

## 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 minimaliste. 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 épopée 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 prémices 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.

## UNE STRATEGIE DE PRODUIT MOINS PERTINENTE

Les choix critiquables en termes de gamme, de technologie et de positionnement marquent un recul de la fidélité aux sources de l'automobile italienne, et offrent un premier niveau d'interprétation des déboires de Fiat.

### Un rétrécissement croissant de la gamme

Ce qui frappe tout d'abord c'est la raréfaction relative des lancements de modèles : alors que le catalogue du groupe compte jadis parmi les plus fournis, la gamme ne cesse de se rétrécir au fil du temps, notamment au cours des années quatre-vingt sous l'impulsion rationalisatrice du directeur général Vittorio Ghidella, ainsi qu'au cours de la période la plus récente. Fiat abandonne le segment H des routières (non remplacement de la Croma en 1996), Lancia quitte le M1 (sort identique pour la Delta en 1999). En dépit d'une réaction significative au début de la décennie quatre-vingt-dix, Turin délaisse les niches sportives ou de loisir, pour lesquelles les projets enterrés et les modèles sans descendance se multiplient : qui se souvient de la Fiat Campagnola, vaillant 4x4 de conception moderne qui traverse les décennies pour mourir dans le plus complet oubli en 1986 ? Si certains de ces segments sont négligeables en termes de volumes, d'autres sont éminemment porteurs (la Delta constitue le cœur de marché de Lancia, avec presque 50% des ventes en 1994, l'année du lancement de la deuxième génération). Dans tous les cas, l'impact négatif en termes d'image est réel, de même que le préjudice financier (notamment dans le cas des niches à marge unitaire substantielle). D'une façon générale, Turin se replie sur les segments les moins rémunérateurs, à forte concurrence et faible rentabilité (typiquement le B), et finit par confier ses destinées à une poignée de modèles populaires (ainsi la Fiat Punto représente 50% des ventes totales de la marque en 2000, la Lancia Ypsilon 74% en 1999).

De plus, le nombre moyen de versions par modèle se restreint. En d'autres termes, non seulement les segments occupés diminuent, mais la couverture même de ces derniers n'est pas toujours des plus complètes. On peut à cet égard opposer le milieu de gamme de Renault à celui de la marque Fiat pour les deux dernières décennies (segments M1-M2). Du côté de Billancourt, la R 19 et 21 alignent à elles seules sept carrosseries ; Turin ne peut leur opposer que quatre livrées (Tipo-Tempra). A la génération suivante, Renault propose six carrosseries de Mégane et deux de Laguna : Turin n'offre que quatre versions (Bravo-a, Marea), auxquelles on peut éventuellement ajouter le monospace Multipla. Le segment des routières à l'heure actuelle est tout aussi évocateur : les vaisseaux-amiraux Lancia Thesis et Alfa 166 ne sont proposés qu'en une seule version, contrairement à leurs rivaux allemands.

Pourtant, on ne peut considérer que la politique de gamme soit le principal responsable de la crise de Fiat. A bien y regarder, le rétrécissement n'est que relatif : la présence dans les monospaces n'est pas plus tardive que celle de PSA, l'absence dans les 4x4 n'est pas plus dramatique que celle des constructeurs français. Le non remplacement de la berline Croma est analogue aux choix de Citroën (XM) ou de Ford (Scorpio), sans

compter que les Peugeot 607 et Renault Vel Satis ne représentent certes pas le fer de lance des blasons respectifs (sauf éventuellement en termes d'image) ; l'échec de la Lancia Kappa et la performance en demi-teinte de l'Alfa 166 ne contrastent pas avec les déboires des Français en ce domaine. Enfin, l'offre en carrosseries sportives ou décalées vers le milieu des années quatre-vingt-dix n'est pas des plus pauvres. On pourrait par conséquent tout à fait imaginer un groupe Fiat amaigri mais en pleine santé (ce qui est déjà le cas au cours des années quatre-vingt) ou sur le point de connaître une forte reprise.

Dans le même ordre d'idées, le reproche de monoculture adressé au constructeur turinois doit être considéré avec circonspection : en 2000, la Punto ne représente que 28% des volumes du groupe, contre 31% pour la Clio chez Renault. Il est vrai en revanche, on l'a noté, que l'essentiel du chiffre d'affaires repose sur un tout petit nombre de modèles.

### **Un affichage technologique en voie d'appauvrissement**

Le deuxième aspect de l'offre du constructeur turinois à poser problème relève de la politique de produit au sens strict du terme, autrement dit, pour l'essentiel, de la dimension technologique.

L'effort de recherche n'est pas vraiment en cause. Fiat n'a pas hésité à explorer les voies technologiquement les plus variées. En carrosserie tout d'abord, avec dès les années soixante une conversion massive à la moderne carrosserie autoporteuse à la place de l'habituel châssis. En 1979, le prototype VSS - *Veicolo sperimentale a sottosistemi*, véhicule expérimental à sous-systèmes -, révolutionnaire par sa structure en cage d'oiseau habillée de panneaux en plastique et dont General Motors s'inspirera, préfigure en théorie la future gamme du constructeur ; délaissée, une telle intuition est reprise à la fin des années quatre-vingt-dix avec le monospace Multipla et l'idée du *dual-frame*, évolution du *space-frame*. Quant à l'innovation mécanique, on peut rappeler, pour se limiter aux deux dernières décennies, les moteurs modulaires, l'alimentation par injection directe - pour les moteurs à essence - et rampe commune ou *common rail* - pour les diesels - ; mais aussi le rôle pionnier dans l'automatisme (participation au consortium qui développe la CVT, *continuously variation transmission*, dispositif qui propose une infinité de rapports possibles par un jeu de courroie et poulies) et surtout, plus récemment, dans le semi-automatisme (commande robotisée issue de la formule 1 et appliquée désormais à l'ensemble des marques du groupe). Par ailleurs, les témoignages sur la richesse de la dotation en moyens matériels du pôle R&D ne font pas défaut, même si le tableau est nettement moins avantageux du point de vue des ressources humaines, pour lesquelles Turin n'a apporté qu'une attention inégale à partir de 1970.

L'innovation de concept n'est pas non plus sacrifiée. La filiale Autobianchi est un des pionniers dans les carrosseries à deux volumes avec hayon, à une époque où la marque-mère refuse d'adopter ce design trop utilitaire à ses yeux : lancée en 1964, l'Autobianchi Primula, avec ses deux volumes à hayon, sans compter la disposition transversale du moteur avec boîte dans le prolongement, fait figure d'ancêtre de l'automobile moderne. Avec la 600 Multipla, Fiat anticipe en 1956 le monospace compact

redécouvert quarante ans plus tard par Renault, tandis que le deuxième Multipla de 1998 pousse la modularité jusqu'à proposer deux rangées de trois places en quatre mètres de longueur. D'une façon générale Turin soigne l'habitabilité de ses modèles, de même que la fonctionnalité, qu'il s'agisse de la définition générale de la carrosserie ou bien de détails de celle-ci ou de l'aménagement intérieur (Fiat Panda, Tipo).

Si l'innovation en tant que telle n'est pas en cause, c'est en revanche sa diffusion, beaucoup plus hésitante et approximative, qui l'est. Ainsi le système d'injection à rampe commune pour moteur diesel, promis à un bel avenir, est revendu à Bosch qui va en assurer le développement ; la transmission automatique CVT est peu à peu délaissée, cantonnée à de rares modèles de bas de gamme, alors même qu'elle effectue de nos jours un retour en force, notamment en haut du marché (Audi, Nissan); la technique du *space-frame*, alternative intéressante à la coque autoporteuse en cas de volumes limités ou de stratégie de réduction radicale des coûts, ne fait que de timides et ponctuelles apparitions : le VSS reste sans suite directe, le Multipla de 1998 demeure un modèle marginal et l'entreprise renonce à la déclinaison d'une véritable gamme à partir de sa base technique ; enfin le *dual-frame* est discrètement remis au placard et ses retombées sont des plus ponctuelles.

Un appauvrissement de l'offre perçue s'ensuit, avec une moindre richesse en équipements. Les marques du groupe et en particulier les spécialistes se voient progressivement distancées dans l'automatisme, où le choix est des plus limités, ce qui représente un sérieux handicap en haut de gamme ; de même, la transmission intégrale disparaît quasiment au fil des années (à l'exception de l'antique Panda). Bref, Turin donne l'impression de vouloir gérer son catalogue au moindre coût.

Alors même que Fiat se maintient à la pointe dans le process de production, l'obsolescence du produit guette. Il faut y voir d'abord une retombée inattendue de la politique de synergies parfois excessive dans le domaine des soubassements. La plateforme "Tipo2/3", destinée à couvrir l'ensemble du milieu de gamme du groupe, est inaugurée par la Tipo en 1988, tout en étant définie depuis plusieurs années déjà : les lancements vont se poursuivre tout au long de la décennie suivante, et les Spider et Coupé Alfa, qui partagent cette même base, doivent faire leur réapparition en 2003 (avant leur substitution définitive prévue pour 2005). Que peuvent donc ces soubassements parus pour la première fois il y a quinze ans et étudiés au début des années quatre-vingt ? De fait, plus largement, l'obsolescence technique provient surtout de la politique d'allongement parfois inconsidérée du cycle de vie : Fiat est devenu un spécialiste des remplacements retardés, qu'il s'agisse de la Uno ou de la Panda pour la marque mère, de la Thema et de la Dedra chez Lancia. Le lancement de la Cinquecento subit un glissement de cinq à six ans, de même que celui de la Delta II.

La qualité des véhicules est enfin en cause. Qu'il s'agisse de la fiabilité des organes mécaniques, hydrauliques ou électriques, ou du vaste champ de ce que l'on nomme la qualité perçue, les exemples ne manquent pas, tant chez Fiat qu'auprès des autres marques du groupe, pour témoigner de l'insuffisante prise en compte d'un tel paramètre. Des

Lancia Beta et Gamma (années soixante-dix) à la famille de modèles issus de la Tipo (Lancia Delta II, Alfa 155), Turin érode peu à peu son capital de confiance auprès de la clientèle et s'installe solidement, tous blasons confondus (à l'exception de la haute couture), dans les profondeurs du classement. Le bradage de l'image - ou de ce qu'il en reste - est renforcé par un *badge engineering* maladroit au détriment de la marque-mère dont le bas de gamme se retrouve bientôt sous label Innocenti ou Seat.

Une telle problématique de la qualité est d'autant plus ressentie que, comme on l'a vu, Turin ne recule pas devant l'innovation voire la veine futuriste (Tipo, Stilo). Il s'ensuit des lancements dont le succès est remis en cause par la maîtrise approximative de certaines percées technologiques (en particulier dans l'électronique). Par ailleurs, le déficit de qualité est d'autant plus criant qu'il concerne les marques spécialistes, tant il est vrai qu'une stratégie de coûts et de volumes a dans l'ensemble été privilégiée par rapport à la différenciation des blasons. L'utilisation de la plate-forme de milieu de gamme Tipo2/3 est emblématique à cet égard, avec des Lancia Delta II ou des Alfa 155 trahissant leur (trop) proche parenté avec le modèle de base la Fiat Tipo. Cet aspect n'est certainement pas étranger aux difficultés de ces marques spécialistes (affaiblissement d'Alfa Romeo au début des années quatre-vingt-dix, effondrement actuel de Lancia, sans compter la disparition d'Innocenti).

Il faut cependant nuancer le jugement porté sur la qualité des véhicules. Il s'agit tout d'abord d'un problème ancien qui affecte l'ensemble des marques du groupe bien avant leur rachat par Turin. En second lieu, Fiat n'a pas forcément démérité ces dernières années, avec des progrès parfois spectaculaires (même si le rattrapage reste partiel).

Il n'en demeure pas moins qu'au total on constate à Turin une préoccupation inégale concernant l'évolution des facteurs clés de succès, autrement dit des critères que l'on peut considérer comme indispensables à la réussite à une époque donnée. Le cas de Lancia au cours de la décennie soixante-dix est emblématique, par sa non prise en compte des problématiques de fiabilité et plus largement de qualité. Tout se passe au fond comme si l'automobile italienne ne parvenait pas à sortir d'un schéma hérité, de sa "cristallisation technique" de la période 1960-70, à l'inverse de la France et de l'Allemagne.

## **L'oubli de la définition de l'automobile italienne**

De fait, c'est au niveau de la définition profonde de ses véhicules que se situe sans doute le noeud gordien de la politique de produit de Fiat. On remarque sur ce point la perte progressive de la fantaisie, du "punch", de tous ces critères qui distinguaient jadis l'automobile italienne, une automobile dont on possédait une image tout à fait précise tant en bas de gamme que dans les segments supérieurs, et cela au profit d'un suivisme assez conventionnel. Turin oublie les gènes de l'automobile latine et regarde du côté de la France et, plus encore, de l'Allemagne. On note une dérive très nette en milieu-bas de gamme, puisque pour la Tipo, puis pour la Bravo-a ou la Lancia Delta II, et encore pour la Stilo, il s'agit à chaque fois de copier la Golf, avec un succès des plus incertains. Cette volonté de troquer l'inspiration italienne au profit de l'automobile "européenne" se retrouve dans le

segment des routières : le cas de la Fiat 132, sortie en 1972, avec ses suspensions souples "à l'allemande" et ses rapports de boîte longs, avec son objectif de tripler outre-Rhin la pénétration de la marque sur le segment, est resté dans toutes les mémoires à Turin comme le symbole du parfait contresens. Quant au bas de gamme, on constate la perte du leadership dans les petites urbaines (segment B depuis la Uno, abandon du segment A, Cinquecento assimilée à une voiturette), fort étonnant pour le constructeur de populaire par antonomase.

Face à cette perte d'inventivité et de substance, que peut à elle seule l'audace esthétique qui n'a certes pas fait défaut à Turin, que l'on considère la lignée des Ritmo-Tipo, celle des Panda-Y10, ou encore la Lancia Thesis en haut de gamme, sans oublier les multiples concept-cars ? D'autant plus que cette audace n'a pas manqué, en guise de tentative désespérée de recréation d'une identité visuelle, de se transformer en franche rupture et provocation (Multipla, prototype Ecobasic), le plus souvent guère convaincante.

On peut pour autant rappeler les remarquables réussites de ces dernières années : c'est tout d'abord le redressement d'Alfa Romeo, avec deux modèles qui entreront dans les annales, la 156 et la 147, voitures européennes de l'année, même si les volumes de production record de la fin des années quatre-vingt ne sont pas égalés pour le moment et si la stagnation relative de la marque sur le long terme n'est pas surmontée ; c'est aussi la renaissance de Maserati, peu visible au regard des volumes mais qui paraît assurée pour longtemps ; c'est enfin la trajectoire imperturbable de Ferrari qui retrouve une santé étincelante.

### **Une politique géographique en équilibre instable**

A la politique de gamme et de produit vient s'ajouter une problématique spécifiquement géographique. L'inadaptation de l'offre turinoise doit être aussi comprise à la lumière du poids croissant des marchés périphériques, certes pleins de promesses mais très cycliques, au détriment de marchés du centre *a priori* plus saturés mais plus stables. La dernière opération majeure en date de cette projection vers le grand large est le programme Palio, *world car* destinée aux pays émergents. Sept ans après son lancement en 1996, la Palio a clairement échoué dans son objectif : prévue pour être fabriquée à un million d'unités par an, elle ne dépasse pas les 400 000, de sorte que sa disparition est d'ores et déjà programmée.

Quant aux pays du "centre", Fiat y accumule les difficultés, pour toutes les raisons déjà évoquées. On constate alors non seulement le recul des parts de marché mais, ponctuellement, le retrait pur et simple (pays scandinaves ou bien Royaume-Uni pour Lancia, USA pour l'ensemble du groupe). Et quand un marché considéré auparavant comme périphérique rejoint le peloton des pays de tête, on relève une dégradation analogue des positions du constructeur turinois (ainsi l'Espagne à partir de la fin des années soixante-dix, avec la vente de la filiale Seat).



L'inadaptation de l'offre, le rétrécissement du marché pertinent instaurent un cercle vicieux de déclin commercial, de moindres recettes et d'investissements en berne, avec en fin de compte une dégradation sévère de la réputation.

A ce stade il est cependant nécessaire de pousser plus loin la réflexion et d'entrer dans des considérations organisationnelles. En effet, d'une part les faiblesses du produit s'expliquent en partie par des éléments structurels et culturels, d'autre part ces aspects aggravent les limites de l'offre.

## **LE DIVORCE DU MARCHÉ**

L'inadéquation de l'offre de Fiat plonge ses racines dans l'insuffisante prise en compte du passage, à partir des années soixante-dix, d'un marché de l'offre à un marché de la demande (stade de saturation relative et domination de la demande de renouvellement). Il est alors indispensable de corriger sa vision du marché : c'est pourtant d'un tel exercice que Turin va s'absoudre en partie, continuant à plaquer une vision héritée et de plus en plus en décalage par rapport aux exigences du moment.

## **Monopolisme et refus de la concurrence**

Le premier trait qui frappe chez Fiat c'est le refus relatif de la concurrence, fruit de la stratégie monopoliste traditionnelle. Turin a dominé son espace domestique plus longtemps que la plupart de ses concurrents le leur, et ceci de façon encore plus marquée sur les segments populaires. La tendance à vouloir contrôler des marchés captifs peut être constatée aussi en Pologne, Yougoslavie, URSS ou bien en Espagne, par filiales ou accords de licence interposés (de fait Turin se débarrasse de Seat lorsque la concurrence commence à se faire plus pressante sur le marché espagnol, de sorte qu'il est à l'heure actuelle le seul parmi les constructeurs généralistes européens à ne pas y posséder d'usine). Dans tous les cas, c'est la politique de maximisation de la part de marché, génératrice de rente, qui domine.

A partir des années quatre-vingt-dix la situation précipite : accroissement de la concurrence, exacerbation de la guerre des prix, notamment en Italie. Or Turin va persévérer dans sa stratégie de maximisation des parts de marché, en particulier en axant ses efforts sur une politique de remises ultra-généreuses, associées à un équipement pléthorique visant à rompre l'image de voitures spartiates que traînent les modèles de la marque-mère (il s'agit alors de "faire l'automobile que veulent les gens", selon les termes du directeur général Paolo Cantarella)<sup>1</sup>. Cette option ne peut évidemment manquer de dégrader les marges. Surtout, le "rhabillage" des modèles ne correspond pas forcément aux attentes premières de la clientèle.

---

<sup>1</sup> FIAT, COMMERCIAL, entretien.



Par ailleurs, la présence massive dans les pays périphériques, chasses gardées censées être plus facilement défendables, conduit à négliger l'effort en termes d'innovation et de qualité, et donc à renforcer la pente naturelle de l'entreprise sur ce point et à biaiser encore davantage sa vision du marché pertinent.

### **Standardisation et volumes à outrance**

De fait, les investissements en outillage gardent leur aspect prioritaire par rapport à ceux concernant directement le développement du produit. La traditionnelle - pour Turin - domination des Méthodes ne se dément pas, Fiat continue à fabriquer avant tout des voitures d'ingénieur et surtout d'ingénieur de production (ainsi la très emblématique Tipo).

L'accent mis sur le process est cependant plus tourné vers les volumes que vers la standardisation : qu'il s'agisse de production ou de distribution, c'est d'abord une pure stratégie quantitative de maximisation des ventes, au détriment le cas échéant de la rentabilité, qui est mise en place, d'où la nécessité d'amortir le plus possible chaque modèle tout en limitant les modifications. La Panda, produite pendant vingt-trois ans sans évolution notable, constitue un bon exemple : non seulement le modèle à "gueule de command car" finit par n'être pas forcément des plus rentables, mais il retarde dramatiquement la restructuration de l'offre du constructeur en bas de gamme.

Choix en partie inconscient ? Le fait est que Fiat devient chantre d'un certain "fordisme" au moment même où ce dernier modèle productif est remis en cause par la demande, et où un constructeur qui l'a pratiqué avec succès, Volkswagen, l'abandonne. Turin et Wolfsburg en viennent en quelque sorte à croiser leurs trajectoires : c'est en effet au moment même où l'Allemand parvient enfin à quitter la monoculture de la Coccinelle que l'Italien, champion naguère de l'optique de "volume et diversité", s'engage dans une trajectoire plus tournée vers les purs volumes. En d'autres termes, c'est lorsque Turin pourrait exploiter au mieux sa dimension sloanienne, fort de ses trois gammes (Fiat, Alfa, Lancia) à peu près complètes et bien distinctes, sans compter sa présence étagée dans le haut de gamme (Ferrari, Dino puis Maserati), c'est au moment où il est le seul en Europe à pouvoir bénéficier d'une telle configuration (après l'échec et la disparition de Talbot, les difficultés persistantes entre Peugeot et Citroën, et avant la mise en place d'une structure équivalente par Volkswagen), qu'il perd de vue cette dimension sloanienne (en réalité jamais véritablement appliquée) et se raccroche à une vision plus typiquement fordienne (même si ce n'est évidemment pas au sens strict du terme) désormais plus inadaptée.

C'est alors l'accent mis sur les volumes (aidés le cas échéant par une stratégie extensive de croissance externe), la philosophie du modèle "salvateur" auquel confier les destinées du groupe (Uno, Punto, Stilo), la domination sur les marchés périphériques à partir d'un modèle unique (projet de Panda en URSS au début des années quatre-vingt-dix) ou décliné en un nombre restreint de versions (Palio). C'est en somme le désir de reproduire la stratégie de la Ford T, et la concentration des ventes effectives autour d'un tout petit nombre de modèles en est quasiment un aveu implicite. Mais c'est aussi le maintien d'un degré d'internalisation respectable (cf. dans l'outillage, au cours des années

quatre-vingt-dix, la politique de rachats - Pico - et de retraits du marché boursier - Magneti Marelli - qui vise à renforcer le poids de la filière véhicules au sein du groupe).

### La mise à l'écart des instances représentatives du marché

La domination du pôle productif, le modèle de l'entreprise "plus que *product, production-oriented*"<sup>2</sup>, selon les termes mêmes d'un responsable, sont à l'origine de la part congrue accordée aux instances chargées du contact avec la demande et de l'étude du marché, ainsi que de leurs errances au sein de l'organigramme. Né précocement chez Fiat, le Marketing stratégique se heurte bientôt à des obstacles infranchissables au sein de l'organisation, d'autant plus qu'il n'hésite pas à afficher, en un premier temps, ses doutes quant à l'avenir de l'automobile et à adopter une démarche très qualitative (au cours des années soixante-dix notamment), ce qui ne peut que heurter de front le pôle technique de l'entreprise et la culture dominante de l'ingénieur. D'où ses pérégrinations au sein de la structure et les vexations en série.

Le Marketing chez Fiat ne réussit pas à définir un véritable axe de développement du produit : "La direction du Marketing pratiquait en fait une auto-censure, on n'a jamais rédigé de document véritablement qualitatif, seuls les chiffres comptaient", reconnaît un de ses anciens dirigeants <sup>3</sup>. Les modèles continuent à être déterminés intuitivement par le pôle technique. Les propos de Vittorio Ghidella à propos du développement de la Uno sont explicites : si le modèle a connu le succès, c'est qu'il "représentait la réponse juste et intuitive à une exigence de marché (...). Au départ il n'y a pas eu toute cette théorisation : on perçoit le succès d'une opération *ex post*, pas *ex ante*. Il était facile de dire que nous allions faire une voiture plus commode, plus facile à conduire et plus belle que la 127 [le modèle que remplace la Uno], tellement cette dernière était laide, peu accueillante et difficile à conduire. On a appliqué simplement le bon sens"<sup>4</sup>. Quant à définition approfondie des missions des différents blasons, elle demeure davantage une figure imposée que qu'un besoin véritablement ressenti <sup>5</sup>.

La rançon de cette attitude à proposer surtout des "voitures d'ingénieurs", c'est la myopie face à la transformation de la logique du marché en un sens beaucoup plus concurrentiel (ouverture des frontières, distribution plus inégalitaire des revenus), c'est l'incapacité relative à anticiper la modification de l'origine de la demande (Turin reste accroché à un mode de croissance "consommateur et coordonné" voire "exportateur prix et coordonné", pour utiliser le termes de Boyer et Freyssenet, alors qu'un mode "exportateur spécialisé et coordonné" tend à devenir plus pertinent). C'est aussi l'autisme face aux nouvelles attentes des consommateurs, issues de la nouvelle distribution sociale de la demande et de la puissante vague de dématuration technique qui investit le secteur. De la

---

<sup>2</sup> FIAT, MARKETING, entretien.

<sup>3</sup> FIAT, MARKETING, entretien.

<sup>4</sup> Cité in W.G. SCOTT, *Fiat Uno, Innovazione e mercato nell'industria automobilistica*, Milano, Isedi, 1991, p. 475 sq.

<sup>5</sup> On peut aussi constater la désorientation stratégique du groupe dans les budgets colossaux accordés à la publicité, pour un résultat modeste voire médiocre.

sorte, Fiat ne se rend pas compte suffisamment à temps de l'émergence du "deuxième marché" des véhicules récréatifs, du renouveau des niches et des exigences accrues en termes de flexibilité de l'outil productif et distributif que cela suppose. C'est alors la longue litanie des occasions perdues, dans les monospaces par exemple, dès les années soixante-dix, c'est-à-dire bien avant que Renault n'investisse le secteur - faible confiance dans l'Ulysse, Multipla sous-exploité avec des volumes de production ne dépassant pas les 50 000 unités annuelles, contre les 250 000 Citroën Picasso et les 400 000 Renault Scénic.

La définition du produit par un pôle technique sûr de lui-même, c'est aussi la mise sous le boisseau des problématiques de la qualité : des déboires du Lancia des années soixante-dix aux incertitudes du début de la décennie quatre-vingt-dix, la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise n'est pas sans porter une lourde responsabilité à cet égard.

En d'autres termes, si Fiat est leader européen vers 1970, c'est qu'il bénéficie de la compatibilité entre la structure du secteur (demande modérément hiérarchisée, technologie relativement stabilisée) et son propre compromis d'entreprise (politique de produit fondée sur les volumes, organisation très bureaucratique et verticalisée). En revanche, l'entrée dans une phase de renouvellement profond de ce contexte sectoriel, tant au niveau de la demande que de l'offre, va rapidement mettre en porte-à-faux l'entreprise. Un porte-à-faux que l'accent mis sur les pays périphériques (à la demande beaucoup plus classique et statutaire) ne fait que renforcer.

### **Des instances de recherche technique et de style inégalement écoutées**

Le bureau technique (Etudes, Essais, Style) est le deuxième pôle significatif à pouvoir en théorie exercer un contrepoids à l'hégémonie de la logique de la fabrication. Hélas, son poids dans les décisions stratégiques va se révéler relativement limité. Dans le domaine du style, on note ainsi un étonnant paradoxe entre la richesse de la tradition piémontaise (et plus largement italienne) et l'affaiblissement de cette voix au sein de l'entreprise (fort renouvellement des équipes, départ de stylistes renommés tels que Walter de' Silva, un des principaux artisans du redressement récent d'Alfa). Bien au contraire, Fiat semble cultiver un parti pris antiesthétique, une véritable esthétique de la standardisation, émanation de la logique de la Production (VSS, Tipo, Multipla, mais aussi prototype Ecobasic). Quant à la technologie pure, l'opposition des Etudes ne peut rien contre l'abandon de la CVT ou la vente du common rail à Bosch. Enfin, la faiblesse du nombre de concept-cars présentés par le groupe au cours de la dernière décennie est un marqueur incontestable de la position inconfortable des ingénieurs de conception.

Il importe cependant de nuancer une telle hiérarchie des fonctions au sein de l'entreprise. Si d'une façon générale la Production et les Méthodes dominant, il n'en demeure pas moins que la standardisation (expression avant tout de la logique de l'ingénieur de production) est sacrifiée aux volumes, au profit d'une politique de parts de marché avant tout, d'où la perte progressive du leadership dans le domaine de cette

standardisation, jadis objet de toutes les fiertés, par rapport à Volkswagen et peut-être même aux constructeurs français.

## **UNE ENTREPRISE INCAPABLE DE CHOISIR ?**

Au-delà des faiblesses du catalogue, au-delà des caractéristiques organisationnelles qui se révèlent préjudiciables à une correcte prise en compte de l'évolution des contraintes sectorielles, c'est du côté des ambivalences majeures du constructeur qu'il faut à présent tourner son regard. Si Fiat connaît une crise aussi profonde aujourd'hui, c'est qu'il n'a pas su résoudre correctement certains dilemmes auxquels il a eu à faire face. Manquant de détermination ou de continuité dans certains choix majeurs, il est resté en quelque sorte au milieu du gué.

## **L'éternel balancement business-corporate**

Le face à face entre la logique métier et l'optique conglomérale est une constante de l'histoire de Fiat. Par rapport aux autres constructeurs européens, Turin se caractérise par un poids original de l'automobile : avec environ la moitié du chiffre d'affaires, ce n'est ni un pôle exclusif ni un élément secondaire (surtout si l'on y ajoute les métiers connexes). Position bancal en somme, dans la mesure où l'automobile ne peut prétendre à un quelconque monopole et ne peut exiger que les autres branches lui soient automatiquement sacrifiées, tandis que son importance relative lui ouvre légitimement les portes du pouvoir. Il s'ensuit une opposition constante entre la logique du métier automobile et la tentation de la diversification. Plus généralement, c'est d'un côté la logique industrielle, axée en priorité – mais non exclusivement – sur l'automobile, de l'autre l'optique financière, soucieuse avant tout de diversification du risque voire de remise en question de la priorité automobile, un tel secteur n'étant pas forcément de ceux qui dégagent la plus forte rentabilité. Le symbole de cette tension qui traverse le groupe turinois est l'opposition, tout au long des années quatre-vingt, entre Vittorio Ghidella, directeur général de Fiat Auto, archétype de l'ingénieur passionné d'automobiles, et Cesare Romiti, directeur de la holding du groupe mu avant tout par des préoccupations de financier. Le conflit entre les deux hommes finit par s'envenimer et en 1988 la famille Agnelli tranche, Ghidella est désavoué au profit de la ligne de Romiti, a priori plus proche des intérêts patrimoniaux. La dernière décennie offre d'autres exemples de ce conflit majeur, ainsi entre Paolo Cantarella plus axé sur l'automobile et Paolo Fresco qui vise avant tout à diversifier et rêve de vendre la branche historique à General Motors.

Une telle indécision se retrouve au sein de la filiale automobile, dans les choix censés établir la stratégie des différentes marques. Le positionnement respectif de Lancia et d'Alfa met des années à se dessiner de façon convaincante : au moment du rachat de la firme milanaise, Lancia a déjà investi le domaine sportif et il faudra lui imposer un virage à cent quatre-vingt degrés pour laisser ce champ à la marque milanaise, qui y est *a priori* plus légitime. Le prix à payer est cependant lourd : la fadeur ou l'artificialité des modèles

Lancia de la dernière décennie démontrent la difficulté du repositionnement de l'image de la marque.

Il est vrai qu'un Lancia délaissant le sport à Alfa et plutôt orienté vers le luxe bourgeois est un choix tout à fait concevable, à condition cependant de s'en donner les moyens. De ce point de vue, c'est plutôt l'insuffisante conviction de Turin vis-à-vis de son haut de gamme (qui se traduit par un niveau d'investissement en dents de scie) qui est à prendre en considération. D'une façon générale, Lancia et Alfa demeurent des semi-spécialistes, un peu à l'instar de Saab, et ne consentent pas les efforts nécessaires pour se transformer en constructeurs spécialistes à plein titre. En d'autres termes, les facteurs clé de succès qui permettent de caractériser les spécialistes au cours des dernières décennies (technologie de pointe dans l'ensemble des fonctions, qualité irréprochable, distribution soignant la dimension du service) n'ont été dans leur cas que partiellement remplis, et cela faute, avant tout, de réelle conviction de la part du sommet de l'entreprise.

Un autre exemple majeur d'indécision stratégique réside dans l'image que Fiat se fait de son cœur de cible au fil des décennies. Turin est-il simplement un constructeur populaire ou représente-t-il bien davantage que cela, notamment au fil de ses prises de contrôle de marques de prestige ? Le grand écart est perceptible dès les années soixante : Fiat produit alors la 500, voiture basique de 3 m de longueur, tout en se lançant à l'assaut de Mercedes avec sa berline de prestige 130 - 5 m de long, moteur V6 et transmission automatique de série. Cette ambiguïté ne cessera de resurgir régulièrement. Il est vrai que la vocation populaire ne date que des années trente, et que dès les années cinquante Fiat entend bien mener une politique de produit la plus large possible à l'image de son modèle explicite General Motors.

De même, quel est le marché géographiquement pertinent aux yeux du constructeur ? Les pays du centre ou ceux de la périphérie ? On se souvient que dès les années soixante-dix la direction de l'entreprise affirme que l'industrie automobile est destinée à brève échéance à être transférée dans les pays du Sud (théorie de la "descente des technologies"). D'où le tropisme jamais démenti vers les pays "émergents", notamment ceux d'Amérique Latine ou d'Europe de l'Est, qui a pour acmé le lancement de la Palio. Mais, dès lors, l'entreprise turinoise n'est-elle pas devenue un constructeur "périphérique", ou du moins un groupe "dédoublé" ? Et les investissements consentis pour la *world car* des pays émergents n'ont-ils pas détourné le groupe de son cœur de cible, l'Europe, et empêché qu'il y récupère en crédibilité ?

Turin finit à cet égard par développer une véritable schizophrénie. On a d'un côté l'abandon ou du moins le désintérêt, littéralement sidérant, pour le segment A. Volonté d'oublier un passé de privations ? Rejet de la part d'un pays sorti à rythme accéléré de la pauvreté et qui souhaite occulter sa misère ? Expression de la mentalité statutaire latine ? Complexe d'un constructeur qui estime un tel segment insuffisamment digne ? Il est clair en tout cas que cela empêche à terme la naissance de la petite voiture décalée à Turin, alors même qu'avec Autobianchi d'abord et Lancia ensuite on y a été pionnier du luxe en bas de gamme (A 112, Y 10), et que Fiat est sans doute de tous les constructeurs *a priori* un des

mieux placés (ce sera donc le refus de la maquette de la future Matiz, proposée alors par Giugiaro à Daewoo et qui connaît le succès que l'on sait face à une fade Seicento).

D'un autre côté, Turin n'hésite pourtant pas à mettre l'accent sur les pays périphériques, ce qui peut paraître étonnant pour un constructeur en recherche de respectabilité. Sauf que, justement, la Palio est une réponse statutaire à la demande de ces pays (et Fiat évite l'erreur de Chrysler de leur proposer un véhicule qui serait jugé trop basique et dégradant). Bref, Fiat exprime toute la difficulté à surmonter un positionnement foncièrement bancal, à la fois central et périphérique, inscrit dans les gènes de l'entreprise et qui transparaît dans les choix de politique de produit.

### **L'introuvable leader**

Si une politique cohérente et efficace a tant de mal à se dessiner, il faut aussi en rechercher les raisons du côté du sommet stratégique et de la vacance trop fréquente d'un véritable leadership. Les années soixante-dix incarnent à merveille une telle absence de réel patron (période de décentralisation pendant laquelle Fiat se paie le luxe de posséder parfois trois directeurs généraux aux pouvoirs théoriquement semblables et qui ne cessent de se faire obstacle mutuellement ; incapacité d'imposer la standardisation technique à la filiale Lancia qui vient d'être rachetée). Carlo De Benedetti, éphémère directeur général en 1976, dénonce la "structure baroque" de la direction et n'hésite pas à enfoncer le clou : "Dans une entreprise avec les problèmes qu'avait Fiat à l'époque, soit le chef est reconnu et déterminé, soit on ne va nulle part"<sup>6</sup>.

Sur le long terme, l'actionnariat conserve une position ambiguë, oscillant au fil des décennies entre l'engagement direct le plus total, le semi-engagement, le désintérêt apparent (cf. les excursions en politique des frères Agnelli). Si Umberto Agnelli est aujourd'hui solidement à la tête de l'empire, il a déjà joué les premiers rôles au cours des années soixante-dix et encore au début des années quatre-vingt-dix (avant d'en être écarté par Cesare Romiti). Suivant les périodes, cet actionnariat défend le recentrage sur l'automobile ou bien la diversification conglomerale : le nouveau plan de sauvetage de l'automobile lancé par Umberto Agnelli est en tout point opposé aux vues en faveur du désengagement répétées avec constance par ce dernier depuis les années soixante-dix.

### **Inertie bureaucratique et routine décisionnelle**

La crise actuelle de Fiat doit enfin être interprétée en termes d'incompatibilité structurelle et décisionnelle. Turin fait traditionnellement figure d'archétype de bureaucratie mécaniste et industrielle : en ce sens, le constructeur est parfaitement adapté au système fordiste, et l'âge d'or de Fiat correspond à l'âge d'or de ce dernier (plus largement l'Italie a été une des patries du fordisme, comme la France d'ailleurs). En revanche le groupe démontre des capacités de gestion plus moyennes et perd

---

<sup>6</sup> C. DE BENEDETTI, *Aventures et réflexions d'un entrepreneur exceptionnel*, entretiens avec Federico Rampini, Paris, Balland, 2000, p. 59.

progressivement les qualités de réactivité qui l'ont jadis caractérisé, comme en témoignent les nombreux retards dans les lancements des modèles, à un moment où celles-ci deviennent plus déterminantes que jamais. En ce sens, la présence massive de Fiat sur des marchés émergents exigeants en réactivité et relativement indiqués pour une stratégie de "variété et flexibilité" paraît pour le moins surprenante (sauf à le considérer un héritage de la période du quasi "exclusif").

Cela permet d'ailleurs de comprendre à quel point certains grands succès de l'entreprise sont redevables à leur gestation atypique, en dehors des chemins habituels au sein de l'organisation, souvent impulsés par un leader fort : c'est Carlo De Benedetti qui en 1976 décide de sa propre initiative et en grand secret d'appeler Giugiaro pour concevoir ce qui deviendra la Panda ; c'est Vittorio Ghidella qui en 1979 dépossède Lancia du prototype de la future Uno pour en faire la citadine de grand succès que l'on connaît ; c'est quelques années plus tôt Lancia qui, inversement, réussit à préserver la distinction technique de la Delta I par rapport à la Ritmo, le modèle Fiat équivalent.

Cette tendance à confier son sort à un leader charismatique et salvateur, cette croyance dans le produit miracle et de la dernière chance (Uno, Tipo, Punto, Stilo) fonctionne en quelque sorte en tant que soupape de sécurité face à la logique de la bureaucratie. Le recours aux "modèles" industriels ou managériaux extérieurs, signe de confiance pour le moins inégale en ses propres moyens, en est un équivalent fonctionnel. D'où la profonde tension entre le suivisme banal d'un côté et originalité revendiquée (de façon parfois maladroite) de l'autre. Mais l'antiesthétisme provocateur ne compense pas le manque de courage dans les choix autrement plus stratégiques. Ainsi de la réaction désabusée d'Umberto Agnelli à Giugiaro à propos de la Megagamma, monospace sur base de Lancia Gamma, que le designer lui soumet en 1977 : « Le véhicule est beau, mais il faudrait avoir le courage de le produire »<sup>7</sup>. De fait, la Megagamma n'entrera jamais en production.

En définitive, on constate que Fiat adopte un comportement plus tactique que stratégique, plus fondé sur les opportunités immédiates et au détriment des perspectives de long terme. A bien y regarder, le temps de Fiat est fait d'alternances entre des grands programmes d'investissements extrêmement volontaristes, au début des années quatre-vingt, au milieu de la décennie suivante (qui permettent parfois de combler le retard, ainsi dans les monospaces), et des périodes d'arrêt aux conséquences dramatiques (deuxième moitié des années soixante-dix, fin de la décennie quatre-vingt).

## CONCLUSION

Il convient tout d'abord d'écarter ce qui n'est assurément pas à l'origine de la crise de Fiat : la valeur des individus, l'effort technologique fondamental (innovation dynamique, design futuriste), la compétence en termes de process industriel et de standardisation. Tout n'est donc pas noir à Turin : en plus de ces points forts, il faut

---

<sup>7</sup> *Repubblica*, supplément automobile du 29 octobre 2002.



mentionner la continuité stratégique sous l'égide d'une famille profondément enracinée dans l'automobile (et qui vient de le prouver à nouveau à travers le changement de cap radical imposé par Umberto Agnelli face à la diversification de l'ère Fresco), les synergies conséquentes avec GM, non incompatibles d'ailleurs avec le maintien d'une alliance « souple » et donc de l'autonomie face à Detroit, la richesse du capital d'image du portefeuille de marques, la capacité de rebond et de sauvetage de blasons paraissant à bout de souffle (Alfa, Maserati, voire Ferrari).

Tout cela signifie que Fiat n'a manqué ni d'idées ni d'inventivité (si l'on ajoutait les bonnes intuitions les unes aux autres, on aurait un bilan totalement différent), et que la faiblesse des moyens, incontestable à certaines périodes, est à relativiser sur le long terme. En réalité, ce qui a fait défaut ce sont surtout les structures et les processus de décision aptes à imposer ces bonnes idées. Ce sont eux les responsables de la dérive préjudiciable par rapport aux éléments pertinents de la trajectoire stratégique héritée (l'aptitude à la flexibilité, l'inventivité et le courage dans les choix de produit), ainsi que, *a contrario*, de la fidélité induite à certains traits dont on aurait dû en revanche se débarrasser au plus vite (l'obnubilation par la logique de la production). On se souvient de la définition de la crise par Gramsci (qui a travaillé comme ouvrier chez Fiat au début des années vingt, fut-il le rappeler) : la conjonction d'un monde ancien qui ne parvient pas à mourir et d'un monde nouveau qui ne parvient pas à naître. Fiat, qui conserve ce qu'il faudrait délaisser tout en oubliant ce qui serait fécond pour l'avenir, offre une assez bonne application de cette idée.

Cette difficulté à choisir sa voie, la grille des modèles productifs proposée par Boyer et Freyssenet permet aussi de l'illustrer. Fiat semble en effet avoir tenté de suivre bon nombre des stratégies de profit, sans opter clairement pour l'une d'entre elles et en se fourvoyant clairement dans certains cas. La stratégie de "volume" a sans aucun doute été poussée le plus loin, même si à terme elle s'est révélée plutôt auto-destructrice. Le début des années quatre-vingt a été marqué par l'accent mis sur la "réduction permanente des coûts à volumes constants". Mais Turin a aussi pratiqué la voie de la "diversité et flexibilité", un peu à l'instar des constructeurs anglais (avec les modèles Dino ou les tentatives dans les modèles de loisir ou les tout-terrain), surtout au cours des années cinquante et soixante (à l'époque l'entreprise est consciente de sa rapidité de réaction), ainsi que celle de l'"innovation et flexibilité" (avec par exemple le Multipla), de façon assez peu cohérente avec le reste. D'ailleurs l'absence de continuité sur le long terme dans la voie de l'innovation est flagrante. Au total c'est donc l'absence de choix qui domine (paradoxale avec la stabilité de l'actionnariat et de l'équipe directionnelle), revers du trop grand opportunisme.

Il importe de remarquer que la crise qui frappe Turin est sans doute plus grave que dans le passé. Par rapport aux séismes des années soixante-dix et du début de la décennie quatre-vingt-dix, on relève une situation plus instable : des parts de marché fortement compromises, surtout en Italie, et un pouvoir de marché sérieusement ébranlé (et étroitement surveillé par Bruxelles) ; une concentration relative des concurrents bien plus importante ; une image sérieusement fissurée pour certains blasons (quasi disparition de Lancia à l'extérieur de l'Italie) ; une situation capitaliste très incertaine, avec un

actionnariat de référence moins hégémonique et dont l'héritier désigné doit encore tout prouver pour espérer s'imposer (éventualité d'une crise dynastique)

Plus largement, la crise de Fiat c'est aussi un choix cornélien posé à l'Italie : la grande entreprise y a-t-elle un avenir ? La faiblesse congénitale de l'effort de R&D, la perte d'indépendance de fleurons de la chimie, de l'électricité, des télécommunications ou de l'informatique, l'échec de bien des tentatives de prise de contrôle à l'étranger (Fiat avec Citroën au début des années soixante-dix, raid d'Olivetti sur la Société Générale de Belgique, de Pirelli sur Continental) sont autant de signes d'un risque de désindustrialisation du pays, plus important peut-être qu'en Grande-Bretagne. Faut-il alors s'en remettre à la seule troisième Italie des PME dynamiques, auquel cas l'éventuelle disparition de Fiat en tant que constructeur automobile indépendant signifierait la fin d'une "anomalie économique" au sein du tissu industriel national ?