

# LA LETTRE DU GERPISA

RESEAU INTERNATIONAL  
INTERNATIONAL NETWORK

N° 192

SEPTEMBRE - OCTOBRE 2006



Lexus : LF.A [Voir article de Ugo Puliese (p.11)]

Editorial  
Bernard Jullien

## QUAND LA DEMANDE SOCIALE D'ANALYSE INCITE LA RECHERCHE A REVISER SES GAMMES

L'actualité stratégique des constructeurs à laquelle le Mondial de l'Automobile 2006 à Paris donne une caisse de résonance particulière donne lieu une fois encore à une demande d'analyse qui, étant donnée la place de cette industrie et des usages qui y sont associés, semble légitimer l'existence d'une recherche active sur ces questions. En effet, la tentation de partir en quête de la solution qui permettrait à chacun de sortir des difficultés que posent la saturation des marchés mûrs d'une part et l'expansion chaotique des marchés émergents d'autre part constitue la tentation naturelle de tous ceux qui, comme nous chercheurs, assistent à cette nouvelles phases de l'histoire de l'industrie.

Pour le GERPISA qui a dans ses gènes inscrit l'exigence d'un examen permanent des questions aujourd'hui objet d'un débat public et médiatique, un tel contexte doit être une double source de dynamisme. En effet, nos travaux passés nous confèrent une légitimité pour prendre part à ce débat et éviter que la parole médiatique ne soit monopolisée par des « experts » d'autant plus prompts à énoncer des vérités qu'ils évoluent dans la méconnaissance de la complexité des questions posées et de la variété des réponses que l'histoire de l'automobile leur a apportées. La fréquence de nos apparitions dans les médias constitue dans cette perspective une première source de satisfaction. Lorsque, d'autre part, on se tourne vers l'avenir, les questions que la « demande sociale » exprime sont à la fois nouvelles et susceptibles d'être traitées selon une méthode qui a fait ses preuves au GERPISA.

En effet, ce qui est fondamentalement en cause est un changement du contexte dans lequel les constructeurs tentent de définir et de trouver des débouchés à leurs offres. Comme l'histoire de l'automobile telle qu'elle a été examinée dans les travaux du GERPISA en particulier l'indique, de tels changements seront interprétés et intégrés par les différentes firmes de manières dissem-

## WHEN THE SOCIAL DEMAND FOR ANALYSIS GIVE RESEARCHERS REASONS TO REVISE THEIR SUPPLY

Carmakers' current strategic circumstances, whose drum beat loudly all throughout the 2006 Paris Automobile Salon, has once again led to demand for the sort of analysis which, in view of the role that this industry plays and the uses associated with it, would appear to legitimise active research on such questions. There is a natural temptation for anyone (including researchers like ourselves) witnessing these new phases in the automobile industry's history to seek solutions that will enable all actors to overcome the kinds of problems caused both by the saturation of mature markets and by the chaotic expansion of emerging markets.

For GERPISA, whose DNA abounds with the need to continually engage with the sorts of issues that become an object of widespread public and media debate, a context of this ilk is destined to become a dual source of dynamism. Our past work has given us the legitimacy to participate in this debate and to prevent media discourse from being monopolised by so-called experts who are all the more willing to preach their "truths" because since they function in blissful ignorance of the complexity of the questions, and the variety of the responses, that the automobile's history offers us. Our frequent media appearances have therefore been a cause for some initial satisfaction. Looking towards the future, we note that the questions expressed by the concept of "social demand" are both novel and likely to be treated by means of a method whose validity has been proven by GERPISA.

The real issue here is the changing context in which manufacturers try to define and find outlets for the products they offer. The history of the automobile, as indicated in many GERPISA studies, teaches us that changes of this kind will be interpreted and integrated in different ways by different firms. Even if some succeed their adaptation drive better than others do, this does not

In English : Editorial (p.1): When the social demand for analysis give researchers reasons to revise their supply –

Programme News (p.2) : What a european competition policy can or cannot be, and/or what should it try or not try to be ?

blables et si certaines dégageront dans cet effort d'adaptation des résultats supérieurs aux autres il n'en résultera pas pour autant un alignement des pratiques sur celles qui pourraient s'avérer supérieures. Ceci signifie que dans notre travail permanent et *in vivo* sur ces mutations, éclairé comme toujours par un réexamen de l'histoire, nous avons à tenter d'identifier, sur la base de ce que nous croyons savoir de l'histoire des firmes telle qu'elle s'est nouée jusqu'ici, des modes renouvelés de définition des stratégies de profit et des politiques produits en train de s'écrire.

Pour cela, plus encore que par le passé, nous aurons besoin de qualifier les contextes et, en particulier de comprendre mieux comment se forment les demandes automobiles dans les pays développés et dans les pays émergents. Cela semble en effet une question clé pour saisir la distribution très inégale des aptitudes apparentes des constructeurs à trouver ou à retrouver les débouchés dont ils ont besoin sans avoir à brader leurs produits.

Entre autres questions posées à l'occasion du Mondial, signalons à ce sujet les propos très stimulants de Patrick Blain, directeur général adjoint de RENAULT chargé du commerce, qui parle pour l'Europe d'une demande bimodale où véhicules à 40 000 euros et véhicules à moins de 10 000 constitueraient les deux « segments dynamiques » posant des problèmes lourds aux « généralistes ». De même, sur les marchés émergents, si l'on songe à PSA, la question des conditions dans lesquelles les uns et les autres sauront donner à d'anciennes plateformes une nouvelle vie en concevant des gammes adaptées renvoie sous d'autres formes aux mêmes types de problèmes. Sur ces bases, on peut penser que l'idée d'inscrire parmi nos préoccupations majeures, cette dimension pourrait non seulement être stimulant intellectuellement mais encore trouver un écho chez certains acteurs majeurs.

Necessarily mean that all practices will align with the best ones. In other words, our ongoing and *in vivo* work on these mutations, illuminated as always by a re-examination of history, will attempt to identify (based on what we think we know about firms' previous history) renewed modes for the profit strategy definitions and product policies that are in the process of being written.

For this reason, and now more than ever, we will need to qualify the contexts and above all gain a deeper understanding of the forms that automobile demands can assume in industrialised and/or emerging countries. This seems to be key to understanding the highly unequal distribution of carmakers' ostensible aptitudes for (re)discovering the outlets they need but without having to discount their products.

Amongst the other questions raised during the Salon, some very stimulating remarks were made by Patrick Blain, Renault's Deputy MD for Trade, who expects a bimodal demand in Europe with some vehicles retailing for €40,000 and others for less than €10,000. These two "dynamic segments" will cause "generalists" a few serious problems. Similarly, in the emerging markets, PSA's example shows that questions pertaining to the conditions in which old platforms are given a new life through the design of adapted product ranges hark back, in other forms, to problems of a similar nature. This bolsters our belief that turning this dimension into one our major foci might not only be stimulating intellectually but also create a certain resonance amongst a number of major actors.

## Nouvelles du programme – Programme news

*Bernard Jullien*

### **CE QUE PEUT ET CE QUE NE PEUT PAS ETRE LA POLITIQUE DE CONCURRENCE EUROPEENNE ET/OU CE QUE VEUT ET NE VEUT PAS ETRE LA POLITIQUE DE CONCURRENCE EUROPEENNE**

Commentaire du rapport "Developments in car retailing and after-sales markets under Regulation 1400/2002"<sup>1</sup> emis à N. Kroes,

Le rapport de *London Economics* remis cet été à la commissaire européenne à la concurrence Nelly Kroes répond au cahier des charges fixé dans l'appel d'offre que le cabinet anglais spécialisé dans l'antitrust<sup>2</sup> avait remporté : il se propose d'évaluer, à mi parcours, les effets économiques du règlement d'exemption 1400/2002 actuellement en vigueur en relation avec ce qu'étaient les objectifs affichés par l'Union lorsqu'a été adopté ledit règlement.

<sup>1</sup>. Le rapport est disponible sur le site de la Direction de la Concurrence: [http://ec.europa.eu/comm/competition/car\\_sector/retailing.html](http://ec.europa.eu/comm/competition/car_sector/retailing.html)

<sup>2</sup>. Voir le site du cabinet : <http://www.londecon.co.uk/>

### **WHAT A EUROPEAN COMPETITION POLICY CAN OR CANNOT BE, AND/OR WHAT SHOULD IT TRY OR NOT TRY TO BE?**

Comments on the "Developments in car retailing and after-sales markets under Regulation 1400/2002" report<sup>1</sup> received by N. Kroes

This past summer, the *London Economics* report submitted to the European Competition Commissioner Nelly Kroes answers the specifications set out in a tender bid won by an English antitrust specialist<sup>2</sup>. Its aim was to assess, halfway through the process, the economic effects of Exemption Regulation 1400/2002 in light of the EU's affirmed objectives back when the current regulation was first adopted.

<sup>1</sup>. The report is available on the Competition Directorate website [http://ec.europa.eu/comm/competition/car\\_sector/retailing.html](http://ec.europa.eu/comm/competition/car_sector/retailing.html)

<sup>2</sup>. See the firm's website: <http://www.londecon.co.uk/>

Fondé sur un important travail statistique s'efforçant d'embrasser une très large partie des marchés sur lesquels le règlement s'applique, le rapport d'environ 300 pages constitue une indéniable source de références pour tous les chercheurs intéressés par les questions de vente et d'après-vente automobile. De surcroît, au-delà de cette question, le chercheur y trouvera un « matériau » assez riche pour saisir comment « l'analyse concurrentielle » telle qu'elle est menée par les spécialistes de l'antitrust aborde une activité productive et se propose de statuer sur les dispositifs juridiques qu'il convient d'y appliquer. Même si, comme les auteurs du rapport, la DG Concurrence s'est empressée de dire que le rapport en question n'engageait que ses auteurs, la lecture attentive du document et les appréciations portées sur les effets du BER (Block Exemption Regulation) méritent réflexion quant à la question de savoir ce que peut intégrer et, symétriquement, ce qui échappe aux dispositifs de l'action publique européenne ainsi conçue. Avant d'en venir à ce point, il convient de souligner au moins trois « résultats » ou trois tendances clés qui ressortent des statistiques et analyses produites.

### **Les constructeurs et leurs réseaux confortent leurs positions dominantes**

Alors que le règlement visait presque explicitement à permettre l'éclosion ou à favoriser le développement d'opérateurs évoluant hors de la sphère d'influence des constructeurs, les trois terrains sur lesquels la question est étudiée (vente de véhicules neufs -VN-, après-vente -AV- et pièces de rechange -PR) font ressortir des évolutions sinon inverses du moins peu conformes à l'objectif.

Ainsi, le paysage de la vente de VN reste structuré autour d'une distribution sélective dont les structures ont peu changé à la constitution de groupes souvent multimarques près. Plus précisément, alors que rupture du lien naturel et suppression de la clause de localisation renvoyaient à l'intention explicite d'obtenir ce que M. Monti reprochait à l'ancien règlement d'avoir empêché, i.e. l'apparition de formes innovantes de distribution, ni l'une ni l'autre des dispositions n'ont guère été utilisées pour développer de nouveaux « formats » de distribution. Ainsi les distributeurs de VN exercent leur activité sur des zones choisies par leurs constructeurs et n'ont pas utilisé la faculté que le texte leur donnait de se contenter de vendre des véhicules. De même, la suppression de la clause de localisation dont l'entrée en application avait suscité tant de craintes n'a guère conduit les opérateurs à utiliser leur droit de distribuer les véhicules d'une marque ailleurs que sur les territoires que leur avaient octroyés les constructeurs.

Sur le second domaine concerné par l'exemption et examiné par le rapport, celui des services, beaucoup d'espoirs avait été mis par la Commission 'concurrence' qui souhaitait voir de nouveaux opérateurs briguer des agréments constructeurs et entendait renforcer la capacité de la réparation indépendante à traiter l'ensemble du parc y compris récent. Indépendamment de la question de la pièce, étaient essentiellement en cause les accès aux

Based on some major statistical work that attempts to cover many of the markets to which the Regulation applies, this ca. 300 page long report constitutes an undeniable reference for any researcher interested in issues like automobile sales and after-sales. Beyond this one question, it also offers researchers a rich vein of materials for ascertaining how the sort of "competitive analysis" one gets from antitrust specialists will apprehend a productive activity and try to develop an opinion of the legal mechanisms that apply to it. Even if the Competition Directorate (much like the report authors) have been quick to state that the report expresses the views of its authors alone, an attentive analysis of this document and of the way in which the effects of the Block Exemption Regulation (BER) are being assessed raises questions as to which of the European public actions that have been designed towards this end might be integrated into the system and, symmetrically, which lie outside of its scope. Before this, however, it is worth studying at least three "outcomes" or three key trends stemming from the statistics and analyses generated.

### **Carmakers and their networks have reinforced their dominant positions**

Whereas the Regulation's almost explicit aim has been to enable the birth or further development of operators acting outside of carmakers' spheres of influence, the three areas where this question is being studied (new vehicle [NV] sales, after-sale [AV] and spart parts [SP]) reveal developments that are barely keeping pace with this aim, if at all.

For example, the NV sales landscape is still organised along the lines of a selective distribution system whose structures have had little effect on the constitution of groups that often operate on a multibrand basis. More specifically, whereas the break with a natural link and the elimination of localisation clauses used to be linked to the explicit intention of obtaining something that M. Monti blamed the old regulation for having impeded, to wit the advent of innovative forms of distribution, little use has been made of either of the provisions aimed at enhancing the development of new distribution "formats". NV distributors, for example, being content to merely sell vehicles, have been undertaking their activities territories chosen by their carmakers instead of using the capabilities that the text attributes to them. Similarly, the elimination of the localisation clause whose application had caused such panic has barely induced operators, if at all, to make use of their right to distribute a brand's vehicles elsewhere than in the territories their carmaker has told them to cover.

In the second area covered by the Exemption and examined by the report, to wit services, the Commission had invested a great deal of hope in a 'competition' process whereby new operators would seek carmaker authorisation to try and reinforce their ability to engage in independent repair activities for the whole of the automobile stock, including recent vehicles. Independently of questions involving parts, the main issues here have been access to training and to technical information that has become increasingly

formations et informations techniques rendues de plus en plus problématiques par la généralisation des gestions électroniques des différentes fonctions des véhicules.

De ce point de vue, en rappelant les conclusions d'un précédent rapport pointant la mauvaise volonté mise souvent par les constructeurs et leurs réseaux et en reprenant également le discours des constructeurs sur les problèmes de compétences et d'investissements des réparateurs, le rapport constate que la réparation assurée par les réseaux de constructeurs s'est plutôt renforcée. Le rapport souligne à ce propos que, même en matière de réparation « indépendante » multimarque, les réseaux adossés à des constructeurs se sont rapidement développés.

Enfin sur le troisième domaine clé qui paraissait aux observateurs porteur des mutations les plus profondes le rapport établit également ce que chacun percevait : pas plus qu'après 1995, les distributeurs n'avaient usé de la latitude qu'ils avaient déjà de s'approvisionner en PR auprès d'autres opérateurs que leurs constructeurs, ils ne le font depuis 2003 et ce même s'ils pourraient proposer via ces canaux alternatifs de la pièce d'origine. De même, le développement des prestations et des réseaux des distributeurs indépendants de PR ne semble pas avoir été suffisamment rapide ou convaincant pour empêcher les constructeurs de maintenir voire de renforcer leur domination sur ce marché aussi.

### **La diversité des configurations nationales perdure et les convergences peinent à se dégager**

Le second enseignement qui se dessine en contrepoint du rapport de la *London Economics* est que la « convergence » implicitement souhaitée ne se dessine guère. En effet, fidèle aux théories économiques qui assimilent approfondissement de la concurrence et atteinte du bien être par découverte et imposition des systèmes efficaces, le rapport part en quête des dits schémas. Si certaines tendances à la concentration dans la distribution de véhicules neufs par exemple semblent vérifier ce type de raisonnement et amener les auteurs à conclure que le règlement a atteint les objectifs que lui assignait la Commission, les chiffres produits concernant les trois domaines ne font en aucun cas apparaître même tendanciellement un modèle ou plutôt trois modèles vers lesquels la convergence devrait se faire à mesure que la concurrence deviendrait effective dans chacun des domaines.

Il est d'ailleurs intéressant de noter que si, dans le premier chapitre, la multiplication du nombre d'intervenants constructeurs est traité comme une forme d'assurance que la concurrence s'accroît et va permettre de mieux servir les intérêts du consommateur, la proposition s'inverse dès qu'il s'agit de considérer le nombre d'entreprises vendant des véhicules, les réparant ou proposant des PR. Dans ces trois derniers cas, la concentration serait synonyme d'efficacité accrue que la concurrence aurait permis ou imposé au bénéfice du consommateur.

problematic due to the generalisation of electronic systems managing vehicles' various functions.

From this point of view, and recalling the conclusions of a previous report describing the ill faith often displayed by carmakers and their networks and also reiterating carmakers' discourse about problems like repair agents' competencies and investments, the report notes a tendential rise in the number of repairs carried out by carmaker networks, emphasizing that even for multi-brand independent repairs, there has been a rapid development in carmaker-backed networks.

In terms of the third key area that observers believed would drive the more deep-seated changes, the report also sets out the widely held perception that, much like they did not do in the aftermath of 1995, distributors are longer using all of the latitude at their disposal to source SP from operators other than their carmaker.

In fact, from 2003 onwards, distributors no longer did this at all, despite having the right to offer original parts via these alternative channels. Similarly, the rise of independent SP distributor services and networks does not seem to have been sufficiently rapid or persuasive to have prevented carmakers from maintaining or reinforcing their domination in this market as well.

### **The diversity of national configurations has subsisted and it is becoming difficult for convergences to emerge**

The second lesson that we can derive from *London Economics* is that the "convergence" so many parties implicitly desire has barely started to take shape. True to economic theories that assimilate a deepening of competition with the achievement of well-being through the discovery and imposition of efficient systems, the report goes on a quest for schemas of this kind. Certain concentration trends affecting the distribution of new vehicles, for example, may seem to verify this type of reasoning and gave the report's authors reason to conclude that the Regulation has attained the objectives assigned to it by the Commission. However, the figures produced concerning the three domains in question in no way reveal, even tendentially, any single (or in fact, three) models towards which convergence should occur as competition materialises in each of these domains.

Note that although the first chapter views the proliferation of carmaker actors as a form of insurance that competition is on the rise and will help to advance consumer interests, the proposition reverses when one considers the number of companies selling vehicles, repairing them or offering SP. In the last three cases, concentration is said to be synonymous with the increased efficiency that competition could have enabled or imposed, to consumers' benefit. Thus, larger distribution companies, especially where they work on a multi-brand basis, are considered apt for achieving economies of scale, thus for cheaper distribution.

Ainsi les entreprises de distribution de plus grande taille, surtout si elles sont multimarques, seraient aptes à engranger des économies d'échelle et donc à distribuer moins cher. Les réparateurs plus grands seraient seuls aptes non seulement à respecter les standards de marque mais aussi, s'ils sont indépendants, à faire les investissements nécessaires pour assurer le SAV des nouvelles générations de véhicule. Enfin, la rationalisation de la chaîne d'approvisionnement en pièce serait une condition pour l'accès à l'efficacité.

Il se trouve que, pour critiquables que les méthodes employées pour les produire soient, les chiffres produits semblent indiquer l'exact inverse puisque ce sont systématiquement les plus petites affaires qui dégagent les meilleures profitabilités. Qu'à cela ne tienne les auteurs du rapport, dont les conclusions sont assises sur ce travail statistique rigoureux qui prend la peine d'examiner la période 1997/2004 afin de pouvoir jauger les effets d'un règlement entré en application en octobre 2003 s'empressent de proposer une interprétation en terme de laquelle les plus grands ont fait les investissements que les plus petits n'ont pas fait et ne manqueront pas de faire preuve de leur efficacité in fine.

Cet élément est intéressant car il permet de signaler combien sont indéterminées les évolutions en cours. Pour des raisons historiques, de diversité des configurations socio-économiques nationales et parce que les rapports de force entre les différentes parties prenantes au jeu stratégique et politique concernées varient, il n'y a analytiquement aucune raison de considérer que, même soumis au même règlement et aux mêmes jurisprudences, les systèmes se structurent sur le même mode et distribuent les parts et pouvoirs de marché de la même manière. Seule l'idéologie du « marché unique » et la référence un peu naïve à une efficacité et/ou à un intérêt du consommateur aussi mythiques que variables dans leurs définitions – toujours implicites – peuvent brouiller les raisonnements et accréditer l'idée inverse.

### **Le marché et l'attention des acteurs se déportent des questions qui concernent la vente des véhicules neufs vers celles qui concernent les services et la pièce de rechange**

L'évolution des débats lors de la précédente renégociation comme la structure du « jeu » stratégique semblaient déjà indiquer que le cœur du système de distribution automobile européen était de plus en plus clairement situé par les uns et les autres autour des questions d'après-vente. Même si le rapport ne permet pas d'appréhender pleinement les enjeux de ce déport d'attention, sa structure même conforte cette analyse puisque les trois questions représentent dans la structure même du rapport remis à la commissaire trois chapitres d'égale importance.

Comme nous l'avons souligné ailleurs, ceci reflète la structure des dépenses de motorisation des ménages qui par exemple, selon les statistiques fournies pour la France par l'édition 2006 du rapport statistique du CCFA ont dépensé, en 2005, 24,3 Milliards d'euros pour acheter des VN, exactement le même montant pour acheter des pièces

The larger repair firms are said to be the only ones apt to not only comply with brand standards but also, where they are independent, to undertake the investments needed to provide after-sales for new vehicle generations. Lastly, the rationalisation of the parts supply chain is considered a condition for accessing efficiency.

However criticisable the methods used to produce these numbers are, the figures seem to indicate the exact opposite since the smallest businesses are systematically the most profitable ones. The report's authors refuse to dwell on this and basing their conclusions on some rigorous statistical work that goes to the effort of examining 1997/2004 to judge the impact of a Regulation that came into effect in October 2003, hurry to offer an interpretation according to which the largest actors made the investments that their smaller counterparts didn't and will therefore have no problems proving their efficiency in the end.

This is an interesting element since it shows how indeterminate these ongoing developments are. For reasons that are historical in nature or pertain to the diversity of national socio-economic configurations, and because of changes in the balance of power between the different stakeholders in the political and strategic games in question, analytically there is no reason to consider that, even where systems are being subjected to the same regulation and jurisprudence, that said systems have been structured along the same lines and that they distribute market share and power in the same way. It is only the ideology of a "single market" and the slightly naive reference to efficiency and/or to the interests of a consumer who is as mythical as s/he is variably (and always implicitly) defined can reasonings become so blurred and the opposite idea accredited.

### **The market and actors' attention deviate from issues pertaining to new vehicle sales towards issues like services and spare parts**

Shifts in the debate accompanying previous renegotiations (and in the structure of the strategic "game") already seemed to indicate that the heart of the European automobile distribution system was becoming more and more clearly formulated by all concerned in terms of after-sales. Even if the report does not enable a full understanding of what is at stake in this deviated focus, its very structure substantiates this analysis insofar as the three questions represent three equally important chapters within the very structure of the report submitted to the Commissioner.

As we emphasize elsewhere, this reflects the structure of households' motorisation spending as per the statistics supplied for France by the 2006 edition of the CCFA statistical report. In 2005, €24.3 billion was spent on NV; exactly the same amount on parts and accessories; and €17.9 billion on "maintenance and repairs". This also translates a strategic game wherein carmakers have kept new entrants from accessing new vehicle sales by restricting new vehicle sellers' margins and by subjecting them to qualitative (and especially quantitative) criteria.

et des accessoires et 17,9 milliards d'euros pour « l'entretien et la réparation ». Ceci reflète également un jeu stratégique dans lequel les constructeurs ont fermé l'accès à la vente de véhicules neufs par de nouveaux entrants en limitant les marges des vendeurs de véhicules neufs et en les assujettissant au respect de leurs critères qualitatifs et – surtout – quantitatifs. Contre cela, le BER ne peut aller et, assez évidemment, le rapport de la LE, sans réellement prendre la mesure de ce qui est en cause, considère que cela relève de pratiques « normales » de distribution sélective qui, en tant que telles, ne sont pas prohibées par le BER comme elles ne le seraient pas par le passage à un régime « normal ». Dans ce contexte, les deux autres dossiers ont paru dignes d'intérêt.

L'argument aurait pu (du ?) être « social » et mettre en exergue le fait que les ménages concernés par l'achat de véhicules neufs ne cessent de décroître en proportion de la population totale ou bien encore que les véhicules acquis neufs représentent une part décroissante des parcs totaux de VP en circulation. Tel n'est pas le cas, dans le rapport comme dans les déclarations de la Direction de la Concurrence de la Commission, on se contente de considérer – pour eux-mêmes – les deux autres « marchés » sans percevoir clairement que les « consommateurs » concernés censés bénéficier des mesures décidées par le règlement ne sont pas les mêmes et n'ont pas forcément les mêmes intérêts.

Le seul argument éligible est celui du degré de concurrence et des « effets » que ceci est censé avoir sur les prix puisque – c'est l'hypothèse inscrite dans les tables de la loi européenne – une concurrence accrue doit automatiquement faire baisser les prix. En l'espèce, ceci n'est pas forcément faux mais le rapport montre que sur les deux « marchés » concernés les prix relatifs ont plutôt cru en même temps que les parts de marchés des constructeurs et de leurs réseaux se maintenaient.

Ainsi le rapport, rassuré par la concurrence accrue sur les prix des VN et la concentration décroissante qu'elle impute un peu vite au 1400/2002 conclut que l'exemption a eu pour les consommateurs des effets plutôt favorables tout en constatant que, sur les deux autres dossiers, le règlement n'est guère parvenu à obtenir, malgré l'excellence des principes définis, un accroissement significatif de l'intensité concurrentielle.

### **Ce que peut et ce que ne peut pas saisir une analyse en terme d'intensité concurrentielle et ce que peut ou ne peut pas être une politique européenne**

De notre point de vue, en 2006 comme entre 2000 et 2002, le problème posé est celui de l'incapacité d'une conception des politiques publiques concernant la distribution automobile centrée sur la question concurrentielle à cerner ce qui est en cause, à répondre de manière conséquente et sérieuse aux professionnels et, éventuellement, aux consommateurs et, finalement, à implémenter les changements socialement souhaitables. En effet, pour que tel soit le cas, il faudrait rentrer dans une logique un peu moins duplice et schizophrène et se

Against this, the BER cannot work and clearly the LE report, without fully measuring what is at stake here, considers that this relates to “normal” selective distribution practices that are not prohibited per se by the BER, much like they would not be prohibited in the transition to a “normal” regime. In this context, the two other dossiers seem worthy of interest.

The argument could (should?) have been “social” in nature and highlight the fact that the households affected by new vehicle purchases have constantly fallen as a proportion of the total population, or that new vehicle acquisitions represent a shrinking percentage of the total number of passenger cars in circulation. This is not the case, neither in the report nor in the statements made by the Commission Competition Directorate, with both being content to consider the two other “markets” without clearly perceiving that the “consumers” who are affected and supposed to benefit from the measures decided by the Regulation are not one and the same and do not necessarily have the same interests.

The only eligible argument is the degree of competition and the “effects” that this is supposed to have on pricing inasmuch as (and this is a hypothesis written into European law) greater competition is supposed to automatically lead to lower prices. This is not necessarily false, but the report does show that in the two “markets” in question, relative prices have tended to rise even as market share for carmakers and their networks has remained steady.

In sum, the report, on the back of the increased competition for NV prices and the decreased concentration that it is a bit quick to attribute to 1400/2002, concludes that the Exemption has had relatively beneficial effects for consumers, even as it indicates that in regards to the two other dossiers, the Regulation has scarcely been able to achieve any significant increase in competitive intensity, despite the excellence of the principles defined.

### **What an analysis based on competitive intensity can or cannot apprehend and what a European policy may or may not become**

From our perspective, in 2006 as was the case between 2000 and 2002, the real problem is the fact that a competition-focused conception of automobile distribution public policy is unable to ascertain the real issues at hand; provide a consequential and serious response to the sector's professionals and ultimately consumers; and implement socially desirable changes. For this to occur, one would require a logic that is somewhat less duplicitous and schizophrenic, as well as the intellectual and possibly political resources to raise and then resolve the right questions.

Having recently had the opportunity to attend a meeting between professionals and the people in charge of this dossier at the Commission, we can say that a hiatus clearly exists between what European doctrine can integrate and what is at stake here. For example, when

donner les moyens intellectuels puis éventuellement politiques de poser puis de régler les questions. Pour avoir eu l'opportunité récemment d'assister à une réunion entre les professionnels et les responsables du dossier à la Commission, il existe d'évidence un hiatus entre ce que la doctrine européenne peut intégrer et ce qui est en cause. Par exemple, lorsque des concessionnaires demandent à la Commissaire comment ils peuvent se prémunir contre des exigences de leurs constructeurs qui sont telles que, de fait, ils ne peuvent pas raisonnablement espérer y satisfaire en sauvegardant leur profitabilité ou sur d'autres soulignent l'ampleur des moyens effectifs de rétorsion dont disposent un constructeur contre un distributeur qui se montreraient un peu trop entreprenant dans le développement de stratégies multimarques, ceux-ci s'entendent répondre que la Commission de la concurrence ne peut changer les rapports de force et que la teneur des clauses contractuelles qu'imposent les dominants aux dominés n'intéresse la Commission qu'en tant qu'elles menacent effectivement les intérêts du consommateur.

Notre propos n'est pas ici de défendre les uns contre les autres mais de pointer les carences fondamentales d'un raisonnement concurrentiel pour cerner les questions industrielles et leurs enjeux socio-économiques et imaginer les politiques publiques par lesquelles on répond aux problèmes posés. De ce point de vue, le rapport LE 06 et les raisonnements explicités par la DG commanditaire posent fondamentalement le même problème : quel coût analytique et politique y a-t-il à traiter comme des marchés séparés des activités industriellement et effectivement objectivement liées ?

Notre réponse tient en peu de mots : à vouloir faire d'un système économiquement et politiquement intégré une série de trois dossiers de concurrence liés mais traités séparément, on se prive des moyens intellectuels de saisir la nature du jeu et des enjeux et des moyens politiques d'avoir une action publique qui ait un réel impact sur les systèmes auxquels elle est censée s'appliquer. En effet là où les modèles économiques et stratégiques développés par les opérateurs intègrent les différentes dimensions, le rapport tend – dans sa structure même - à accrédi-ter l'idée qu'il y a là trois domaines séparés redevables de traitements distincts.

De manière plus générale, les « marchés » sur lesquels on entend régler les questions de concurrence ont des contours et des caractéristiques qui se voient définis par le jeu stratégique qui se noue entre des opérateurs inégaux qui, pour la plupart d'entre eux, se positionnent sur plusieurs d'entre eux et jouent de leurs pouvoirs relatifs pour faire jouer de l'un à l'autre des subventions croisées. A les prendre pour données et à en traiter les structures et conséquences pour les clients séparément, on se place par conséquent en position dominée. De surcroît, le dossier est traité au niveau de l'UE par des directions séparées qui doivent déployer autant d'attention à respecter ou à renouveler une doctrine qui définit leur champ de compétence de manière à n'empiéter ni sur celui des autres directions ni sur celui des nations qu'à cerner, dans le temps court que leur impose la nécessité de faire circuler les directions, la teneur d'une activité.

dealers ask the Commissioner how they can protect themselves against carmaker demands that it would be de facto unreasonable to expect them to be able to satisfy profitably, or when other actors highlight the magnitude of the actual means of reprisal that carmakers can wield against any distributor who shows a little too much entrepreneurship in developing multi-brand strategies, the intended response here is that the Competition Commission cannot change the balance of power, and that the tenor of the contractual clauses that the dominant parties impose upon the dominated parties is only of interest to the Commission insofar as they actually threaten consumer interests.

We are not trying here to defend any one side against another, but to highlight the basic shortcomings of competitive reasoning in an attempt to highlight which industrial questions are relevant and which socio-economic issues accompany them, the goal being to imagine which public policies might be able to respond to the problems raised. From this perspective, the LE 06 report and the reasonings given by the DG that ordered it basically ask the same question – which analytical costs and policies should be treated as markets separately from activities that are objectively connected to them, both industrially and in actual practice?

A brief response suffices here: by trying to turn an economically and politically integrated system into a series of three competition dossiers that are related but handled separately, we are depriving ourselves of the intellectual means that can help us to apprehend the nature of the interactions and issues at stake, as well as the political wherewithal for having a public actions that will really impact the systems to which it is supposed to apply. In fact, where the economic and strategic models that operators have developed do integrate the various dimensions, the report tends in its very structure to accredit the idea that what we have here are three separate domains that should receive separate treatment.

More generally, the “markets” where these competition issues are supposed to be dealt with feature contours and characteristics defined in strategic game devised by operators of unequal strength, most of whom position themselves in terms of just a few of them and use their relative power to engage in cross-subsidisation. To accept this as a given and to treat the structures and the consequences for customers in a separate fashion means positioning oneself with the dominant parties. Moreover, the dossier is being handled at the EU level by separate Directorates that are required to focus just as much on respecting or renewing the doctrine that defines their area of competency in a way that avoids any overlapping with other Directorates or countries, as they do on trying to ascertain the tenor of an activity in the short period at their disposal (due to the fact that the different Directorates are all supposed to circulate).

Lastly, the Commission's administrations out in the field are neither stable, rich nor present enough to possess the wherewithal to foster any political orientations and render them effective.

Enfin, la Commission n'a pas les administrations stables, riches et présentes sur le terrain qui permettent de faire vivre des orientations politiques et de les rendre effectives. Il en résulte une incapacité à définir et à mener des politiques publiques aptes à devenir structurantes. De ce point de vue, on peut se demander si l'étranglement du point de vue de l'antitrust renvoie à l'étranglement des capacités politiques de l'Union ou si l'antitrust n'acquiert cette place dans l'UE que parce qu'elle est très adaptée à un contexte dans lequel on ne peut ni ne veut mener de vraies politiques.

This has led to an inability to define and conduct public policies that are apt to become structuring in nature. From this perspective, we might wonder whether the narrowness of the antitrust viewpoint is linked to the narrowness of the EU's political capabilities, or if antitrust has only acquired its position in the EU because it is highly adapted to a context in which people can neither conduct, nor want to conduct, real policy.

## Débat

### QUELLES SPECIFICITES DU MARKETING DE LA FIAT 500 ?

*Jean-Marc Pointet*

Cet article propose d'approcher le marketing de la nouvelle Fiat 500 dont la renaissance est prévue en septembre 2007. Dans cette perspective, 500 jours avant le lancement, Fiat a créé un site promotionnel interactif, en sollicitant la créativité de tout visiteur. Plaçant le client potentiel au cœur de ce dispositif de communication, le développement de ce projet de petite voiture s'associe à une refonte du marketing de Fiat. Il ressort qu'avec le mimétisme de la mythique 500, la nouvelle trajectoire du constructeur réunit et s'approprie les principes fondateurs du renouveau du marketing (marketing de l'authentique, tribal, des passions).

#### Marketing de l'authentique d'une Fiat 500 emblématique de la réussite de Fiat et de l'Italie

Le marketing de produits chargés d'histoire s'observe fortement dans de nombreux secteurs : agro-alimentaire, cosmétique, ameublement et décoration, vêtements (mode vintage), musique, audiovisuel, etc. En créant un lien indéfectible entre hier et aujourd'hui, le principe est de proposer des objets 'vrais', sans artifice et déjà familiers. Cette culture de la nostalgie est un besoin à prendre en compte dans tout travail de segmentation de marché.

L'industrie automobile n'a pas échappé à ce phénomène de citation du passé. Depuis les années 90, une des tendances fortes de design consiste à reprendre des codes conceptuels et esthétiques des années 50-60. C'est la première fois que les designers puisent leur inspiration dans l'histoire automobile au premier degré. On est ainsi revenu au style émotionnel représenté par les Chrysler PT Cruiser, VW New Beetle et Mini<sup>1</sup>. Ces véhicules synthétisent les lignes marquantes des années 1950-60, ou même plus récemment des années 70 (Ford Mustang, Lancia Fulvia, Chevrolet Camaro, Dodge Challenger). L'automobiliste, qui voulait des voitures qui ressemblent à de vraies voitures, y a pris goût.

Le formidable engouement suscité par la présentation de la Trepiano au salon de Genève en mars 2004 se place

Dans un contexte porteur du fort succès du marketing de l'authentique, tous secteurs confondus, et du succès commercial de la Mini (y compris en Italie). Le problème d'identité de marque est ardu pour tout constructeur cherchant à ouvrir une nouvelle trajectoire et à construire une nouvelle physionomie de produit en partant de zéro. En puisant dans son patrimoine quelques ponctuations du passé (feux arrière ronds en diagonale, bouchon de réservoir en aluminium pour la Fiat Coupé par exemple), Fiat avait manifesté la difficulté à trouver une identité. L'enthousiasme pour la Trepiano s'oppose violemment à l'échec commercial de véhicules Fiat en rupture (en particulier la Multipla) ou en négation, comme la Cinquecento. Sur cette voiture au nom évocateur, la marque n'a pas tenu compte de ses racines et de son identité. La Cinquecento était indigne de succéder à la mythique 500, produite à 3.678.000 unités entre 1957 et 1975.

Si des facteurs internes et externes à Fiat plaident depuis longtemps en faveur d'un tel projet, c'est suite à l'excitation constatée autour de la Trepiano que l'exercice de style s'est transformé en projet. La conception a été rendue possible par la signature d'un accord avec Ford pour le remplacement de la Ka (partage d'une plate-forme commune afin d'exploiter le phénomène des économies d'échelle qui abaisse les coûts). Ses proportions seront plus généreuses que l'ancienne 500 puisqu'elle devrait atteindre les 3,40 m de long contre 2,97 m à l'origine. L'héritage assumé de la 500 (constaté dans les prototypes dont on trouve actuellement des photos dans la presse et sur Internet<sup>2</sup>, devrait être vecteur de succès du modèle de série dont la commercialisation est prévue le 14 septembre 2007 (production dans l'usine de Tychy en Pologne).

Fondé sur une stratégie de différenciation (offrir un produit unique sur le marché), ce concept exploite à fond les valeurs de nostalgie en réinterprétant les lignes d'une 500 inscrite dans la mémoire collective. Depuis la fin des années 90, la 500 apparaît régulièrement aux yeux du public (merchandising, publicités d'autres secteurs qui l'utilisent comme visuel, cartes postales).

<sup>1</sup>. Souvenons-nous du Concept-Car Fifties présenté par Renault en 1996. Voir également le site de l'école de design [www.creapole.fr/dtfr1.html](http://www.creapole.fr/dtfr1.html) qui propose une Citroën 2CV.

<sup>2</sup>. Par exemple, <http://blogs.aol.fr/pointetjm/Marketingdelauthentique>.

Elle est dessinée (BD), miniaturisée (Solido, etc.) et numérisée (pléthore de sites internet). Disney l'emploie aujourd'hui dans le film « Cars »<sup>3</sup>. Symbole de l'Italie, véritable « monument national », elle pourrait continuer à circuler dans Rome, malgré l'interdiction en centre-ville des véhicules polluants<sup>4</sup>. Ces exemples prouvent le capital en sympathie et séduction dont elle bénéficie.

La nouvelle version devrait répondre positivement au consommateur en recherche de références affectives fortes et de protection contre les incertitudes et risques qui l'entourent. En effet, dans notre société en mutation, fugace et plutôt agressive, les repères esthétiques du passé rassurent. Le sentiment du déjà vu, et du déjà vécu, compense l'instabilité sociale, familiale et identitaire. Les individus, en particulier les adultes de 30 à 40 ans sont attirés par les produits dont ils ressentent qu'ils sont des fragments d'eux-mêmes, des prolongements de leur esprit (Tisseron, 2002). La société se meut en effet au point que le consommateur perd ses repères et recherche ceux, plus stables et apaisants, issus de périodes structurantes du passé.

Ainsi, les voitures anciennes mythiques éveillent toujours de la sympathie auprès de deux grands pôles d'individus. Premier pôle baigné dans une *tendance régressive*, la commercialisation de produits reprenant des codes et symboles des années 50 à 70 suscite l'intérêt du consommateur retourné vers sa jeunesse et le bonheur de plonger dans ses souvenirs. Ce marketing de l'authentique porte la culture de la nostalgie (Maillet, 2005). Second pôle baigné dans une *tendance progressive*, ces mêmes produits renforcent l'identité personnelle d'un consommateur ancré dans ses racines. La confirmation de sensations éprouvées et de piliers affectifs stables constitue une base solide de développement de soi. Ce marketing de l'authentique repose sur des fondements essentiels de construction de vie, d'élévation, pour mieux inventer demain.

Dans notre environnement aux repères sociologiques bouleversés, nous pouvons parler d'un syndrome "Good-Bye Lenin", ou comment un produit donné devient l'objet transitionnel d'une génération, à la manière d'un enfant ne se séparant plus du doudou-mouchoir-peluche au parfum si maternel. Ainsi apparaissent ces nouveaux avoires comme autant de liens viscéraux à l'identité même du consommateur, à ses racines profondes qui lui semblent en péril, bien au-delà des notions nostalgiques ou d'une régression apparente. Cet axe conservateur, dit néo-rétro, compense la vitesse, - parfois l'agressivité - avec laquelle les nouvelles technologies sont proposées, comme la dépendance, la fatigue et l'anxiété qu'elles génèrent souvent. Il permet l'équilibre sécurisant nécessaire à l'assimilation du progrès et des avant-gardes. Mieux qu'une pause, il est un repos.

## Penser client avant tout, le relier à sa tribu et lui faire vivre sa passion pour un objet culte

L'intelligence marketing passe par le développement d'une relation de proximité avec le client potentiel : qui va acheter la Fiat 500 ? Pourquoi ? Pourquoi quelqu'un serait-il prêt à acheter une 500 plutôt qu'une Mini ? Pourquoi quelqu'un serait prêt à la payer plus cher demain que ce qu'il serait disposé à payer aujourd'hui ? etc. Puisque le réseau Internet permet rapidement de tester les réactions à un produit, rapportons quelques verbatims significatifs issus des forums de discussion : « Il paraîtrait que Fiat va ressortir la 500 ! j'ai vu des premières photos, et elle est magnifique !! » ; « Après la cox, la mini, etc. voici la 500. Quand est-ce que Citroën va nous ressortir la nouvelle version de l'ami 6? HAHahaha! » ; « Sans blague, j'aime bien cette idée de faire du neuf à partir de vieux concepts. D'autant plus que c'est généralement réussi » ; « je vous parie qu'elle ne sera pas donnée » ; « elle sera une concurrente directe de la Mini, vu qu'elle sera plutôt originale et branchée, ils ne vont pas se gêner pour faire plus de marge sur ce genre de produit » ; « elle est non pas magnifique, mais splendide! »<sup>5</sup>. « *L'usage ne sera pas le même... mais l'esprit y est* » ; « *Cette 500 égaierait un peu le paysage automobile français des citadines* » ; « *Sympa comme petite voiture ! Elle ressemble quand même bien à sa devancière!* » ; « *Superbe ! J'ai toujours eu un faible pour la 500... mais j'ai peur pour le prix* »<sup>6</sup>. Ces verbatims dégagent un fort enthousiasme, même en France où l'image de marque n'est pas favorable. Et plus le marketing crée de la valeur au client, plus celui-ci accepte de payer cher, ce qui rapporte de l'argent à l'entreprise.

A 500 jours du lancement, ces avis sont très utiles pour Fiat. Le constructeur, en profitant de l'engouement suscité, a construit début mai un site participatif innovant dénommé « 500 wants you »<sup>7</sup>. Celui-ci s'ouvre par les phrases « Wanted ! We want style. We want flair. We want originality. We want imagination », proches des valeurs qui font le succès de Apple, et se termine par « We want you ! 500 wants you ». Des responsables de Fiat semblent avoir bien détecté les nouvelles aspirations de la société dans le domaine du rêve, de l'imagination et de l'évasion pour réagir aux micro-stress du quotidien. Ce site suscite le ré-enchantement pour que le visiteur enchanté plonge dans l'univers magique et traditionnellement inaccessible de la conception. Flatté de participer à l'histoire de la conception automobile, il rejoint sa tribu (« *join the team* ») et croît devenir, au sein du « *concept lab* », acteur du développement de sa 500 : sur un mode ludique, l'internaute élabore sa voiture à partir d'éléments possibles. Si des caractéristiques ne sont pas proposées dans la liste, il est possible de faire part de ses désirs à Fiat. Il rentre dans le site en tant que visiteur et en ressort en tant que prescripteur. En associant le public aux couleurs et spécificités de la voiture (éléments de carrosserie, idées de décoration), Fiat se sert du groupe de clients potentiel comme miroir, afin de prendre en compte ses préférences (Pointet et Vergnaud, 2005).

<sup>3</sup>. <http://adisney.go.com/disneypictures/cars/main.html?sec=1&car=12>

<sup>4</sup>. Une 500 pollue autant que 200 petites cylindrées d'aujourd'hui. Pourtant, une loi devrait autoriser sa circulation dans Rome. <http://www.repubblica.it/2004/j/motori/ottobre04/salvafiat500/salvafiat500.html>

<sup>5</sup>. Source : <http://www.forum-auto.com>

<sup>6</sup>. Source : [http://www.321-forum.com/mes\\_Topic](http://www.321-forum.com/mes_Topic)

<sup>7</sup>. [www.fiat500.com](http://www.fiat500.com), avec profile avant ou arrière, une maquette en 3D de Trepiano.

Certes, des visiteurs du site cliquent au hasard, s'amuse, mais le subconscient les guide et si certains jouent à élaborer la voiture la plus désopilante, d'autres réalisent sérieusement quelques propositions. En huit jours depuis la création du site début mai, environ 3500 propositions avaient été enregistrées. La conception et le style étant figés depuis environ trois ans avant le lancement à la suite des cliniques de style auprès de la cible (Bachelet, 2000), les informations retirées du site permettront d'ajuster les équipements du produit et surtout, elles serviront à la préparation de la commercialisation (plate-forme de communication).

Le site « 500 wants you » illustre combien la technologie peut interpeller et renforcer le marketing de l'entreprise. En attirant des passionnés d'anciennes Fiat, très inspirés parce qu'en attente, ce site va contribuer à structurer le marché, en dessiner les premiers contours. Ce site permet en effet de réaliser la 500 de ses rêves puis de l'enregistrer dans une galerie et de la rendre visible à tout internaute. Les passionnés ayant réalisés leur version ne manqueront d'en avvertir des amis pour qu'ils l'admirent, en discutent et partagent des émotions et informations (par exemple de façon interactive en visualisant des maquettes par téléphone face à l'écran d'ordinateur). Ainsi, dans la lignée des apports de Cova et Cova (2001), Fiat ne surfe pas seulement sur le *marketing de l'authentique*. Il exploite également les atouts du *marketing tribal et des communautés*, car tout ami pourra de la même manière participer à la popularité du produit, porteur de sens et vecteur de liens, avant même qu'il ressuscite. Il exploite les atouts d'un *marketing des p@ssions* puisque tout passionné de Fiat 500 se révèle d'une grande expertise dans le choix des caractéristiques des modèles et d'une grande complicité pour prendre le relais de la politique de promotion amorcée par Fiat.

Le site comporte la rubrique « 500-ology » où chacun peut proposer un mot rattaché à l'univers d'évocation de la Fiat 500 (pour la lettre A, dix jours après la constitution du site, il est déjà possible de lire *a casa, accensione, allegria, a true Fiat actual, Abarth, etc.*) La raison du choix du mot est expliquée par l'internaute qui peut également ajouter une photo (pour la lettre A, « A true Fiat », la personne explique ainsi : « *The original FIAT 500 was a wonderful and charismatic machine - the kind of realization that could only be the product of a singular mind. The new 500 should be attribute to the genius of the late Dr. Dante Giacosa : an Italian that designed Italian cars with and Italian soul built by great Italian company. To be a true.* » Le principe marketing utilisé vient de la psychologie appliquée : le client achète et consomme parce que sa raison et ses émotions le guident et parce qu'il existe aussi une troisième faculté qui gouverne ses conduites. Cette faculté, qui lui permet de penser par images et qui relève de l'imaginaire, est qualifiée de projective. Cette technique créative réveille les souvenirs passés, particulièrement utiles pour un produit à faire renaître, et aborde tout désir caché. Internet représente un formidable outil d'optimisation de cette technique de production de créativité qui nourrit le marketing et anticipe le comportement futur des clients. Depuis ce site de la Fiat 500, il est également possible de reconcevoir le site et même de participer à un concours de design (les

vainqueurs pourront empocher 5000 €). Dans cette démarche marketing, l'échange avec le client est réel car les internautes impliqués recevront une *Newsletter* seraient tenus au courant le 15 septembre 2006 des évolutions autour de la nouvelle 500. Fiat devra prendre en compte les avis. Décevoir est exclu.

Car il n'y a pas de meilleur marketing sans excellente sociologie, sans écoute du client, sans observation et compréhension fine de son comportement, et des mutations de son contexte de vie. Or, dans la réalité, peu d'entreprises mettent en place de véritables démarches d'orientation client (Boyer et Scouarnec, 2005), jusqu'à créer puis entretenir un lien client-produit provocateur de résonance, de vibration. Trop d'entreprises dérivent dans une logique produit, oubliant qu'elles réussiront lorsqu'à travers le produit, le consommateur retrouvera une identité, les symboles et les racines qui fondent son identité. Trop d'entreprises oublient qu'il est vital de penser « client » avant même de penser « produit », de penser à l'autre avant de penser à elle-même. Car ce qu'il faut prendre en compte dans les prises de décisions marketing, ce n'est pas la satisfaction des ingénieurs ou des designers dans la réalisation d'une maquette virtuelle mais la réaction du client potentiel invité à tester et évaluer cette maquette, ce qui est enfin le cas pour Fiat, avec la 500. La valeur du produit est définie par l'internaute, par rapport à ses besoins (assez calculables) et désirs (reliés à l'émotion et l'imaginaire), et elle ne devra pas être décrétée par le comité de direction. Fiat aura les moyens de centraliser des données statistiques obtenues et disposera en conséquence d'une meilleure compréhension de la relation au client, donc du pouvoir de réaction au marché. Nous sommes dans une logique de plus d'informations obtenues sur le marché, plus de conscience marketing, plus d'action. Les échecs successifs de véhicules qui ne plaisaient pas au client obligent les constructeurs à ne pas seulement inscrire la préoccupation du client sur le papier mais dans les faits, et à le replacer au cœur de la politique du produit. Il conviendra à Fiat de bâtir un marketing mix cohérent (prix, promotion et distribution) qui lui permettra de garder cet avantage naturel dont le produit bénéficie aujourd'hui. Les constructeurs testent toujours leurs véhicules futurs (sauf Fiat qui n'a plus réalisé de test pendant toute une période, et notamment pour le Multipla), mais ils ne tiennent pas toujours suffisamment compte des résultats. Citons a contrario la déclaration récente de Carlos Ghosn concernant le décalage du lancement de la Renault Laguna III : « des voitures qui retournent au Design, vous en verrez d'autres ! En six ans, je n'ai pas vu un mauvais test clientèle se traduire par de bonnes ventes »<sup>8</sup>. Chez PSA, « en 22 ans, les résultats de test insuffisants ont toujours conduit à des ventes décevantes, mais les bons résultats n'ont pas toujours conduit à de très bonnes ventes (cas des véhicules pas assez innovants ou pas assez différenciés de leurs prédécesseurs qui plaisent trois ans avant, mais que des nouveautés déclassent ensuite »

<sup>8</sup>. Propos repris par la presse avant la présentation du plan triennal, en janvier 2006.

<sup>9</sup>. Témoignage de Daniel Bachelet (2006), conseil en marketing, Directeur du marketing à la Direction des Plans et Produits du Groupe PSA Peugeot Citroën de 1981 à fin 1998.

## L'actualité du produit

Ugo Puliese

## TOYOTA CROIT EN L'AVENIR DU JAPON

Malgré une part de marché de 45 % sur son marché national, qui eût cru que Toyota disposât encore d'une marge de croissance sur son marché national ? Pourtant, l'année 2005 a été marquée pour la firme japonaise par une tentative importante de reconquête du créneau des... marques étrangères ; le marché nippon est en effet resté longtemps imperméable aux importations, sauf à celles de voitures de luxe, particulièrement allemandes, qui apportaient aux clients Japonais une touche paradoxalement mixte d'excentricité et de sérieux. Une voiture importée permet en effet de se démarquer dans le paysage uniforme automobile de l'archipel mais une voiture allemande témoigne en plus de l'honorabilité et de la réussite de son possesseur.

Ce n'est donc pas sans une certaine surprise que l'on a vu Toyota lancer en 2005 la marque Lexus au Japon alors que cette marque avait été lancée dès 1989 aux Etats-Unis puis en Europe.

Les trois marques allemandes visées par Lexus, à savoir Mercedes, BMW et Audi, écoulent de l'ordre de 100 000 voitures par an à elles trois au Japon. En 2005, 245 000 voitures étrangères ont été vendues dans l'archipel dont 58 500 BMW, 46 000 Mercedes et 15 000 Audi. Alors que le marché japonais du haut de gamme est d'environ 300 à 350 000 unités par an, le segment du luxe (plus de 45 000 dollars) est détenu à 60 % par des marques étrangères.

Toyota vise à écouler 40 000 Lexus au Japon en 2006 (10 000 ont été vendues en 2005 mais la marque n'avait été lancée qu'au mois d'août) puis 100 000 en 2010. Certes, ses ventes ne seront pas toutes des ventes de conquête puisque les véhicules Lexus ne sont pas tout à fait inconnus des clients japonais. Certains de ces modèles y étaient en effet déjà vendus sous la marque Toyota (Aristo pour la GS, Soarer pour la SC, Altezza pour la IS, Celsior pour la LS, Windom pour la ES). Ces différents modèles de haut de gamme comptent déjà pour 10 % du créneau mais, avec l'introduction de la marque Lexus, Toyota compte passer à 30 %.

En 2004, il s'est vendu 359 000 Lexus dans le monde dont 297 000 aux Etats-Unis et 25 000 en Europe. Aux Etats-Unis, la marque a déjà largement distancé la concurrence. En 2005, ce sont 303 000 modèles de la marque (voitures et utilitaires légers) qui ont été écoulés, à comparer aux 266 000 BMW, 235 000 Cadillac ou 224 000 Mercedes (sans oublier les 83 000 Audi).

On peut se demander pourquoi Toyota a mis si longtemps à introduire la marque Lexus au Japon. Tout d'abord, le terrain apparaissait plus favorable aux Etats-Unis, avec une pression moins forte sur les prix et un marché du luxe particulièrement important. De plus, le Japon a connu une longue période de récession – dont il commence à émerger – peu propice aux ventes de produits chers.

De ce point de vue, le lancement de la marque Lexus dans son pays d'origine est probablement le signe que Toyota est persuadé que le Japon a effectué sa sortie de crise. En outre, des changements sociologiques sont en cours dans la population japonaise. Il n'est plus déplacé d'afficher sa réussite sociale, l'américanisation des comportements progresse et le fait que le grand constructeur national se lance dans le luxe constitue en quelque sorte un appel à ne plus avoir honte d'être riche (le Japon s'est longtemps présenté comme le pays d'une classe moyenne uniforme).

Une autre raison gênait l'introduction de la marque Lexus : l'indisponibilité d'un réseau de distribution. Le manque de magasins d'exposition ne permettait pas d'espérer la mise en place de lieux de vente spécifiques à la marque Lexus. Toyota disposait traditionnellement de cinq réseaux de distribution (Toyota, Toyopet, Corolla, Netz et Vista) et le fait d'avoir fusionné deux d'entre eux (Vista a été absorbé par Netz) a laissé de la place pour celui désormais dédié à Lexus. Toyota, malgré sa richesse, ne pouvait s'offrir le luxe de créer simultanément deux réseaux de distribution aux Etats-Unis et au Japon. Il a donc démarré par ce qui lui semblait le plus prometteur, le marché américain. Selon des informations non officielles, l'introduction de la marque Lexus au Japon aurait nécessité un investissement de 2 milliards de dollars.

L'une des difficultés que va devoir affronter Toyota sera de convaincre le consommateur japonais de payer plus cher pour acheter une voiture qui, autrefois, était vendue sous la marque Toyota à un prix raisonnable et avec une qualité déjà irréprochable. La valeur ajoutée de Lexus, pour le consommateur japonais, est donc moindre que ce quelle était pour un consommateur américain qui, quinze ans plus tôt a pu vivre l'expérience de troquer sa Cadillac pour une Lexus. Les marques allemandes peuvent justifier quant à elles d'une prime à l'image au Japon puisqu'elles apportent une touche de singularité à leurs possesseurs (alors que Lexus sera surtout synonyme de vie sans histoire).

Pour percer, Lexus utilisera des recettes assez classiques pour ce genre de produits. Outre l'excellence de l'offre, l'accent est mis sur la qualité des relations avec le client, que ce soit à la vente ou à l'après-vente. Les Lexus sont vendues avec une garantie de cinq ans et un entretien gratuit durant les trois premières années. Les clients Lexus bénéficient également d'un centre d'appels permanent qui leur permet de régler les soucis éventuels liés à leur voiture et même à leurs déplacements (aux Etats-Unis, les possesseurs de Lexus disposent de places de parkings réservées à leur attention lors de concerts ou d'événements sportifs).

Pour réussir sa percée au Japon, Lexus a en outre tout fait pour différencier sa gamme de celle proposée jusqu'alors sous la marque Toyota. Les modèles disposent ainsi

d'équipements inédits (comme le système de contrôle de la distance de sécurité entre les véhicules) ou des versions les différenciant (motorisation hybride). Ce n'est pas un hasard si, préalablement à son arrivée sur le marché, la marque a totalement renouvelé plusieurs de ses modèles phares en rehaussant finitions et prestations : les GS et IS en 2005, la ES en 2006. Néanmoins, le fait pour la marque Lexus d'introduire simultanément plusieurs nouveaux modèles risque de lui faire vivre l'effet du « feu de paille » assez caractéristique du marché nippon : les ventes de tout nouveau modèle sont très fortes au cours des premiers mois suivant le lancement avant de retomber de moitié. Dans ce cas, la marque Lexus pourrait connaître quelque recul dès le second semestre de 2006.

Officiellement, Lexus ne vise pas à bousculer les marques allemandes au Japon mais à faire monter en gamme les clients Toyota. Dans la mesure où la croissance du marché automobile japonais reste plate, il s'agit donc de remplacer une croissance en volume par une croissance en valeur.

La première Lexus, baptisée LS constituait un clone de Mercedes Classe E. Outre sa fiabilité, la voiture se remarquait par son très grand confort. En 1991, était lancé le coupé cabriolet SC (une imitation du Mercedes SLK). Il a fallu plusieurs années pour que la gamme s'élargisse avec la GS en 1993 le tout terrain LX en 1996 (une version luxueuse du Land Cruiser), le RX en 1998 (connu au Japon sous le nom de Harrier et qui visait le Hummer aujourd'hui disparu) puis la IS en 2000, qui vise clairement BMW (avec une ligne beaucoup plus sportive que la LS).

Le dernier modèle venu compléter la gamme est la ES en 2001 (connue aussi comme Toyota Windom) et le tout terrain GX en 2002 (basé lui aussi sur le Land Cruiser). Pour faire mieux que la concurrence, Lexus n'a pas lésiné sur les moyens. Sait-on par exemple que les finitions intérieures bois d'une Lexus viennent toutes du même arbre ? Après un SUV en 2008, un coupé sportif à deux places et moteur V10 de très haut de gamme, destiné à concurrencer Porsche et Ferrari, sera lancé en 2009 au prix de l'ordre de 100 000 euros. Avec ce nouveau modèle, Toyota compte améliorer l'image de la marque Lexus au Japon où l'offre Lexus devrait passer de quatre modèles en 2006 à 10 en 2010.

Le moment de vérité sera en fait celui de la tentative de percée de Lexus en Europe. Sur le vieux continent, la marque japonaise souffre de plusieurs handicaps : notoriété faible, forte présence des marques allemandes, peu d'offre diesel (Lexus vient d'y remédier avec une version diesel de la IS), modèles un peu courts en performances. Après avoir souffert de la concurrence de Lexus en Amérique du Nord (mais elles y ont sans doute moins souffert que les marques américaines), les marques allemandes de haut de gamme vont commencer par accuser le choc au Japon.

Alors que les premières rumeurs de l'implantation d'une usine Lexus en Allemagne ont commencé à circuler, ce n'est peut-être pas l'Europe qui fera l'objet du troisième round, car la Chine et ses nouveaux riches constitue un défi plus accessible pour Lexus dans la mesure où le consommateur local dispose encore d'une culture automobile toute neuve.

## Centre documentaire

Danielle Lacroix

### Livres reçus

- CARRILLO Jorge, SCHATAN Claudia (comp.), *El medio ambiente y la maquila en México: un problema ineludible*, México, Naciones Unidas, CEPAL n° 83, 2005, 318 p.
- COLLETIS Gabriel et LUNG Yannick (dir.), *La France industrielle en question. Analyses sectorielles*, Paris, La Documentation française, 2006, 149 p.
- GARZA TOLEDO Enrique de la (coord.), *Modelos de producción en la maquila de exportación. La crisis del toyotismo precario*, México, Plaza y Valdes Editores, 2005, 420 p.
- SEGRESTIN Blanche, *Innovation et coopération interentreprises. Comment gérer les partenariats d'exploitation ?*, Paris, CNRS Éditions, 2006, 175 p.

### Rapports reçus

- GARDIN Roland M. (prés.), *L'automobile française : une filière majeure en mutation*, Rapport du Conseil Économique et Social, Séance des 27 et 28 juin 2006, Paris, Les Éditions des Journaux Officiels, 2006.
- PASSET Olivier, TERTRE Renaud du, *Promouvoir un environnement financier favorable au développement de l'entreprise*, Rapport au Commissariat Général du Plan, Paris, Commissariat Général du Plan, Septembre 2005, 231 p.

### **Les vendredis après-midi du GERPISA**

Sur la base de l'intérêt qu'avait suscité en juin la table ronde, le secrétariat du GERPISA a résolu cette année de faire évoluer quelque peu nos traditionnelles « journées de travail » du premier vendredi de chaque mois. Sans exclusive, nous donnerons à certains plutôt une coloration recherche en laissant aux chercheurs l'espace nécessaire pour exprimer les questions conceptuelles ou de méthode et à d'autres une coloration plus orientée vers le dialogue entre chercheurs et acteurs en demandant aux chercheurs de faire un effort pour dépouiller au maximum leurs papiers et présentations de leurs détours théoriques. Le staff du GERPISA et moi-même ferons pour ces journées là l'effort de solliciter dans les entreprises et les administrations concernées les interlocuteurs intéressés

Comme vous le lirez, le programme retenu peut s'interpréter comme une exploration d'un certain nombre de directions qui pourraient demain constituer la trame d'un programme de recherche. Comme ce fût le cas dans le passé, nous nous efforcerons au fil des mois de restituer aux présents comme aux absents la teneur des débats qui auront marqué nos huit après-midi de travail.

Les thèmes généraux retenus ainsi que les dates, lieux, noms et adresses mail des responsables vous sont indiqués ci-contre. N'hésitez pas à faire part à ces coordinateurs de vos suggestions et/ou propositions.

Merci et à très bientôt

Bernard JULLIEN

## CALENDRIER DES RÉUNIONS DU RÉSEAU 2006/2007

### Journées de travail du GERPISA / GERPISA monthly seminar

Les Journées de Travail du GERPISA auront lieu le vendredi, une fois par mois (octobre 2006 à mai 2007, cf. dates ci-dessous), de 14h00 à 17h00. Les lieux et programmes seront annoncés dans la Lettre du GERPISA et dans les convocations.

- ✓ **13 octobre 2006 – Maison Suger : «Journée chercheurs»**  
*Les alliances globales dans l'automobile / Global Alliances in the automobile industry*  
Responsable : Vincent Frigant [frigant@mail.u-bordeaux.fr]  
Intervenants : - Aldo Enrietti (Università di Torino), Fiat-GM Powertrain : who benefited from alliance ? (écrit avec Fabrizio Barichello – consultant, KPMG Advisory SA)
  
- ✓ **3 novembre 2006 – Maison Suger : «Journée chercheurs»**  
*La flexibilité au travail: développements récents dans l'industrie automobile / Flexibility at work: recent developments in the automobile industry*  
Responsable : Tommaso Pardi [tommaso.pardi@gerpisa.univ-evry.fr]  
Intervenants : -Valeria Pulignano (Université de Leuven) et Paul Stewart (University of Sterling): présentation de l'ouvrage collectif The recent developments in the automobile industry, Palmgrave, 2007.  
 - Rik Huys (Université de Leuven), Scope for policymaking in a globalized economy: the case of car assembly in Belgium
  
- ✓ **1<sup>er</sup> décembre 2006 - MSH : «Journée acteurs chercheurs»**  
*Les clients oubliés: la voiture low cost peut-elle changer la donne? / The forgotten clients: can the low cost car change the situation?*  
Responsable : Bernard Jullien [jullien@u-bordeaux4.fr]
  
- ✓ **12 janvier 2007 – MSH : «Journée acteurs chercheurs»**  
*L'internationalisation de la conception dans l'industrie automobile / The internationalisation of conception in the automobile industry*  
Responsable : Olivier Hirt [olivier.hirt@univ-evry.fr]
  
- ✓ **2 février 2007 – MSH : «Journée chercheurs»**  
*Le rôle du crédit dans la stratégie de distribution automobile: les évolutions récentes / The role of credit in the strategy of the automobile distribution: recent evolutions*  
Responsable : Bernard Jullien [jullien@u-bordeaux4.fr]
  
- ✓ **2 mars 2007 - MSH : «Journée acteurs chercheurs»**  
*Nouveaux espaces: Chine / New spaces: China*  
Responsable : Yveline Lecler [yveline.lecler@univ-lyon2.fr]
  
- ✓ **6 avril 2007 - MSH : «Journée chercheurs»**  
*Nouveaux espaces: Inde et Russie / New spaces: India and Russia*  
Responsable : Tommaso Pardi [tommaso.pardi@gerpisa.univ-evry.fr]
  
- ✓ **4 mai - MSH : «Journée acteurs chercheurs»**  
*Les enjeux du défis environnemental : régulation, technologies, produits./ Issues at stake concerning the environmental challenge: regulation, technologies and products*  
Responsable : Yannick Lung [lung@u-bordeaux4.fr]

### 15<sup>ème</sup> Rencontre Internationale du GERPISA / 15th GERPISA International Colloquium

- ✓ 20-21 juin 2007, Paris, Ministère de la Recherche
- ✓ 22 juin 2007, Paris, Palais du Luxembourg

## LA LETTRE DU GERPISA

### Sommaire du n° 192

- P.1 **Éditorial :**  
Quand la demande sociale d'analyse incite la recherche à réviser ses gammes  
*Bernard Jullien*
- P.2 **Nouvelles du programme**  
Ce que ne peut et ce que ne peut pas être la politique de concurrence européenne et/ou ce que veut et ne veut pas être la politique de concurrence européenne  
*Bernard Jullien*
- P.8 **Débat**  
Quelles spécificités du marketing de la Fiat 500 ?  
*Jean-Marc Pointet*
- P.11 **L'actualité du produit :**  
Toyota croit en l'avenir du Japon  
*Ugo Puliese*
- P.12 **Centre documentaire :**  
*Danielle Lacroix*
- P.14 **Calendrier des réunions du réseau 2006/2007**

### Supplément : bibliographie

#### E-mail des auteurs

*Bernard Jullien* : [jullien@u-bordeaux4.fr](mailto:jullien@u-bordeaux4.fr)  
*Jean-Marc Pointet* : [Pointetjm@aol.com](mailto:Pointetjm@aol.com)  
*Ugo Puliese* : [upul@wanadoo.fr](mailto:upul@wanadoo.fr)

*Direction* : Bernard Jullien  
*Secrétaire de rédaction* : Tommaso Pardi

*Collaboration* :  
Bernard Jullien, Danielle Lacroix,  
Jean-Marc Pointet, Ugo Puliese

*Traduction* : Alan Sitkin

*Conception et réalisation*: Carole Troussier  
*Internet* : Carole Troussier

Les manuscrits sont à envoyer avant le 20 du mois  
The manuscripts have to be sent before the 20th of the month