

## **ONZIEME RENCONTRE INTERNATIONALE DU GERPISA ELEVENTH GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM**

Les acteurs de l'entreprise à la recherche de nouveaux compromis ?  
Construire le schéma d'analyse du GERPISA

Company Actors on the Look Out for New Compromises  
Developing GERPISA's New Analytical Schema

*11-13 Juin 2003 (Ministère de la Recherche, Paris, France)*

### **COMPRENDRE LA CRISE DE FIAT**

*Rodolphe GREGGIO*

C'est au delà des Alpes que se trouve le siège de celui que l'on considère depuis quelques années l'homme malade de l'automobile européenne. En une quinzaine d'années, Fiat a vu fondre sa part de marché sur le continent : co-leader en 1988 avec Volkswagen (14,9%), sixième et dernier des grands généralistes depuis la fin de la décennie suivante, avec 8,2% en 2002. La Punto, seul modèle turinois à figurer parmi les vingt-cinq meilleures ventes européennes, ne pointe désormais qu'à la huitième place, alors que jadis la Uno caracolait en tête. Elles sont loin les années soixante où la 500, le célèbre "pot de yaourt", établissait un nouveau standard de voiture minimalist. Loin, les années soixante-dix où la Fiat 127 devenait la référence de la voiture urbaine moderne. Loin, la décennie quatre-vingt où la Uno s'imposait comme le plus grand succès de l'histoire de la firme, l'Autobianchi Y10 élargissait le luxe aux segments inférieurs, la Lancia Delta s'apprêtait à dominer le championnat du monde des rallyes, la Fiat Tipo se présentait comme la vitrine de l'excellence du processus industriel du constructeur, où enfin les routières Lancia Thema et Fiat Croma conquéraient des parts de marché au détriment des prestigieuses routières allemandes. La production stagne, les déficits s'accumulent, la dette se creuse. Turin, confronté à des exigences d'investissement colossales, paraît aux abois.

L'entrée en scène de General Motors en mars 2000 n'étonne pas rétrospectivement: échange d'actions et prise de participation de 20% dans le capital de Fiat Auto, joint-ventures dans les mécaniques et les achats, option de vente enfin sur les 80% restants de la branche automobile du groupe, exerçable à partir de janvier 2004 en théorie. Pourtant, l'arrivée de Detroit ne signifie pas l'arrêt de la spirale perverse : fin 2002-début 2003, l'annonce de plusieurs milliers de licenciements et de fermetures d'usines, ainsi que la mort, longtemps annoncée, de l'*Avvocato Agnelli*, fait craindre le pire et la fin d'une épopee plus que centenaire. Tous les scénarios sont alors envisagés, des plus réalistes (le resserrement de l'alliance avec General Motors au détriment de l'autonomie de Turin) aux plus improbables (nationalisation de l'entreprise) voire fantaisistes (arrivée d'un "chevalier blanc" de la finance transalpine avec plan de redressement clé en main). L'arrivée d'Umberto Agnelli aux commandes et ses premières mesures en faveur du recentrage du groupe sur l'automobile

pourraient apporter une bouffée d'oxygène au constructeur, mais tout va dépendre du sort des modèles en phase de lancement.

La situation de Fiat s'est complètement transformée en une trentaine d'années. En 1970, Turin figure parmi les acteurs les plus dynamiques du secteur. Il peut s'appuyer sur une gamme extrêmement large, de la petite populaire aux sportives les plus prestigieuses (grâce à Ferrari racheté un an plus tôt), de la berline de luxe (Fiat mais aussi Lancia, racheté aussi l'année précédente) aux niches les plus diverses (tout-terrain, coupés sportifs). Fiat c'est aussi un produit technologiquement de premier ordre (structure monocoque, traction avant avec architecture transversale, moteurs performants) et une solide tradition dans le processus de production (automatisation de pointe). De plus, Turin bénéficie alors de trois atouts conjoncturels : un management en voie de renouvellement, avec le départ progressif de la vieille garde de Vittorio Valletta, mort en 1966 après avoir tenu les rênes de l'entreprise pendant plus de vingt ans, et la montée au créneau des frères Agnelli, Giovanni l'aîné charismatique et Umberto le brillant second ; en second lieu, un pouvoir de marché considérable (64% de parts de marché en Italie en 1970, 19% en Europe la même année, avec des pays plus ou moins captifs, et de solides positions dans de nombreuses zones "émergentes"), que renforce le record de production domestique, inégalé depuis, de 1 418 000 unités ; troisièmement, une force de frappe financière considérable, alimentée par des décennies de croissance et de bénéfices, sous la protection discrète des pouvoirs publics avec lesquels Turin partage sa "rente", et qui permet d'envisager une campagne de croissance externe des plus ambitieuses (rachat de 49% de Citroën, de Ferrari, prise de contrôle et début de restructuration de Lancia).

Cet apogée de Fiat c'est, à bien des égards, celui de l'automobile italienne tout entière. Lancia force encore le respect par l'élégance et le luxe de ses modèles. Alfa, aux mains de l'Etat (son rachat par Fiat n'intervient qu'en 1986) est la marque de référence de BMW. Quant à la haute couture, qu'elle appartienne à Turin ou pas, elle constitue une quasi chasse gardée, en partage avec les Anglais. Il suffit de feuilleter brièvement la presse spécialisée de l'époque pour se rendre compte d'à quel point l'automobile italienne est un concept fort et précis, ce que confirment les productions cinématographiques d'alors - et notamment françaises - où les voitures transalpines sont omniprésentes.

Comment comprendre un tel effondrement, certes partiel, mais néanmoins indéniable, quel que soit l'indicateur retenu ? Il est nécessaire de mener une analyse à plusieurs niveaux, qui associe les perspectives de court et de long terme, tant il est vrai que l'on peut apercevoir les prémisses de la crise dès les années soixante-dix et quatre-vingt. On évoquera successivement les insuffisances et les incohérences de l'offre, les carences organisationnelles qui se répercutent sur la perception du marché, les ambivalences des processus de décision.