapitre s'intéresse aux concessions d'automobiles et présente, plus en détails, l'arrivée et la croissance des groupes automobiles.

Afin de déterminer si ce type de firme bénéficie d'avantages corporatifs, nous avons analysé les différentes théories sur la stratégie corporative. Nous avons ensuite recherché les similarités entre ces théories, afin d'en faire ressortir les éléments clés qui conduisent à l'avantage corporatif. Le troisième

chapitre est consacré à l'analyse de ces théories à l'intérieur d'un cadre conceptuel.

Le chapitre quatre présente, pour sa part, la méthodologie utilisée dans la cueillette de données. Les résultats de cette recherche sont présentés au chapitre cinq. Finalement, la conclusion ainsi qu'une discussion sont présentées au sixième chapitre.

Chapitre 2 – Revue de la littérature

2.1 Qu'est-ce que la stratégie corporative?

2.1.1 Stratégie concurrentielle et stratégie corporative

La stratégie est un sujet qui a été abordé à de multiples reprises et sous de nombreux angles. Comme le mentionnent Séguin, Hafsi, and Demers (2008), peu importe que l'organisation soit gouvernementale, privée ou à but non lucratif (Porter, 1990), la stratégie est utilisée pour comprendre et décrire le comportement des personnes (Michel & Erhard, 1977), le comportement des groupes (Allison, 1971) et le comportement des organisations elles-mêmes (Andrews, 1987; Bower, 1983; Chandler, 1962; Mintzberg, 1990). La stratégie vise l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel d'un secteur (Porter, 1985). Elle représente le pilotage des modifications des relations du système de la firme avec son environnement et de la frontière avec ce qu'elle n'est pas (Ansoff, 1965).

Afin de bien comprendre les éléments mis de l'avant dans cette recherche, il est primordial, d'entrée de jeu, de différencier deux différents niveaux de stratégies fréquemment abordées et auxquelles les firmes peuvent recourir. À travers la littérature, des auteurs comme Ansoff (1965) et Drucker (1954) ont été parmi les premiers à présenter la stratégie comme étant composée de deux principaux éléments : la stratégie au niveau de l'entreprise (busniess-level strategy) (Lynch, 2006) et la stratégie au niveau corporatif (corporate-level startegy). Porter (1987) a également démontré qu'une

entreprise dont les activités sont diversifiées possède généralement deux niveaux de stratégies: la stratégie propre à chaque unité d'affaires de l'entreprise (Business Unit Strategy), également appelée stratégie concurrentielle (Competitive Strategy) et la stratégie globale (Company-wide Strategy), ou stratégie corporative (Corporate Strategy). Ainsi, commençons tout d'abord, par bien décortiquer ces deux niveaux.

Comme il vient de l'être démontré, de nombreux termes, tant dans la littérature que dans la pratique, sont utilisés lorsqu'il est question de stratégie. Pour cette raison, le terme «stratégie corporative» sera utilisé tout au long de ce mémoire, afin de faire référence aux termes Company-wide Strategy, Corporate Strategy et Corporate-level strategy. Le terme «stratégie concurrentielle» sera également utilisé afin de faire référence aux termes Competitive Strategy, Business-level strategy et Business Unit Strategy. De nombreux termes sont aussi utilisés lorsque l'on parle d'entreprises. Dans ce mémoire, nous utiliserons le terme «firme» pour faire référence aux termes Multibusiness companies et Companies. Le terme «filiale» est également utilisé en référence aux termes Business unit et Business.

2.1.1.1 La Stratégie concurrentielle :

La stratégie concurrentielle trace l'itinéraire à suivre pour les activités de l'entreprise dans chacun des secteurs où elle intervient (Porter, 1985). Elle consiste à identifier comment chacun des domaines d'activités de l'entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents, et quels

nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits (Johnson, Whittington, Scholes, & Fréry, 2011; Porter, 1987). Elle est concernée par le positionnement de chaque unité d'affaires parmi ses concurrents (Séguin et al., 2008), et par le *match* réalisé entre les capacités internes de l'organisation et ses relations externes avec les consommateurs, les concurrents et les autres organisations (Lynch, 2006). La stratégie concurrentielle est également présentée par Grant (1995) comme étant la manière dont une entreprise unique (*single-business unit firm*) ou une unité d'affaires (filiale) distincte d'une grande firme (*individual business unit of a larger firm*) compétitionne dans un secteur ou un marché particulier. Il s'agit également du type de stratégie qui est employé à l'intérieur des petites et moyennes entreprises (ci-après nommées PME).

Si un très grand nombre d'articles ont été publiés sur les différentes formes de stratégies concurrentielles, comme la stratégie de la production, de la diversification, de l'action commerciale et de la direction, c'est parce qu'une entreprise a besoin d'un champ et d'un sens de croissance bien définis. Il ne suffit pas d'avoir seulement des objectifs pour qu'une entreprise puisse être profitable, elle doit obéir à des règles directrices définies, telles que la stratégie de l'entreprise ou la perception qu'a l'entreprise de ses activités (Ansoff, 1965). Lorsqu'une entreprise ne possède qu'un seul domaine d'activités ou n'est constituée que de quelques unités d'affaires, elle arrive généralement à bien définir sa stratégie concurrentielle.

Toutefois, il devient moins évident de tracer une ligne directrice pour l'ensemble de ses activités. C'est à ce moment que la firme bascule vers un second niveau de stratégie, la stratégie corporative.

2.1.1.2 La Stratégie corporative

Pour la majorité des firmes, la stratégie corporative représente la somme des stratégies des différentes divisions, réunies ensemble, avec quelques objectifs communs et parfois une grande déclaration de mission, souvent très semblable aux centaines d'autres firmes. (Campbell, Goold, & Alexander, 1994a). Pourtant, une stratégie corporative représente beaucoup plus :

An outstanding corporate strategy is not a random collection of individual building blocks but a carefully constructed system of interdependent parts (Collis & Montgomery, 1998, p. 72)

La stratégie corporative s'opère à un niveau différent. Elle prend place à l'intérieur de la firme ayant plusieurs filiales et/ou plusieurs domaines d'activités. Ce type de stratégie s'attaque à la composition du portefeuille des différentes filiales de la firme. Elle se concentre sur deux questions différentes: ce que les unités d'affaires de chaque domaine d'activités devraient être à l'intérieur de la firme, et de quelle manière l'entreprise devrait les gérer (Lynch, 2006; Porter, 1987). Elle est exposée comme étant «la manière dont une firme gère l'ensemble de ses unités »¹ (Grant, 1995). Nous pourrions également définir la stratégie corporative comme étant la contribution du siège social à l'intérieur d'une firme et de ses différentes filiales, à ajouter de la valeur au-delà de ce qui est créé par les filiales et leurs stratégies concurrentielles individuelles.

-

¹ Traduit par l'auteur.

Corporate strategy is the pattern of major objectives, purposes or goals and essential policies or plans for achieving those goals, stated in such a way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to be (Andrews, 1971, p. 28).

Ainsi, le niveau corporatif de la firme – la maison mère – se préoccupe des questions de répartition des ressources et de réconciliation entre les profits à court terme et la santé à long terme de l'entreprise. Collis and Montgomery (1998) définissent la stratégie corporative comme étant la manière dont une compagnie réussit à créer de la valeur à travers la configuration et la coordination des activités de ses filiales.

Corporate strategy concern what the parent will do, and across what businesses it will operate, just as business strategy concerns the role of business managers and the scope of business activities in which they will operate (Campbell et al., 1994a, p. 6)

En dernière analyse, la stratégie concurrentielle est essentielle à la survie d'une entreprise. Or, la stratégie corporative est ce qui permet à une firme constituée de plusieurs filiales d'être plus que seulement la somme de ses parties.

Comme démontré, ces deux différents niveaux de stratégie ont chacun des objectifs et des résultats différents. Ils permettent d'obtenir différents avantages dépendamment du niveau où s'opère la stratégie. La stratégie concurrentielle mènera à la création d'avantages concurrentiels alors que la stratégie corporative visera l'obtention d'avantages corporatifs.

2.1.2 Avantage concurrentiel et avantage corporatif

2.1.2.1 L'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel se caractérise par la valeur qu'une entreprise est capable de créer pour ses clients dans chacune de ses filiales (Porter, 1985). L'avantage concurrentiel découle habituellement de la stratégie concurrentielle. Plusieurs études en stratégie ont été réalisées afin de déterminer de quelles façons les entreprises arrivent à créer de la valeur afin de générer et de conserver un avantage concurrentiel. De nombreuses sources d'avantages concurrentiels ont été identifiées à travers différentes recherches.

À court terme, la théorie des capacités dynamiques suggère que les avantages concurrentiels temporaires découlent de la prise de risques et des idées entrepreneuriales dans un environnement complexe ou incertain (Eisenhardt & Martin, 2000). À plus long terme, selon la théorie des ressources, l'avantage concurrentiel découlerait plutôt de certaines ressources spécifiques à l'entreprise (Arrègle, 2006; Barney, 1991). Du point de vue fondé sur le marché, les avantages concurrentiels sont le résultat d'un positionnement stratégique sur des marchés imparfaits (Porter, 1980). Dans son modèle sur les stratégies génériques, Porter (1980) soutient qu'il existe trois différentes façons pour une entreprise de se positionner afin de détenir un avantage concurrentiel dans son marché: la domination par les coûts, la différentiation et la concentration (ou « focalisation »).

2.1.2.2 L'avantage corporatif :

Contrairement à l'avantage concurrentiel, qui est propre à chacune des filiales de la firme, l'avantage corporatif se caractérise plutôt par la valeur que la firme parvient à créer à travers la configuration et la coordination de l'ensemble des activités de ses filiales. Comme mentionné plus haut, il s'agit de la valeur générée au-delà de ce que chaque filiale parvient à créer à travers sa stratégie individuelle. Pour y arriver, il est indispensable que la firme possède une compréhension claire des fonctions et activités de ses filiales et des relations entres ces dernières. Ce type d'avantages provient généralement de la stratégie corporative.

Selon Collis and Montgomery (1998), la majorité des grandes firmes affirmera qu'il n'y a pas de destruction de valeur au niveau corporatif (*Corporatif Level*). Cependant rien n'indique qu'elles en créent. Ce n'est pas parce qu'une firme possède plusieurs filiales qu'elle parvient systématique à générer de la valeur entre celles-ci. Des recherches ont démontré qu'à travers les firmes qui possèdent une stratégie corporative, une petite quantité seulement parvient à créer de la valeur substantielle, alors la grande majorité des firmes n'y parvient pas. Elles sont plutôt destructrices de valeur (Campbell et al., 1994a; Campbell, Goold, & Alexander, 1995b). La firme devrait généralement offrir des économies d'échelles en raison de sa taille et des synergies qui existent entre ses différentes filiales. Bien que cela paraisse évident pour un grand nombre de chercheurs, les recherches de Campbell et al. (1994a) suggèrent qu'en réalité, dans la moitié des firmes, l'ensemble vaut moins que la somme des parties. Au lieu d'ajouter de la

valeur, la maison mère détournerait plutôt de la valeur et son influence pourrait être contreproductive. Dans plus de 100 histoires et situations analysées par Campbell et al. (1995b), l'influence de la maison mère aurait poussé des gestionnaires, à l'intérieur de filiales, à prendre de mauvaises décisions pour celle-ci.

Dans son étude réalisée sur 33 grandes compagnies, Porter (1988) a également démontré qu'une grande partie des firmes qui choisissent de se diversifier ne conservent qu'une petite portion de tous les investissements réalisés en acquisition.

I found that on average corporations divested more than half their acquisitions in new industries and more than 60% of their acquisitions in entirely new fields. Fourteen companies left more than 70% of all the acquisitions they had made in new fields (Porter, 1988, pp. 66-67).

Cela signifie qu'une firme qui diversifie ses activités ne détient pas forcément une stratégie corporative, et encore moins systématiquement un avantage corporatif. Campbell et al. (1994a) font valoir que la plupart des grandes firmes sont aujourd'hui de grandes organisations à multiples filiales. Leur recherche indique qu'en réalité, les avantages provenant d'économies d'échelle et de synergies n'existent pas.

Il est clair que plusieurs recherches ont été menées afin de comprendre et de définir ce qu'est l'avantage concurrentiel. Alors que plusieurs dirigeants possèdent désormais de nombreuses connaissances sur les moyens d'obtenir un avantage concurrentiel au niveau de leurs filiales (Business Unit), il reste tout de

même moins évident de déterminer ce qui est requis pour générer de la valeur à travers les multiples filiales d'une entreprise et ainsi créer un avantage corporatif.

Alors comment une firme parvient-elle à générer de la valeur et à obtenir un avantage corporatif? Comme déjà suggéré plus haut, il semble que la maison mère joue un rôle déterminant dans le succès d'une stratégie corporative.

2.1.3 Le rôle de la maison mère (Corporate Parent)

Définition:

The corporate parent consists of all managers and staff not assigned to a business unit, including not only the corporate headquarters but also division, group, region and other intermediate levels of management. (Campbell et al., 1995b, p. 80)

Dans la grande firme, la maison mère est définie comme étant l'intermédiaire entre les actionnaires/investisseurs et les différentes filiales de la firme (Campbell et al., 1994a). Elle est en compétition avec d'autres maisons mères concurrentes, mais également avec d'autres intermédiaires, tels que les fonds de placement et les fonds communs de placement. Dans leur ouvrage, ces auteurs accordent une grande importance au rôle que joue la maison mère dans la firme.

Multi-business companies consist of businesses, many of which could exist independently, and a corporate hierarchy of line managers, functions and staffs outside these businesses (Campbell et al. (1994a).

Pour ces auteurs, c'est cette hiérarchie qui représente la maison mère de la firme et qui est chargée de prendre les décisions stratégiques de la firme. C'est

également la maison mère qui décide quelles nouvelles entreprises supporter et quelles acquisitions exécuter. C'est elle qui détermine la structure de la société, qui définit les processus de budgétisation et de dépenses en capital, et qui donne le ton pour les valeurs et les attitudes des filiales. Finalement, c'est la maison mère qui est mise sous la loupe lors d'offres publiques d'achat hostile, ou lorsque de grands actionnaires sont mécontents de leurs déclarations. Bref, la maison mère est au cœur des décisions stratégiques de la firme (Campbell et al. (1994a).

La maison mère se différencie des filiales de la firme sous plusieurs aspects. D'un côté, les filiales de la firme sont généralement en contact direct avec les clients et parviennent à créer de la valeur par l'entremise de leurs activités. Elles répondent aux besoins des consommateurs et génèrent des revenus et des profits. Ces filiales se rapportent ensuite aux «parents d'entreprises» (maisons mères), qui représentent habituellement le siège social ou la direction d'une division. À l'opposé, les parents sont rarement en contact avec les clients. Ils génèrent des dépenses, mais rarement des revenus. C'est probablement une des principales raisons pour lesquelles autant de firmes détruisent de la valeur au lieu d'en créer (Collis & Montgomery, 1998; Porter, 1988). Pour qu'une maison mère génère de la valeur, les coûts rattachés à la gestion de la stratégie corporative doivent ainsi être inférieurs aux valeurs que cette dernière parvient à générer.

Comme nous avons pu le constater, les théories basées sur la stratégie corporative et sur les avantages corporatifs portent presque exclusivement sur

les grandes firmes. Il semble tout à fait raisonné de s'intéresser avant tout à ce type d'entreprise, car elles sont les plus favorables à la création de valeurs à travers leurs multiples filiales (Collis & Montgomery, 1998). Cependant, il existe une autre forme d'entreprises auxquelles la stratégie corporative pourrait s'appliquer, c'est-à-dire à certains types de regroupements d'entreprises. Ce type d'entreprise gère de multiples commerces parallèlement et leur structure s'apparente beaucoup à la structure des grandes firmes et de leurs multiples filiales. C'est pour cette raison que ce type d'organisations, en tant que firmes de petite taille, sera examiné à l'intérieur de cette étude.

Pour cette recherche, les groupes d'entreprises sélectionnés sont des organisations possédant plusieurs franchises automobiles. Ce type d'entreprises, avec ses multiples franchises, se différencie quelque peu des firmes observées à l'intérieur des recherches déjà menées sur la stratégie corporative et sur les avantages corporatifs, car il ne possède pas les mêmes pouvoirs décisionnels, dû aux multiples exigences du/des franchiseurs auxquels il doit répondre.

Il devient alors intéressant de se demander si ce modèle d'affaires met en place des stratégies corporatives à travers ses multiples franchises et points de vente; et si ces stratégies lui permettent d'obtenir certains avantages corporatifs. Une analyse plus détaillée sur la littérature de la stratégie corporative sera faite dans le chapitre trois afin d'établir notre modèle conceptuel.

Some research demonstrates that diversification leads to poor performance. Lang and Stulz, for example, find that firms which compete in more than one business segment are systematically valued at 30% less than those which compete in only one segment (Collis, 1996, p. 416).

En conclusion, bien que les grands conglomérats prétendent ajouter de la valeur grâce aux synergies et aux économies d'échelle, Campbell et al. (1994a) suggèrent que ce n'est pas le cas. Selon eux, les firmes devraient viser un «fit» plus serré entre les stratégies de chaque entreprise et la stratégie globale de l'entreprise. Comme les groupes automobiles exploitent différentes entreprises dans le même domaine d'activités, ils possèdent généralement un fit plutôt serré. Il s'agit d'une raison supplémentaire qui explique pourquoi nous avons décidé de mener notre étude sur ce type de petite firme.

2.2 Le regroupement d'entreprises

Selon Mallard (2004, p. 2), le regroupement d'entreprises peut être perçu comme « une façon de contrebalancer les effets de taille sur le marché, et de renforcer la capacité des petites entreprises à se positionner dans des milieux économiques favorables aux grandes entreprises intégrées et aux grands groupes – même si le paramètre taille joue un rôle ambivalent pour appréhender les spécificités de gestion que l'on peut attribuer à la PME » (Torrès, 1998 ; Harisson, 1995 ; Marchesnay, 2003). Pour Mallard (2004), le groupe est une réaction de la part des petites entreprises face à l'ouverture des marchés, à la mondialisation et à la montée d'une économie de plus en plus axée sur la

diversité. Le groupe représente alors, pour ces petites entreprises, un moyen de demeurer concurrentiel et de s'adapter aux exigences des consommateurs, toujours plus demandant.

De plus, dans de nouveaux contextes compétitifs et technologiques, le groupe se présente comme une stratégie de croissance. Enrietti (1989, p. 206) démontre dans son analyse que « les petites entreprises utilisent la croissance externe de façon essentiellement horizontale pour obtenir des économies d'échelle liée au volume de production de produits spécifiques ».

Pour Loiseau, le regroupement d'entreprises n'est plus un privilège réservé aux très grandes entreprises. « Les petites et moyennes entreprises se sont aussi approprié ce mode de structuration et de fonctionnement » (Loiseau, 2001, p. 1). Pour les groupes de la taille d'une PME – ou *microgroupes* –, ce choix d'organisation représente un moyen d'accompagner les mutations que rencontre la société. « La structure des microgroupes peut être très complexe, alliant plusieurs niveaux de contrôle et une implantation dans plusieurs domaines d'activité » (Loiseau, 2001).

À travers ses recherches sur les regroupements d'entreprises, Loiseau (2001) a distingué quatre types de microgroupes :

• Les microgroupes entreprises

Ces groupes sont généralement formés de deux entreprises dont le sommet est une société pouvant être considérée comme une *holding* et dont la seule activité concrète relève de l'entreprise contrôlée. Ces

groupes opèrent généralement dans le secteur industriel (46%) et dans le commerce (33%).

• Les microgroupes monovalents

Ces groupes sont implantés dans un seul domaine d'activité et possèdent en moyenne entre trois et quatre entreprises. Ils opèrent généralement dans le secteur industriel (33%), le commerce (26%) et les services aux entreprises (15%). « Ils correspondent surtout à des entreprises qui ont soit rationalisé leur organisation, soit recherché une croissance externe (création ou rachat) » (Loiseau, 2001, p. 3).

• <u>Les microgroupes bivalents</u>

Ces groupes rassemblent des activités qui s'exercent dans deux domaines différents. « La plupart des groupes bivalents (35 % des microgroupes) sont des entités qui ont rationalisé leur organisation dans le cadre d'une optimisation financière (création d'une société immobilière qui gère les locaux des entreprises du groupe, création d'une société de services aux entreprises du groupe), ou bien diversifié leurs activités afin de soutenir l'activité principale du groupe (création d'une société commerciale ou de services)» (Loiseau, 2001, p. 3). Ces groupes détiennent en moyenne entre quatre et cinq entreprises. On peut y retrouver des associations d'activités telles qu'industrielles et commerciales (18 % d'entre eux), industrielles et services aux entreprises (16 %), commerciales et services aux entreprises (10 %) et industrielles et immobilières (9 %).

• Les microgroupes polyvalents

Ces groupes sont implantés dans trois domaines d'activité ou plus et possèdent en moyenne entre huit et neuf entreprises. Ils sont des entités complexes qui allient à la fois rationalisation de l'organisation productive et optimisation financière. La majorité de ces groupes (40%) opère à la fois dans l'industriel et le commerce.

Selon Loiseau, malgré le fait que les groupes bivalents et polyvalents soient implantés dans plusieurs domaines d'activités, ces derniers sont principalement organisés autour d'un domaine principal. « Pour 78 % des microgroupes bivalents et 57 % des groupes polyvalents, un seul domaine rassemble en effet plus de 80 % des effectifs du groupe » (Loiseau, 2001, p. 4). La structure de ces groupes est établie de sorte que les activités associées apparaissent davantage comme satellitaires et ayant pour fonction de contribuer au bon développement de l'activité principale ou d'optimiser l'organisation interne du groupe. Cette concentration autour d'un domaine est conséquente à l'origine de ces groupes pour lesquels plusieurs des structures ont été modelées autour d'une petite ou moyenne entreprise spécialisée dans une activité de base.

Le regroupement permet aux entreprises d'atteindre un niveau d'efficacité plus élevé.

Le regroupement suppose en général des objectifs nets et stratégiques, une délimitation du rayon d'action des entreprises, une capacité d'homogénéisation dans la façon de diriger, et une culture de l'entreprise, tous facteurs qui proviennent d'une expérience consolidée (Enrietti, 1989, p. 207).

Ainsi, le groupe d'entreprises façonne une structure permettant de raccorder la possibilité de concentration des ressources et la décentralisation de la gestion et des responsabilités (Mallard, 2004).

Cette forme d'organisation procure des avantages relatifs à la grande firme en lui permettant de « réduire les coûts de transaction qui auraient été encourus si celles-ci s'étaient effectuées via le marché » (Jacquemin, 1989, p. 8). Toutefois, grâce à sa petite taille, ce type d'organisation permet également d'éviter certains coûts d'organisation qui se seraient manifestés si la transaction avait été totalement internalisée au sein d'une grande firme.

Comme chez les grandes firmes, la structure des regroupements d'entreprises donne accès à des fonctions communes telles que la comptabilité, la Recherche et Développement et la gestion des ressources humaines (Mallard, 2004). De plus, les échanges de ressources à l'intérieur du groupe s'effectuent généralement à des prix inférieurs que ceux du marché. Finalement, le regroupement d'entreprises donne habituellement accès à un nombre plus élevé de ressources matérielles, financières et humaines, normalement inaccessibles pour l'entreprise unique (Boutary, Faure, & Monnoyer, 2012). Selon le but et les objectifs du groupe, les avantages obtenus peuvent varier : la mise en commun des ressources humaines, financières ou informationnelles, le partage des fonctions ou des investissements, ou la diminution des coûts de gestion de chaque entreprise du groupe.

Boutary et al. (2012) ajoutent que le groupement d'entreprises peut également être un excellent moyen pour développer de nouveaux produits et/ou

de nouveaux marchés. Pour y parvenir, le groupe doit créer des synergies et déployer des moyens non mobilisables de façon individuelle afin de contrer l'insuffisance de ressources des PME.

Le regroupement peut avoir plusieurs incidences sur les entreprises qui le constituent. Par exemple, le niveau d'indépendance des dirigeants de chaque entreprise diminue habituellement au détriment du pouvoir transféré aux gestionnaires de groupes.

Le regroupement apporte également certains changements au niveau des organisations.

L'appartenance à un groupement, notamment quand il est question de développer de nouvelles activités ou de nouveaux marchés, va s'accompagner de modifications organisationnelles importantes. La gestion centralisée, la polyvalence des acteurs (dirigeants et autres), la préférence donnée à un fonctionnement à court terme, sont remises en question au profit d'organisations plus formalisées, plus planifiées, plus interdépendantes (Boutary et al., 2012, p. 108).

Pour ces raisons, il est important de qualifier le principal objectif du groupe : est-ce les économies d'échelles ou la croissance des entreprises? Dans l'optique ou la recherche d'économie d'échelles est la priorité, le niveau d'implication de chaque entreprise y sera moins grand. Le partage de ressources entre ces entreprises y est limité. Cependant, lorsque l'objectif est le développement d'affaires pour chaque entreprise adhérente, il devient moins évident de créer et de pérenniser ces groupements. Selon Boutary et al., « pour éviter des risques d'opportunisme individuel, ce type de groupement nécessite une gestion contractuelle, mais aussi des relations de confiance, souvent

construites grâce à des expériences communes antérieures à la création du groupement » (Boutary et al., 2012, p. 108).

En résumé, le regroupement d'entreprises s'apparente de près aux grandes firmes, car les objectifs et les avantages recherchés sont similaires. Cependant, nous croyons que les avantages obtenus peuvent être différents entre la firme de petite taille et la firme de grande taille. C'est pourquoi nous analyserons plusieurs firmes de petite taille, soit les groupes automobiles, au cours des prochains chapitres. Nous commencerons tout d'abord par découvrir d'où proviennent ces groupes automobiles.

2.3 Le cas des concessionnaires automobiles

Une automobile est bien plus qu'un simple produit manufacturé : elle est la réponse aux besoins de mobilité de millions de consommateurs et par la même occasion, fait partie intégrante de leur vie quotidienne. Comme le mentionnent Altshuler, Anderson, Jones, Roos, and Womack (1984), l'automobile a continuellement joui d'une réputation favorable et d'un futur toujours prometteur. En effet, l'industrie automobile constitue, depuis ses débuts, un maillon important dans l'économie des pays industrialisés.

En dépit des années passées et de l'évolution de la connaissance et de la technologie, la voiture est toujours demeurée très similaire, dans son principe, à ce que ressemblaient les premières automobiles. Cependant, l'industrie automobile a en elle-même subi des changements considérables. Année après

année, de nouveaux évènements sont arrivés, ayant laissé des marques et créant de nouveaux enjeux. La vente d'automobiles représente sans contredit un élément qui a connu plusieurs changements depuis les 15 dernières années. Plusieurs acteurs ont ainsi influencé le marché de la vente automobile et les pratiques du milieu. Nous pouvons penser, entre autres, à la popularité grandissante d'Internet, aux habitudes de consommation en évolution, à l'image de marque qui gagne en importance, etc.

2.3.1 La croissance du système des concessionnaires d'automobiles (1930-1980)

Comme le mentionnent V. Kasturi and Bell (1997) dans leur étude, le système de concessionnaires d'automobiles a vu le jour entre les années 1920 et 1930 avec l'arrivée de la commercialisation de la voiture. Puisqu'à cette époque, les voitures étaient peu fiables et nécessitaient des réparations de manière assez fréquente, les constructeurs ont vite compris l'importance de posséder des réseaux de distribution locaux. Afin de conserver le contrôle sur les différents points de ventes et de services dans leurs réseaux de distribution, les constructeurs ont alors opté pour l'option du franchisage. Les franchiseurs (constructeurs) se garantissaient ainsi d'avoir une présence locale, tout en s'assurant de conserver un contrôle élevé à l'aide de règles et de termes très stricts dans les contrats de franchises.

The manufacturer sought to exclude dealers from selling other manufacturer's brands, limited the transferability of ownership, forced dealerships to accept vehicle inventory, defined the theory in which dealers could market their vehicles, and retained the right to franchise other dealerships in those geographic areas (V. Kasturi & Bell, 1997, p. 2).

Durant de nombreuses années, il était impossible pour un concessionnaire (franchisé) de posséder plusieurs concessions en Amérique du Nord, ainsi que de vendre différentes marques concurrentes. Selon Bohon (1996, p. 28 traduction libre), «si un concessionnaire faisait affaires avec la Ford Motor Company, alors General Motors ne ferait pas affaires avec ce concessionnaire».

Cependant, durant les années 1970, plusieurs évènements sont venus bouleverser l'industrie nord-américaine ainsi que son système de *single brand dealership*.

Tout d'abord, l'arrivée de la « Clean Air Act² », adoptée en 1970, exigeait que les émissions de monoxyde de carbone, d'hydrocarbures et d'oxydes d'azote soient réduites de 90 % avant la fin de 1976. À cette époque, les fabricants comme Mazda, Mercedes-Benz et Honda ont développé des technologies pour atteindre facilement cet objectif, tandis que les fabricants américains ont connu plusieurs difficultés à se conformer aux nouvelles règles établies.

L'industrie automobile nord-américaine a également été secouée en 1973 par l'embargo pétrolier de l'OPEP qui avait poussé le prix de détail de l'essence vers une hausse de 42% (0,38 \$ Gallon à 0,54 \$ Gallon) en une seule année. Deux

² http://www2.epa.gov/aboutepa/epa-history-clean-air-act-19701977

ans plus tard, la «Loi sur la politique énergétique et la conservation³ » a été adoptée en réponse à cette crise. Ce nouveau règlement exigeait des fabricants que la moyenne des voitures de type passager qu'ils produisaient puisse parcourir un minimum de 18 miles par gallon d'essence (V. Kasturi & Bell, 1997). Encore une fois, les constructeurs américains avaient beaucoup de difficulté à se conformer à cette nouvelle règlementation. En revanche, les constructeurs japonais, qui s'étaient concentrés en grande partie sur la fabrication de petites voitures, n'avaient pas de problèmes pour s'y conformer. Beaucoup de leurs véhicules, comme la Honda Civic, introduite en 1973, atteignaient déjà des cotes de consommation supérieures aux 18 miles par gallon.

2.3.2 L'apparition des groupes automobiles

La majorité des groupes automobiles a commencé à apparaître durant les années 1980. À ce moment, plusieurs manufacturiers imposaient certaines restrictions quant à la capacité de leurs franchisés d'exploiter plus d'une concession. Cela était le cas entre autres, avec Général Motors (candidat #1). Ces restrictions ont commencé à être mises de côté durant les années 1980, en réaction à la pression concurrentielle et économique subie durant les années 1970. Pour compenser les pertes de parts de marché des manufacturiers américains, de nombreux propriétaires de concessionnaires américains ont alors décidé d'intégrer à leur portefeuille des marques importées en vue d'élargir leurs activités. Alors que les fabricants américains refusaient d'octroyer une

_

³ http://energylaw.uslegal.com/energy-policy-and-conservation/automobiles/

concession à un franchisé qui possédait déjà une concession de voitures américaines, les Japonais, eux, ne voyaient pas d'inconvénient à céder une concession à un franchisé qui en exploitait déjà une ou plusieurs. C'est ainsi que le nouveau système de concessionnaires multimarques et multipoints de ventes s'est vu concéder une grande place sur le marché par rapport au système de concessionnaires uniques.

Selon le candidat #1, cette transformation «a été une évolution bien ordonnée et surtout une évolution par *open point*», c'est-à-dire par de nouveaux points de vente que les manufacturiers accordaient dans de nouveaux marchés. Les groupes au Canada ont évolué de cette manière, plutôt que par acquisition. D'ailleurs, le phénomène des acquisitions est beaucoup plus récent. Comme le réseau est maintenant bien établi au Canada et qu'il y a peu de nouveaux points de vente, l'expansion se fait maintenant par acquisition.

2.3.3 L'évolution des concessionnaires depuis les années 1990.

Depuis les années 1970, le système de franchises est l'approche la plus utilisée dans l'industrie automobile. Bien sûr, les contrats de franchise ont évolué au fil du temps.

Manufacturers needed to show reasonable cause to terminate a dealership, Dealers were now allowed to designate family members as successors to their business and there had also been easing of restrictions on the multiple ownership of dealerships (V. Kasturi & Bell, 1997, p. 4).

Cependant, les manufacturiers ont, en général, conservé un grand pouvoir discrétionnaire.

Most dealerships required manufacturer approval for the transfer of ownership", They were also required to reasonably consider any acquisition request, taking into account the acquiring dealer's capital resources, industry experience and reputation (V. Kasturi & Bell, 1997, p. 4).

Certains concessionnaires ont tout de même profité de l'assouplissement des restrictions durant les années 1980 pour consolider leurs entreprises. Grâce à ces regroupements, les 100 plus grands groupes de concessionnaires sont parvenus à réaliser des revenus supérieurs à 150 millions en 1995. Cependant, malgré ces consolidations, l'industrie est restée très fragmentée. En 1995, les 100 plus grands groupes de concessionnaires ne représentaient que 5% du marché et seulement 10% du chiffre d'affaires de l'industrie (V. Kasturi & Bell, 1997).

In 1996, the average number of franchises by dealer was approximately of 2.1 with 22,300 automobiles dealers operated 48,000 franchises in U.S. ("Standard & Poor's industry surveys," 1996, p. A94).

Avec l'arrivée de ces groupes, les manufacturiers ont réagi en établissant des framework agreement afin de ne pas devenir vulnérables face au pouvoir que commençaient à prendre les groupes de grande taille (Evans, 2014).

L'industrie a alors commencé à se structurer davantage. Les concessionnaires ne pouvaient plus opérer comme ils le faisaient auparavant. Ils n'ont eu d'autres choix que de structurer leurs activités afin de répondre aux exigences plus strictes de leurs manufacturiers. Ces changements ont également favorisé le développement des groupes automobiles, plus structurés et plus aptes à embaucher des spécialistes (Candidat # 9).

Finalement, les enjeux financiers, ayant grandement augmentés au cours des 15 dernières années, ont fait en sorte que les concessionnaires uniques parviennent de moins en moins à supporter les charges nécessaires à la gestion de leur entreprise. Parmi ces charges, nous pouvons mentionner les nouvelles salles de démonstration gigantesques exigées par les manufacturiers ou l'inventaire de voitures, qui représentait anciennement entre un et deux millions de dollars, représente aujourd'hui entre huit et dix millions de dollars (Candidat # 9).

2.3.4 Les dernières années (les évènements marquants)

Durant les dernières années, plusieurs changements sont survenus dans l'industrie de la vente d'automobiles au Canada. La saturation du marché est devenue plus élevée, la compétitivité a augmenté et le nombre concessions exploitées a chuté. Selon la *Canadian Automobile Dealers Association* (C.A.D.A (2010), le nombre de points de vente au Canada aurait diminué de 5.1% entre les années 1997 et 2009.

L'avènement de la crise financière de 2008 est sans contredit l'une des raisons expliquant la disparition de plusieurs concessions durant cette décennie. Le réseau de concessionnaires canadiens a perdu plus de 10% de ses points de vente (C.A.D.A, 2010). D'une part, les difficultés économiques ont forcé certains propriétaires à fermer leurs portes; d'autre part, certains manufacturiers n'ont eu d'autres choix que de procéder à la fermeture de certains points de vente afin de redresser leurs bilans financiers. Les propriétaires de concessions General

Motors ont été les plus touchés lorsque leur manufacturier, déclaré en faillite, a décidé de fermer 240 points de vente au Canada entre 2008 et 2009.

Alors que la majorité des groupes se sont formés à partir de la mise en marché de nouvelles concessions, le phénomène des acquisitions est beaucoup plus récent. Comme le réseau est maintenant bien établi au Canada et qu'il y a peu de nouveaux points de vente, l'expansion se fait désormais par acquisition. Aujourd'hui, il existe une centaine de groupes qui représentent environ 50% du volume de ventes (Candidat #1).

Le phénomène de consolidations de groupes est apparu davantage dans l'Ouest canadien, car les activités de ces groupes étaient généralement plus profitables que les activités des groupes dans l'est du Canada. Cela s'explique en partie par les ventes de camions, qui sont très populaires dans l'Ouest canadien et sur lesquels les marges de profits sont plus élevées par rapport à la vente d'une voiture intermédiaire.

Un des groupes ayant fait plusieurs acquisitions durant les dernières années est le groupe AUTO Canada, seul groupe coté en bourse au Canada. Il existe entre quatre et cinq groupes dans l'Ouest qui possèdent au-dessus de 20 concessions. Le plus imposant est le groupe Dilawri, maintenant composé de près de 50 concessions (Candidat #1).

Les 5 à 10 dernières années sont caractérisées par un fort mouvement de consolidation. Aujourd'hui, quelque 88 groupes de concessionnaires au Canada possèdent et contrôlent 975 concessions (C.A.D.A, 2010). Selon les experts, cette tendance devrait se poursuivre de sorte que, d'ici 10 ans, les groupes de

concessionnaires seront le type d'organisations qui domineront le marché de la vente d'automobiles au Canada (C.A.D.A, 2010).

Comme dans le secteur de la distribution d'automobiles, les phénomènes de regroupement et d'acquisitions deviennent de plus en plus populaires dans plusieurs autres domaines tels que la distribution de la boisson, la gestion hôtelière et la gestion de dépanneurs. Beaucoup de petites entreprises familiales se retrouvent donc menacées par des opérateurs professionnels, qui créent des firmes de taille de plus en plus importante. C'est pourquoi il devient important de s'intéresser davantage à ce type d'entreprises.

Chapitre 3 - Cadre d'analyse

Cette section débutera en présentant la problématique de l'étude et en précisant la nature de l'interrogation sur laquelle est basée cette recherche. La question de recherche principale sera ensuite présentée ainsi que les sousquestions qui alimenteront cette réflexion. Ce chapitre constitue une suite et un approfondissement de notre revue de la littérature sur la stratégie corporative. Cette continuation nous permettra de concevoir notre modèle conceptuel.

3.1 La lentille utilisée :

Notre étude cherche à savoir si les petites firmes possèdent une stratégie corporative, et à comprendre de quels avantages peuvent profiter à ces entreprises. Afin de répondre à ces questions, nous avons analysé plusieurs théories sur la stratégie corporative (Bowman & Helfat, 2001; Campbell et al., 1994a; Campbell, Goold, & Alexander, 1994b, 1995a; Campbell et al., 1995b; Collis, 1996; Collis & Montgomery, 1997, 1998; Porter, 1985, 1987). Nous avons ensuite conservé les concepts que nous avons jugé les plus adéquats à l'élaboration de notre modèle conceptuel. Ainsi, les concepts de Porter (1988), de Collis & Montgomery (1988, 1996) et de Campbell et al., (1994a, 1995a, 1995b) ont été retenus afin de concevoir notre modèle d'analyse.

La prochaine section présentera une revue de ces trois concepts. À travers ces différents modèles, nous avons recherché les principaux éléments qui conduisent à la stratégie corporative et comment celle-ci permet à une entreprise de créer de la valeur. Pour y parvenir, nous avons relevés les

similarités les plus importantes entre ces modèles et nous avons comparé les différents points de vue des auteurs.

3.2 Concepts mobilisés

3.2.1 Les quatre principaux éléments de la stratégie corporative

Les premiers concepts retenus sont ceux élaborés par Michael Porter en 1987 et repris en 1988. À travers ses recherches sur la stratégie corporative, Porter (1988) a identifié quatre principaux concepts: la gestion du portefeuille (portfolio management), la restructuration (restructuring), le partage de compétences (transferring skills) et le partage d'activités (sharing activities).

Selon Porter (1988), les deux premiers concepts ont pour but de créer de la valeur à travers les relations qu'entretient une firme avec ses différentes filiales autonomes. Dans ces deux approches, la firme agit surtout comme un trieur et/ou un intervenant.

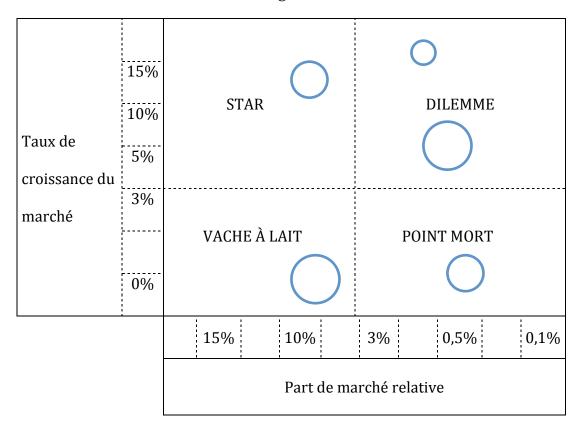
1- La gestion du portefeuille (portfolio management)

La gestion de portefeuille est l'approche la plus souvent utilisée. Ce concept se base sur la diversification réalisée généralement à travers de multiples acquisitions. La firme tente d'acquérir des entreprises attrayantes et pourvues de gestionnaires compétents, intéressés à demeurer dans l'entreprise. Dans une stratégie de portefeuille, la société cherche à créer de la valeur pour les actionnaires de plusieurs manières. Elle utilise son expertise et ses ressources analytiques afin de repérer des cibles d'acquisition attrayantes, qu'un

actionnaire seul ne pourrait repérer. La firme parvient à collecter les capitaux nécessaires aux projets favorables à travers son niveau corporatif et ses multiples filiales. De plus, elle introduit des compétences en gestion professionnelle et en discipline. Finalement, elle fournit des critiques et du coaching de haute qualité grâce à son détachement personnel et émotionnel relativement à l'entreprise examinée, ce que parviennent difficilement à faire les gestionnaires et les propriétaires d'une entreprise unique (Porter, 1988).

Cette approche utilise l'expertise et les ressources de la firme et de sa maison mère, afin d'identifier et d'acquérir des candidats et des ressources de qualité qu'une entreprise individuelle pourrait difficilement obtenir.

Figure 1



Il lui est possible d'utiliser un outil d'analyse matriciel, tel que la Matrice BCG (figure 1), afin d'examiner les choix d'allocation de ressources entre les différentes activités de la firme (Porter, 1988). Pour y parvenir, la firme utilise la Matrice BCG pour positionner chaque domaine d'activités selon deux axes. Le premier axe mesure ce que rapporte chaque filiale en calculant la part de marché relative de chacune d'elles et le deuxième axe mesure le potentiel du marché pour chaque filiale en calculant son taux de croissance actuel.

2- La restructuration (restructuring)

La stratégie de restructuration recherche des organisations ou des industries sous-développées, souffrantes, menacées ou encore sur le seuil de changements significatifs. La firme intervient alors afin d'apporter des changements dans ces organisations ou industries. Elle peut par exemple, y introduire une nouvelle technologie ou bien y constituer une nouvelle équipe de gestionnaires.

Parfois, la firme tentera de réaliser des acquisitions similaires afin de consolider ses filiales et/ou ses domaines d'activités, tout en tentant de vendre certaines parties inutiles ou non connectées à ses autres filiales, dans le but de réduire ses coûts d'acquisition. En procédant ainsi, les meilleures firmes parviennent parfois à restructurer une industrie grâce aux acquisitions réalisées.

Lorsque la stratégie d'une firme repose sur la restructuration, elle joue alors un rôle actif, contrairement au rôle passif qu'elle occupe en tant que gestionnaire de portefeuille. Le potentiel non exploité de ces organisations est la

cible majeure de cette stratégie, peu importe si les nouvelles acquisitions sont liées ou non à des filiales existantes (Abate, Ducreux, & Kachaner, 2011).

Parmi les quatre principaux concepts de Porter, la gestion de portefeuille et la restructuration ne nécessitent pas de liens entre les différentes filiales. Cependant, les deux concepts qui suivent dépendent des connexions liant cellesci.

3- Le transfert de compétences (transferring skills)

Le transfert des compétences est un processus actif qui change sensiblement la stratégie ou les opérations de la filiale réceptrice. Dans ce concept, l'erreur la plus souvent commise est le manque d'incitation à participer de la part des filiales dans lesquelles la firme tente de transférer des compétences. Pour que le transfert s'effectue adéquatement, la firme devra réaffecter le personnel critique, même sur une base permanente. Porter ajoute également que la participation et le soutien de la gestion de haut niveau dans le transfert des compétences sont essentiels (Porter, 1987, 1988).

4- Le partage d'activités (activities sharing)

Le quatrième concept de Porter (1988) concernant la stratégie corporative repose sur le partage des activités dans les chaînes de valeur à travers les filiales. La capacité de partager des activités est un fondement efficace pour la stratégie corporative, car le partage accroît souvent l'avantage concurrentiel en réduisant les coûts ou en augmentant la différenciation des filiales de la firme. L'auteur ajoute cependant que le partage d'activités ne mène pas systématiquement à un avantage concurrentiel, car la firme peut parfois

rencontrer certaines résistances organisationnelles de la part de ses filiales, par crainte de devoir partager également les bénéfices de leurs activités.

Selon Porter (1988), ces concepts de la stratégie corporative permettraient à une firme diversifiée de créer de quatre manières différentes de la valeur pour ses actionnaires. Cependant, pour obtenir du succès, l'auteur ajoute qu'une firme doit impérativement suivre certaines règles. Elle doit définir clairement le rôle et les objectifs de la société, elle doit avoir les compétences nécessaires pour répondre aux conditions du concept, elle doit s'organiser pour gérer la diversité d'une manière qui correspond à la stratégie et elle doit se trouver dans un environnement de marché de capital approprié. Il suggère également qu'une firme parviendra à créer de la valeur à fur et à mesure que sa stratégie se déplacera de la gestion de portefeuille vers des activités de partage.

Because they do not rely on superior insight or other questionable assumptions about the company's capabilities, sharing activities and transferring skills offer the best avenues for value creation. Porter (1988)

L'on peut retrouver au sein d'une organisation plus d'un concept à la fois. Par exemple, une firme peut utiliser une stratégie de restructuration en même temps qu'une stratégie de transfert des compétences. Ainsi, lorsque les différentes filiales sont en mesure de partager certaines de leurs compétences, la stratégie du partage d'activités devient beaucoup plus performante. De plus, lorsqu'une firme sélectionne une industrie dans laquelle elle implantera une stratégie de transfert de compétences et/ou de transfert d'activités, elle peut également tenter de modifier la structure de cette industrie. La firme pourra

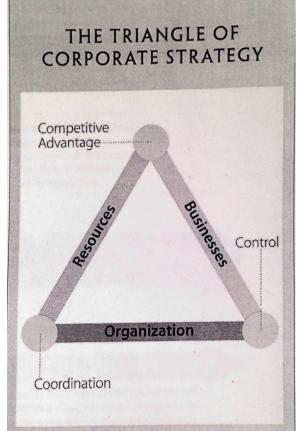
alors créer davantage de valeur pour les actionnaires que lorsque sa stratégie est utilisée dans une industrie inconnue.

3.2.2 Le triangle de la stratégie corporative

Collis and Montgomery (1998) présentent également un concept permettant d'expliquer le bon fonctionnement d'une stratégie corporative. Pour ce faire, ces auteurs utilisent un modèle qu'ils nomment le triangle de la stratégie corporative (figure 2).

Dans ce modèle, une bonne stratégie corporative provient, avant tout, de la force de chaque côté du triangle.

Figure 2



Source : Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1998, May/Jun). Creating corporate advantage. Harvard Business Review, 76, P.72

Les trois côtés de ce triangle représentent les ressources, l'organisation et les activités de la firme. Il est évident que ces trois côtés doivent être synchronisés. Selon les auteurs, les ressources doivent être de qualité supérieure. Ensuite, l'organisation doit être composée de gestionnaires efficaces. Finalement, les activités de la firme doivent se positionner dans des marchés forts à l'intérieur

d'industries attrayantes.

Une fois que la firme maîtrise ces trois aspects, elle doit ensuite s'assurer de les faire interagir entre eux. Ces interactions sont représentées par les trois angles du triangle.

Tout d'abord, lorsque la firme s'assure que ses ressources sont essentielles pour le succès de ses activités, elle parvient à obtenir un avantage concurrentiel.

« The most important of the three elements are the available corporate resources » (Collis, 1996, p. 416). Pour Collis et Montgomery, les ressources sont définies comme l'ensemble des moyens et des capacités, à la fois tangibles et intangibles qui, lorsque rares et supérieurs à la concurrence, ont le potentiel de créer de la valeur à partir de la diversification. Toute autre ressource devrait être éliminée par la firme. Par exemple, une firme qui possède plusieurs ressources non-essentielles pourrait se départir de celles-ci afin d'éliminer des coûts non nécessaires aux activités de l'organisation. La firme pourrait également tenter de vendre certaines de ces ressources dans le but d'obtenir de nouveaux revenus.

Ensuite, pour obtenir une **coordination**, la firme doit veiller à ce que son organisation soit configurée de manière à pouvoir bénéficier de ses ressources à travers ses différentes entreprises. C'est ainsi qu'elle parviendra à créer une synergie. Pour cela, la firme doit bien évaluer et choisir les entreprises à travers lesquelles la maison mère diversifie ses activités. Elle doit s'assurer que les

filiales sélectionnées soient liées les unes avec les autres; pas nécessairement liées par la similitude de leurs produits, mais plutôt par les bénéfices que les ressources de chacune des filiales procure aux autres filiales.

Finalement, c'est à travers une synergie entre les mesures de performance des activités de la firme et les systèmes de récompense de l'organisation que la firme obtiendra une stratégie de *contrôle*. Ce troisième élément du triangle représente la structure organisationnelle, les systèmes et les processus que la société met en place pour gérer ses différentes filiales et mettre en application sa stratégie. Les auteurs ajoutent que cette conception organisationnelle a pour objectif de résoudre le double problème de toute maison mère, soit de conserver du contrôle à travers les prises de décisions déléguées au sein des différentes filiales, et assurer la cohérence dans l'ensemble de la firme en déployant des ressources précieuses à travers les filiales. Elle doit également le faire tout en conservant, autant que possible, l'autonomie des filiales, qui sont toutes distinctes les unes par rapport aux autres.

When these elements, and a firm's vision, goals and objectives are aligned, a company will possess a corporate advantage that truly leads to the creation of shareholder value from the ownership of multiple businesses (Collis, 1996, p. 1)

Collis (1996) affirme que c'est seulement lorsque qu'un *fit* très serré existe entre chacun des angles de ce triangle qu'un véritable *avantage corporatif* peut découler de la stratégie corporative. La valeur intrinsèque des ressources d'une entreprise ne sera exploitée que si la société se diversifie dans des domaines appropriés. De plus, les diverses filiales de la firme doivent être

impliquées et liées entre elles, non pas à travers la similitude de leurs produits, mais plutôt à travers l'objectif commun de l'utilisation de ces ressources.

3.2.3 La création et la destruction de valeur par la maison mère

Dans cette recherche, nous ne pouvions ignorer le rôle de la maison mère, car elle est au cœur de la stratégie corporative. Celle-ci ayant déjà été définie au chapitre précédent, nous, nous intéressons ici aux manières par lesquelles elle peut arriver à générer de la valeur.

Selon Collis and Montgomery (1998), la maison mère parvient à créer de la valeur à travers l'influence et le contrôle parental qu'elle possède sur l'ensemble de ses filiales. Une firme avec une maison mère compétente parviendra à générer plus de valeur que ce que le ferait une firme constituée exactement des mêmes filiales, mais dont la maison mère serait moins compétente. Les sociétés mères les plus compétentes détiendraient alors ce que l'on appelle un «avantage parental».

Cela voudrait dire que l'avantage corporatif ne découle pas seulement de la configuration du portefeuille des filiales que détient de la firme. L'avantage corporatif devient souvent plus significatif lorsque la maison mère possède de l'expérience et des compétences élevées en tant que «parent d'entreprises».

Campbell et al. (1995a) ajoutent également, dans un second article, que si la maison mère ne parvient pas à créer de la valeur supérieure à son coût, les filiales seraient alors plus performantes en tant qu'entreprises individuelles.

Unless the parent company is creating value greater than its cost, the business units would be better-off as independent companies Campbell et al. (1995b).

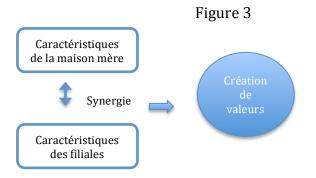
Leur recherche a démontré que le plus souvent, la maison mère détruit plus de valeur qu'elle n'en crée.

Our observation that many parent companies today are actually destroying value adds urgency to the need to identify the conditions under which value is likely to be created (Campbell et al., 1995b, p. 80).

Ainsi, il semble facile pour les firmes qui tentent d'étendre leurs activités de s'égarer en ayant des filiales qui ne créent pas réellement de valeur, tout en générant des frais de bureaucratie corporative que la firme doit absorber (Campbell et al., 1995b, p. 80).

Cependant, il ne faut pas remettre en question trop rapidement l'importance de la maison mère. Dans certains cas, une mauvaise acquisition effectuée par une entreprise qui ne possède pas de maison mère pour la conseiller peut coûter, en seulement quelques mois, beaucoup plus cher que les coûts associés aux activités, durant plusieurs années, d'une maison mère qui guiderait l'entreprise vers des acquisitions plus profitables et qui lui offrirait un accès à plus de ressources.

Un critère qui est essentiel au bon fonctionnement et à la réussite d'une maison mère est celui de la synergie, le *fit* qui existe entre ses différentes filiales.



If there is a fit, the parent is likely to create value. If there is not a fit, the parent is likely to destroy value. The parent, we have found, is highly influential, and its impact is rarely neutral (Collis, 1996).

Ainsi, pour créer de la valeur et éviter d'en détruire, les caractéristiques de la maison mère doivent être compatibles avec les facteurs critiques de succès des filiales (Campbell et al., 1995a, p. 122). Dans cette même étude, il a été démontré qu'en général, les maisons mères les plus performantes sont celles qui se concentrent sur un nombre restreint de tâches et qui créent de la valeur dans ces domaines. Plutôt que d'englober et d'interférer constamment dans les activités de ses filiales, elles alignent leurs structures, leurs processus et leurs fonctions centrales en cohérence avec ces dernières.

Une fois cette synergie présente, Campbell et al. (1994a) expliquent de quelles manières la maison mère d'une firme peut générer de la valeur au sein de son organisation.

Les 4 types de création de valeurs par la maison mère

Campbell et al. (1994a) ont identifié quatre manières dont la maison mère arrive à générer de la valeur : l'influence de l'autonomie, l'influence des liaisons, les fonctions et les services centraux puis le développement d'activités et d'entreprises.

Figure 4

Maison Mère

F.1

F.2

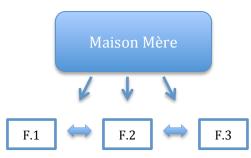
F.3

Premièrement, ce que les auteurs nomment l'influence de l'autonomie (stand-alone influence) est la manière grâce à laquelle la maison mère

améliore les performances autonomes

de ses filiales. Pour celles-ci, l'influence que peut avoir la maison mère sur les stratégies et le rendement de chaque filiale (F.1, F.2, F.3), considérée comme un centre de profit autonome à part entière, lui permet de maintenir et de renforcer le focus sur les objectifs de performance et de croissance ciblée.

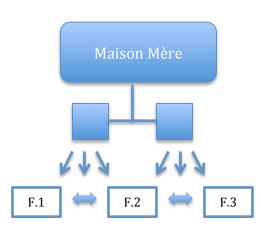
Figure 5



Deuxièmement, l'influence des liaisons (*linkage influence*) est la manière utilisée par la maison mère pour améliorer la valeur des liaisons entre les filiales (F.l, F.2, F.3). La firme tente de

créer de la valeur à travers les connexions qu'elle établit entre ses unités d'affaires. Ces connexions se créent la plupart du temps à travers des décisions concernant la structure ou les procédures de l'entreprise, les politiques et lignes directrices et les mécanismes de fixation des prix de transfert. La firme peut ainsi augmenter les liaisons entre ses filiales à travers des mandats encourageant les relations entre ces dernières.

Figure 6

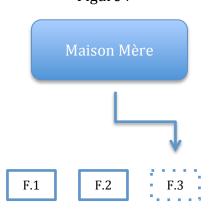


Troisièmement, les fonctions et les services centraux (*Central functions and services*) sont des compétences grâce auxquelles la maison mère peut générer de la valeur en fournissant un leadership fonctionnel et des services, à coûts inférieurs, pour ses filiales.

Les entreprises qui fournissent des services peuvent ainsi créer de la valeur si les services offerts sont plus rentables que si les filiales subvenaient elles-mêmes à leurs besoins ou s'approvisionnaient auprès de fournisseurs externes.

Quatrièmement, le développement d'activités et d'entreprises (*Corporate development Activities*) est les activités grâce auxquelles la firme peut créer de la valeur en modifiant la composition du portefeuille de filiales.

Figure 7



En plus d'influencer ses filiales à travers les règles de l'autonomie, les liaisons et les fonctions et services centraux, la maison mère peut également déterminer la composition de ses entreprises. Elle peut acheter ou

vendre une entreprise, elle peut créer une nouvelle entreprise à partir de ses ressources internes, elle peut modifier la vocation d'une entreprise dans le portefeuille, etc.

C'est finalement à partir de ces quatre fonctions que notre cadre conceptuel a été complété et qu'une recherche a été menée sur le terrain afin de déterminer si les groupes de concessionnaires d'automobiles détenaient une stratégie corporative et s'ils parvenaient à générer de la valeur à travers celles-ci.

3.3 Cadre conceptuel

À la suite de notre revue des concepts, présentée précédemment, nous en sommes venus à la conclusion qu'il existe trois notions sur lesquelles les auteurs sont tous en accord.

- 1. La notion de contrôle entre les différentes filiales et la maison mère.
- 2. La notion de communication entre les différentes filiales et la maison mère.
- 3. La notion de partage de ressources et de connaissances entre les différentes filiales et la maison mère.

Il a clairement été identifié par tous les auteurs que ces trois éléments sont impératifs à la stratégie corporative (Campbell et al., 1994a, 1995a, 1995b; Collis, 1996; Collis & Montgomery, 1998; Porter, 1988).

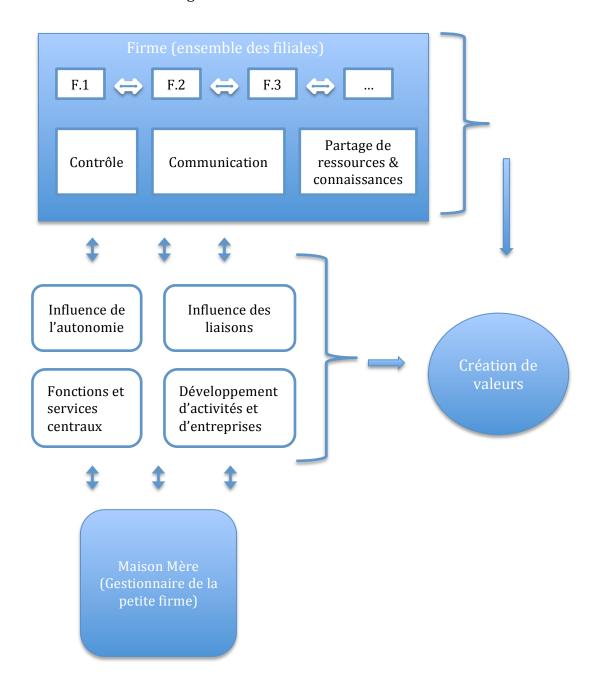
Nous nous sommes aussi intéressés aux différentes manières possibles, pour la firme, de générer de la valeur à travers sa stratégie corporative. Les recherches ont établi que la plus grande quantité de valeur, générée à travers la stratégie corporative, provient généralement de la maison mère (Campbell et al., 1994a, pp. 77-79). Quatre facteurs desquels découle la création de valeurs ont d'ailleurs été identifiés. Ces facteurs sont : l'influence de l'autonomie, l'influence des liaisons, les fonctions et les services centraux et le développement d'activités et d'entreprises (Campbell et al., 1994a, 1994b).

Nous avons donc débuté nos recherches à partir de ces trois notions et de ces quatre facteurs. Tout en demeurant ouverts aux découvertes que nous pourrions y faire, nous avons débuté notre collecte de données afin de déterminer si une firme de petite taille possède une stratégie corporative, et si cette stratégie lui procure des avantages corporatifs qui lui permettent de générer de la valeur.

Tel que mentionné plus haut, notre étude portera sur les groupes automobiles. Nous tenterons de découvrir si ces derniers jouissent d'une stratégie corporative bien établie, et si les avantages qui en découlent ajoutent de la valeur à leurs concessions automobiles à travers leurs regroupements.

Voici notre représentation graphique démontrant les relations créatrices de valeur à l'intérieur d'une stratégie corporative.

Figure 8



Tout d'abord, ce graphique présente la firme et ses différentes filiales dans le rectangle du haut. Nous y retrouvons également les trois aspects primordiaux à l'implantation d'une stratégie corporative efficace. Lorsque ces trois aspects sont établis au sein de la firme et à travers chaque filiale, la firme parvient alors à obtenir des avantages corporatifs et ainsi, à ajouter de la valeur. Finalement, nous retrouvons la maison mère ainsi que ses quatre principaux moyens de générer de la valeur à l'intérieur la firme. C'est à partir de ce graphique que notre questionnaire a été élaboré et que les données recueillies ont été analysées.

Chapitre 4 - Méthodologie

4.1 Stratégie de recherche

Suite à la crise économique de 2008, qui a ébranlé plusieurs secteurs économiques, de nombreux changements se sont opérés dans l'industrie automobile. Au niveau de la distribution, nous assistons, depuis quelques années, à des consolidations de marché qui s'exécutent grâce à des fusions-acquisitions de propriétaires de concessions automobiles. Comme la réalité actuelle est trop complexe et instable, nous avons considéré que des méthodes statistiques ne seraient pas appropriées. De plus, étant donné qu'il existe peu de recherches ayant examiné les stratégies corporatives chez les plus petites firmes, l'utilisation de méthodes qualitatives était préférable afin de réaliser cette étude exploratoire; des méthodes quantitatives étant davantage recommandées pour des études de confirmation.

Ensuite, comme l'échantillonnage est relativement disparate (par la taille des groupes, la composition de leurs portefeuilles de marques, leurs emplacements géographiques et plus encore), un sondage ou un questionnaire auraient été inappropriés. Ainsi, nous étions à la recherche d'informations riches en contenu afin que les résultats et les conclusions de cette présente recherche soient significatifs. Comme le suggèrent Campbell et al. (1994a), l'entrevue est la meilleure manière de découvrir, à travers les gens, des choses que nous ne pouvons observer directement. Nous avons décidé que l'opinion de professionnels de l'industrie serait le meilleur moyen de comprendre les

décisions et le fonctionnement des groupes automobiles. Nous en sommes alors venus à la conclusion que l'entrevue de recherche était le meilleur moyen d'obtenir des résultats fiables et significatifs.

4.1.1 Échantillon

Pour cette recherche, l'échantillon sélectionné se situe dans la grande province de Québec. Parmi les 3464 concessions automobiles situées au Canada, le Québec se positionne au deuxième rang avec un nombre de 909 concessions (26%) établi sur son territoire⁴. Cette province était idéale pour effectuer notre analyse, car celle-ci se différencie à bien des niveaux des autres provinces au Canada. Lorsqu'il est question de campagnes publicitaires et de mises en marché, les sièges sociaux canadiens des manufacturiers séparent habituellement cette province du reste du Canada. La langue officielle y est différente, et le comportement d'achat y est aussi différent. Alors que l'achat et le financement de voitures représentent la majorité des ventes pour l'ensemble du Canada, les concessionnaires du Québec effectuent plutôt la vaste majorité de leurs transactions sous la forme de location d'automobiles.

Nous avons donc ciblé les groupes de plus grande importance à travers le Québec, soit par leur taille, leur croissance ou leur influence. Pour y parvenir, nous avons sollicité l'aide de la Corporation des Concessionnaires d'automobiles du Québec (CCAQ), un organisme représentant plus de 95% des

⁴ Voir annexe 1

_

51

concessionnaires du Québec. Nous avons ensuite contacté ces groupes afin

d'obtenir une entrevue avec leurs dirigeants.

Il y a plus de 800 concessionnaires québécois titulaires d'une franchise

d'un constructeur pour la vente de véhicules neufs (véhicules légers et camions

lourds) au Québec⁵.

Sur les candidats ciblés, une épuration a ensuite été effectuée en fonction

des candidats intéressés à participer à cette étude.

Avec l'aide de la CCAQ, nous avons identifié 23 groupes automobiles

d'importance au Québec⁶.

Au total, 12 entrevues avec des propriétaires de concessions et de groupes

automobiles ont été réalisées, ce qui représente 52% des groupes au Québec.

Cette recherche vise à cibler les groupes situés dans des régions urbaines,

car c'est généralement dans ces régions que les groupes automobiles sont les

plus populaires et que leur croissance y est la plus forte.

4.1.2 Données (sources, ébauche d'instruments)

Les données utilisées dans le cadre de cette recherche ont été collectées à

partir de deux sources d'information. Tout d'abord, des recherches sur

l'industrie automobile ainsi que des rapports de spécialistes ont été analysés

afin d'obtenir des données primaires. Ces données ont permis de mieux

comprendre la situation de l'industrie. Elles ont également été utilisées dans

⁵ Source: www.ccag.com

⁶ Voir annexe 2

l'élaboration du questionnaire d'entrevue. La seconde source de données provient des informations recueillies sur le terrain lors des entrevues réalisées.

À la suite d'une rencontre avec Maître Béchard, président de la CCAQ, nous avons été mis en contact avec plusieurs groupes automobiles. Les candidats ont ensuite été contactés par téléphone ou par courriel afin de leur expliquer le but de la présente recherche et de solliciter leur participation au moyen d'une entrevue d'une durée moyenne de 60 minutes. Aucune compensation n'a été offerte aux candidats rencontrés.

Afin d'assurer une homogénéité dans les données recueillies, nous avons procédé à partir d'une entrevue guidée. Ce type d'entretien fournit des sujets ou des thèmes à l'intérieur desquels l'intervieweur est libre d'explorer, de sonder et de poser des questions, afin d'élucider et d'éclairer un sujet particulier (Patton, 2002). Ainsi, les mêmes thèmes et les mêmes questions ont été abordés avec chaque candidat. Cette méthode nous a également assuré que notre modèle conceptuel soit respecté et soit utilisé lors de chaque entrevue.

L'avantage d'un guide d'entretien est qu'il permet de s'assurer que l'intervieweur ait soigneusement décidé comment utiliser au mieux le peu de temps disponible dans une situation d'entrevue (Patton, 2002).

Table 1 - Guide d'interview

Thèmes	Exemples de questions
Travail de préparation (Pré-entrevue)	 Confirmation de l'entrevue par courriel Bâtir un profil détaillé de chacun des répondants et leur entreprise
Actions préliminaires	 Présentation de l'étudiant et remerciements Réaffirmer l'objectif de l'étude Reconfirmer verbalement la permission d'enregistrer l'entrevue Débuter l'enregistrement Débuter les questions
Questions d'échauffement	 Questions sur le cheminement des candidats (clarifications sur les informations provenant de sources secondaires) (Pourquoi avoir choisi l'automobile, quelles ont été les grandes décisions, quels sont les défis du poste actuel, etc.)
Les groupes automobiles	 Pourquoi avoir choisi de former un groupe? Comment avez-vous maintenu la croissance de votre entreprise? Quels sont les avantages d'être un groupe? Quels seraient les désavantages auxquels un groupe pourrait faire face? Quelle est votre vision, pour les 15 prochaines années, par rapport aux groupes automobiles au Québec?
Communication	 Communication entre concessions et maison mère Communication entre concessions et manufacturiers Communication entre les différentes concessions au sein du groupe
Contrôle	De quelle manière est géré l'ensemble de vos concessions? (La structure organisationnelle, les systèmes et les processus que la société met en place pour gérer ses différentes filiales, etc.)
Partages de ressources et compétences	 Partagez-vous certaines ressources entre les différentes succursales? Partagez-vous certaines activités/compétences entre les différentes succursales? (autres que déjà mentionnées dans la section communication)
Compétences de la maison mère	 D'après vous, au cours des dernières années, quelles sont les compétences qui ont été acquises à travers votre regroupement? Quelles sont les influences de la maison mère (de votre groupe) sur l'ensemble de vos concessions? (L'influence de l'autonomie, la création de liaisons entre concessions, la mise en place de fonctions et les services centraux, le développement d'activités et d'entreprises) Qu'est-ce qui différencie votre groupe des autres groupes et des autres concessions uniques?

4.2 Analyse de données

À l'exception de l'entretien avec le candidat # 2, toutes les entrevues ont été enregistrées, à partir d'un enregistreur audio, et sauvegardées dans un dossier sécurisé. À la suite des entrevues, les enregistrements ont été écoutés à deux reprises et l'intégrale des discussions a été retranscrite à l'aide du logiciel de traitement de texte Microsoft World.

Pour analyser les données, un processus rigoureux a été suivi. Chaque entrevue a été enregistrée⁷ et retranscrite. Il y a ensuite eu relecture de chaque entrevue afin de regrouper des séries de réponses obtenues par les différents candidats en fonction des thèmes abordés durant l'entrevue. Ces séries de réponses ont ensuite été analysées et comparées avec les réponses que les différents candidats ont données. Cela a permis d'identifier certaines similitudes et certaines disparités entre les groupes.

4.2.1 Qualités et limites de la méthode choisie (validité, fiabilité)

Les entreprises auxquelles s'intéresse cette recherche sont toutes des entreprises privées. L'accès aux données financières était alors indisponible. De plus, comme la concurrence est très féroce entre les différents groupes, les dirigeants rencontrés se sont montrés ouverts à partager certaines informations avec nous, mais aucune donnée financière ne devait être discutée durant les entretiens. Cela avait également pour but de s'assurer qu'aucun conflit d'intérêts

⁷ À L'exception de l'entrevue avec le candidat #2. Le propriétaire de ce groupe préférait ne pas être enregistré. Des notes détaillés ont alors été prises durant l'entretien.

ne puisse avoir lieu entre les chercheurs et les propriétaires de concessions, une fois cette recherche terminée.

Aussi, les mêmes thèmes ont été abordés et les mêmes questions ont été posées lors de chaque entrevue. Comme mentionné précédemment, toutes les entrevues ont été enregistrées⁸, ce qui permet un accès illimité à toutes les réponses et commentaires des gens rencontrés. Chaque candidat interrogé a préalablement été informé du motif de la recherche. Un formulaire de consentement d'entrevue a également été remis à chacun d'eux au début de l'entretien. Chaque candidat pouvait décider s'il acceptait que l'entrevue soit enregistrée ou non. Finalement, chaque candidat devait signer le document à la fin de l'entrevue.

4.3 Considérations éthiques

Avant chaque rencontre, tous les candidats ont été informés du sujet de cette recherche et un formulaire de consentement à l'enregistrement et à la publication des données recueillies a été remis et signé par tous les candidats. Ainsi, toutes les personnes ayant participé à cette recherche l'ont fait sur une base volontaire, de manière consentante, et disposaient de toute l'information pour prendre leur décision.

Toutes les données recueillies, y compris les données confidentielles, ont été classées et déposées dans un seul et même dossier. De cette manière, nous étions assurés qu'aucune donnée ne serait oubliée et que toutes les données

⁸ Rà L'exception de l'entrevue avec le candidat #2. Le propriétaire de ce groupe préférait ne pas être enregistré. Des notes détaillés ont alors été prises durant l'entretien.

seraient protégées dans un dossier verrouillé par un mot de passe. Mis à part les chercheurs, aucune autre personne n'a eu accès aux données. Les coordonnées des chercheurs ont été partagées à chaque candidat rencontré. Ainsi, tout participant désirant accéder à ses données ou désirant détruire ces dernières, peut le faire sans problème. Les données seront conservées pendant une durée de 3 ans, ce qui permettra la vérification ou la reproduction de ce travail, même après sa publication. Le dossier contenant tous les documents confidentiels de cette recherche sera détruit de manière définitive à l'aide du logiciel : http://permanent-file-delete.qarchive.org/

Chapitre 5 – Présentation des données et résultats

De nombreuses études précédentes ont permis de définir ce qu'est la stratégie corporative chez les grandes firmes, et comment ces dernières parviennent à créer de la valeur à travers des avantages corporatifs. Dans la présente étude, les résultats obtenus ont permis de déterminer s'il y avait la présence de stratégies corporatives chez les firmes de petite taille. Ces résultats ont également permis de dégager les principaux avantages que détient ce type de petites firmes.

Au cours des entrevues réalisées auprès de propriétaires de différents groupes automobiles et de gestionnaires chez les manufacturiers, une multitude d'opinions et de réponses ont été amassées.

Comme il existe un nombre imposant de petites firmes, les résultats de cette recherche ne peuvent, en aucun cas, fournir des résultats convenant à tous les groupes automobiles et à tous les types de petites firmes. Toutefois, les entrevues réalisées ont permis de comprendre la dynamique de ce type d'entreprise, mais également de réaliser que la raison d'être de ces petites firmes peut être différente de l'une à l'autre.

5.1 Stratégies corporatives ou non?

Le premier volet de cette recherche tente de déterminer si de petites firmes possèdent des stratégies corporatives similaires à celles des grandes firmes. Pour y répondre, nous avons analysé les données amassées lors des différentes rencontres réalisées avec les groupes automobiles. Nous avons analysé ces résultats afin de découvrir si les trois éléments impératifs à la stratégie corporative, exposés dans le cadre d'analyse, y étaient présents.

5.1.1 Le cas des groupes automobiles

Tout d'abord, les entrevues réalisées ont confirmé que, tel que présenté précédemment dans la revue de la littérature, la grande majorité des groupes ont été bâtis par des propriétaires de concessions qui avaient comme principal objectif d'augmenter la taille de leur entreprise ainsi que leurs parts de marchés. Lors de nos entrevues, la majorité des candidats ont également mentionné que le phénomène des groupes automobiles, comme nous le connaissons aujourd'hui, est relativement récent au Canada.

Auparavant, la majorité des propriétaires de multiples concessions opérait plutôt de manière opposée. Ils préféraient conserver dans l'anonymat les différentes concessions qu'ils possédaient afin d'éviter le risque que la mauvaise réputation de l'un de leurs points de vente ne vienne nuire aux activités des autres. La majorité des groupes rencontrés ont avoué avoir réalisé, depuis quelques années seulement, qu'il existait plusieurs avantages (autres que financiers) liés à la possession d'un groupe automobile. Plusieurs de ces groupes

ont ainsi repositionné leur image de marque et ont commencé à s'afficher comme « groupe A, B, C ».

En résumé, nos recherches suggèrent que la plupart des groupes automobiles ne possèdent pas, ou ne possédaient pas de stratégies corporatives jusqu'à tout récemment. Ces petites firmes sont passées à travers ce que nous avons identifié comme étant trois phases. La première phase représente la possession de plusieurs propriétés sans synergie. Ensuite, la seconde phase représente la croissance, en raison de la solidité financière du groupe. Enfin, la phase trois représente la mise en place d'une marque commune, la recherche de synergie entre les différentes filiales et la recherche d'avantages corporatifs.

5.1.2 Les catégories de petites firmes

Au travers les différents entretiens effectués, nous avons réalisé qu'il pouvait exister différentes formes de petites firmes. Certains candidats ont d'ailleurs distingué différentes manières d'opérer au sein de plusieurs firmes. Ces catégories ont été identifiées à l'aide des réponses obtenues par les candidats interviewés.

Selon Grémy et Le Moan, « élaborer une typologie consiste à distinguer, au sein d'un ensemble d'unités (individus, groupes d'individus, faits sociaux, etc.), des groupes que l'on puisse considérer comme homogènes d'un certain point de vue. Le contenu de cette notion d'homogénéité varie selon les auteurs et les domaines d'application; elle se fonde généralement sur une certaine ressemblance définie à partir d'un sous-ensemble de caractéristiques servant à

décrire les unités étudiées » (Grémy & Le Moan, 1977, p. 15). Les auteurs ajoutent qu'une typologie doit satisfaire à deux exigences supplémentaires : l'exhaustivité et l'exclusivité des types. C'est donc à la suite de notre analyse des réponses obtenues, et à partir des trois démarches de constructions de typologies présentées par Grémy and Le Moan (1977) que nous avons pu concevoir trois catégories de petites firmes.

1- La première catégorie représente les groupes qui sont détenus par des investisseurs immobiliers. Ces hommes d'affaires, tout comme la multinationale McDonald's, favorisent dans un premier temps l'acquisition de terrains et d'immeubles commerciaux situés à des endroits stratégiques. Ces investisseurs acquièrent, dans un second temps, des franchises automobiles qu'ils opèrent eux-mêmes sous le nom d'une autre compagnie.

Autrement dit, la compagnie propriétaire du terrain le loue à la concession automobile, et tant la compagnie propriétaire que la concession appartient aux mêmes personnes. De cette manière, les revenus générés par la location de l'immeuble par la concession servent à rembourser les hypothèques et à couvrir différents frais reliés aux terrains et aux bâtiments, alors que les revenus générés par la vente d'automobiles sont réinvestis dans la concession pour en améliorer les installations et financer l'achat de nouvelles immobilisations. Il y a donc deux différentes sources de revenus pour les groupes ainsi exploités.

Il est à noter que ce type de groupe est plus présent dans les grandes agglomérations, où les placements immobiliers connaissent une plus forte croissance, et qu'ils sont composés d'en moyenne dix filiales.

2- La deuxième catégorie représente les petites firmes ayant comme principal objectif l'augmentation de leurs parts de marché. Lors de notre recherche, nous avons observé que c'est dans cette catégorie que les firmes étaient les plus imposantes, avec une moyenne de 15 filiales par firme. Plus le nombre de concessions détenu par la firme est élevé, plus la firme parvient à vendre de voitures. De plus, un nombre élevé de filiales permet à la firme d'obtenir un plus grand contrôle dans son domaine d'activité.

I'm an independent businessperson. Manufacturers are not going to give me 10 BMW stores. Even if I had all the money in the world they wouldn't let me buy all the BMW dealers in Montreal. So if I want to be in the business and grow, I have to have other brands. (Candidat #1)

Ces groupes automobiles opèrent de manière similaire aux grandes firmes afin d'accéder à certains avantages reliés aux regroupements. Parmi ceux-ci, les principaux avantages sont les économies d'échelles, souvent réalisées grâce aux nombreuses fonctions administratives centralisées et par l'achat d'accessoires et de fournitures en grande quantité. Cette approche leur procure également un accès aux données importantes des autres filiales de la firme. Ces données permettent aux groupes d'obtenir de meilleures analyses de marché et de prévoir de meilleures planifications.

3- La troisième catégorie représente les groupes automobiles où les notions de contrôle, de communication et de partage de ressources et de

connaissances étaient présentes. Ces groupes ont démontré qu'il y a parfois la présence d'une stratégie corporative dans ce type de petites firmes.

Dans cette catégorie, la taille des groupes automobiles varie beaucoup. Cependant le nombre de filiales détenues par la firme se situe généralement entre trois et dix concessions. La majorité des filiales sont situées à proximité les unes par rapport aux autres et sont opérées selon des normes. C'est dans cette catégorie que nous avons relevé le plus d'avantages reliés aux groupes automobiles.

En conclusion, nos recherches ont permis de découvrir la présence de modèles opérationnels bien différents entre les différentes firmes, même lorsqu'elles oeuvrent dans un domaine d'activités identique.

Nos données suggèrent que les groupes visés par la première et la seconde catégorie ne semblent pas opérer à travers une stratégie corporative. Chaque filiale est opérée et est gérée sous la responsabilité de son directeur général, présent sur place. Les principaux aspects qui découlent d'une stratégie corporative, comme le contrôle, la communication et le partage des ressources et connaissances, tous présentés dans le cadre conceptuel, étaient peu présents chez ces firmes. À l'inverse, les groupes pouvant être classés dans la troisième catégorie semblent être gérés à travers une stratégie corporative.

5.1.3 Les groupes automobiles face aux trois éléments essentiels de la stratégie corporative

Contrôle

Au niveau de la gestion et des mesures de contrôle mises en place, les entrevues réalisées ont permis de faire ressortir une grande diversité dans les approches utilisées dans l'exploitation de concessions automobiles. Ce type de petite firme se positionne entre l'entreprise privée et la grande firme. Comme notre échantillon provient d'entreprises franchisées, les gestionnaires n'ont pas la latitude d'opérer leur entreprise comme bon leur semble, mais ils n'ont aucune redevance à payer à leurs franchiseurs. Ils possèdent également une liberté au niveau opérationnel plus grande qu'une franchise traditionnelle. Cette liberté opérationnelle fait en sorte que deux concessions d'un même marché peuvent être gérées de deux manières différentes si elles appartiennent à deux propriétaires différents. Le même résultat est applicable entre les différents groupes.

Certaines firmes vont déléguer une plus grande quantité de responsabilités aux directeurs généraux de leurs concessions. Cela devient une nécessité lorsque la firme atteint une taille plus grande. Le propriétaire ne peut gérer toute l'information nécessaire. Certaines firmes vont alors privilégier un processus de vigie par exception. Dans cette approche, la maison mère s'intéresse davantage à ce qui sous-performe et cherche à gérer les exceptions.

Je n'ai pas besoin de tout savoir, je veux juste ne pas avoir de surprises (Candidat # 1).

Elle utilise des indicateurs de performance qu'elle obtient chaque mois de chacune des filiales afin de s'assurer que les exigences des fabricants soient respectées. Il peut y avoir généralement plus de 50 indicateurs de performance que peuvent surveiller les directeurs généraux pour chaque filiale. La maison mère se concentre habituellement sur les 10 indicateurs qu'elle juge les plus importants afin de conserver de bonnes relations avec les manufacturiers. Cette approche laisse alors une plus grande latitude aux directeurs généraux concernant les décisions opérationnelles.

D'autres firmes, pour leur part, semblent disposer de structures plus strictes. En effet, certaines organisations rencontrées ont témoigné qu'une grande importance était accordée aux normes et procédures de leurs entreprises. Pour ces gestionnaires, toutes les normes et procédures sont écrites, les définitions de tâches de chaque employé sont écrites, les codes d'éthiques de l'entreprise sont écrits, les procédures d'embauche, de congédiement ou de mise à pied sont également écrites.

Chaque employé, à tous les niveaux, dispose de ces informations et celles-ci s'appliquent de la même manière à l'intérieur de chacune des différentes concessions du groupe. Seules quelques exceptions peuvent parfois s'appliquer à cause, par exemple, des lieux physiques d'une concession ou du nombre d'employés (Candidat # 5).

Comme le disait le candidat #4, « lorsque tu ne peux pas être présent et être proche de tous tes directeurs, bien souvent, ceux-ci vont se déresponsabiliser et vont mettre la faute sur d'autres spécialistes ». Dans ce cas, l'une des meilleures

solutions est de mettre en place des processus très serrés dans l'ensemble des filiales de la petite firme. De cette manière, le propriétaire peut s'assurer que les employés réalisent efficacement toutes les tâches qui leur sont confiées, sans avoir besoin de surveiller en permanence le travail effectué.

Durant de nombreuses années, le réseau de distribution traditionnel des manufacturiers automobiles a été guidé par l'approche classique nommée « la théorie des rôles ». Selon cette approche, les processus, les règles et les rôles à chaque niveau du réseau étaient définis par les manufacturiers, représentant le niveau dominant dans le réseau (Patton, 2002). Encore aujourd'hui, les manufacturiers traitent leurs réseaux de manière assez autoritaire. Des objectifs sont imposés et manipulés de sorte que les manufacturiers puissent demeurer présents chez les concessionnaires.

L'avantage qu'ils y ont trouvé se définit d'abord en termes d'économie de moyens : ceci leur permettait d'assurer leur représentation sur l'ensemble des territoires sans avoir ni à supporter les investissements afférents ni les coûts d'un contrôle étroit de l'homogénéité des prestations assurées (Nadin, 2009).

Toutefois, en ce qui concerne les autres fonctions auxquelles s'adonnent les concessionnaires automobiles (voitures usagées, carrosserie, pièces, service, financement), une autonomie assez importante est laissée aux propriétaires de ces petites firmes.

Communication

Tout d'abord, les résultats de cette recherche suggèrent que la communication au sein des firmes de petite taille est un autre élément essentiel

à la stratégie corporative. Dans le cas de l'échantillon analysé, cette communication peut s'effectuer à trois niveaux différents : la communication entre le franchiseur et le franchisé, la communication entre le propriétaire de la petite firme (maison mère) et les différentes filiales et la communication entre chacune des filiales.

Communication entre les manufacturiers et la firme

Tout d'abord, tel que mentionné précédemment, les manufacturiers exigent que toutes les concessions automobiles au Canada possèdent un gestionnaire présent au quotidien pour chaque point de vente. Il s'agit généralement du poste de directeur général de la concession. Les communications hebdomadaires, telles les commandes de véhicules, l'application des promotions en vigueur et l'atteinte des objectifs s'effectuent entre les directeurs généraux des concessions et les manufacturiers. La majorité du temps, le propriétaire de la firme (la maison mère) ne communique avec les manufacturiers que lorsqu'il est question d'éléments plus importants tels que la négociation ou le renouvèlement de contrats.

Communications entre la maison mère et les filiales

La maison mère se tient informée de la situation de ses filiales par l'entremise de rencontres mensuelles qu'elle entretient avec ses directeurs généreux. Dans la majorité des cas, il est rare que le propriétaire de la firme communique de manière quotidienne avec toutes ses entreprises. Plus la taille de la firme est grande, plus les communications sont restreintes.

Communication entre chacune des filiales

À ce niveau, nos recherches suggèrent que la communication entre les filiales était généralement excellente. Les directeurs généraux de chaque point de vente communiquent et échangent leurs résultats quotidiennement.

Partages de ressources et compétences

Nos recherches suggèrent que le partage de ressources et de compétences est un élément considérable chez les firmes de petite taille. Dans le cas des groupes automobiles, cet élément s'est avéré particulièrement présent chez les firmes appartenant à la troisième catégorie.

Je n'ai qu'une concession qui fait du débosselage alors j'envoie la majorité des travaux de débosselages de mes concessions à cet endroit (Candidat #5).

Comme plusieurs l'ont mentionné, « la chose le plus importante dans un dealer est les ressources humaines » (Candidat #5, candidat #4, candidat #3, candidat #7, candidat #10). La firme de petite taille parvient à bénéficier d'une équipe plus grande et plus spécialisée que celle d'une entreprise unique. La quantité d'individus, de même que leurs connaissances peuvent ainsi être utilisées à travers l'ensemble des entreprises de la petite firme, ce qui lui procure un avantage important.

À partir des résultats de cette recherche, nous pouvons affirmer qu'il y a des stratégies corporatives chez certaines firmes de petite taille. Malgré le fait que les filiales qui constituent les firmes soient, bien souvent, des entreprises franchisées, nos données démontrent la présence des trois principaux éléments essentiels à la stratégie corporative.

5.2 Création de valeurs ou non?

Le deuxième volet de cette recherche tente de déterminer si des avantages corporatifs peuvent découler des stratégies corporatives opérées chez les firmes de petite taille. Les recherches précédentes ont présenté plusieurs aspects sous lesquels la maison mère d'une firme parvient à générer de la valeur (voir cadre d'analyse). À partir des 4 manières les plus fréquentes d'y parvenir, nous avons analysé les résultats afin de déterminer de quels avantages bénéficiaient la petite firme et ses concessions grâce à son modèle corporatif.

5.2.1 Avantages de la petite firme

Nos recherches auprès de propriétaires et de gestionnaires de différents groupes automobiles ont fait ressortir plusieurs avantages corporatifs que peuvent obtenir ces petites firmes.

« Un groupe peut se payer des personnes, des logiciels, des équipements, il peut se partager des choses. » (Candidat # 9)

Après avoir réunis les résultats des différentes entrevues, nous avons fait ressortir les similarités entres les discours des candidats afin de construire une liste des différents avantages dont peuvent bénéficier ce type de petite firme.

Économies d'échelles

Il est important de noter que, généralement, tous les produits provenant d'un franchiseur sont vendus à un prix fixe à l'ensemble des franchisés. Dans le cas des groupes automobiles, il n'y a pas d'exception. L'ensemble des concessionnaires au Québec se procure les produits provenant des manufacturiers à un prix égal. Pensons notamment aux les véhicules neufs, accessoires et pièces d'origines. Le nombre de franchises détenues chez le même franchiseur ou l'effet de volume d'achat n'a pas d'influence sur le prix unitaire de chaque article. Il est donc rare qu'une firme, constituée de plusieurs entreprises franchisées, puisse obtenir des économies d'échelles auprès des différents manufacturiers.

Cependant, malgré le fait que certains propriétaires ne soient pas convaincus de la présence d'économies d'échelles, la majorité des candidats ont admis qu'il y a une présence importante de ces économies lorsqu'on regarde les résultats à la fin des bilans financiers.

- « On fait des économies d'achats importantes lorsqu'on est regroupé » (Candidat # 1).
- « Lorsqu'on a du volume, on peut négocier » (Candidat # 2).
- « On peut négocier avec la force du groupe » (Candidat # 5).

Pour ces gestionnaires, la force du groupe fait en sorte qu'ils peuvent aller chercher des escomptes à plusieurs autres niveaux. Dans le cas des groupes automobiles, ces escomptes étaient présents à plusieurs niveaux tels que:

 l'achat de pneus, qui représente un des plus gros achats chaque année pour une concession. Certains groupes vendent des milliers de pneus et ces derniers sont dispendieux à obtenir;

- la publicité. (radio, télé, journaux). Il devient plus facile de négocier avec les médias traditionnels lorsqu'on achète en quantité. Il devient également moins dispendieux de prendre 2 pages complètes d'un journal pour annoncer les promotions et de répartir les frais dans l'ensemble des concessions;
- les fournitures de bureau;
- les fournitures informatiques. Les fournitures informatiques représentent un autre compte de dépenses important. Ce matériel est très dispendieux à acquérir et nécessite des frais mensuels importants pour leur utilisation et leur entretien;
- les fournitures d'ateliers (machineries, outils, produits, etc.);
- ainsi que les ententes avec des compagnies de livraison (livraison de colis, de véhicules).

En résumé, des économies d'échelles importantes peuvent être réalisées sur tous les achats de biens et de services ne provenant pas des manufacturiers.

Rétention de capital humain

- « Le plus gros problème dans l'automobile, c'est d'avoir des individus compétents et de les conserver » (Candidat # 5).
- « Pour moi, c'est plus difficile de trouver une bonne personne à mettre en place, que de trouver une nouvelle concession » (Candidat # 4).
- « La chose le plus importante pour un *dealer*, c'est les ressources humaines » (Candidat # 5).

Plusieurs des candidats interviewés ont exprimé une difficulté à recruter de bons candidats. Il existe une compétition relativement importante concernant la rétention et l'embauche de personnel dans ce secteur d'activités. Lorsqu'une concession possède du personnel de qualité, elle tient à le conserver. Il n'est pas rare de voir un candidat quitter une concession pour aller travailler chez un compétiteur offrant un meilleur salaire, de meilleures conditions de travail ou un poste plus intéressant. Dans cette optique, le regroupement devient alors avantageux, car il permet de faire progresser ou de faire varier le travail des bons candidats à travers les différentes filiales de la firme. L'organisation parvient ainsi à conserver son capital humain plus aisément.

Finalement, le regroupement permet également d'attirer plus facilement des candidats de qualité, car la firme offre généralement de plus grandes possibilités de progression à travers ses différentes entreprises comparativement à une entreprise individuelle.

Diversification de produits et réduction de risques

L'une des particularités qui distingue la petite firme d'une entreprise unique est généralement sa possibilité de diversification de produits et services. Dans le cas des groupes automobiles, nous avons pu observer que le marché de ce type d'entreprise est très instable. Les concessionnaires sont très dépendants des produits conçus par leurs manufacturiers et de la popularité de ceux-ci auprès de la clientèle. Ainsi, lorsque la popularité des produits décline et que les ventes d'un manufacturier sont en baisses, les groupes automobiles peuvent

demeurer profitables grâce aux ventes réalisées avec d'autres produits provenant de bannières plus populaires.

En plus de diminuer le risque, une firme qui possède des activités similaires ou complémentaires peut orchestrer une rétention de clientèle plus aisément. Par exemple, un groupe automobile qui possède une concession Volkswagen, une concession Toyota, une concession Audi et une concession Lexus peut s'adapter aux préférences et aux modes de vie de sa clientèle. Ce groupe peut s'ajuster aux goûts des consommateurs en leur offrant deux produits similaires chez deux manufacturiers différents (Toyota et Volkswagen). Le groupe peut également progresser avec une partie de sa clientèle dont le style de vie évolue vers une gamme de véhicules plus sophistiqués, en passant d'un produit Volkswagen ou Toyota, vers un produit Audi ou Lexus.

Financement

Un autre avantage souvent recensé chez les petites firmes est le pouvoir de négociation avec les institutions financières.

Lorsque je négocie avec le banquier pour mon *floor plan*, eux autres, c'est les six concessions qu'ils veulent avoir. Ils n'en veulent pas une, ils veulent les six. C'est des centaines de millions de financement que l'on compare. C'est énorme. Alors les économies d'échelles que l'on peut faire là sont inimaginables (Candidat # 5).

Une petite firme pourrait donc obtenir certains avantages au niveau du financement de ses activités. En plus du volume, la diminution du risque, présenté précédemment, peut également avoir un impact favorable sur le pouvoir de négociations avec les institutions financières.

On sait que notre industrie est toujours inégale. Des années, certaines marques fonctionnent bien, alors que d'autres fonctionnent moins bien. Cela affecte la profitabilité des entreprises. S'il y en a une qui performe moins, le banquier ne commence pas à avoir peur, car le groupe est fort, le groupe va bien, le groupe est en santé. Donc le banquier n'arrive pas avec des conditions épouvantables (Candidat # 5).

Accès aux ressources

L'accès à de nouvelles ressources est, sans contredit l'un des avantages les plus significatifs pour une petite firme. Qu'il s'agisse de ressources humaines ou matérielles, l'impact y est bien présent. Une entreprise individuelle est souvent limitée dans l'embauche de personnel et dans l'achat de matériel. Une petite firme, dont les activités des filiales sont similaires ou complémentaires, peut embaucher du personnel qualifié et peut acquérir plus aisément du matériel spécialisé. Ce matériel ainsi que l'expertise de ce personnel hautement qualifié peuvent ensuite être partagés à travers les différentes filiales. Les coûts reliés au matériel et au personnel peuvent également être répartis à travers les différentes filiales de la petite firme.

L'avantage d'un groupe, que, moi, j'ai trouvé, c'est de pouvoir engager des spécialistes. Comme je disais, au marketing, j'ai quelqu'un à l'interne, j'ai un infographiste à l'interne, j'ai quelqu'un qui s'occupe des ressources humaines. Avant c'est moi qui m'occupais des 135 employés. Je n'aurais sûrement pas réussi à avoir ces gens si ce n'était pas du groupe (Candidat # 4).

Dans le cas des groupes automobiles, le plus grand impact a été au niveau d'Internet. La majorité des concessionnaires automobiles étaient en retard sur le plan du WEB. Les gestionnaires de ces entreprises méconnaissaient souvent le

pouvoir d'Internet et étaient trop submergés par les opérations quotidiennes de leur entreprise. L'arrivée des groupes a permis à ces gestionnaires d'embaucher du personnel spécialisé en publicité web. Ces groupes ont commencé à offrir des sites Internet interactifs et riches en contenu. Cet accès à de nouvelles ressources a permis aux groupes de mieux s'adapter aux nouvelles habitudes de consommation d'un grand bassin de clientèle désormais présente, plus que jamais, sur le web. Le regroupement a également permis à plusieurs propriétaires de concessions automobiles de réduire plusieurs frais d'exploitation en partageant des ressources telles que le système de paye, le système de comptabilité et le système de calcul de prix pour voitures usagées. Le regroupement a aussi permis à ces petites firmes d'embaucher des spécialistes tels: des spécialistes informatiques, des spécialistes en financements automobiles, des spécialistes en évaluation de véhicules usagés, des spécialistes en droit, en marketing et en fiscalité. Alors qu'une concession unique ne pourrait s'entourer d'une telle équipe, les groupes y parviennent en partageant les bénéfices et les coûts de ces derniers.

Partage d'informations

Il est plutôt rare de voir un concurrent partager des chiffres, des données confidentielles ou une « recette gagnante » avec ses concurrents. Cependant, lorsque ces concurrents appartiennent à la même firme, le partage de ces informations peut devenir profitable tant pour la firme que pour ses filiales. Une fois de plus, l'avantage pouvant découler du groupe dépend de la proximité

entre les différentes activités des entreprises de la firme. Plus les activités sont similaires ou complémentaires, plus l'avantage sera grand.

Un des plus grands avantages du groupe c'est que lorsque tu essaies quelque chose qui a bien fonctionné quelque part, tu peux partager cette information avec les autres concessions du groupe. (Candidat # 2)

Lorsque tu as une idée, tu peux la partager avec les autres directeurs. Parfois cela peut t'éviter de faire une erreur qu'ils ont déjà commise et de prendre une décision qui n'avait pas été profitable pour une autre concession. (Candidat # 9)

Dans le cas des groupes automobiles, les activités de ces derniers sont pratiquement identiques. Chaque entreprise a comme principal objectif la vente de véhicules. La différence entre chacune d'elles provient de la marque qu'elle vend et des exigences du franchiseur. Ainsi, le grand avantage que procure ce partage d'informations pour les groupes automobiles provient du fait qu'ils opèrent des entreprises différentes, mais œuvrant toutes dans le même domaine d'activités. Ainsi, l'information provenant d'une filiale peut facilement être transférée et mise en pratique dans une autre filiale.

5.2.2 Contraintes chez la petite firme

Comme cela vient d'être présenté, il existe de nombreux avantages auxquels peut bénéficier ce type d'entreprise. Ces avantages sont réels et peuvent être très bénéfiques pour la petite firme et ses filiales. Plusieurs propriétaires de concessions automobiles ont commencé à le réaliser et c'est pourquoi nous observons la présence grandissante de groupes automobile.

Toutefois, il n'y a pas que des avantages découlant du regroupement d'entreprises. Dépendamment de la structure de la petite firme et des opérations qu'elle met en place, nous avons également relevé certaines contraintes relatives au regroupement d'entreprises.

Performance globale

Un des problèmes observés chez les petites firmes est la difficulté d'assurer, pour chaque entreprise de la firme, une gestion efficace et efficiente à tous les niveaux. Dans le cas des groupes automobiles, les exigences des fabricants font en sorte que chaque concession doit être dirigée par un directeur général présent sur les lieux. Les grands groupes n'ont pas le choix d'engager des directeurs généraux pour chaque concession, car ils ne peuvent pas être partout en même temps. Un problème souvent rencontré provient du fait que les directeurs généraux ne possèdent pas de participation dans l'entreprise ou dans le groupe, comparativement aux propriétaires d'une entreprise individuelle. Dans ces circonstances, il arrive très souvent que ces directeurs généraux consacrent la majorité de leurs efforts à la réalisation d'objectifs de performance, car ils sont rémunérés en fonction de ces données. La conséquence à cette approche résulte du fait que ces gestionnaires se préoccupent beaucoup moins des autres aspects de l'entreprise.

À l'opposé, une entreprise gérée par son propriétaire ou par un gestionnaire qui possède des parts dans l'entreprise est souvent gérée différemment. Ces gestionnaires ont investi des sommes importantes dans ces

entreprises et possèdent un désir de pérennité plus élevé. Au-delà des chiffres et des objectifs, ces gestionnaires portent souvent une attention plus grande à tous les aspects de l'entreprise. L'état des lieux, la qualité et la courtoisie du personnel, l'indice de satisfaction de la clientèle, la profitabilité des départements de service, de carrosserie, de mécanique, de pièces et de financement, sont tous des aspects qui font en sorte qu'une concession se démarque d'une autre. Ainsi, la grande taille d'une firme lui permet de performer davantage au niveau des ventes, mais cette structure peut avoir un impact défavorable sur la performance globale de chaque département dans chaque entreprise, car les propriétaires des entreprises sont alors remplacés par des directeurs généraux, habituellement rémunérés en fonction des résultats de l'entreprise, et non sur plusieurs autres aspects, énumérés précédemment, tout aussi importants à la pérennité de l'entreprise.

Le fait qu'un groupe passe de cinq à dix concessions ne fera pas en sorte que les concessions seront moins rentables. Elles continueront de faire les ventes qu'elles faisaient, mais la dynamique entre les filiales risque de changer et cela peut avoir une influence positive ou négative sur la performance de celles-ci. Une petite firme possède davantage de moyens pour accéder à plus de ressources, mais sa structure peut également occasionner certains problèmes.

Plusieurs propriétaires de groupes nous ont fait part de leur inquiétude face au fait que le leadership soit divisé à travers l'organisation.

« Un *dealer* performe lorsque le propriétaire est là. Quand c'est un employé qui s'occupe de la *business*, ça ne peut pas performer autant ». (Candidat #8) « Le plus gros désavantage, c'est que si tu n'es pas proche et présent, les gens sont déresponsabilisés face à ces spécialisteslà ». (Candidat #4)

Les manufacturiers rencontrés ont eux aussi admis être préoccupés par la performance globale à long terme de leurs franchises exploités à travers des groupes automobiles. Selon eux, dans l'ensemble, les franchises les plus performantes demeurent celles dirigées par des propriétaires d'entreprise unique.

Délais de réaction

Un risque souvent observé lors de nos recherches est la capacité de réaction et d'adaptation plus faible des firmes. Plus la firme est grande, qu'elle compte d'employés et de filiales, plus ses délais de réaction et d'exécution augmentent. Dans plusieurs industries, ce risque est minime lorsqu'il est comparé aux avantages qu'apporte la firme. Cependant, dans une industrie très instable, comme l'industrie automobile, ce risque devient plus important. D'une part, l'industrie automobile est très sensible à une panoplie de facteurs pouvant influencer le comportement d'achat des consommateurs. Il arrive souvent, au cours d'un mois moins performant pour un manufacturier, que ce dernier mette en place un programme ou un rabais incitatif sur une courte période. Les filiales des manufacturiers concurrents doivent alors réagir rapidement pour ne pas souffrir de la promotion d'un concurrent. D'autre part, comme il existe dans ce marché un grand nombre de concessionnaires uniques pouvant réagir

rapidement à ces instabilités, les entreprises gérées par un groupe sont encore plus vulnérables de par leurs délais de réaction.

Capacités de communication

« Lorsque tu mets quelqu'un entre toi et ton monde, tu dissous le message. » (Candidat # 4)

Il a été démontré plus haut que le groupe peut permettre un transfert de connaissances et d'informations pouvant être très bénéfique. Cependant, plusieurs propriétaires de groupes ont avoué que cela occasionnait certains problèmes de communication au sein de leurs entreprises.

« On a perdu de l'efficacité parce que le message est devenu dilué. » (Candidat # 4)

Selon plusieurs propriétaires, le groupe diminue la qualité de l'information et des communications. Plus la taille de la firme est grande, plus les risques d'augmenter les interférences sur les canaux de communication sont élevés. En plus d'affaiblir la clarté du message, la firme peut également modifier la manière dont est acheminé ce dernier. Selon le candidat #8, l'information et les consignes sont très souvent véhiculées de manière dictatoriale à l'intérieur des concessions appartenant à un groupe.

« C'est trop dispendieux et trop compliqué de prendre le temps d'expliquer les changements à tous les employés d'un groupe. » (Candidat # 8) En résumé, les résultats de cette recherche suggèrent que les avantages les plus importants pour chacun des gestionnaires de petites firmes sont parfois différents d'une organisation à l'autre. Nous avons découvert que ces avantages sont souvent influencés en fonction de la catégorie de groupes dans laquelle œuvre la firme. Certains avantages, comme l'accès à de nouvelles ressources était très significatif pour les groupes de la troisième catégorie D'autres avantages, comme les économies d'échelles et le financement semblaient plus significatifs pour les groupes de plus grande taille, que l'on peut situer dans la première et la seconde catégorie. Finalement, certains avantages tels que le partage d'informations et la communication ont été relevés, peu importe la catégorie dans laquelle se situe la firme.

Nos résultats suggèrent également des pistes de contraintes pouvant être reliées à la structure d'une petite firme. Ces données pourront être des éléments à surveiller lors de nouvelles recherches sur des firmes de petite taille. De plus, en prenant connaissance de ces contraintes, les gestionnaires de ce type de firme pourront également tenter de réduire les éléments nuisibles reliés à ce type d'organisation et augmenter l'efficience de leurs activités.

Finalement, à travers les différents entretiens réalisés, nous avons observé différentes pratiques exécutées par la maison mère des différents groupes. Nous avons retenu ce qui semblait être les pratiques les plus favorables à la création de valeurs chez de type d'entreprises. Ces éléments pourront être mis de l'avant à l'intérieur de nouvelles études basées sur le rôle de la maison mère chez la firme de petite taille.

Chapitre 6 - Discussion et conclusion

Tel que démontré précédemment, de nombreux auteurs proposent plusieurs pistes de recherches à propos de la stratégie corporative d'une firme. Cependant, peu d'entre eux se sont intéressés aux firmes de plus petite taille. C'est dans cette optique que nous avons essayé de comprendre comment se forme la stratégie corporative chez ce type de firme. Nous avons également tenté de découvrir les avantages corporatifs qui peuvent découler de ce type de stratégie, lorsqu'appliquée à plus petite échelle, soit chez les petites firmes. Pour y parvenir, l'analyse de plusieurs groupes automobiles semblait un moyen efficace de recueillir plusieurs données.

Dans un premier temps, nous avons étudié les différentes recherches concernant la stratégie corporative. Nous avons également analysé les différentes théories concernant le regroupement d'entreprises, puis nous avons présenté l'évolution des groupes automobiles.

Dans un deuxième temps, nous avons comparé les modèles les plus populaires afin d'en faire ressortir certains *patterns*. Pour ce faire, nous avons identifié les modèles élaborés par différents auteurs et à partir de ces modèles, nous avons créé le cadre d'analyse que nous avons utilisé dans cette étude.

6.1 Principales observations

Nos résultats ont démontré qu'il peut y avoir présence d'une stratégie corporative chez la firme de petite taille. Cette recherche nous a également fait découvrir qu'il existe, dans un même secteur d'activité, plusieurs modèles très

différents de firmes de petite taille. La raison d'être de ces firmes, souvent différentes entre elles, joue un rôle impératif sur les avantages corporatifs dont peut bénéficier ce type d'organisation.

Cette étude a démontré que plus les activités de la petite firme sont similaires ou complémentaires, comme dans le cas des groupes automobiles, plus les avantages sont grands. Toutefois, ces avantages ne sont significatifs qu'à condition qu'il existe une communication efficace entre les différentes filiales.

Un aspect important sur lequel les firmes de petite taille se différencient des plus grandes firmes se situe au niveau des gestionnaires en place. L'équipe de gestion d'une grande firme est habituellement constituée de plusieurs gestionnaires hautement qualifiés et spécialisés. À l'opposé, l'équipe de gestion d'une petite firme est plus limitée en ce qui a trait à sa taille et à ses aptitudes managériales. Bien souvent, la petite firme est administrée par une seule personne, soit le propriétaire des différentes filiales. Dans cette optique, la mise en place d'une stratégie corporative ne s'opère pas de la même manière. Il est plus difficile d'identifier et d'exploiter les synergies dans une petite firme lorsque les options au niveau du personnel sont limitées. De plus, comme le phénomène des petites firmes est généralement nouveau et peu étudié, il existe très peu d'informations sur les meilleures pratiques pour ce type d'entreprise. Ainsi, ces firmes sont gérées selon les préférences et les compétences de chaque propriétaire. C'est ce qui nous mène à nous poser la question : à quel point le propriétaire d'une petite firme influence-t-il la capacité de la firme à générer de la valeur à travers ses avantages corporatifs?

Nos résultats illustrent la présence d'avantages corporatifs chez la firme de petite taille. Comme présenté dans le cadre théorique, Jullien (2000, p. 134) suggère qu'une firme parviendra à créer de la valeur à fur et à mesure que sa stratégie se déplace de la gestion de portefeuille vers des activités de partage. Comme mentionné précédemment, nos recherches ont également démontré que la création de valeurs varie beaucoup entre les différentes catégories de groupes automobiles. Tel que proposé par Jullien (2000), notre étude a démontré que les petites firmes qui se positionnent davantage sous le concept de la gestion de portefeuille (comme les groupes de la catégorie un) génèrent moins de valeur que les petites firmes se positionnant sous le concept de partage de compétences (comme que les groupes de la catégorie trois).

Finalement, nos données nous ont permis de distinguer la présence de différentes catégories chez les firmes de petite taille. Nous avons également que les trois catégories identifiées lors de notre étude possédaient plusieurs caractéristiques communes avec les quatre types de microgroupes présentés dans l'étude sur les groupes d'entreprises de Loiseau (2001).

	Les microgroupes bivalents	Les microgroupes monovalents	Les microgroupes entreprises
Catégorie 1	 Optimisation financière, société immobilière (locaux), Société de services (entreprises du groupe) 		
Catégorie 2		- Domaine d'activité unique, - axés sur la croissance (achat/acquisition)	
Catégorie 3			- Petites entreprises jointes et gérées par une <i>Holding</i>

C'est d'ailleurs pour cette raison que nous avons décidé de présenter la recherche de Loiseau à l'intérieur de notre revue de la littérature. Tout d'abord, la première catégorie que nous avons identifiée se rapproche de près aux groupes bivalents présentés par Loiseau. Ensuite, la deuxième catégorie identifiée ressemble beaucoup aux groupes monovalents découverts par l'auteur. Finalement, la troisième catégorie que nous avons identifiée est similaire aux microgroupes entreprises identifiés par celui-ci.

Il est donc fascinant d'entrevoir une différence aussi grande entre différentes firmes dans un même domaine d'activités. Alors que certaines maisons mères priorisent la gestion immobilière, d'autres se concentrent sur la croissance ou sur la pérennité de leurs entreprises. En conclusion, nous avons pu constater que les avantages corporatifs qui découlent de ces petites firmes varient beaucoup en fonction de la catégorie de groupe auquel la petite firme appartient.

6.2 Implication pour la pratique

À travers les différents entretiens réalisés, nous avons observé différentes pratiques opérées par la maison mère des différents groupes. Nous avons retenu ce qui semblait être les pratiques les plus favorables à la création de valeurs chez de type d'entreprises.

6.2.1 Meilleures pratiques:

Communication

Comme il l'a été suggéré tout au long de cette recherche, l'élément le plus important à la création de valeurs à l'intérieur d'une firme de petite taille est la communication. Pour que le groupe puisse bénéficier d'avantages significatifs, il est primordial qu'une communication efficace existe entre les différentes filiales de la firme. Pour y parvenir, la maison mère doit faire en sorte de réduire autant que possible les interférences entre elle et son organisation. Au cours de nos recherches, nous avons pu observer que les firmes dont la communication apparaissait la plus efficiente étaient les firmes qui étaient parvenues à réduire au maximum les intermédiaires entre les preneurs de décisions de leur organisation et tous les niveaux opérationnels des différentes filiales de la firme. Les gestionnaires de petites firmes devraient ainsi porter une attention particulière à cet aspect.

Structure

La structure de la firme est également un élément important au niveau de la création d'avantages corporatifs. Durant notre étude, nous avons observé que les firmes les plus performantes étaient celles qui accordaient une importance plus grande au rendement de tous les niveaux de ses filiales. Par exemple, dans le cas des groupes automobiles, certaines firmes plus récentes ou ayant réalisé de nouvelles acquisitions ont tendance à consacrer une grande partie de leurs ressources dans le département de véhicules neufs afin de rentabiliser l'acquisition de leurs concessions. Cette situation est plus fréquente chez les

groupes de la catégorie deux. D'autres groupes plus âgés ou plus stables ont plutôt tendance à consacrer une grande partie de leurs ressources aux départements connexes.

« Nos départements de carrosseries ont un apport important dans le groupe » (Candidat #9).

Cette approche est habituellement prônée par les firmes de la catégorie trois. Ces groupes dépensent beaucoup de ressources afin d'obtenir une rentabilité élevée de tous les départements. De cette manière, ces firmes parviennent à générer plus de valeurs que les autres au niveau des activités complémentaires des filiales. Les firmes de cette catégorie deviennent également moins dépendantes des activités principales de leurs filiales.

Tout doit être en symbiose pour qu'une concession fonctionne bien. Chaque département dans une concession automobile a un rôle très important. Je le sais lorsque je regarde les chiffres des départements à la fin du mois et qu'il y a un département qui n'a pas bien performé. On fait de l'argent, mais pour être vraiment un bon mois, il faut que les 5 départements (carrosserie, pièces, service, ventes voitures neuves et vente voitures d'occasion) performent (Candidat #9).

Les gestionnaires de petites firmes devraient donc s'assurer de maintenir une structure et des normes et procédures bien établies entre les différentes filiales. Plus les opérations des filiales sont homogènes, plus la communication et le partage de compétences seront efficaces et profitables.

Participation des dirigeants dans la petite firme

Plusieurs candidats ont confirmé qu'il y avait souvent des écarts de performances entre les concessions où un propriétaire est présent et une concession gérée par un directeur général.

Tu dois toujours avoir des gens qui participent aux profits de l'entreprise sur le plancher. Un simple DG sans participation ou un propriétaire présent 2 jours semaine ne pousse pas suffisamment. (Candidat #4)

Nos recherches suggèrent que si ce type d'organisation souhaite étendre ses activités par la création de petites firmes, elle devra choisir quel type de dirigeants elle souhaite mettre en place. Il est souvent plus avantageux d'offrir une participation à ceux-ci plutôt que de leur verser un salaire élevé. De plus, étant donné que la participation aux profits de la firme nécessite un niveau de confiance plus élevé, le recrutement devrait généralement s'effectuer à l'interne.

Bien choisir les filiales

Nous avons observé, dans le milieu d'affaires québécois, une croissance importante de plusieurs groupes automobiles au cours des dernières années. Des groupes tels que ALBI le Géant, Groupe Park Avenue et Groupe Dusablon ont acquis plusieurs nouveaux commerces et ont développé une nouvelle image de marque. Ces groupes sont en phase d'acquisitions et de croissance. Ils cherchent à augmenter la taille et la profitabilité de leurs filiales. Cette approche peut fonctionner durant un certain moment, mais à plus long terme, elle risque d'être onéreuse pour ces petites firmes. Le marché étant de plus en plus saturé et la

rentabilité de moins en moins élevée, ces groupes devront procéder à une épuration de leurs portefeuilles.

Cependant, le problème auquel devront faire face ces petites firmes provient du fait que le marché dans lequel elles opèrent est très instable. Alors qu'une année certaines marques et modèles de voitures sont très populaires, quelques années plus tard, cette même marque peut être délaissée pour un nouveau modèle d'une marque concurrente.

Par exemple, un manufacturier connaissant une excellente rentabilité et dont les produits sont populaires (Toyota) peut rapidement être délaissé par les consommateurs pour un manufacturier connaissant une forte croissance et dont les nouveaux produits sont très prisés (Hyundai et Kia). Ces cycles de vie et cette instabilité dans le marché rendent très difficile le positionnement de ces entreprises selon les deux axes de la matrice BCG. Ainsi, les firmes ayant investi d'importantes sommes en acquisitions risquent de rencontrer certaines difficultés lorsque viendra le moment d'écrémer leur portefeuille de marque et de choisir quelles filiales à conserver.

À l'opposé, nous avons observé chez d'autres firmes de petite taille, comme les groupes de la catégorie trois, que le choix des filiales qui composent la firme avait un impact important sur la performance globale de l'organisation. Pour ces groupes, le *fit* entre les différentes filiales est très important.

Moi ma stratégie est de protéger mon marché des gros groupes ... qui voudrait venir ici. Pour y arriver, je protège mon marché par l'image de marque, comme ça, je ne suis pas attaquable, même si des groupes arrivent et tentent d'être très agressifs sur les prix, ils ne pourront pas me toucher sur l'image, la qualité des

services, notre réputation. Mais cela prend du temps. Donc si je décide d'en acheter un autre, c'est parce qu'il va rentrer dans le moule et il va devenir inattaquable lui aussi. (Candidat # 4)

Selon nos observations, cette manière d'opérer permet une plus grande similarité et une plus grande complémentarité entre les activités de la firme, ce qui, selon nos résultats, permet d'obtenir de plus grands avantages corporatifs. Les manières d'opérer des firmes de la troisième catégorie sont assurément le meilleur moyen d'atteindre les trois éléments essentiels présentés par Porter (1988) pour une stratégie corporative efficace.

6.3 Limites de la recherche

Parmi les limites inhérentes à notre recherche, nous en avons retenu à deux niveaux, à savoir l'échantillon comme tel et les modes de mesure.

6.3.1 Limites liées à l'échantillon

Tout d'abord, la population – les groupes automobiles au Québec, identifiés avec l'aide de la CCAQ (Corporation des Concessionnaires d'Automobiles du Québec) – est composée de seulement 23 organisations. Ensuite, notre cueillette de données était dépendante de l'intérêt des propriétaires de ces groupes à participer à une entrevue. Pour ces raisons, l'échantillonnage a été limité à 12 candidats interviewés. Ce nombre est moins élevé que prévu, mais représente toutefois 52% de la population identifiée. De plus, comme la taille et la diversification du portefeuille de marque de chaque firme étaient différentes, on ne pourrait extrapoler nos résultats pour les

appliquer à toutes les organisations. De plus, cette recherche a étudié des firmes oeuvrant toutes dans le même domaine d'activités, la vente de voitures. Des firmes oeuvrant dans d'autres domaines d'activités devrait être étudiées avant de pouvoir tirer des conclusions plus générales.

6.3.2 Limites liées aux mesures

L'une des principales limites de notre recherche résulte de la présence de perceptions et donc de la possibilité d'introduction de biais de la part des répondants et des chercheurs. Ensuite, les sujets abordés lors d'entretiens ont pu guider les candidats à travers leurs réflexions et leurs réponses. Cependant, comme toutes les firmes observées étaient très différentes les unes des autres, certaines questions ne pouvaient être appliquées à la totalité de ces entreprises.

6.4 Recherches futures

Dans le futur, il serait intéressant d'observer l'évolution des trois catégories de petites firmes présentées. Tel que mentionné précédemment, nous croyons que certaines firmes auront plus de difficulté à demeurer concurrentielles face à d'autres firmes. De plus, les données laissent croire que le nombre de concessions automobiles est appelé à diminuer au Québec au cours des dix prochaines années. Lorsque l'on compare les chiffres du Québec avec les autres provinces, l'on s'aperçoit qu'à l'exception de l'Ontario, le nombre de points de vente dans la province est très élevé relativement au territoire.

⁹ Voir Annexe 1

-

Concernant les petites firmes de la catégorie un, nous croyons que ces dernières risquent de perdre des parts de marché. La but premier de ces firmes étant axé sur les immobilisations, la qualité du service offert aux consommateurs risque de ne plus être compétitive face aux efforts et aux ressources mises en places par les firmes de la troisième catégorie.

Pour les petites firmes de la catégorie deux, nous croyons que ces firmes seront les plus performantes au cours des prochaines années. Le nombre important de concessions automobiles détenu par ces firmes leur permettra d'obtenir un contrôle non négligeable dans l'industrie. Cependant, à plus long terme, la taille importante de ces firmes risque de générer des coûts qui deviendront supérieurs à la valeur générée par la firme.

Finalement, nous croyons que les firmes de la catégorie trois possèdent de plus grandes chances de demeurer actives et stables dans leur industrie. Ces firmes croissent lentement et investissent davantage à l'intérieur de leur organisation afin d'améliorer les processus, la communication et le partage de ressources et de compétences.

Annexe 1 – Nombre de franchises par province

Dealer Franchise Counts											
	B.C.	AB"	SK	МВ	ON	QC	NB	NS	PE	NL	CANADA
Acura	7	5	2	1	18	13	1	1		1	49
Audi	5	3	2	1	18	9	1	1		1	41
BMW	7	4	2	1	18	9	1	1		1	44
Chrysler	43	67	25	15	150	94	14	17	3	6	434
Fiat	5	6	2	2	15	25	1	1		1	58
Ford	50	70	31	19	148	78	11	19	2	5	433
General	48	69	35	24	151	86	18	13	2	13	459
Motors	_				_						
Honda	31	19	6	7	78	67	7	10	2	5	232
Hyundai	22	12	7	5	69	60	9	10	2	5	201
Infiniti	5	2	1	1	13	6		1			29
Jaguar	4	2	1	1	9	4		1		1	23
Kia	15	13	4	4	57	58	6	9	2	4	172
Land Rover	4	2	1	1	9	4		1		1	23
Lexus	5	2	2	1	15	7	1	1			34
Mazda	19	12	3	4	55	58	6	7	1	3	168
Mercedes-Benz	9	4	2	1	22	12	1	1		1	53
MINI	5	2	2	1	11	5	1	1		1	29
Mitsubishi	7	8	2	2	23	34	2	2		1	81
Nissan	21	15	5	4	59	57	5	5	1	1	173
Porsche	2	2	1	1	4	3		1			14
Saab						1					1
Scion	10	9	1		33	29	1	1			84
smart	9	4	2	1	22	12	1	1		1	53
Subaru	14	8	2	1	29	25	3	3		1	86
Suzuki	7	4	2	2	18	30	3	1	1	1	69
Toyota	35	22	6	7	83	68	9	10	2	5	247
Volkswagen	16	9	3	2	48	43	4	6	1	1	133
Volvo	6	2	1	1	16	12	1	1		1	41
Total	411	377	153	110	1191	909	107	126	19	61	3,464

Source: DesRosiers, D. (2012). Desrosiers Automotive Yearbook (2012 ed.).

Ontario: DesRosiers Automotive Consultants Inc. P. 124

Annexe 2 – Groupes automobiles au Québec

Nom	Taille	Emplacements		
Groupe Gabriel	24 concessions,	Région de Montréal		
di dupe dabi ici	14 marques	Region de Montreai		
	18 concessions,			
Groupe Park Avenue	16 marques,	Rive-Sud de Montréal		
	1 centre d'occasion			
	16 concessions,			
Groupe Albi le Géant	12 marques,	Banlieue nord de Montréal		
	3 centres d'occasions			
Groupe John Scotti	11 concessions,	Région de Montréal		
di dape joini scotti	8 marques	Region de Frontied		
Groupe Spinelli	9 concessions,	Région de Montréal		
droupe spinem	7 marques	region de Fronti edi		
Groupe Duval	7 concessions,	Rive-Sud de Montréal		
droupe Duvui	7 marques	Tive but de Fiontieur		
Groupe Hamel	5 concessions,	Rive-Nord de Montréal		
droupe numer	4 marques	Titve Hora de Honerea		
Groupe Lauzon	4 concessions,	Rive-Nord de Montréal		
droupe Eduzon	3 marques allemandes			
Groupe Charles Hammer	n/d	Régions de Montréal et Toronto		
	7 concessions,			
Groupe Leclair	4 marques	Laval et Blainville		
	6 concessions,	Montréal, Laval, Repentigny,		
Groupe Lallier	2 marques	Gatineau,		
	9 concessions,	,		
Groupe Dusablon	4 marques,	Trois-Rivières, Cap-Santé, Joliette,		
droupe Busubion	2 centres d'occasion	Donnacona et Nicolet.		
	16 concessions,			
_	7 marques,	Centre-du-Québec,		
Groupe Beaucage	2 carrosseries,	Montérégie et Estrie		
	1 centre d'occasion			
	7 concessions,	7777 1 0 0		
Groupe Daigle	5 marques	Ville de Québec		
a	7 concessions,	St-George, Beauceville, Lévis,		
Groupe Couture	11 marques	Sorel-Tracy, Chicoutimi		
	3 concessions,			
Groupe Vincent	3 marques,	Mauricie		
•	1 H-Grégoire			
	5 concessions,	D/ : Îl l C:		
Groupe Gravel	4 marques,	Décarie, Île-des-sœurs, St-		
•	1 centre d'occasion	Léonard		
	4 concessions,			
Groupe MHT	1 centre d'occasion	Drummondville		
•	1 carrosserie			
Crouns Depondique	4 concessions,	Donontianu		
Groupe Repentigny	4 marques	Repentigny		
Groupe Grenier	3 concessions,	Terrebonne, Lachenaie,		
droupe dreiner	1 centre d'occasion	Mascouche		
	3 concessions,			
Groupe auto Longueuil	1 carosserie CarrXpert,	Rive-sud de Montréal		
Groupe auto bongueun	1 centre PneuXpert,	inve sud de mondedi		
	1 centre Rapid Oil Change			
Groupe Bernier Daigle	3 concessions,	Granby		
Groupe berinier baigie	1 centre d'occasion			
Groupe Dumas	9 concessions,	St-Félicien, Dolbeau,		
di oupe Dumas	3 marques,	Chibougamau,		

Bibliographie

- Abate, R., Ducreux, J.-M., & Kachaner, N. (2011). *Le grand livre de la stratégie*: Eyrolles.
- Allison, G. T. (1971). *Essence of decision : explaining the Cuban missile crisis*: Boston : Little, Brown.
- Altshuler, A., Anderson, M., Jones, D., Roos, D., & Womack, J. (Eds.). (1984). *The future of the automobile*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*: Richard D. Irwin, Homewood.
- Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy* (3 ed.): Richard D. Irwin, Homewood.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy; an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill,.
- Arrègle, J.-L. (2006). Analyse « Resource Based » et identification des actifs stratégiques. (French). *Revue Française de Gestion*(160), 241-259.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Bohon, C. D. (1996). Survival and Triumph. Ward's Dealer Business.
- Boutary, M., Faure, R., & Monnoyer, M.-C. (2012). PME et groupements : antinomie définitive ou nouvelle nécessité ? *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, 5*(257), 101-109.
- Bower, J. L. (1983). The two faces of management: an American approach to leadership in business and politics: Boston: Houghton Mifflin.
- Bowman, E. H., & Helfat, C. E. (2001). Does corporate strategy matter? *Strategic Management Journal*, 22(1), 1.
- C.A.D.A. (2010). Canadian Dealer Network... the road to the future (pp. 146). Canadian Automobile dealers Association.
- Campbell, A., Goold, M., & Alexander, M. (1994a). *Corporate-level strategy : creating value in the multibusiness company*. New York: Wiley,.
- Campbell, A., Goold, M., & Alexander, M. (1994b). How Corporate Parents Add Value to The Stand-Alone Performance of Their Businesses. *Business Strategy Review*, *5*(4), 33.
- Campbell, A., Goold, M., & Alexander, M. (1995a). Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage. *Harvard Business Review, 73*(2), 120-132.
- Campbell, A., Goold, M., & Alexander, M. (1995b). The Value of the Parent Company. *California Management Review*, 38(1), 79-97.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*: Cambridge, Massachusetts : MIT Press.
- Collis, D. J. (1996). Corporate strategy in multibusiness firms. Long Range Planning, 29(3), 416-418. doi: http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(96)00035-0
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1997). *Corporate strategy: Resources and the scope of the firm*.

- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1998, May/Jun). Creating corporate advantage. *Harvard Business Review*, *76*, 70-83.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management* (1 ed.). New York: Harper & Brothers.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10/11), 1105-1121.
- Enrietti, A. (1989). De la petite entreprise au groupe. Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, volume 2(numéro 2-3), 201-210.
- Evans, H. (2014, January 29, 2014). 2014 CADA Summit Preview: Robert Kurnick interview. *Canadian Auto dealer*.
- Grant, R. M. (1995). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications* (2 ed.). Oxford: Blackwell Pub.
- Grémy, J.-P., & Le Moan, M.-J. (1977). Analyse de la démarche de construction de typologies dans les sciences sociales. *Informatique et Sciences Humaines,* 35.
- Jacquemin, A. (1989). La dynamique du groupe d'entreprises : une perspective de droit économique. *Revue d'économie industrielle*, 6-13.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., & Fréry, F. (2011). *Stratégique* (J. N. Pearson Ed. 9 ed.). Paris: Pearson Education France.
- Jullien, B. (2000). La distribution automobile en 2000: vers le partenariat ou la taylorisation, Communication à la 8ème rencontre internationale du GERPISA «Le Monde qui a changé la Machine. L'industrie automobile au tournant du siècle». *Paris, 8-11 juin 2000*.
- Loiseau, H. (2001). Des groupes de la taille d'une PME, Un phénomène en plein essor. *Insee Premiere* (764).
- Lynch, R. (2006). *Corporate Strategy* (F. P. Hall Ed. 4 ed.): Perason Education Limited.
- Mallard, A. (2004). Les groupes de PME, une structure particulière pour la communication en entreprise. *Communication et organisation*, 25.
- Michel, C., & Erhard, F. (1977). L'acteur et le système; les contraintes de l'action collective: Paris. Seuil.
- Mintzberg, H. (1990). Strategy formation: schools of thought. *Perspectives on strategic management*, 1968, 105-235.
- Nadin, G. (2009). Coopetition as a way to reinterpret distribution relationships with emerging automotive dealer groups. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 9(3), 316.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.* United states: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance.* United states: The Free Press.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-43.

- Porter, M. E. (1988). From competitive advantage to corporate strategy. *McKinsey Quarterly*(2), 35-66.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Séguin, F., Hafsi, T., & Demers, C. (2008). *Le management stratégique : de l'analyse à l'action*. Montréal: Éditions Transcontinental,.
- Standard & Poor's industry surveys. (1996). Autos & Auto Parts, June 13.
- V. Kasturi, R., & Bell, M. (1997). Automobile Retailing in the U.S. *Harvard Business Publishing* (Industry and Background Note).