

# LA FIAT 500 : GESTATION ET BILAN D'UNE RENAISSANCE

RÉALITÉS MÉCONNUES

La Fiat 500 connaît un succès commercial phénoménal, auquel le groupe Fiat doit une grande partie de son redressement. Pourquoi ce succès ? Quels enseignements peut-on en tirer en termes de *marketing* ? Pourquoi, malgré l'énorme succès médiatique obtenu en mars 2004 par le *concept-car* Trepùno au *design* de 500, les responsables de Fiat n'envisageaient-ils pas de concevoir une nouvelle 500 ? L'auteur explique comment l'émergence du pari de ressusciter la 500 s'est accompagnée d'une restructuration du management. Il montre également qu'au-delà de l'évidente émotion générée par le *design*, la stratégie de Fiat a fait appel aux mécanismes du *marketing de l'authentique* et du *marketing tribal*. Sous la forme d'une étude de cas, sont ainsi décryptées les clés de la réussite de cette automobile élue « Voiture de l'année 2008 », symbole d'une révolution de l'entreprise Fiat.

Par **Jean-Marc POINTET\***

**P**ourquoi concevoir aujourd'hui un produit rétro ? Ce courant stylistique défini par de fortes références à l'histoire des marques où, au sens de BROWN (1999), le passé s'harmonise avec le présent, s'impose peu à peu comme un recours nécessaire à certaines stratégies. S'il peut (étonnamment) conduire au succès le plus fulgurant, il apparaît toutefois comme un mouvement marginal, que l'on ne sollicite que ponctuellement. En définissant l'authentique comme « le résultat d'une reconstruction idéalisée d'un passé local » (COVA et COVA, 2001), la première partie de l'article, dédiée à la stratégie *marketing* amont de Fiat, examinera pourquoi le constructeur a été amené à prendre le risque de réinvestir sa mythique 500. Elle souligne combien la renaissance d'un produit emblématique représente de réelles ressources pour une entreprise et elle soutient que l'engouement pour la 500 signifie non pas une régression nostalgique vers les goûts du passé, mais un mouve-

ment vers l'innovation qui rebondit sur le passé. La deuxième partie est consacrée aux moyens managériaux de réorganisation interne. Elle analyse comment la stratégie de différenciation de produit traduit une révolution du raisonnement de conception, qui part désormais du client, et comment l'organisation s'est transformée, notamment en termes de renouvellement des personnes. Enfin, la troisième partie, relative au *marketing* opérationnel, se focalise sur l'importance accordée en aval au *marketing tribal* et au *marketing des passions*. Elle montre comment l'interaction avec la tribu des « passionnés » a été construite sur Internet et comment cela a contribué à renforcer le lien du client avec ce véritable objet culte qu'est cette voiture.

\* Professeur Associé délégué à la recherche, Université Paris-Est, IRG, ESIEE Management.

## SOURCES D'INFORMATION MOBILISÉES

1. La réalisation d'entretiens auprès de B. Ciavaldini, qui, dans le cadre de ses anciennes fonctions de Directeur du Produit chez Matra Automobiles, a travaillé au cours de la période 2002-03 sur un avant-projet d'architecture aboutissant au *concept-car Trepùno*.

B. Ciavaldini, qui a participé à des réunions régulières à Turin sur plusieurs sujets d'échange avec des responsables de Fiat et de Lancia, précise dans cet article des éléments relatifs au processus décisionnel et au marché automobile.

2. La réalisation d'un entretien auprès de S. Norman, Directeur marketing Monde de la marque Fiat entre 2005 et 2007 (1), période correspondant au développement et au lancement de la 500.

3. La valorisation de travaux de stratégie de Fiat (GREGGIO, 1995, 2003 ; VOLPATO, 2008), ainsi que des articles de presse mentionnant des extraits d'entretiens auprès de responsables Fiat.

4. L'observation du comportement d'individus lors des présentations de la 500 selon des méthodes ethnographiques pour, d'après BADOT *et al.* (2009), repérer des détails et débusquer en profondeur des éléments ressortissant au domaine de l'intangible et de l'imaginaire. Des témoignages sur le vif avec des visiteurs et des responsables commerciaux ont contribué à l'analyse, de même que le décryptage de dizaines de verbatim extraits de forums de discussion sur Internet.

## GÉRER LA RECONQUÊTE PAR L'AUTHENTICITÉ

Le contexte global : la 500, au cœur d'un mouvement rétro dans l'automobile

De 1957 à 1975, la Fiat 500 a été produite à 3,6 millions d'unités (2). Dans les années 1960, elle devient la voiture la plus vendue en Italie. Au-delà du grand volume de production obtenu, son succès est surtout d'avoir créé un attachement indéfectible, puis une

(1) S. Norman est, depuis 2007, Directeur marketing Global de Renault.

(2) À titre de comparaison, la Mini originelle s'est vendue à 5,3 millions d'unités (1959-2000), la première Renault Twingo à 2,4 millions d'exemplaires (1993-2007) et la Coccinelle Volkswagen à 21,5 millions (1938-2003).

(3) En Italie, quelque 600 000 Fiat 500 seraient encore en circulation (d'après *Herald Tribune*, 20 novembre 2004).

(4) En 2008, 90917 unités ont été commercialisées en Italie (contre 18468 Mini et 11254 Renault Twingo) et 21250 unités en France (contre 18999 Mini et 65333 Renault Twingo). Pour l'Allemagne, les chiffres sont de 17 638 Fiat 500, 30843 Mini et 22157 Twingo.

nostalgie grandissante (3). La nouvelle 500 a été présentée au public le 4 juillet 2007. Dès son lancement, en septembre 2007, la production initialement prévue de 120 000 unités par an s'avère insuffisante face à la demande. Pour certaines versions, le délai de livraison est estimé à un an. Début 2008, l'usine poursuit sa montée en production pour atteindre l'objectif de 190 000 unités par an (4).

Plus grande (3,40 m de long, contre 2,97 m à l'origine), la nouvelle 500 conserve les proportions, le caractère et les codes esthétiques qui ont fait d'elle une icône. Plus pure et raffinée, cette reproduction de caractéristiques s'associe à un travail actif de réactualisation. En créant un lien indéfectible entre hier et aujourd'hui, Fiat assume l'héritage d'un dessin devenu culte, et réinvente avec finesse sa 500. Fiat gère ainsi la reconquête par l'authenticité, définie dans cet article comme « le produit d'une rupture motivée par l'expérience d'un manque. Elle est directement branchée sur le désir. Elle est de l'ordre du fantasme et de l'imaginaire » (WARNIER, 1999). Il s'agit de réinterpréter, avec distanciation et créativité, une automobile qui existait déjà. Ce *marketing* revitalise la somme des détails visuels qui font qu'une 500 est une 500 (5).

Légendaire et familière, la 500 apparaît régulièrement aux yeux du public (*merchandising*, publicités denseignes diverses, mode, cinéma, bandes dessinées, etc.). En 2006, Disney Pixar l'emploie dans le film *Cars*, puis Mac Donald's, associé à la promotion du film, participe à la diffusion des miniatures. Cela démontre le capital sympathie et l'attractivité dont cette voiture bénéficie. Véritable « monument national » en Italie, elle continue de circuler dans Rome malgré l'interdiction des véhicules polluants dans le centre-ville (6). La 500 des années 1960 à 1970 symbolise la jeunesse et l'insouciance, tout autant que la réussite de Fiat, du *design* italien et, *in fine*, de l'Italie. Ses conducteurs se souviennent du bruit de son moteur, de l'exiguïté de son habitacle et de l'image de bonne humeur qu'elle véhiculait. L'attrait de cette voiture n'a jamais été démenti (7). Mondialement célèbre, elle est presque un phénomène trans-générationnel.

La période 1950-60 était audacieuse. Les Minis ont symbolisé cette époque où des voitures étaient conçues avec passion. Sous l'impulsion des carrossiers

(5) Par exemple, la grille d'aération à l'arrière de la Fiat 500 *by Diesel* est inutile, cette voiture étant désormais une traction avant. Mais un tel ancrage esthétique est un gage d'authenticité...

(6) Une 500 de l'époque pollue autant que 200 petites cylindrées d'aujourd'hui. Pourtant, la Commission des Transports du Sénat a approuvé un décret de loi autorisant les 500 âgées de plus de 25 ans à circuler dans les zones réservées aux voitures équipées de pots catalytiques (Source : *La Stampa*, 2 février 2006).

(7) Ainsi, le magazine *Top Gear* de juillet 2006 l'a désignée, à la suite d'un sondage, « voiture la plus sexy du monde ».



(principalement italiens), les voitures étaient différenciées et les styles nationaux affirmés. De la Citroën DS de 1955 à la Renault 16 de 1965, ces véhicules conceptuellement novateurs utilisaient des matériaux innovants et avaient recours à des coloris inédits. C'est la « décennie durant laquelle on a probablement vu davantage de bonnes idées arriver à maturité » (MILONEVICH, 1993). D'uniques, ces voitures deviendront « mythiques » (BARTHES, 1957).

Miata, directement inspirée de la Lotus Elan, puis avec les Fiat Coupé et Barchetta, Mazda 121 et autres Chrysler PT Cruiser, mais surtout avec l'Alfa Romeo 156 commercialisée en 1997 et avec la nouvelle Mini, ressuscitée avec brio par BMW en 2001. Ces véhicules synthétisent les lignes marquantes des années 1950-60, voire, plus récemment, celles des années 1970 (Ford Mustang, Chevrolet Camaro, Dodge Challenger, Citroën C6). La conception de l'Alfa Romeo 156

JEAN-MARC POINTET



« De 1957 à 1975, la Fiat 500 a été produite à 3,6 millions d'unités. Dans les années 1960, elle devient la voiture la plus vendue en Italie. Au-delà du grand volume de production obtenu, son succès est surtout d'avoir créé un attachement indéfectible, puis une nostalgie grandissante. » Timbre poste italien commémorant la Fiat 500 (La Cinquecento).

C'est à partir des années 1990 que des *designers* ont puisé leur inspiration dans l'histoire automobile au premier degré, s'autorisant à citer des grands carrossiers du passé, à emprunter des idées de capots ou de calandres que leurs aînés auraient jugées dépassées et impossibles pour une nouveauté des années 1980 (8). C'est ainsi que l'on est revenu au style émotionnel avec la Mazda

résulte de cette différenciation du présent *via* un réinvestissement du passé. Son grand succès résulte d'une retraduction dans le monde actuel des signes du passé glorieux d'Alfa, et notamment de la calandre de la célèbre Giulietta (1954), dans un tout original et unique (COVA et COVA, 2001). La marque poursuit ce processus constructiviste sur l'ensemble de sa gamme et en

(8) Le phénomène d'un retour aux produits chargés d'histoire, de légende et de sens a été initié par Volkswagen, avec la Concept One (de 1994) préfigurant la New Beetle (commercialisée en 1998). Dans la foulée, d'autres *concept-cars*, comme la Fifties de Renault (1996), la Lancia Fulvia (2003), la Fiat *Trepiùno* (2004) et la Révolte, chez Citroën (2009),

sont de redoutables supports de communication, qui n'ont d'autre vocation que d'actualiser l'image de la marque en aimantant le spectateur, qui est ensuite aiguillé vers les modèles disponibles à la vente. C'est en raison du plus ou moins grand succès de ces démonstrateurs que leur développement peut être envisagé, parfois dans l'embarras, et bien souvent au milieu de controverses.



vient à concurrencer Mini, en 2009, avec la MiTo, un véhicule traduisant au présent de nombreux codes stylistiques issus du passé légendaire de la marque.

Il apparaît que la logique du recyclage du passé ne concerne que des véhicules aboutis et cohérents dans leurs caractéristiques. Cela explique que les Citroën 2 CV, VW Coccinelle, Mini et 500 ont « une harmonie, une unité, une homogénéité, une cohérence d'espace, de forme, de substance, de fonction » (BAUDRILLARD, 1968) ; ce sont des véhicules emblématiques d'une époque et d'une sociologie.

### FIXER DES REPÈRES DANS UNE SOCIÉTÉ MUTANTE

L'automobiliste, qui voulait des voitures ressemblant à de vraies voitures, a pris goût à ce mouvement rétro, à la fois pour lui-même et pour le regard des autres. Les voitures anciennes suscitent de la sympathie. Elles sont différentes, tout en créant une visibilité rassurante. Inversement, les véhicules en rupture conceptuelle peuvent insécuriser le client en recherche de points d'ancrage. En prenant l'exemple de Renault, on constate que des produits en rupture ont connu aussi bien le succès (Espace, Twingo, Scénic) que l'échec (Vel Satis, Avantime).

L'analyse des grandes évolutions socioculturelles de la fin du XX<sup>e</sup> siècle sur les marchés européens montre un passage à un recentrage de l'individu, sur lui-même et sur ses réseaux. Cela s'est traduit, dans l'automobile, par l'émergence du besoin de différenciation. Cette évolution, rapporte DECONINCK (1998), « s'est accompagnée pour une partie de la clientèle d'un changement profond de la signification de l'objet automobile. Il est devenu l'expression du style de vie de l'individu ». CIAVALDINI (1996) avait entrevu combien l'accroissement du besoin de différenciation et de satisfaction d'attentes personnelles conduirait au développement de véhicules « niches » fabriqués en petites séries (Citroën C3 Pluriel, Peugeot 206 CC, etc.) ou fabriqués en grandes séries et porteurs d'image (Mercedes Classe A, Mini, etc.). Les désirs des clients se manifestent souvent pour des produits innovants et pourtant, « le marché automobile reste conservateur, très peu ouvert à la rupture, comme en témoignent les échecs de produits innovants des années 2000. L'innovation de rupture est rarement payante. La demande de différenciation reste raisonnable, ou elle ne s'envisage que si elle plaît à tout le monde » (9). L'anticipation nécessaire du comportement du consommateur à moyen et long terme, dans son mode de vie, ses valeurs et son rapport à l'automobile est donc difficile.

(9) B. CIAVALDINI, entretien. La production des Smart Forfour, Renault Vel Satis et Peugeot 1007, insuffisamment abouties aux yeux des clients, a été arrêtée prématurément. Rappelons également le démarrage très lent de la microvoiture Smart, lancée en 1998.

Compte tenu des enjeux financiers élevés des activités de développement (de 200 à 800 millions d'euros), ressusciter un produit mythique représente un moyen de bousculer des conventions, sur un marché contemporain qui semble davantage limiter les risques d'échec que l'adoption d'une stratégie de rupture conceptuelle classique. Dans le cas d'une renaissance, on suppose que la vision de la clientèle potentielle est plus familière. Il existe aussi des repères concernant l'offre des produits concurrents et la perception qu'en ont les clients. Les structures de marché portent des connaissances *marketing*, alors que, dans le cas d'une révision de l'identité du produit, d'après LE MASSON *et al.* (2006), elles ne sont pas définies et peuvent donc s'avérer inattendues. L'identité d'une 500 renaissante propre à l'« ADN de la marque » étant stabilisée et reconnue, les études de marché génèrent des connaissances sur la valeur.

Inversement, lorsque le concept est nouveau, les clients et les besoins sont inconnus, il est difficile d'anticiper une définition de sa valeur (GAREL et ROSIER, 2008). « Fiat s'est pourtant trompée sur l'accueil de sa 500. Lors des premiers clinics d'avant lancement, l'intérêt hors d'Italie – où la réussite était assurée – était modique, alors que le succès après lancement a été pléthorique. Inversement, le succès lors des tests New Beetle avait été pléthorique et celui lors du lancement, modique » (10). Le degré de conformité par rapport au produit original est difficile à définir. Les arbitrages sont délicats et le risque est de paraître caricatural et de décevoir. La définition du prix est tout aussi subtile, car, selon son positionnement, les clients seront différents.

Le mouvement rétro renvoie à la notion de nostalgie, définie en *marketing* par HOLBROOK et SCHINDLER (1991), comme « une préférence (aimer, avoir une attitude positive, des affects favorables) envers des objets (personnes, lieux ou choses) qui étaient plus familiers (populaires, à la mode, ou largement diffusés) quand on était plus jeune ». KESSOUS et ROUX (2007) considèrent que cette définition s'impose comme le référent conceptuel. La mélancolie et le regret se rattachent cependant à leur analyse sémiotique. Ainsi, MAILLET (2005) parle de « régression généralisée pour se déconnecter d'une réalité morose et échapper aux inquiétudes du présent ; chacun part à la recherche de sa "madeleine" ».

Cette thèse, que nous proposons de qualifier de « régression nostalgique », ne semble pourtant pas s'appliquer à la Fiat. Un détour par la sociologie à tendance philosophique nous permet d'étayer notre propos. En particulier, le courant postmoderne rend compte des changements sociétaux marqués par une pluralité de valeurs et

(10) S. NORMAN, entretien, 2010.



de styles. Dans ses leçons de *marketing* postmoderne, COVA (1996) souligne la juxtaposition de contradictions : modernité et tradition, communautarisme et individualisme, etc. Ce courant met en lumière le fait que notre époque liquéfie les références et conduit le consommateur à rechercher celles empruntées de sérénité et d'apaisement, qui sont issues de périodes structurantes du passé. LIPOVETSKY (2006) relève ainsi que le consommateur « n'acquiert pas seulement des produits *high-tech* pour communiquer en temps réel, il achète aussi des produits affectifs faisant voyager dans le temps des émotions de l'enfance, jouant sans inhibition avec le passé ». Selon nous, l'engouement constaté pour la 500 est porté par une nostalgie non pas régressive, mais progressive. La commercialisation de produits reprenant des codes et symboles historiques n'est pas une preuve de regret. Au contraire, ils renforcent l'identité personnelle d'un consommateur ancré dans ses racines. MAFFESOLI (2004) a appelé cela « l'enracinement dynamique », celui de la « croissance à partir des racines ». La confirmation de sensations éprouvées et de piliers affectifs constitue une base identitaire solide pour le développement de soi. C'est une régression fondatrice, voire reconfortante, en ce qu'elle permet une reconnaissance et un nouveau départ. Tel un point fixe, elle est source d'énergie et d'assurance. Une temporalité tendue vers l'avenir laisse place à une temporalité offrant la conjonction de l'archaïsme et du contemporain (MAFFESOLI, 2003). Dans notre environnement aux repères sociologiques bouleversés, une 500 sert de lien viscéral à l'identité même du consommateur, à ses racines profondes, qui lui semblent en péril, bien au-delà d'une apparente régression.

La 500 représente donc un double repérage, pour le client. Elle est, d'une part, un repère différenciant attractif (une rupture esthétique rattachée au *design*) et constitue, d'autre part, et simultanément, un référentiel connu, qui réassure et ré-enchanté le client au-delà de ses attentes. « Le charme et l'attractivité de la voiture représentent des facteurs d'achat », souligne B. CIAVALDINI (11). Par ses gènes, la modernisation fidèle du concept original définit l'attractivité de la voiture, par ailleurs fort sympathique à conduire. La nostalgie joue même auprès des jeunes, car elle est relative aux récits de leurs parents, qui rejaillissent sur eux. Cette analyse *a posteriori* nous semble utile aux prises de décisions des entreprises qui seraient amenées à évaluer le risque inhérent à la réédition d'un produit mythique.

(11) Entretien, 2009.

(12) Depuis sa sortie, elle est la voiture la plus vendue en Italie. Elle a également été, durant certains mois, la voiture la plus vendue en Europe, réalisant 50 % des ventes de la marque (en volume).

(13) L'indice de satisfaction de la clientèle allemande est de 763 en 2005 (ce qui rejette Fiat à la 26<sup>e</sup> position parmi l'ensemble des constructeurs),

## LA RÉINTERPRÉTATION D'UN ENSEMBLE D'INDICES D'AUTHENTICITÉ, DANS UN CONTEXTE NOUVEAU

Fiat a commercialisé sa nouvelle 500 dans une phase d'ascension tant en termes d'image que de résultats. Avec la Grande Punto (2005), l'objectif de reconquête du marché italien a été atteint (12). Son *design* apparenté à celui d'une « petite Maserati » a été déterminant dans ce succès, qui marque la réaffirmation d'un style italien audacieux porteur d'un renouvellement d'image, un des points les plus sensibles de la stratégie de redressement du constructeur. L'indice de satisfaction de la clientèle progresse (13). En 2006, Fiat affiche un bénéfice net de 1,2 milliard d'euros et un chiffre d'affaires en hausse de 11%. Pour la première fois depuis 2001, Fiat rétribue ses actionnaires (14). L'événement de la résurrection de la 500 cristallise ce redressement d'une entreprise qui se recentre sur l'automobile.

La culture de Fiat, son histoire et son image, qui forment l'identité de la marque, s'inscrivent dans le projet de la 500. Pourtant, si la 500 avait été lancée dans le contexte de crise grave traversée par Fiat dans les années 2003-2005, on aurait probablement retenu que ses dirigeants avaient exploité les valeurs de nostalgie, en réinterprétant les lignes d'une automobile inscrite dans la mémoire collective, à défaut d'idées neuves. Allait-on vers un échec ? En France, le grand succès commercial de la 500 dans un contexte de crise automobile (15) et de mauvaise image de la marque atteste cependant de la valeur intrinsèque du produit. La transformation du concept *Trepiùmo*, présenté en mars 2004 au Salon de Genève, en réel projet industriel fait partie des pistes exploitées pour dépasser cette crise et redresser Fiat. Le lancement juste avant de la Bravo (2007), en opposition avec le style rétro de la 500, en est une autre. L'allusion stylistique au passé n'est envisagée qu'en l'associant à la modernité. La volonté de déployer des valeurs de sensualité et d'émotion revitalise le passé, glorieux, de la marque. Elle permet la transmission de codes identitaires qui viennent rappeler au client l'existence de la marque. Cela engendre des effets dynamiques, en termes de présence et d'image. Le produit bénéficie d'un patrimoine et, réciproquement, il insuffle une notoriété soudaine et une sympathie, à un moment où il est primordial de s'assurer la confiance du client.

contre 856 pour Toyota, et il était de 790 en 2007 (18<sup>e</sup> position), contre 848 pour Honda (1<sup>er</sup>). Source : J.D. Power and Associates, d'après VOLPATO (2008).

(14) *Le Monde*, 7 avril 2007.

(15) *Courrier International* fait de l'ancienne 500 la couverture de son numéro spécial « L'anticrise » (n° 961 du 1<sup>er</sup> au 8 avril 2009).



## RÉVEILLER FIAT

Penser client, avant toute chose

Esthétiquement mimétique de l'originale, la nouvelle 500 arrive pourtant sur le marché en apportant une différenciation majeure. Alors que Renault a normalisé sa Twingo pour mieux la vendre en dehors du marché français, en émulant l'originalité d'une « auto qui n'existait pas » (MIDLER, 1993), Fiat est partie sur une stratégie calquée sur celle de BMW, pour sa Mini (16). L'héritage esthétique et symbolique lié à leur origine nationale et aux années 1960 est un facteur partagé de différenciation. Au niveau émotionnel, la notion d'image prédomine. L'esthétique est personnalisable (SIMMS et TROTT, 2006). Cette quête de l'authentique est à la base du projet. « Le produit peut ainsi agir par lui-même, car il possède cette profondeur de sens qui s'exprime dans ses relations avec les individus et dans les relations des individus entre eux » (COVA et COVA, 2001). D'après RAVASI et RINDOVA (2005), cette stratégie réactualise un produit hautement reconnu et « aimé » pour sa valeur symbolique. BAUDRILLARD (1968) permet de mieux comprendre comment l'individu entre en relation avec cet objet mythique, qui ne saurait se résumer à sa seule fonctionnalité, pas plus qu'il n'est investi d'une subjectivité dont est dépourvu tout objet de consommation moderne destiné à s'insérer au sein d'un système qui le dépasse et l'englobe.

À la présentation de la *Trepiùno*, « l'objectif était de concevoir une voiture d'à peine quatre places (c'est-à-dire de trois places + une). La question importante était de savoir ce qu'il était possible d'apporter d'innovant à une petite voiture. L'idée était de concevoir une grande Smart. Le cahier des charges s'approchait de celui de la Toyota IQ (2009). Ce concept s'est retrouvé presque par hasard habillé en 500, ce qui a occulté l'originalité conceptuelle » (17).

L'effervescence collective, suscitée alors essentiellement par les journalistes dans leur rôle de prescripteur, a amené Fiat à privilégier le capital-notoriété de la 500 plutôt que la rupture conceptuelle. Cet intérêt médiatique a dépassé largement tout ce que Fiat pouvait imaginer. La stratégie de *rétro-marketing* a émergé de l'action au fil du temps : si, en mars 2004, il n'était pas question d'envisager la commercialisation d'une 500, Fiat s'est ravisée, fin 2004/début 2005. « Avant l'arrivée de Sergio Marchionne en tant qu'Administrateur Délégué de Fiat, en juin 2004, il n'y avait pas de possibilité d'engager des moyens pour

développer un tel produit. Le financement du développement a été déterminant », précise S. NORMAN (18). Ce revirement stratégique rentre dans le cadre théorique de MINTZBERG et WATERS (1985), selon lequel la stratégie d'entreprise a combiné un processus prévisible (le délibéré) et un processus fruit du hasard (l'émergent). Le hasard a révélé qu'une nouvelle 500 allait divertir le client, aux yeux duquel le fait de retrouver en elle la 500 ne pouvait que constituer un moment magique et festif.

L'alchimie entre l'identité du client et l'identité du produit réveille Fiat. La campagne de lancement officiel l'assimile aux objets emblématiques de notre mode de vie : Converse All Star, Stylo Bic ou encore, l'Ipod d'Apple. Sergio Marchionne entend faire de la 500 l'Ipod de l'automobile et s'inspirer de la communication décalée d'Apple. Cela représenterait un indicateur significatif de réussite du *marketing* Fiat en tant qu'intégrateur des caractéristiques et des styles les plus modernes.

Aux yeux du client, c'est bien d'une renaissance de la marque dont il s'agit. Le manque de conviction et d'adhésion aux Fiats a été souvent constaté, que ce soit pour des véhicules en rupture, audacieux ou provocants (Ritmo, 1978 ; Tipo, 1988 ; puis Multipla, 1998) ou en négation, comme la Cinquecento (1993). Pour cette dernière voiture au nom évocateur, la marque n'a pas tenu compte de ses racines et de son identité. Son lancement commercial, retardé de cinq à six ans, a été celui d'une voiturette catastrophiquement fade et démodée. Le *marketing* s'était opposé à l'éventuel remplacement de la 126, qui elle-même remplaçait la 500 « sans véritable conviction et avec un minimum d'investissements, sous la pression de la Pologne » (GREGGIO, 2003). La filiale polonaise a été déterminante pour que soit commercialisée la Cinquecento, mais cette dernière étant indigne de succéder à la mythique 500, Fiat a subi un échec commercial : on voulait l'original !

Fiat aurait-elle historiquement déterminé ses produits seulement en fonction du pôle technique ? Dans les années 1980, le produit était d'abord défini par les techniciens (surtout mécaniciens), avant de l'être par les clients et lorsque les tests de produit étaient effectués, ils apparaissaient souvent trop tardivement dans le développement (GREGGIO, 1995). La conséquence du privilège accordé à la logique technique sur la logique *marketing* a été la mise sur le marché de « voitures d'ingénieurs ». « La valeur des études de marché était systématiquement remise en cause par le pôle technique » (GREGGIO, 2003). En marginalisant un *marketing* discrédité, Fiat s'était montrée myope face à la transformation du marché et de la concurrence.

(16) Le positionnement de la 500 est cependant plus tourné vers le rêve abordable et une certaine innocence que celui de la Mini. Alors que l'italienne était une voiture populaire, la britannique était élitiste. Les positionnements des nouvelles 500 et Mini conservent cette différence : le prix d'entrée de gamme de la 500 est inférieur d'environ 5 000 €.

(17) B. CIAVALDINI, entretien.

(18) Entretien, 2010.

## TRANSFORMER L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Fallait-il attendre que Fiat soit au bord de la faillite pour que les ingénieurs se décident à concevoir un produit en partant des desiderata du client ? D'après VOLPATO (2008), une rupture managériale s'est opérée, en 2004, avec une réorganisation de l'entreprise tournée vers le client. La quasi-intégralité des cadres (90 % !), qui étaient formatés par la culture Fiat, a été renouvelée. Le recrutement de jeunes managers (de 30 à 45 ans) de culture internationale a insufflé un métissage de talents favorable à la liberté créatrice et au dynamisme des règles de fonctionnement de l'entreprise. Au milieu de l'année 2006, 40 % des 27 premiers responsables sont étrangers. Cela aurait été impensable seulement quelques années plus tôt. Il a fallu un changement humain du *top management* pour que l'entreprise, qui fonctionnait selon une rationalité purement technique, fonctionne désormais selon une rationalité *marketing*. La fonction *marketing* a été renouvelée avec le départ de certains de ses responsables. C'était indispensable, car « pour mesurer la notoriété des marques ou sonder les attentes des consommateurs, on utilisait des techniques abandonnées depuis vingt ans dans les autres industries » (19).

Comme ce fut le cas pour la première Renault Twingo (MIDLER, 1993), la 500 symbolise une révolution d'entreprise. Ces deux véhicules au *design* ludique et abouti ont déclenché des passions et incité les responsables à se surpasser pour trouver des idées. Ainsi, la Twingo était si sympathique et attachante et le projet si motivant, que la mise en place d'une structure projet s'en est trouvée facilitée. De même, la perspective de conception d'une nouvelle 500 était euphorisante. Le lien produit-organisation, un des facteurs clés du succès des structures projets, trouve ici son illustration : c'est en particulier le caractère marginal et original du produit qui a structuré l'organisation de sa conception et qui a permis d'explorer, en même temps qu'un nouveau concept *marketing*, le fonctionnement d'une nouvelle organisation.

La conception de la 500 a été rendue possible par la signature d'un accord passé avec Ford en vue du

remplacement de la Ka (un accord reposant notamment sur le partage d'une plateforme afin de réaliser des économies d'échelle). S'inscrivant dans le cadre d'une stratégie d'accroissement de standardisation et de différenciation aux yeux du client, ce projet, qui a pris pour point de départ la plateforme de la Panda, avec laquelle la 500 a 75 % de composants en commun, a permis de réduire cette part du coût de développement (20). Fiat a également été précurseur en termes de maquettes numériques, avec la Bravo, puis avec la 500. Ces projets repartant d'une base technique existante (soubassement, suspensions, points de soudure des châssis, moteur, etc.) limitant ainsi les validations à effectuer (LATORRE et POINTET, 2008), il a été possible de supprimer les prototypes physiques ; le processus de développement a donc été particulièrement bref (pas plus de dix-huit mois) (21).

## IMPLIQUER LES PASSIONNÉS

### L'objet culte et sa tribu

Fiat a apporté une nouvelle vision de l'interactivité en plaçant le client en amont de la conception. Dans l'histoire de l'automobile, c'est la première fois qu'une entreprise demandait aussi explicitement aux internautes ce qu'ils désireraient voir ajouté à un futur produit, *via* le site [www.fiat500.com](http://www.fiat500.com) (22). En plaçant l'internaute au cœur de ce dispositif de communication cinq cents jours avant le lancement et en sollicitant la créativité d'une tribu (terme utilisé par GODIN (2008) pour qualifier « un groupe de personnes partageant une même passion et que le Web a permis de multiplier à l'infini », Fiat revendiquait la dimension stratégique qu'avait, à ses yeux, ce nouveau produit. La construction de ce site a été rendue possible par le caractère unique d'un produit sans concurrent interne dans la gamme des petites voitures Fiat.

Ce site a ré-enchanté son visiteur, qui a pu plonger dans l'univers traditionnellement inaccessible des bureaux d'études. Flatté de participer à la conception, il a rejoint sa tribu (« *join the team* ») et il a cru deve-

(19) Source : J. BOTELLA, « Comment Fiat est sorti de l'enfer », *Capital*, août 2006.

(20) D'après Fiat, la différenciation de la 500 représente 25 à 30% du coût total (il s'agit de l'extérieur et de l'intérieur de la carrosserie, pour lesquels 18% des composants sont partagés avec Panda). L'entreprise ne communique que sur des coûts globaux de R&D incluant les dépenses d'assemblage. Or, l'usine regroupe trois modèles distincts (la Ka, la Panda et la 500). Si Fiat a déclaré 600 millions d'euros d'investissement pour la Panda en 2003, *InterautoNews* d'avril 2007 estime à 700 millions d'euros celui de la 500 (merci à G. VOLPATO pour l'éclairage qu'il m'a apporté sur ce point).

(21) C'est la durée de développement que mentionne le dossier de presse de la Fiat 500 (de juillet 2007).

(22) Fiat a ouvert le 6 mai 2006 ce site participatif dénommé « 500 wants you », avec profil avant ou arrière, une maquette en 3D de *Trepùno*. Le site est conçu dans le style rétro des années 1960 (un compteur typique des voitures de l'époque indique le nombre de jours avant la sortie de la nouvelle 500).

nir, au sein du « *concept lab* », un acteur du développement de sa Fiat 500 (23). Le site a évolué régulièrement, en s'enrichissant de contenus et d'activités, l'intérêt de cet enrichissement étant d'inciter l'internaute à se reconnecter régulièrement au site. Des échanges fréquents entre internautes permettent, en effet, à une communauté de perdurer.

Au Mondial de l'Automobile de Paris, édition 2006, le visiteur pouvait entrer dans un « igloo » où il était invité à s'asseoir sur le siège d'une découpe d'ancienne 500 décapotable afin de découvrir le site « Fiat500.com » et faire apparaître la déclinaison de ses nouvelles versions sur un grand écran. L'igloo était un espace de découverte interactif ; pour les visiteurs, il en émanait un sentiment de constituer une collectivité. Le même type de dispositif a été renouvelé lors du Mondial 2008, où l'emplacement du stand était signalé par une 500 géante, à l'intérieur de laquelle le visiteur pouvait s'imprégner de l'« univers 500 ». D'après GODIN (2008), ces espaces sont surtout des vecteurs de liens entre l'individu et le produit, d'une part, et entre les individus eux-mêmes, autour de leur produit favori, d'autre part. Pour MAFFESOLI (2004), ce mécanisme relève moins de ce à quoi chaque individu va volontairement adhérer que de ce qui est émotionnellement commun à tous.

#### Valorisation interactive

En mai et juin 2007, nous avons réalisé une enquête auprès des internautes afin d'obtenir leur évaluation de la démarche participative adoptée par Fiat dans sa préparation du lancement de la 500.

Les réactions spontanées, recueillies sur différents sites Internet italiens et français, concernent tout internaute réceptif à la démarche de Fiat et conscient de son ascension en termes d'image et de résultats (24). Il en ressort un véritable engouement. L'aspect ludique de la personnalisation en ligne est apprécié, ainsi que l'aspect fortement innovant de la démarche en elle-même. Le client ressent qu'il agit en faveur de sa marque favorite ; il se sent reconnu. Tel est le discours dominant. Certaines réactions font cependant apparaître une prise de conscience de l'impossibilité de modifier le produit arrivé au stade du pré-lancement. Ne sommes-nous pas, dès lors, davantage en présence d'une opération de promotion (voire de manipulation) de la Fiat que d'une réelle volonté, de sa part, de prendre le client en compte ?

La conception et le style ayant été figés dix-huit mois

(23) Sur un mode ludique, huit jours après la création du site, 3 500 internautes avaient élaboré leur propre modèle de voiture à partir d'éléments qui leur étaient proposés. En 500 jours, parmi les 3,6 millions de visiteurs, 268 000 propositions ont été élaborées. Si des caractéristiques n'étaient pas proposées dans la liste, il était possible de faire part de ses désirs à Fiat. Dans les 100 000 premières réponses, les résultats des désirs en matière de coloris et d'accessoires ont été transmis aux ingénieurs.

(24) Analyse de *verbatim* menée sur 10 sites Internet. Les résultats de

avant le lancement, à la suite des clinics de style menés auprès du public-cible, les résultats tirés du site ont permis une « priorisation » des accessoires de la 500, qui ont été homologués avec la même fiabilité que le véhicule lui-même (25). En associant le public aux couleurs et aux spécificités de la voiture, Fiat se sert du réseau de clients potentiels afin de tester ses idées. Certes, des visiteurs du site cliquent au hasard, s'amusent, mais le subconscient les guide, et si certains jouent à élaborer la voiture la plus désopilante, d'autres formulent des suggestions des plus sérieuses. La créativité de l'internaute, qui accède au site en tant que visiteur et en ressort en tant que prescripteur, nourrit le *marketing*. Le repérage de signaux émis par les internautes développe des capacités à anticiper le comportement futur des clients. En attirant des passionnés particulièrement créatifs, le site représente un outil de définition des contours futurs du marché. Mais il est tout autant un outil de communication : la richesse des idées et des émotions échangées dynamise la valeur de la marque. L'imaginaire des usagers du site contribue activement à construire l'univers quasi onirique de la 500.

Luca di Meo, nommé Directeur *marketing* de Fiat en 2007, parle du changement des consommateurs, qui ne sont plus des sujets passifs auxquels on peut imposer un produit : « leur attitude a évolué : ils veulent participer au succès, être impliqués, contribuer par des idées et des conseils à la naissance du produit » (26). Des entreprises annoncent ainsi accorder une place plus grande à la proximité et à l'apprentissage avec les clients, lesquels sont favorables à l'émergence de nouveaux « effets utiles » (GADREY et ZARIFIAN, 2002). Certaines d'entre elles impliquent activement des utilisateurs experts et créatifs dans leur processus de construction de valeur (BERTHON *et al.*, 2007 ; COVA, 2008).

En complément d'ajustements, au début du développement, l'implication des internautes dans le site Fiat500.com s'est en réalité centrée sur les aspects de communication, ce site induisant chez eux l'illusion qu'ils œuvraient effectivement aux étapes de conception. En mettant en récit leur relation à la marque, les passionnés de la 500 en augmentent la valeur communautaire. Tout en étant reconnaissants envers Fiat pour sa démarche participative, ils vont donc être prêts à payer plus cher l'offre des produits. La 500 coûte en fabrication quelques centaines d'euros de plus que la Panda, alors que son prix de vente moyen est lui supérieur d'environ 2 000 € (27), voire davan-

cette enquête sont en ligne sur le site <http://www.marketingdelafiat500.over-blog.com>.

(25) Pour reprendre ici la terminologie de S. NORMAN (entretien, 2010).

(26) *La Repubblica*, 26 mars 2007.

(27) *La Tribune*, 13 septembre 2009, d'après les propos d'un dirigeant de Fiat.

tage, si le client adopte le même comportement d'achat d'options que celui constaté pour la Mini, dont les versions les plus chères ont d'emblée représenté les deux tiers des ventes (28). Cela représente une source de marges très importante.

Ce phénomène pose l'hypothèse d'une double exploitation du consommateur par l'entreprise : celui-ci travaille pour une entreprise sans être payé, et il paye plus cher le produit qu'il achète (29) !

### Conclusion et implications pour le domaine du management

En 2004-2005, la décision de réinterpréter commercialement la mythique 500 de 1957 relevait du pari sur l'avenir. Les contextes interne et externe étaient particulièrement complexes. Le risque était élevé. C'était un « quitte ou double » (30). Ce n'était pas parce que le concept *Trepiùno* avait obtenu un succès médiatique qu'une nouvelle 500 allait obtenir un succès commercial trois ans plus tard et pour plusieurs années. FRIDENSON (2000) souligne « l'écart qui peut séparer la prévision de l'accueil d'un modèle de sa conception effective par la clientèle, dont l'appropriation ou le rejet sont aussi complexes et évolutifs que ceux d'un film, d'un livre ou d'une pièce de théâtre ». Ainsi, le redressement de Fiat allait-il avoir lieu, légitimant une telle réinterprétation de sa 500 aux yeux du client ? Quel positionnement retenir, pour assurer la rentabilité ? Le positionnement de petite voiture de haut de gamme d'une marque généraliste pouvait-il être légitime, pour le client ? Le Directeur général de l'époque n'y croyait pas : « Ne rêvez pas, Fiat n'est pas BMW » (31). La commercialisation d'une petite Fiat au luxe émotionnel marginal et au positionnement prix élevé avait-elle un sens, pour un constructeur compétitif par les prix ? Que fallait-il transformer, pour que cette stratégie puisse avoir un sens ?

Et quels pièges étaient à éviter pour ne pas apparaître comme un produit niche (à l'instar, par exemple, de la New Beetle reprenant la Coccinelle de Volkswagen, à l'échelle de l'Europe) ? Fiat, à l'image de producteur de petites voitures pas chères, pouvait-il prétendre reproduire le succès de la Mini ? Ce mimétisme était-il créateur de valeur ? Quelles spécificités de positionnement retenir ? Quel prix était susceptible de capter une partie de la clientèle de la Mini ? Comment, simultanément, se situer, face à la Twingo II ? Sous quelles conditions conjuguer subtilement les valeurs émotionnelles et d'usage ? Quel était le bon dosage ?

(28) 51750 Cooper et 10740 Cooper S ont été écoulées au cours des huit premiers mois de leur commercialisation, à comparer à un volume total de 88000 unités. (Source : CCFEA, revue de presse (19 septembre 2002)). Par le jeu des options, le prix moyen de la Mini était supérieur à celui de la version haut de gamme (Cooper).

(29) COVA B. (2009), « La valeur produite par le consommateur-travailleur : entre reconnaissance et rétribution », séminaire de recherche Le

Extraire un objet emblématique d'une époque de grande croissance et le réinsérer dans le contexte actuel, bouleversé par des crises successives, soulève la question de l'immense risque pour Fiat d'investir dans un tel projet. Rien ne garantissait, en effet, qu'une telle « greffe » connaîtrait un tel succès populaire.

Par nature, la réinterprétation idéalisée d'un passé local est subjective. Si le terme d'authenticité désigne au sens commun l'expression de l'intégrité originelle et de ce qui est vrai, la nouvelle voiture lancée par la Fiat n'aurait dans ce sens rien d'authentique, mais l'inscrivant dans une généalogie, elle rassure sur la réalité de nos racines et marque notre identité commune. Nous avons montré qu'un tel mouvement semble salutaire pour une société qui s'extrait d'une impasse de la modernité pour se réorienter et assurer sa pérennité.

La réussite commerciale de produits qui jouent leur accès au marché sur la vibration émotionnelle et la passion distractive interroge le marketteur. Plus le contexte économique, sociétal et personnel de l'individu se déstructure, plus il se responsabilise et plus s'affirme en lui un besoin d'évasion et de dépaysement. Ainsi, le pouvoir attractif du produit réside dans sa capacité à lever les contraintes du réel en stimulant l'émerveillement et l'imaginaire de l'individu. Ce besoin d'une référence au passé interpelle les constructeurs (par exemple, Renault pour la Gordini, Citroën et sa décision de créer un label « DS » à travers une lignée de véhicules haut de gamme). Cela contrecarre leurs stratégies d'obsolescence accélérée de leurs produits et modèles. Une alternative à l'innovation intensive et répétée génératrice d'une déstabilisation et d'un renouvellement de l'identité des produits et des valeurs est ainsi ouverte (LE MASSON *et al.*, 2006). Elle déstabilise un constructeur dont la trajectoire est historiquement portée par l'innovation technologique.

Ainsi, Citroën, appelé à réinventer sa 2 CV, a d'abord avancé son projet C-Cactus totalement opposé au dogme néo-rétro. Au contraire de Fiat, les racines reposent ici sur le cahier des charges et sur le concept, et non pas sur le style. L'« ADN » du modèle culte originel est bien transmis, mais il n'est pas fixé. Il l'est, aujourd'hui, dans le *design* de la Révolte, un concept électrique positionné sur le segment du luxe. Paradoxalement, c'est en célébrant son label « DS » que Citroën remobilise sa tradition légendaire consistant à concevoir des véhicules conceptuellement et esthétiquement à l'avant-garde : à chaque profil d'en-

client au travail, marché, activité, valeur, CNAM, Paris, 17 juin.

Voir également

[http://www.afm-marketing.org/documents/entreprises/ara2009\\_Cova.pdf](http://www.afm-marketing.org/documents/entreprises/ara2009_Cova.pdf)

(30) Selon un responsable commercial de Fiat – Témoignage lors d'une présentation en avant-première de la 500 C, sur l'Esplanade du Champ de Mars, à Paris, le 5 juin 2009.

(31) Échange avec B. Ciavaldini lors d'une réunion de décisions.

treprise correspond donc une stratégie spécifique de référence à l'histoire.

Finalement, trois axes de stratégie *marketing* se font jour :

– Mini s'impose en créant un sous-marché de petites voitures de luxe au sein d'un marché automobile pourtant globalement saturé ;

– Fiat tergiverse et transpose dans ses propres contextes externe et interne les principes du *marketing* de Mini ;

– En réaction au même contexte de marché, Citroën, contradictoire, se situe en opposition et adopte une stratégie inverse, poursuivant son histoire faite d'innovations technologiques et de lancements de véhicules anticonformistes.

Lorsque les entreprises font référence à leur histoire, c'est à partir de l'articulation fine entre l'exploitation de leur patrimoine et l'exploration de leurs marchés, ainsi qu'à partir de la valeur que s'élabore leur stratégie produit. Chaque entreprise est contrainte de considérer la réussite commerciale du *first mover* et de prendre en compte dans sa propre stratégie les actions stratégiques *marketing* devenues une norme de référence.

Il est intéressant de constater à quel point les entreprises automobiles se professionnalisent en *marketing*, dépassant leur logique initiale, toute technique. Un succès automobile est lié à la finesse de l'analyse des marchés, ainsi qu'à une grande cohérence dans la stratégie et dans l'action. Mais comment Fiat pourra-t-elle entretenir le succès de sa 500 à travers une succession de dérivés ? Comment remplacera-t-elle sa 500 ? Une stratégie de continuité absolue, inspirée de celle adoptée par Mini, est-elle concevable ? ■

#### • Remerciements

L'auteur remercie chaleureusement Bertrand Ciavaldini, Directeur de Programme Inde chez Renault, qui, dans le cadre de ses anciennes fonctions de Directeur du Produit Matra Automobiles, a participé à la prise de décision de la Fiat 500, ainsi que Bernard Cova, Professeur à l'Euromed Management de Marseille et à l'Université Luigi Bocconi de Milan, pour leur participation à l'élaboration de cet article. Il remercie également Stephen Norman, ancien Directeur marketing Monde de la marque Fiat, ainsi que le responsable éditorial et les évaluateurs de *Gérer & Comprendre*, pour les commentaires qu'ils ont apportés à une précédente version de cet article.

#### IBLIOGRAPHIE

BADOT (O.), CARRIER (C.), COVA (B.), DESJEUX (D.) & FILSER (M.), « L'ethnomarketing : un élargissement

de la recherche en comportement du consommateur à l'ethnologie », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 1, pp. 93-111, 2009.

BARTHES (R.), *Mythologies*, Paris, Éditions du Seuil, 1957.

BAUDRILLARD (J.), *Le Système des objets*, Paris, Gallimard, 1968.

BERTHON (P.R.), PITT (L.F.), MCCARTHY (I.) & KATES (S.M.), « When Customers Get Clever: Managerial Approaches to Dealing with Creative Consumers », *Business Horizons*, vol. 50, pp. 39-47, 2007.

BROWN (S.), « Retro-marketing: yesterday's tomorrows, today! », *Marketing Intelligence & Planning*, 17, 7, pp. 363-376, 1999.

CIAVALDINI (B.), *Des projets à l'avant-projet : l'incessante quête de réactivité, analyse du processus de rationalisation de la conception automobile liée à l'évolution du produit en termes de complexité et d'innovation au sein du groupe PSA Peugeot Citroën*, thèse de doctorat en ingénierie et gestion, CGS, École des mines de Paris, 1996.

COVA (B.), « Consumer Made : Quand le consommateur devient producteur », *Décisions Marketing*, Avril-Juin, n° 50, pp. 19-27, 2008.

COVA (V.) & COVA (B.), *Alternatives Marketing*, Paris, Éditions Dunod, 2001.

DECONINCK (R.), « Innovation, différenciation et performance économique dans le développement des nouveaux projets », Actes du colloque « La politique du produit », GIP MIS, Cahier de recherche, octobre, n° 76, pp. 61-71, 1998.

FRIDENSON (P.), préface de BROUSTAIL (J.) & GREGGIO (R.), *Citroën, Essai sur 80 ans d'antistratégie*, Paris, Éditions Vuibert, Institut Vital Roux, 2000.

GADREY (J.) & ZARIFIAN (P.), *L'Émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, Liaisons sociales, 2002.

GAREL (G.) & ROSIER (R.), « De la valeur client à la valeur amont : management de l'exploration et analyse de la valeur », *Revue Sciences de Gestion*, n° 64, avril, pp. 43-60, 2008.

GODIN (S.), *Tribes : We need you to teach us*, Portfolio Hardcover, 2008.

GREGGIO (R.), « Croissance externe horizontale et cohérence stratégique : le cas du groupe Fiat dans l'automobile », thèse de doctorat ès sciences de gestion, HEC, 1995.

GREGGIO (R.), *Fiat, une crise automobile, croissance externe et management de marque*, Paris, Les Éditions de l'Officine, avril 2003.

HOLBROOK (M.B.) & SCHINDLER (R.M.), « Echoes of the Dear Departed Past: some work in progress on nostalgia », *Advances in Consumer Research*, 18, pp. 330-333, 1991.

KESSOUS (A.) & ROUX (E.), « La nostalgie : une grille de lecture sémiotique », *6<sup>e</sup> congrès sur les tendances du marketing en Europe*, Paris, 26-27 janvier, 2007.

- LATORRE (S.) & POINTET (J.-M.), « Contributions and consequences of simulation tools and digital mock-ups on design and production as applied to the automobile and aeronautics industries », *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 8, n° 3, pp. 350-368, 2008.
- LE MASSON (P.), WEIL (B.) & HATCHUEL (A.), *Les Processus d'innovation, conception innovante et croissance des entreprises*, Hermès Lavoisier, 2006.
- LIPOVETSKY (G.), *Le Bonheur paradoxal, essai sur la société d'hyperconsommation*, Folio-Essais, Paris, Éditions Gallimard, 2006.
- MAFFESOLI (M.), *L'Instant éternel, le retour du tragique dans les sociétés postmodernes*, Paris, Éditions de La Table Ronde, 2003.
- MAFFESOLI (M.), *Le Rythme de la vie. Variations sur les sensibilités postmodernes*, Paris, Éditions de La Table ronde, 2004.
- MAILLET (C.), *Le Marketing adulescent, comment les marques s'adressent à l'enfant qui sommeille en nous*, Village Mondial, 2005.
- MIDLER (C.), *L'Auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, InterÉditions, 1993.
- MILENOVITCH (M.), *Cinquante ans de design, Direction du Design industriel Renault*, document présenté chez Renault, à Boulogne Billancourt, Gavrill, 1993.
- MINTZBERG (H.) & WATERS (J.A.), « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 257-272, 1985.
- RAVASI (D.) & RINDOVA (V.), « Exploring the dynamics of symbolic value creation in and around organization », *Academy of management Conference*, août, Honolulu, 2005.
- SIMMS (C.D.) & TROTT (P.), « The perceptions of the BMW Mini Brand : the importance of historical associations and the development of a model », *Journal of Product & Brand Management*, vol. 15, n° 4, pp. 228-238, 2006.
- VOLPATO (G.), *Fiat Auto – Un'araba fenice nell'industria automobilistica internazionale*, Il Mulino, Bologna, 2008.
- WARNIER (J.P.), *Construire la culture matérielle : l'homme qui pensait avec ses doigts*, Paris, Presses Universitaires de France, 1999.