

Le style, moteur du positionnement de PSA Peugeot-Citroën*

Jean-Pierre Ploué dirige le style du groupe PSA Peugeot-Citroën. Dans le contexte de la globalisation, le style devient un élément important dans l'affirmation d'une identité de marque. Ce constat l'a conduit à orchestrer une réflexion sur les positionnements respectifs des marques du groupe et à lancer une nouvelle ligne, DS, qui devra capitaliser sur le « luxe à la française », sur cet « esprit de Paris » qui apparaît comme un élément fort de compétitivité face à des constructeurs mieux positionnés en termes de prix ou de qualité perçue. Lorsque l'on sait l'incarner dans des produits, l'art de vivre à la française devient alors un facteur de compétitivité.

Par Jean-Pierre PLOUÉ**

UNE STRATÉGIE DE STYLE

Après un parcours de designer dans différents groupes automobiles (Renault, Volkswagen, puis Ford), j'ai rejoint PSA en 2000 en tant que directeur du style Citroën. Au milieu des années 2000, j'ai créé le style de la ligne DS, puis, en 2008, le groupe m'a confié la direction du style Peugeot.

Je me suis attaché à faire du style un moteur de la stratégie des marques du groupe afin de doter chacune d'elles d'une identité précise, différente des autres, et de donner davantage de valeur aux produits.

* Cet article est issu du compte rendu d'une séance du « Séminaire Création » de l'École de Paris du Management, tenue le 3 avril 2013. Nous remercions l'École de nous avoir autorisés à publier ce texte.

** Directeur du style, groupe PSA Peugeot-Citroën.

Le contexte l'imposait : les marques Peugeot et Citroën étaient alors proches tant par leurs modèles que par leurs prix, au point d'entrer en concurrence l'une avec l'autre. Un client qui faisait l'acquisition d'une voiture Citroën avait souvent hésité avec une Peugeot, et inversement. Nous devons doter chacune de ces deux marques d'un univers et d'un style particuliers afin de toucher des clientèles plus variées, et cela, dans le monde entier.

Cet effort de différenciation était également nécessaire pour le style d'un point de vue opérationnel. Il me fallait poser un cadre clair et distinct pour chaque marque afin de pouvoir en piloter le style sans confusion, au quotidien, auprès de designers et d'ingénieurs susceptibles d'intervenir sur plusieurs lignes.

À l'époque où nous avons initié cette valorisation de nos marques, celles-ci avaient, en interne, perdu de leur pouvoir et de leur influence au profit de la technique et de l'ingénierie. Elles ont depuis regagné en



force, elles sont désormais rattachées au Président et ont été réinvesties du *marketing* et de la fonction commerciale qui leur avaient été retirés.

En quoi consiste la direction du style ?

Ma fonction recouvre deux volets principaux. Je dois, d'une part, déterminer le profil de chaque marque et décliner celui-ci dans des chartes précises, qui sont ensuite déployées auprès des équipes de designers et communiquées aux ingénieurs. Je pilote, d'autre part, ce que nous appelons le *global brand design*, c'est-à-dire le maintien d'une cohérence entre les marques et l'ensemble des éléments destinés à être vus, perçus et sentis par les clients dans le monde entier : stands dans les salons de l'automobile, *show-rooms*, documents, prises de vue... Cette mission est déclinée au sein des marques par trois directeurs artistiques.

Le bureau de style de PSA compte près de quatre cents collaborateurs. C'est relativement peu en comparaison avec d'autres groupes automobiles, compte tenu du nombre de silhouettes que nous produisons. Outre les équipes de Vélizy-Villacoublay, nous avons deux antennes, une à Shanghai et l'autre à São Paulo.

CODIFIER DES IMAGINAIRES

La première étape de ma démarche fut donc de doter chaque marque d'un univers de référence qui soit porteur d'évocations et de sensations propres. *A priori*, cela peut sembler abstrait. Mais, dans la pratique, un univers recouvre des significations concrètes en termes de formes, de matériaux, de coloris, d'allure... Ainsi les chartes des marques (les *brand books*) sont-elles extrêmement détaillées, chaque élément de style étant analysé en une centaine de pages. Cette matière foisonnante, qui a été finalisée il y a peu, nourrit les designers et les ingénieurs au quotidien.

Trouver sa place, de la non-marque à l'ultra-marque

Je distingue trois types de marque dans l'automobile, au regard desquels nous avons réfléchi au positionnement des lignes de PSA et à la nature de leurs univers respectifs.

Les ultra-marques, tout d'abord, sont dotées d'un imaginaire sensoriel qui dépasse le produit, celui-ci n'ayant plus à apporter la preuve de son excellence. Leur univers s'impose d'emblée au client, mais c'est lui qui achète avant tout. Quand, par exemple, vous pensez « Rolls Royce », vous pensez « club anglais, whisky, cigares... » Pour autant, ces ultra-marques ne se cantonnent pas au haut de gamme (à la limite, on pourrait presque reconstruire autour de la Trabant un univers très prégnant duquel ressurgiraient des images de Guerre froide et de liberté recouvrée).

Les marques de référence, ensuite, jouissent, quant à elles, d'une réputation solide et d'une identité technologique associées à une qualité et à un style irréprochables. Ainsi, la marque Audi évoque la qualité, le gris métallisé et l'aluminium ; BMW, le dynamisme et la performance ; Dacia, la simplicité et l'honnêteté. Leur imaginaire ne va pas au-delà de la dimension technique du véhicule.

Les non-marques, enfin, se distinguent par leur style générique qui vise la plus large adhésion possible. Elles proposent de bons produits, mais ceux-ci sont assez semblables et ne suscitent pas l'imaginaire.

J'ai imaginé comment Peugeot, Citroën et DS pourraient s'inscrire dans les deux premières catégories et s'éloigner à tout prix de la troisième.

Peugeot : la sobriété et la légèreté

La stratégie de style de Peugeot s'inspire du slogan de la marque *Motion & Emotion*. Elle se traduit par un langage technologique évoquant l'exigence, l'allure et le dynamisme, doublé d'un langage sensuel élégant, dans la lignée des créations historiques de Sergio Pininfarina. Sa charte illustre cette intention au moyen de diverses références : une architecture romaine, un costume d'homme ajusté, une montre de précision, des couleurs cuivrées et des gris froids, des matières brutes taillées dans la masse et usinées... Aussi les futures Peugeot devront-elles avoir un *design* athlétique et sobre, des proportions et des volumes ajustés et sveltes. Des effets de coupe, dans les flancs, suggèrent un retrait de la matière et un allègement renvoyant à l'ambition de réduire les émissions de CO₂. Placés au-dessus du volant (comme dans un avion de chasse), les instruments de commande donnent le sentiment que le véhicule se pilote, plus qu'il ne se conduit. Les matériaux utilisés pour l'habitacle peuvent paraître bruts (bois, carbone), mais ils font l'objet d'un traitement sophistiqué. Il devra en être de même pour le *design* des *show-rooms*.

Citroën : le bien-être et l'optimisme

Redécouvrir pour réinventer, telle est la devise qui régit le style de Citroën, une marque jouissant d'un patrimoine extraordinaire et d'un passé d'innovation et de création. Le *design* tire parti de cet héritage sans s'y appesantir. Nous voulons qu'il inspire bien-être et optimisme. Parmi les mots-clés qui le caractérisent, figurent l'affectif, le confort, le naturel (avec des matières souples et douillettes), la simplicité, l'honnêteté et le respect du passé, mais aussi une création unique se démarquant de l'environnement automobile. Les silhouettes Citroën sont étonnantes, sans être





© PEUGEOT direction de la communication

« Les futures Peugeot devront avoir un design athlétique et sobre, des proportions et des volumes ajustés et sveltes ». Phare du concept car Peugeot Urban Crossover, avril 2012.

pour autant bizarres, car elles doivent pouvoir être appréciées dans le monde entier. Les véhicules étant fabriqués sur des plates formes partagées, nous ne pouvons plus envisager une innovation entièrement hors norme telle celle que Citroën pratiquait à ses débuts, à l'époque où chaque nouveau modèle était unique. La demande mondiale ne va d'ailleurs pas dans ce sens. Nous devons asseoir un style plus homogène, moins diversifié. C'est seulement à cette condition que l'identité de la marque sera reconnue à l'échelle mondiale. Nous n'en bafouons pas pour autant le rêve d'André Citroën. D'un point de vue technologique, les Citroën de demain auront une personnalité forte et décalée.

À l'intérieur du véhicule, les matières sont naturelles, douces et colorées. Nous renouons avec la banquette (délaissant ainsi les sièges individuels) pour évoquer le partage, le confort et la simplicité, mais à la condition que nous trouvons une solution industrielle adaptée, sachant que nos plates formes ne proposent pas aujourd'hui ce type de siège. Ces valeurs seront développées, depuis les petits modèles jusqu'au haut de gamme, avec cependant pour ce dernier une mise en scène plus accentuée de la technologie.

DS, le luxe à la française

Nous ferons de DS, une marque *premium*, une ultramarque. Elle est encore rattachée à Citroën, hormis en Chine où elle tend à s'ériger comme une marque à part

entière. Le style DS est celui du luxe à la française, de l'« esprit de Paris » nimbé de raffinement, de sensualité et de mystère, jouant sur des savoir-faire hors pair. Son univers est chaud, feutré, habillé de couleurs profondes (comme le rouge carmin, le violet ou le noir). Le *design* extérieur des véhicules manie la souplesse avec une certaine extravagance, à la limite du baroque, et il n'hésite pas à jouer des chromes, en hommage à la carrosserie française d'avant-guerre. L'intérieur évoque à certains égards un *cockpit* : il est tapissé de matières nobles, de cuirs travaillés selon les codes de la sellerie de luxe et de la haute couture. Des selliers avec qui nous avons développé des techniques inédites pour l'automobile exposent d'ailleurs leur savoir-faire dans tous les stands DS partout dans le monde. L'esprit artisanal est donc cultivé, même si la réalisation est industrielle. À l'instar des monogrammes de maisons comme Vuitton ou Goyard, le logo DS s'inscrit dans une trame utilisée notamment pour la capote de la DS3 cabriolet. Une trame que l'on retrouve également dans la ligne des produits dérivés de DS, comme des sacs à main et autres cravates. Si le style DS revendique un héritage de culture, d'expertise et de savoir-faire automobile, il se veut d'avant-garde. Il faut évidemment du temps pour construire une telle identité. Mais celle-ci séduit d'ores et déjà, en particulier la clientèle asiatique qui aspire au luxe, mais qui, étant peu familière du monde automobile, a besoin d'être guidée, et qui se trouve rassurée par une marque centenaire. Lors de la récente inauguration du DS World à Shanghai, il a été présenté un superbe modèle de DS de 1955, qui a été très apprécié. Nous avons donc décidé d'exploiter



© Jérôme Lejeune/ CITROËN Communication

« Nous voulons que le style de Citroën inspire bien-être et optimisme ». Planche de bord du *concept car* Citroën C-Cactus, septembre 2013.

JEAN-PIERRE PLOUÉ

ce levier historique en Asie, davantage encore que dans le reste du monde.

Du style à la technique

Le bureau d'ingénierie de PSA est commun aux trois marques. Les équipes du style collaborent avec lui très

en amont (dès l'élaboration des architectures des véhicules) et tout au long du développement des produits, pratiquement jusqu'à l'arrivée des modèles dans les *show-rooms*. Pour mieux communiquer avec les ingénieurs, nous avons créé à leur intention un référentiel qui précise les fondamentaux des futures architectures : équilibre général, taille et positionnement des roues, optimisation des sections techniques... Disposant des codes de chaque marque, les ingénieurs



© COMMUNICATION CANTRO DE VIGO

« Nous ferons de DS, une marque premium, une ultra-marque. Elle est encore rattachée à Citroën, hormis en Chine où elle tend à s'ériger comme une marque à part entière. Le style DS est celui du luxe à la française, de l'«esprit de Paris» ». Lancement de la ligne DS à Shanghai (Chine), septembre 2013.



peuvent ainsi passer de l'une à l'autre lorsqu'ils conçoivent des pièces visibles. Ils peuvent ainsi décliner le style de la marque jusque dans les moindres détails techniques.

DÉBAT

Le style comme moteur stratégique

Un intervenant : *Comment êtes-vous parvenus à imposer une plateforme de style qui soit dotée d'un véritable rôle stratégique ? Est-ce le fruit d'une vision personnelle, ou d'une volonté partagée au sein du groupe ?*

Jean-Pierre Ploué : C'était une volonté personnelle que de travailler à la différenciation des marques par le style. Je me suis appuyé sur mon expérience passée, en particulier chez Volkswagen, où le style faisait partie intégrante du positionnement des marques. J'en avais auparavant fait de même pour Citroën sans avoir eu besoin de déployer un cadre aussi structuré qu'aujourd'hui, car il existait alors une direction de marque qui traçait une orientation assez claire.

Mon travail de styliste peut être assimilé à certains égards à du *marketing*, notamment dans la compréhension des tendances, avec une intégration différente selon qu'il s'agit d'un projet Peugeot, d'un projet Citroën ou d'un projet DS. Cette intégration et son évolution dans le temps s'appuient également sur les identités ou les signatures des marques. Ainsi, pour Peugeot, nous traduisons les tendances au regard de la signature *Motion & Emotion*, qui regroupe des « promesses client » que nous devons respecter. La démarche va donc au-delà du style et constitue, me semble-t-il, un des moteurs du développement dans le groupe. Après quelques années, nous en voyons les fruits en termes de positionnement des marques.

Un intervenant : *Avez-vous rencontré des résistances internes à cette affirmation du bureau de style ?*

Jean-Pierre Ploué : À mon arrivée, l'équipe du style comptait à peine cent personnes. Elle sortait d'une période difficile et n'était pas favorablement considérée en interne, les résultats n'ayant pas été au rendez-vous. Il m'a fallu quelques années pour qu'elle regagne en légitimité et s'affirme face au *marketing* et aux ingénieurs. Nous sommes parvenus à trouver un bon équilibre.

Les constructeurs pour qui j'ai travaillé par le passé assignaient chacun une place différente au style au regard du *marketing*, de l'ingénierie et, plus largement, de la stratégie de l'entreprise : alors que le *design* était roi chez Renault, il était bien davantage sous contrôle chez Volkswagen où il devait s'inscrire dans une politique de marque déjà structurée. J'estime pour ma part que les forces doivent être partagées. Il n'est souhaitable ni d'investir le style d'une toute-puissance et d'une créativité débridée ni de donner la suprématie au *marketing* ou à l'ingénierie.

Un intervenant : *La culture des entreprises françaises est davantage tournée vers le produit que vers le client. Avez-vous pu valoriser la contribution du style aux résultats et, si oui, grâce à quels outils ?*

Jean-Pierre Ploué : Il est vrai que nous sommes marqués par une culture d'ingénierie et de conception, plus que par une culture de *design*. Ma démarche visait justement à impulser une orientation vers les clients. Pour cela, nous nous appuyons sur deux types d'outils :

- les outils classiques, comme les tests : nous effectuons des tests auprès de clients dans le monde entier en amont du développement des projets, pour voir s'ils ont du répondant. De manière globale, les appréciations portant sur le style sont très souvent positives à l'aveugle, mais elles sont dégradées dès que le nom de la marque est dévoilé au « cobaye » ;

- les outils de type « référentiel style » : j'ai développé ce type d'outil afin d'objectiver les critères style (extérieur et intérieur) au regard des positionnements de marque et des pratiques concurrentes. Ce type d'outils nous permet de porter de manière plus opérationnelle la voix du produit et donc celle du client auprès des équipes techniques et économiques.

Un intervenant : *Vos chartes de style ne risquent-elles pas d'être trop statiques ? Comment y intégrez-vous les évolutions du marché ?*

Jean-Pierre Ploué : Notre référentiel peut paraître statique aujourd'hui, car il vient tout juste d'être finalisé. Mais il est appelé à se renouveler. Nous déployons des bureaux de style dans le monde entier pour capter les tendances et être au plus près des attentes des clients. La demande asiatique, en particulier, évolue très vite. On m'expliquait il y a un an que les Chinois désiraient des intérieurs clairs. Un constructeur étranger est arrivé en Chine avec un habitacle sombre, et tout le monde y a adhéré. On croyait aussi qu'il ne fallait proposer à ce marché que des carrosseries noires, celles-ci étant associées au prestige des voitures de fonction des dignitaires. Le premier constructeur qui a osé la couleur a changé la donne. Le *marketing* n'est pas toujours en mesure de se projeter dans une vision dynamique des envies. Nos designers, qui œuvrent dans différentes zones géographiques, parviennent à capter les tendances. Ils sont aidés par leur parfaite connaissance du petit monde que constituent les designers automobiles, aucun signe ne leur échappe. Dans une certaine mesure, nous créons aussi la tendance, à l'instar des stylistes de mode qui, après avoir observé des signaux faibles ici ou là, imposent une mode. En fin de compte, les designers automobiles sont des prescripteurs de nouveaux concepts.

Des designers entre codes et créativité

Un intervenant : *Une silhouette automobile universelle semble s'imposer au point qu'il est souvent difficile de dis-*



tinguer les différents modèles de véhicules. Serait-il devenu trop risqué d'être créatif ?

Jean-Pierre Ploué : Cette silhouette mondiale qui tend à devenir la norme répond à la demande des marchés chinois et américains pour des véhicules « tri-corps », automatiques et à essence. Elle a été en grande partie imposée par les grands groupes mondiaux qui visent une stratégie de volume. Jusqu'à tout récemment, PSA proposait des véhicules « bicorps » à boîte mécanique et diesel, adaptés principalement au marché européen. Cela explique en partie ses déboires. Tous les véhicules que nous préparons pour demain tiendront compte de la tendance mondiale, même si nous nous autoriserons des libertés dans chacune des lignes de produits. Cela ne nous empêchera pas de miser sur des caractères qui nous sont propres, qu'ils soient issus de l'histoire ou non. Parce que les silhouettes se globalisent, nous sommes à la recherche de l'habit le plus unique. Nous avons intérêt à nous concentrer sur quelques modèles mondiaux qui soient porteurs d'une identité de marque forte.

S'inviter dans le haut de gamme

Un intervenant : *Les constructeurs français semblent échouer depuis plus d'un demi-siècle à occuper le haut de gamme, alors qu'ils étaient à la pointe, avant-guerre. Quelles faiblesses cela traduit-il ?*

Jean-Pierre Ploué : Les véhicules français ont beau être excellents (à tel point que leur technologie est copiée par les concurrents étrangers), la référence mondiale reste allemande en termes de qualité, asiatique en termes de prix et, enfin, américaine. Il est bien difficile de trouver notre place dans un tel paysage. Nous avons probablement renoncé trop tôt à communiquer sur la qualité de nos véhicules Peugeot. Nos voitures sont aussi fiables et performantes que la meilleure référence, si ce n'est davantage. Mais cela n'est pas suffisamment connu. Quant à concourir à l'autre extrémité de la gamme, celle du *low cost*, nous ne disposons pas des moyens industriels adaptés. C'est pourquoi nous avons tout intérêt à jouer sur le luxe à la française, qui jouit d'une aura dans le monde entier, en particulier en Asie. Pour peu que l'histoire racontée soit belle, le marché chinois semble prêt à y adhérer. Nous n'en sommes qu'aux prémises, tout reste à construire.

Un intervenant : *Pourquoi se lancer dans le haut de gamme avec des petits modèles comme la DS3 et la DS4 ?*

Jean-Pierre Ploué : C'est le fruit des circonstances. La ligne DS est née lorsque nous avons décidé de remplacer la C2 et la C3, qui étaient produites sur la même plateforme. Nous voulions différencier davantage ces modèles et capter un segment dont nous sentions qu'il se développait, celui du petit *premium* de type Mini. C'est dans cette optique que nous avons

travaillé à la DS3. La DS4 s'inscrivait dans la continuité des programmes.

Avec le recul, il me paraît raisonnable de construire progressivement une ligne *premium* allant du petit modèle jusqu'au grand modèle. Nous n'avons pas la prétention d'être entrés dans le luxe avec DS, mais nous essayons d'atteindre des niveaux de prix plus élevés que les marques généralistes et de combler l'écart qui nous sépare de constructeurs comme Audi. Nous y avons plutôt réussi avec la DS3, qui s'approche des tarifs d'une Mini ou d'une Audi A1. Mais du chemin reste encore à parcourir. Les DS devront atteindre le *summum* du confort. Cela dit, en trois ans d'existence, DS a vendu davantage de véhicules dans le monde que Cadillac ou Alfa Romeo. Il a fallu près de vingt ans à Audi pour prendre son envol et se distinguer de Volkswagen.

Un intervenant : *PSA sera-t-il en mesure de développer du haut de gamme avec des bureaux d'études dont l'objectif, aujourd'hui, est avant tout de réduire les coûts ?*

Jean-Pierre Ploué : Un bureau d'études focalisé sur l'optimisation économique est effectivement peu à même d'y parvenir... Néanmoins, à travers nos différentes pratiques de style, nous nous efforçons de transformer notre façon de concevoir nos futurs modèles. Cette démarche s'inscrit dans une logique de changement inévitablement longue. Mais les premiers résultats concrets de la ligne DS nous aident dans notre démonstration. Il faudra du temps pour que cette démarche « *premium* » se structure et devienne une évidence pour tous.

Un intervenant : *Par rapport à quelles marques souhaitez-vous positionner les vôtres ?*

Jean-Pierre Ploué : DS pourrait être le compétiteur de BMW (sans avoir, toutefois, les valeurs sportives de celui-ci) mâtiné d'une touche de Jaguar. En comparaison, Peugeot pourrait être, à terme, un compétiteur d'Audi. Citroën, enfin, pourrait viser les clients de Volkswagen.

Un intervenant : *Les marques de luxe ne cessent de monter en gamme. Votre prochain concurrent ne pourrait-il pas être Vuitton, dont on pourrait imaginer qu'il commercialise un sac à main presque aussi cher qu'une voiture ?*

Jean-Pierre Ploué : Nous nous référons à l'univers des maisons de luxe surtout auprès de la clientèle asiatique, pour laquelle ce rapprochement avec le monde de l'automobile a un sens. Le *show-room* de DS à Shanghai est par exemple conçu comme une boutique de luxe. Cependant, nous ne sommes pas en concurrence avec ces marques. Nos concurrents seraient plutôt les produits *high-tech* auprès de la cible des jeunes, qui se désintéressent de l'automobile et privilégient l'usage qu'ils font des véhicules sur la possession de ceux-ci. Pour capter cette clientèle, nous serons sans doute amenés à investir le champ des services de location ou de partage.

