



Pierre PRIM

Président du SEDIMA

édito

## » Le bracelet électronique... de toute une filière

Il est de certains usages, d'une autre époque, que le temps et les évolutions rendent non seulement désuets, mais pis encore parfois contre-productifs pour tout le monde. Il en est ainsi de l'Intuitu Personae, un très vieux dispositif présent dans de nombreux contrats de concession. Il permet de lier le contrat, au-delà de l'entreprise concessionnaire elle-même, à tel ou tel individu, souvent le patron. La personne est ainsi verrouillée et le lien contractuel dépend aussi de sa présence ou absence au sein de la structure, à but de contrôle de toute opération de vente, succession, transmission de parts, création d'une autre entreprise...

Dès le début de la mécanisation agricole, les grands industriels ont mis en place des moyens pour contrôler la relation avec leurs distributeurs, moyens pouvant leur permettre de mettre fin à toute occasion au contrat qui les lie à leurs concessionnaires. Ainsi, l'intuitu Personae, censé être le moyen de contrôle absolu, a été institué.

Depuis, beaucoup de temps a passé. Les concessions ont grandi, se sont structurées et le patron est devenu un manager qui pilote une équipe, dont chacun devient plus pointu dans son domaine que le patron lui-même. La performance de la structure s'apprécie donc plus à la lueur de la qualité de l'équipe opérationnelle en place et des méthodes de travail que par le patron lui-même.

Dans le même temps, nos clients ont changé. Eux aussi ont grandi, se sont structurés. Ils font face à des défis toujours plus grands. La rentabilité de leurs opérations est souvent sur le fil. En conséquence, leur degré d'attentes monte en flèche.

Pour arriver à performer le niveau de service des concessions afin qu'il soit en phase avec les exigences des clients, il faut sans cesse innover, organiser, développer et... investir. Investir dans les hommes, les infrastructures, continuer à capitaliser et renforcer les capacités financières des entreprises. Bref croire de manière indéfectible au bien-fondé de l'injection permanente de capitaux dans sa propre entreprise.

...suite en page 2

...édito, suite de la page 1

Et c'est là que cela coince parfois. En effet, quelle attitude adoptera le chef d'entreprise, qui d'un côté sait tous les investissements qu'il doit faire dans sa structure, et de l'autre sait la précarité de la relation avec son constructeur. Précarité dans laquelle le met sa clause d'Intuitu Personae à tout moment de la vie de son entreprise : restructuration, entrée ou sortie d'un actionnaire, arrivée d'un successeur... La valeur même de son investissement est mise à risque à tout moment.

Avec une fin de carrière en filigrane à court/moyen terme, bon nombre de concessions sont aujourd'hui dans ce cas.

Le dirigeant doit-il réinvestir les bénéfices ou les distribuer ?

Doit-il investir dans différents moyens de production ou assurer ses arrières via, par exemple, des loyers maximisés au profit de ses SCI personnelles ?

Le contre-effet de la précarité de cette relation crée clairement un risque de sous-investissement.

Ainsi va l'effet papillon d'une clause qui, non contente d'être devenue désuète, s'est transformée en un véritable bracelet électronique. Un bracelet pour le concessionnaire, mais aussi pour l'ensemble de la filière. Pour le concédant, par effet ricochet, elle freine les investissements que le concessionnaire est enclin à faire dans sa propre entreprise. Il se prive donc indirectement d'investissements suffisants dans son réseau, donc d'une meilleure qualité de service qui favoriserait son image de marque et son développement.

Et pour le client, si l'offre service ne monte pas en gamme aussi vite que ses besoins, il est au final freiné dans ses activités.

Une clé majeure de la montée en gamme de leurs réseaux est donc entre les mains des concédants. Deux mondes se profilent. Un premier peuplé de quelques hyperstructures de distribution devenues incontournables de par leur taille, et donc hors de contrôle des marques. Un second dans lequel une relation plus équilibrée envers le concessionnaire, et plus pérenne, libèrera les énergies et les capitaux pour investir dans le service clients de demain.

Et la fin de l'Intuitu Personae en sera le catalyseur le plus efficient.