

Des différences de nature

Évolutions et particularités de l'industrie automobile

Christoph Barmeyer*

» Le marché européen de l'automobile a longtemps été dominé par l'Allemagne, mais actuellement la France exporte plus de voitures que l'Allemagne. Comment la France a-t-elle rattrapé son retard, quelle est la stratégie des entreprises, quel est le comportement du consommateur ?

Pendant longtemps, les spécialistes allemands de l'automobile n'ont accordé qu'un sourire blasé aux voitures françaises. En général, les revues spécialisées soulignaient de manière arrogante leur grand manque de fiabilité, leurs problèmes permanents de qualité, leur manque de finition, les faibles performances de leurs moteurs et leur design peu attractif. Même l'échec des tentatives des fabricants français d'automobiles pour marquer des points face à leurs concurrents allemands dans le segment du haut de gamme semblait confirmer l'idée que les Français n'arriveraient pas à fabriquer d'autos « vraiment bonnes ». L'assurance et l'arrogance allemandes face à leurs concurrents français se sont depuis lors transformées en étonnement et en admiration.

Actuellement, la stratégie internationale des deux groupes automobiles français, PSA et Renault, marche bien mieux que celle de la plupart des groupes automobiles allemands (*Dokumente* 4/2003). L'habileté des stratégies françaises se répercute au niveau du marché : nombre de clients européens préfèrent les voitures françaises. L'Allemagne, championne internationale à l'exportation, n'en revient pas de voir que, pour la première fois dans l'histoire de l'automobile, la France exporte plus de voitures qu'elle. En dehors des fabricants de véhicules haut de gamme, Audi, BMW et Porsche, les constructeurs allemands d'automobiles subissent aujourd'hui une crise dont les conséquences économiques et

sociales pour ces industries clés de l'Allemagne sont encore inconnues.

L'objet automobile comme symbole culturel

Peu d'autres objets remplissent, comme l'automobile, non seulement la fonction universelle de moyen de locomotion individuel, mais aussi des fonctions symboliques et socio-culturelles : la voiture constitue un bien culturel qui, selon la culture du pays, prend des significations différentes, comme en Allemagne où elle a tendance à être le symbole de la réussite sociale.

A une époque où les frontières entre le contenu et la forme, l'art et le design, les valeurs et l'esthétique, la communication et le marketing se brouillent de plus en plus, l'automobile devient elle aussi de plus en plus un élément d'un système de valeurs sacralisé. C'est ce que montrent non seulement les grands salons de l'auto qui se déroulent chaque année à Paris, Francfort et Detroit ou le défilé du *Mondial de l'automobile* sur les Champs Élysées qui, en 2002, a présenté à 1,2 million de visiteurs 800 marques de 30 pays. L'automobile comme symbole est délibérément mise en scène, admirée et célébrée. L'importance et la fonction de l'auto dans la société ont même été comparées par Roland Barthes à celles des cathédrales gothiques. Les fabricants travaillent eux aussi à la sacralisation de leurs produits.

* Christoph Barmeyer, professeur de management interculturel à la grande école française IECS/Université Robert Schuman de Strasbourg. Traduction : Isabelle Hausser.

Chaque grand producteur dispose de musées : il y a ainsi une ville de l'auto à Wolfsburg et un musée Mercedes à Stuttgart. Depuis 2000, Renault utilise le slogan publicitaire de « Créateur d'automobiles », évoquant ainsi la création, mais aussi l'art et la mode. Le grand et malheureux fleuron de la marque Volkswagen, le Phaéton, tire son nom de la mythologie grecque : « Phaéton, peut-on encore parler d'automobile ? » interroge une publicité en France. Elle décrit la production de ce modèle dans une usine en verre, hypermoderne, dans laquelle chaque client peut admirer le processus de fabrication qui ressemble à un processus créatif :

« Un lieu où s'imaginent des services hors du commun. Comme tous les passionnés d'automobile, vous avez rêvé (reconnaissez-le) depuis votre prime jeunesse de conduire la voiture qui vous ressemble. A Dresde, dans une manufacture de verre et d'acier, vous (oui, vous !) pourrez assister à l'assemblage de votre automobile, après l'avoir personnalisée à votre goût. »

Enfin, dans une perspective historico-culturelle, on peut considérer l'objet automobile comme le reflet de l'histoire économique et culturelle d'un pays. La Coccinelle, conçue à l'origine comme la « voiture du peuple » pendant le Troisième Reich, est devenue après la Seconde Guerre mondiale l'incarnation du miracle économique allemand. La Golf de Volkswagen est le symbole de la *Génération Golf* des années 90. La 2 CV française, connue dans ce pays comme la « deuche », est plus qu'une autre voiture le symbole de la France.

Un an avant l'introduction de la DS sur le marché, en 1954, en Allemagne, une voiture, qui semblait plutôt ringarde par rapport à la DS avant-gardiste, fêta une première : la Mercedes classe S est depuis des décennies le synonyme automobile des performances des ingénieurs allemands. Un grand nombre d'innovations techniques de la construction automobile ont été employées pour la première fois sur ce véhicule de série : qu'il s'agisse de sa carrosserie que les zones de déformation rendent sûre, de l'airbag, de l'ABS ou de l'ESP, éléments de sécurité que l'on trouve à présent dans la plupart des voitures de

bas de gamme ou de gamme moyenne. La classe S (S pour « Spéciale ») était et reste pionnière depuis cinq décennies : la génération la plus récente dispose d'un système de détection de la distance par radar (Distronic Plus) qui assure la sécurité : la voiture s'arrête automatiquement à la distance optimale du véhicule qui la précède et accélère ou freine de manière totalement automatique. L'hebdomadaire *Die Zeit* consacre même un dossier à la Mercedes classe S et la qualifie de « reine de l'automobile » : « composée d'un peu moins de deux tonnes de tôles d'acier, de cuir, de plastique et d'une étoile sur la grille du radiateur, elle est devenue au cours des décennies une icône, mesure des choses de l'art de la construction automobile qui a cours dans le monde entier ». En même temps, selon le chef du design, Peter Pfeiffer, depuis 1959, la société allemande de l'après-guerre s'est reflétée dans le revêtement de tôle de la classe S : « La classe S a grandi avec la République fédérale, parfois un peu plus mince, parfois un peu plus opulente. »

» Parfois un peu plus mince, parfois un peu plus opulente«

Dans le monde entier, l'industrie automobile est l'un des plus importants secteurs économiques. C'est aussi le cas depuis des décennies dans les deux pays que sont la France et l'Allemagne. Dans ce secteur, tant la part en pourcentage du produit social brut que le nombre d'emplois sont importants. Directement ou indirectement, le secteur automobile fait travailler en Allemagne 2,5 millions de personnes et 2 millions environ en France. L'industrie automobile est la branche économique la plus importante d'Allemagne, sa part dans le chiffre d'affaires total de l'industrie allemande s'est élevée en 2004 à 18,6 %, contre seulement 12,1 % il y a dix ans. On trouve d'importants groupes d'intérêt derrière l'industrie automobile, comme en France, le Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (CCFA) et en Allemagne, l'Association de l'Industrie Automobile (VDA). Les observateurs étrangers sont toujours impressionnés par la dimension et l'influence de l'ADAC, association d'automobilistes qui compte 14 millions de membres ; la France ne dispose pas d'une représentation com-

Tableau 1 : Exportations allemandes et françaises d'automobiles

Chiffre en millions	1980	1990	1999	2002	2004
Allemagne	1,8	2,6	3,4	3,6	3,7
France	1,5	1,9	2,9	3,5	3,8

Source : www.ccf.fr - janvier 2006.

parable des intérêts des automobilistes. La France et l'Allemagne font partie des cinq plus grands pays producteurs d'automobiles dans le monde (Tableau 1). Cependant, la Chine a déjà dépassé la France en termes de quantités produites.

La France et l'Allemagne appartiennent aux quelques pays qui disposent encore d'une industrie automobile nationale et florissante. Quels sont aujourd'hui les fabricants et les marques que l'on trouve en France et en Allemagne ? Après des décennies de luttes constantes, visant à éliminer les concurrents, et de processus de fusion, il ne reste plus en France que deux fabricants automobiles : Renault avec les marques Renault, Nissan et Dacia ; PSA avec les marques Peugeot et Citroën. L'Allemagne a un plus grand nombre de fabricants automobiles : BMW avec les marques Mini et Rolls-Royce ; Porsche, DaimlerChrysler et les marques Mercedes, Maybach, Smart, Chrysler, Jeep et Dodge ; Volkswagen avec les marques VW et Audi en Allemagne, Bugatti en France, Bentley en Grande-Bretagne, Lamborghini en Italie, Seat en Espagne, Skoda en République tchèque. Par ailleurs, les deux fabricants Opel et Ford, qui appartiennent à des groupes américains, conçoivent et produisent encore des automobiles en Allemagne.

La France a rattrapé son retard

Le *Spiegel* écrit : « les fabricants d'automobiles français qui, il y a quelques années, faisaient encore l'objet de prises de contrôle, appartiennent aujourd'hui aux groupes industriels les plus florissants du monde. » Dans un grand article sur l'in-

dustrie automobile, la *Wirtschaftswoche* souligne que les Français et les Japonais ont conquis la classe moyenne avec des voitures innovantes et bon marché et pourraient distancer l'Allemagne. Pour la première fois, Renault a vendu plus d'autos que Volkswagen en Europe. L'entreprise de conseil McKinsey montre que de 1996 à 1999, les constructeurs automobiles français ont connu une croissance de leur productivité de 14,7 % contre seulement 1,5 % pour l'Allemagne. Et, parmi les marques automobiles les plus rentables - mesurées selon le rendement du chiffre d'affaires en 2001 - avec 5,1 %, PSA se situe aussi devant Volkswagen (4,7 %). Il semble qu'actuellement, les critères financiers et de gestion en France soient plus importants qu'en Allemagne où les performances techniques onéreuses occupent trop le devant de la scène.

Il est particulièrement intéressant que, pour la première fois dans l'histoire de l'automobile, en 2004, la France ait exporté plus de voitures que l'Allemagne. L'Allemagne en a exporté 3,7 millions, contre 3,8 millions pour la France. Cette dernière a donc réussi à rattraper son retard sur l'industrie automobile allemande, notamment si l'on examine l'évolution depuis 1980 (Tableau 1).

Il faudrait cependant relativiser ces chiffres : avec 47 % de parts de marché en Europe occidentale, l'automobile allemande fait presque deux fois mieux que l'automobile française dont la part de marché est de 24 %. Si l'on se fonde sur le nombre d'immatriculations en Europe des années 2004 et 2005, il est clair que Volkswagen devance à nouveau Renault comme fabricant préféré (Tableau 2). Cependant, si l'on retient la perspec-

tive et la présentation des Français, qui, à la différence des Allemands, ne comparent pas les *marques*, mais les *groupes*, c'est la France qui a les meilleurs résultats : Renault-Nissan arriverait alors à 12,1 % en 2005 et PSA, avec les marques Peugeot et Citroën, atteindrait même 13,7 %. La différence de présentations entre les deux pays traduit de nouveau la subjectivité de l'interprétation des statistiques.

D'où viennent les innovations ?

On suppose souvent que la force innovante de l'industrie automobile française se limite à la fonctionnalité ou à l'esthétique, mais il est intéressant de voir que désormais elle touche aussi la technologie et la technique qui ont toujours été considérées comme le « domaine réservé » de l'industrie allemande : la sécurité et la protection de l'environnement. Non sans satisfaction, à l'occasion du succès remporté par le modèle Laguna comme voiture la plus sûre du monde, Renault a

passé différentes publicités dans les médias allemands visant Audi, BMW et Mercedes :

« Quand on a la prétention de s'améliorer sans cesse, on doit se mesurer aux meilleurs. C'est pourquoi nous sommes fiers d'avoir, avec la Renault Laguna, construit la voiture la plus sûre d'Allemagne en dépit de concurrents dont tout le monde connaît l'excellence. La Laguna est la première, et jusqu'ici la seule, à avoir obtenu la récompense maximale de cinq étoiles lors du crash test le plus important d'Europe, l'euro NCAP. »

En 2005, huit modèles Renault de toutes gammes ont obtenu les distinctions les plus élevées de ce test NCAP (*New Car Assessment Program*) instauré en 1997. En matière de sécurité, l'industrie automobile française s'élève donc au niveau de ses concurrents allemands. Mais qu'en est-il de la protection de l'environnement ? Les ingénieurs français y triomphent également : cette fois, c'est Peugeot qui propose dans ses modèles diesel une technique de filtrage des par-

Tableau 2 : Immatriculations de voitures en Europe

Fabricant	2005*:Part de marché en %	2004*:Part de marché en %
Volkswagen	10,0	9,7
Renault	9,7	10,3
Opel	9,0	9,0
Ford	8,3	8,6
Peugeot	7,5	7,9
Citroën	6,2	6,1
Toyota	5,4	5,2
BMW	5,1	4,6
Fiat	4,8	5,6
Mercedes	4,6	4,6
Nissan	2,4	2,5

Source : *Auto Bild*, N° 51/2005.
* Jusqu'à novembre 2005 compris.

ticules de suie fabriquée en série qui élimine presque entièrement les gaz d'échappement du diesel, ce que même la critique ADAC constate dans un test sur les gaz d'échappement.

Il est clair que les constructeurs automobile français défient les compagnons d'armes allemands dans le domaine de leurs vertus ancestrales, la sécurité et le respect de l'environnement. Mais, même dans la technique de propulsion et en matière de carburant, la France devance l'Allemagne : en France, on introduit de plus en plus de véhicules à propulsion électrique dans les services publics et le fonctionnement au gaz est depuis longtemps à l'ordre du jour. La liste de protection de l'environnement du VCD (*Verkehrsclub* en Allemagne) prouve qu'il ne s'agit pas là de coups isolés, réussis par une habile communication marketing française. En effet, on y trouve trois voitures de fabricants français contre une seule allemande, l'Opel Corsa (Tableau 3).

Il est intéressant de noter que de nombreuses innovations françaises de ces dernières décennies ont été reprises par l'industrie automobile allemande : c'est le cas de la traction avant, découverte française à laquelle nombre de voitures allemandes de haut de gamme (Mercedes et Audi) ont peu à peu recours. Les freins à disque et la suspension hydro-pneumatique sont aussi des innovations françaises : découverts par Citroën et faisant à l'origine sourire l'Allemagne, ils sont aujourd'hui utilisés par Mercedes et Porsche. Les cabriolets décapotables aux capotes en acier stable et flexible font eux aussi partie des innovations importantes de la construction automobile. Peugeot présenta le premier hard-top, actionné électriquement, dès 1937 avec son modèle 402 L avant que Mercedes reprenne l'idée d'un toit d'acier pliant sur la SLK à la fin des années 90. Peugeot introduisit avec succès ce système sur ses modèles cabriolets 206 et 307 avant que Renault, puis Ford, Opel et VW équipent à leur tour, avec des années de retard, leurs cabriolets de toits d'acier. Le concept de la voiture à grand espace (« monospace » en France, « van » en Allemagne) a été introduit en Europe par Renault avec le modèle « Espace » et tout naturellement repris sur des modèles plus petits, la Twingo et la Mégane Scénic. Jusqu'ici,

Tableau 3 : Dix premières voitures respectant l'environnement

Rang	Modèle	Valeur
1	Toyota Prius	8,30
2	Citroën 11.0	7,94
2	Peugeot 107 Petit Filou	7,94
2	Toyota AYGO	7,94
5	Daihatsu Curore 1.0	7,79
6	Opel Corsa Eco 1.0	7,76
7	Daihatsu Sirion 1.0	7,67
8	Renault Twingo Eco 1.2s	7,60
9	Toyota Yaris 1.0 Eco	7,54
10	Suzuki Alto	7,53

Source : www.vcd.org, janvier 2006.

l'Allemagne n'a pas rattrapé l'avance en matière d'innovation des Français dans ces domaines.

Bien que les fabricants d'automobile français soient perçus comme plus innovateurs que leurs concurrents allemands, les dépenses de recherche développement nuancent cette impression (Tableau 4). En chiffres absolus, avec 5,7 milliards d'euros en 2004, DaimlerChrysler a investi en recherche développement plus que d'autres fabricants d'automobiles. Cependant, si on le rapporte au chiffre d'affaires, BMW obtient 6,4 %, Renault suit à la troisième place avec 4,8 %.

Tableau 4 : Dépenses de recherche des fabricants automobiles en milliards d'euros en 2004

Fabricant	Investissements (Mrds d'euros)	Chiffre d'affaires (Mrds d'euros)	Investissements en %
BMW	2,8	44,3	6,4
Honda	3,6	61,7	5,4
Renault	2,0	40,7	4,8
Volkswagen	4,2	89,0	4,7
Ford	5,4	125,2	4,4
Nissan	2,5	63,8	4,0
Toyota	5,4	136,0	4,0
DaimlerChrysler	5,7	142,1	4,0
PSA	2,2	56,8	3,7
General Motors	4,8	141,5	3,4

Source : *Auto Bild* N° 51, 2005, p. 27, fondées sur les données de la Commission européenne.

Un comportement national ?

Bien que les constructeurs automobiles français aient beaucoup de succès dans leur pays et en Europe, leur part de marché en Allemagne est relativement faible. Si Peugeot a pu enregistrer une croissance remarquable de son chiffre d'affaires avec ses modèles 206 et 307, sa part de marché totale reste réduite. L'une des explications est que les clients se décident d'abord en faveur de produits nationaux, comme le montrent les chiffres de vente des véhicules nouvellement immatriculés : les clients français préfèrent les voitures françaises, les clients allemands, les voitures allemandes (Tableau 5).

Les tableaux des nouvelles immatriculations selon les modèles montrent nettement une préférence nationale : alors qu'en Allemagne, on ne trouve que des modèles allemands aux treize premières places et que la première voiture de fabrication étrangère, la Peugeot 206 n'arrive qu'en quatorzième position, on trouve en France trois modèles fabriqués par les constructeurs allemands Ford et VW. Cependant, d'après une étude de tendance d'Aral, les voitures françaises ont progressé chez les acheteurs allemands : d'après cette étude, la réponse à une question sur la marque de leur prochain véhicule, montre que ce sont surtout VW, BMW et Audi, ainsi que les fabricants japonais qui ont perdu du terrain. En

Tableau 5 : Nouvelles immatriculations par modèles

Rang	France	Allemagne
1	Renault Mégane	VW Golf/Bora
2	Peugeot 206	BMW Série 3
3	Renault Clio	Audi A4
4	Peugeot 307	Opel Astra
5	Citroën C3	Mercedes Classe C
6	Citroën Xsara	Mercedes Classe E
7	Ford Focus	VW Passat
8	Renault Twingo	Ford Focus/ Escort
9	Renault Laguna	VW Polo
10	VW Golf	Ford Focus
11	Peugeot 407	Mercedes Classe A
12	Renault Modus	BMW Série 5
13	Citroën C2	Opel Corsa
14	VW Polo	Peugeot 206

Source : www.cdfa.fr, www.vda.de, janvier 2006.

revanche, bien plus de clients allemands se décideraient en faveur de voitures françaises.

Une autre différence dans le comportement du consommateur entre l'Allemagne et la France se trouve dans le choix des types de modèles : le tableau 6 montre ici aussi des préférences nationales. Alors qu'en France la plupart des voitures particulières achetées sont des berlines (60 %) ou

des monospaces (25 %), en Allemagne, ce sont les berlines (47 %), suivies par les breaks (20 %). Il pourrait y avoir une explication socio-culturelle : en France, où il y a plus d'enfants, les monospaces pratiques, fonctionnels et spacieux sont préférés aux breaks, tandis qu'en Allemagne, il passe pour « plus sportif » de conduire un break dans lequel on loge plus facilement un matériel de sport encombrant. Il y a également des différences entre l'Allemagne et la France lors de la décision d'achat d'une voiture. En moyenne, en France, 45 % des femmes participent à la décision contre seulement 25 % en Allemagne. Même lors du choix du type de moteur, les consommateurs français et allemands ont des préférences différentes : presque 70 % de toutes les voitures immatriculées en France en 2004 ont un moteur diesel alors qu'elles ne sont qu'à peine 44 % en Allemagne.

Un moyen de distinction social ?

La France et l'Allemagne empruntent des voies totalement différentes en matière de positionnement du produit : l'Allemagne s'est avant tout concentrée sur les voitures de haut de gamme - presque négligeables en France - qui sont dominées par Mercedes, BMW, Audi, Porsche et depuis peu par Volkswagen avec la marque Bugatti. Le confort, le luxe, la sécurité et la puissance du moteur sont primordiaux, ce qui se traduit par des prix et des poids élevés. Avec la nouvelle S4, Audi montre sa première voiture à huit cylindres de gamme moyenne. Volkswagen présente le véhicule tout terrain Touareg, propulsé par le moteur diesel de voiture individuelle le plus puissant du monde - avec dix cylindres et 313 ch.. BMW présente sa M6 à dix cylindres et 507 ch. qui accélère à 100 km/h en 4,6 secondes. Mercedes produit la Maybach qui mesure plus de 6 mètres de long : une voiture de luxe à 390 000 euros. Une Audi A8 pèse fièrement 1780 kg, une Mercedes S 1980 kg, quant à la Phaéton de VW, elle pèse même 2320 kg. Avec 1001 ch., une vitesse de pointe de 407 km/h, une accélération à 100 km/h en 2,5 secondes et un prix de 1,1 million d'euros, la voiture de sport Veyron, produite en France par Bugatti (qui appartient à

Tableau 6 : Nombre d'immatriculations selon les types de modèles en 2004

Immatriculations de voitures neuves en %	Berlines	Breaks	Coupés	Cabriolets	Monospaces	Autres (4 X 4, Minibus,...)
Allemagne	47	20	2	5	18	10
France	60	7	1	2	25	7
Union européenne	59	13	2	3	18	7

Source : www.cdfa.fr, janvier 2006.

Volkswagen), constitue certainement pour quelque temps l'olympes de l'automobile de haut niveau.

Les fabricants d'automobiles français n'ont rien à opposer dans cette catégorie : ils ne construisent pas de voiture tout terrain, pas d'auto de luxe, pas même de moteur huit cylindres. Un journaliste allemand demande à bon droit : « s'agit-il ici du produit d'une mégalomanie ou du chef d'œuvre d'une solide tradition ? » Il n'est pas étonnant que les journalistes français soient surpris par cette course surdimensionnée à ce qu'il y a de mieux chez les constructeurs automobile allemands. Ils la trouvent même totalement absurde dans un pays connu pour son fonctionnement économique, sa sensibilité aux coûts et son respect de l'environnement. Les tentatives françaises pour se positionner dans le haut de gamme en dehors de France échouent régulièrement. Le fleuron de Peugeot, la Peugeot 607 ne se vend pas très bien, les modèles extrêmement originaux du haut de gamme de Renault, Avantime et Vel Satis n'ont trouvé qu'une centaine d'acheteurs. En novembre 2005, la Renault Vel Satis ne s'est vendue qu'à 34 exemplaires en Allemagne. Par contre, l'introduction de la Citroën C6 a été suivie avec un grand intérêt en Allemagne. Cette voiture de gamme élevée se distingue par son design audacieux, renouant avec les lointaines traditions de Citroën et sera peut-être associée aux anciens succès de Citroën. En revanche, les

constructeurs d'automobiles français sont particulièrement bien représentés dans la gamme moyenne et le bas de gamme. Renault a fait un coup qui contraste avec les berlines allemandes à 100 000 euros : pour 5 000 euros, on peut acheter dans les pays d'Europe de l'Est et en Russie la berline Dacia Logan produite par Renault en Roumanie. Pour 7 200 euros en Allemagne. Les voitures françaises plaisent aux clients, offrent des équipements intéressants et tout cela pour un prix avantageux. La stratégie de PSA est « habile et intelligente », juge l'Institut pour l'économie automobile et le journal économique *Les Echos* parle du succès de l'automobile « low cost ».

Les nouvelles immatriculations du tableau 7 montrent que le positionnement de ce produit a sa logique chez les consommateurs : en France, ce sont plutôt des modèles automobiles de gamme compacte ou de gamme moyenne inférieure qui figurent au classement alors qu'en Allemagne on trouve aux premières places des modèles à prix élevé de gamme moyenne inférieure et supérieure d'Audi, BMW et Mercedes. Ce comportement des consommateurs confirme la thèse bien connue, qui est presque un stéréotype, qu'en Allemagne, les voitures constituent un symbole de statut social et sont donc un moyen de distinction permanent ; en France, en revanche, elles sont conçues comme un moyen de locomotion fonctionnel et il y est plutôt bien vu de se montrer « modeste ». L'explication économique de

Tableau 7 : Nombre d'immatriculations selon les gammes de voitures en 2004

Nouvelles immatriculations en %	Bas de gamme	Gamme moyenne inférieure	Gamme moyenne supérieure	Haut de gamme	Autres (4 X 4, Minibus,...)
Allemagne	22	34	14	20	10
France	38	35	10	7	7
Union européenne	34	34	13	12	7

Source : CCFA, 2005.

l'achat en France de voitures plus petites et à prix plus avantageux peut tenir à leurs moindres frais d'acquisition et d'entretien. Cette thèse est également confirmée par le nombre d'immatriculations selon les gammes (tableau 7). Par ailleurs, investir un moindre prix dans l'achat d'une voiture permet aussi d'en acheter plus souvent et d'être « actuel ».

Stratégies de groupe divergentes

Les stratégies et les comportements commerciaux des constructeurs automobiles des deux pays sont très différents. Entre la France et l'Allemagne, seuls deux constructeurs automobiles présentent une certaine similitude : à bien des égards, le groupe français PSA ressemble de manière intéressante à la SA BMW. Ils sont essentiellement concentrés sur la construction automobile et avant tout dans l'innovation, le design et l'image.

Dans les deux cas, la stratégie de l'entreprise est influencée par une famille (la famille Peugeot et la famille Quandt) qui possède la majorité du capital. La taille et la valeur pour l'actionnaire sont moins importantes que l'indépendance, le développement à long terme et la responsabilité sociale et régionale à l'égard des parties prenantes. Dans les deux sociétés, la culture d'entreprise et l'identification du personnel à son activité et à la marque jouent un rôle déterminant.

Les constructeurs automobiles français comme allemands agissent habilement sur le marché, mais de manière différente et sur des segments différents. Il est fascinant de constater que, malgré leur proximité géographique et leur interpénétration économique et personnelle, ces deux systèmes coexistent dans leur *différence de nature*. Les spécificités culturelles révèlent ainsi qu'elles persistent à résister aux rapprochements et aux transformations.

