

SATURN : UNE PROMOTION DES VENTES INNOVANTE DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE AMERICAINE

par Guy CORNETTE

I.R.G (Institut de Recherche en Gestion)

Laboratoire de marketing et de logistique - Université Paris XII Val-de-Marne

RESUME

Ce travail présente les nouvelles stratégies de vente appliquées avec succès par le constructeur automobile américain Saturn pour reprendre aux Japonais des parts de marché sur le créneau des petites voitures. Campagne publicitaire, modes de commercialisation et relation avec le client sont étudiés. La volonté d'utiliser Saturn comme vecteur innovant d'une approche de marketing relationnel par General Motors est suggérée. L'exemplarité du modèle est discutée en conclusion.

ABSTRACT

This paper presents the new selling strategies successfully used by the American automobile manufacturer Saturn to try and win back market shares lost to the Japanese manufacturers on the small car segment. Advertising campaigns, selling techniques and relationship with the customer are studied. The will of General Motors to use Saturn as an innovating vector of relationship marketing is suggested. The exemplarity of the model is discussed in the conclusion.

INTRODUCTION

Pour être compris dans sa dimension industrielle, sociale mais aussi commerciale, le phénomène Saturn, c'est à dessein que nous employons cette expression, doit être replacé dans le contexte qui l'a vu naître.

A la fin des années 1970 et au début des années 80, General Motors ainsi que l'industrie automobile américaine tout entière voient leurs parts de marché diminuer sous la poussée de l'offensive japonaise sur le créneau des petites voitures. Ces pertes de parts de marché sans cesse croissantes alarment puis paniquent les trois grands constructeurs américains. Les réactions sont variées. Au niveau de l'état fédéral on tente de sauver ce secteur industriel en négociant en 1981 avec les constructeurs japonais des accords de restriction volontaires (*Voluntary Export Restraints*). Les Trois Grands explorent chacun des voies différentes : alors que Chrysler, sauvé de la faillite par un prêt fédéral de 1,5 milliard de dollars, innove en lançant le Cherokee et le monospace Voyager, Ford s'efforce de tirer le meilleur parti de ses filiales étrangères pour compenser ses pertes américaines et General Motors recentre sa gamme sur des voitures de taille moyenne et se lance dans un vaste programme d'automatisation en espérant pouvoir obtenir ainsi des gains de productivité significatifs. Les résultats ne sont pas à la hauteur des espérances de chacun.

De leur côté, dès 1982 les constructeurs japonais mettent en place un programme d'implantation d'usines d'assemblage (*transplants*) sur le territoire américain qui leur permet de ne pas comptabiliser les unités ainsi produites dans le chiffre soumis à quota. Ils contournent les contraintes imposées par les quotas en important non plus 1,6 million de voitures de bas de gamme (produites dans les *transplants*) mais au contraire des voitures de milieu de gamme, puis de haut de gamme ainsi que des voitures de sport et des 4x4 qui toutes dégagent des marges bénéficiaires nettement plus importantes.

Pour résumer, la situation au début et au milieu des années 80 est alarmante et une réaction d'envergure s'impose. C'est à General Motors qu'il appartiendra de proposer la solution la plus radicale¹: la création d'une filiale dont le but est de concevoir, fabriquer et vendre une petite voiture capable de rivaliser avec les meilleures japonaises.

¹ GM n'avait cessé de voir ses parts de marché diminuer, passer sous la barre des 50%, puis diminuer d'un point par an en moyenne entre 1977 (46.20%) et 1987 (36.30%)

Un nom est donné à cette nouvelle société, Saturn Corporation, en hommage à la fusée qui a permis à la NASA de gagner sa course à l'espace contre l'Union Soviétique en envoyant les premiers astronautes américains sur la Lune. Saturn Corporation doit permettre de gagner une autre bataille aussi importante aux yeux de General Motors et aux yeux du public américain : la bataille contre les constructeurs automobiles japonais pour la préservation de la suprématie de l'industrie automobile américaine sur son propre sol.

Le but de la présente recherche, qui s'inscrit dans le cadre plus large d'une étude sur Saturn, est d'étudier l'approche commerciale retenue pour mener cette bataille ainsi que les stratégies de vente conçues et mises en place pour la gagner. Dans un premier temps nous tenterons de cerner dans quelle perspective et dans quelle dynamique a été inscrite la campagne publicitaire destinée à faire connaître cette marque sans passé. Puis nous verrons quel type de relation commerciale a été instaurée entre Saturn et le revendeur. Cette relation est importante car en effet, on l'oublie trop, c'est le revendeur qui passe commande et qui paie aux constructeurs les véhicules qu'il se chargera ensuite d'écouler sur le marché. C'est lui et sa concession qui sont la vitrine de la marque : ses vendeurs en personnifient la politique commerciale. C'est encore lui qui permettra de mettre un visage sur une marque connue pour son logo, ses couleurs et ses spots télévisés. Ses ateliers, et les mécaniciens qui y travaillent, symbolisent le service après-vente d'entreprises extrêmement puissantes dont les sièges sociaux et les centres de production se trouvent aux quatre coins du pays. Autant de raisons d'en faire une force vive de la structure pour laquelle on devra, même si on ne peut la considérer à proprement parler comme interne, avoir d'autant plus d'égards. Enfin, nous verrons quelle approche a Saturn de ses clients et quel type de relation la marque souhaite avoir avec son client final, celui pour qui on a conçu, fabriqué et mis sur le marché cette voiture. Notre conclusion tentera d'évaluer la portée exemplaire des nouvelles stratégies expérimentées par Saturn Corporation.

1. UNE CAMPAGNE PUBLICITAIRE DIFFERENTE

Le défi que va devoir relever Saturn Corporation, après avoir fabriqué la voiture, est parfaitement exprimé par l'agence Hal Riney and Partners dès l'introduction de son étude de marché pour Saturn². Saturn va devoir investir lourdement en publicité pour convaincre les consommateurs d'acheter une voiture "*made in USA*" et pour établir sa crédibilité en tant que constructeur d'automobiles.

Le choix de l'agence de publicité se fera conformément à l'approche utilisée à toutes les étapes antérieures du projet : l'approche de la feuille blanche. Dès 1987, Saturn invite les agences intéressées à faire des propositions pour une campagne devant débiter en janvier-février 1990 et dont le budget prévisionnel s'élèverait à 80 millions de dollars. A l'issue de ces propositions, la sélection de l'agence se fera par un comité où siègeront des représentants de la direction Saturn, des ouvriers appartenant au syndicat UAW et des revendeurs.

Cette agence va devoir concevoir une campagne qui affirmera l'originalité de Saturn et expliquera sa différence. Elle va devoir aussi annoncer que Saturn est à 99% américain, ceci sur un marché qui a tendance à mépriser Détroit et où les importations sur le créneau visé commencent à faire la loi. Cette campagne devra de plus établir une relation privilégiée avec le client en le persuadant que cette marque et cette voiture ont été conçues pour lui.

C'est finalement l'agence Hal Riney de San Francisco qui a été choisie pour une campagne dont le budget définitif s'établit à plus de 80 millions de dollars. Sa campagne visera, tout d'abord, à familiariser les consommateurs avec le nom Saturn. Le premier coup de génie de l'agence a été de concevoir un film publicitaire-documentaire ("*infomercial*") de 26 minutes intitulé "*Spring in Spring Hill*" centré sur les raisons de la création de Saturn Corporation et des modèles Saturn, sur l'esprit et sur les valeurs Saturn. Ce film ne présente aucune image de la voiture. Le document s'articule autour d'un discours en appelant aux valeurs de l'idéalisme de la fin des années 1960 (dans lesquelles a grandi le groupe-âge cible de Saturn) : respect de l'environnement et prise en compte de l'appartenance à une communauté où âme, corps, maison, lieu de travail, pays, planète forment un tout indissociable. Saturn ne devient pas une proposition de changement mais montre ce qu'est le changement. "*Spring in Spring Hill*", diffusé dès le printemps 1990 sur deux chaînes câblées, a été un vecteur de notoriété indiscutable. Il sert maintenant en interne et en externe pour présenter l'entreprise.

² "Dans le cas de Saturn, notre tâche était d'introduire sur un marché automobile très concurrentiel et saturé une voiture américaine destinée à un public qui était très satisfait des voitures étrangères et pour lesquelles il marquait une prédilection". Hal Riney and Partners, Saturn Case Study, 1993

Les premières actions publicitaires dans la presse magazine nationale vont tourner autour de deux concepts : "A different kind of company. A different kind of car"³, et "une voiture américaine à 99%". Il ne s'agissait pas de faire la promotion d'un produit mais plutôt comme le dit Skip LeFauve, président de Saturn Corporation : "tout notre message publicitaire n'a qu'un but : vous présenter le monde ou le concept d'une entreprise qui construit des voitures "⁴. Il est évident que ces deux messages sont porteurs d'autant de possibilités de rejet que d'attrait. Premièrement, pourquoi faire confiance à une entreprise qui n'a encore rien prouvé? Deuxièmement, pourquoi acheter une voiture américaine lorsque l'on a, jusque là, toujours été déçu par Detroit et satisfait par les importations? Cette stratégie implique bien sûr qu'aucune référence au lien de parenté entre General Motors et Saturn ne soit faite et que tout soit mis en œuvre pour faire passer l'idée qu'il existe une culture Saturn basée sur une nouvelle façon de faire la voiture, sur de nouvelles relations avec l'UAW et une nouvelle façon de vendre la voiture. Il faut que le public soit sensibilisé à l'originalité de Saturn par rapport aux modèles traditionnellement proposés par Détroit. Une des cinq stratégies définies par l'agence Hal Riney pour la communication de Saturn était : "présenter Saturn d'une façon qui est aux antipodes de ce que le consommateur considère comme les comportements et les attitudes les plus caractéristiques des Trois Grands".

Il ne s'agit plus de concevoir une publicité montrant une voiture qui, par un petit matin d'automne, enchaîne des virages sur une route mouillée. Il s'agit plutôt de développer une idée basée sur la relation spéciale qui lie les personnes fabriquant la voiture aux personnes la possédant. C'est une publicité qui place la personne avant l'objet (la voiture), qui met en valeur l'importance de la relation humaine et non le sentiment de possession, qui donne l'image sereine d'une entreprise respectant et cherchant à satisfaire non seulement ses clients mais également son personnel. Il semble que l'agence Riney ait plutôt bien réussi puisque les consommateurs ont retenu qu'il ne s'agissait pas d'acheter américain à tout prix, mais plutôt qu'il existait sur le marché une offre valable, faite par une société américaine attentionnée et respectable, en laquelle ils pouvaient avoir confiance.

Le ton général de la campagne a été bon enfant, simple, insistant toujours sur les personnes et leurs styles de vie et non sur la voiture et ses aspects techniques, permettant donc facilement de s'identifier. Elle a mis en avant les hommes et les femmes possédant des Saturn ou travaillant pour Saturn Corporation, toujours présentés avec pudeur et retenue et très distanciés du produit. Jamais outrancière, dans le fond ou dans la forme, elle ne ressemble à rien de ce qui avait été produit auparavant dans ce domaine. Les spots télévisés et les publicités presse écrite se sont, par exemple, attachés à décrire M. Jojola, officier de police à Bear Valley, Californie, à bord d'une voiture de patrouille Saturn et qui la recommande à tous les services de police du pays ; ou encore Dorsey-Gay Howser, qui conduit une Saturn mais souhaiterait la création d'un break Saturn pour pouvoir emporter sans problème tout son équipement de canoë-kayak.

Les clients ne sont pas les seuls à l'honneur, on retrouve aussi des membres de Saturn, individus ou unités de production dont on vante le travail, les innovations etc. Trait commun à ces illustrations : la voiture n'est jamais totalement représentée, seuls apparaissent le dessin d'une aile, le profil d'un capot, le galbe d'une porte, comme pour signifier que les personnes importent plus que la voiture. Les noms des personnes présentées sont mentionnés et imprimés en caractères trois à quatre fois plus gros que ceux de la marque. Il en va de même pour les spots télévisés, les voix n'ont pas, contrairement à l'habitude, été doublées. La publicité s'est aussi attachée à donner l'image d'un constructeur américain, innovant, original en rupture avec Détroit⁵. Cette dimension de Saturn est communiquée à travers des reportages champêtres sur le site de l'usine dans le Tennessee, des interviews de membres de Saturn, de résidents de Spring Hill. Le résultat, parfaitement en décalage par rapport à la communication traditionnelle du monde automobile, a été instantané, très bien reçu et a permis de donner à Saturn une image de marque très claire.

³ traduction : " un nouveau type d'entreprise. Une nouvelle race de voiture".

⁴ "Face To Face With The President of Saturn Corporation", *The Economist Intelligence Unit Limited*, 2nd quarter 1993, p. 16

⁵ Deux ans après le début de la campagne de publicité, seulement 26% des acheteurs de petites voitures associent Saturn à General Motors, la majorité d'entre eux pensant qu'il s'agit d'une marque japonaise !

"Success at a price", *The Economist*, 27 juin 1992, p. 81

Il fallait, d'autre part, pouvoir transmettre une image forte de la marque. Hal Riney suggérera aux dirigeants de Saturn de ne surtout pas appeler leurs voitures autre chose que Saturn. Il pensait qu'il ne fallait pas diluer le nom de la marque dans des appellations de modèles classiques telles que Honda Accord, Toyota Corolla, Ford Escort etc. Peu à peu ces modèles, pour des raisons simples de commodité, ne s'appelaient plus que Accord, Corolla, Escort: le nom de la marque disparaissait.

Ce qui peut être acceptable pour des marques installées ne l'est pas pour une marque nouvelle. Hal Riney pensait aussi que doter les voitures de noms d'animaux (Cougar, Mustang, Viper, Bronco) ou à connotations (El Dorado, Riviera, Accord, Civic) était une forme de tromperie sur la marchandise : on cachait le produit derrière un nom supposé évoquer la puissance, la richesse, le luxe. Saturn ne pouvait dans sa démarche de transparence et de respect du client tomber dans ce travers. C'est ainsi que les modèles s'appellent Saturn SL1, Saturn SL2 pour les deux berlines, Saturn SC pour le coupé et SW pour le "*Station Wagon*" : le break. On a fait table rase de tous les noms de couleurs, qui certes sonnaient bien, mais dont on savait rarement quelles nuances ils représentaient⁶. Cette idée a prévalu aussi dans la dénomination des concessions qui sont toutes *Saturn of* suivi du nom de la ville. La stratégie de communication mise au point par Hal Riney & Partners qui avait pour premier objectif "produit et entreprise devraient devenir synonymes "a été appliquée à la lettre.

La campagne s'articulera autour d'une diffusion nationale et régionale pour la presse écrite et régionale pour la télévision avec une première vague en Californie, marché et enjeu clés, où il faut toucher chaque foyer californien de la cible. "*Si la Californie ne réagit pas favorablement alors Saturn sera cuit*"⁷.

Dans un deuxième temps, quelques neuf mois après sa commercialisation, Saturn a demandé aux propriétaires de Saturn d'aider à concevoir des publicités en fonction de leur choix ou de leur utilisation de Saturn. On enregistra en cinq jours 3000 appels de clients désireux de vanter les mérites de la voiture. Cette volonté de ne pas couper les fils du rapport de confiance avec ses clients a incité Saturn Corporation à inviter les 650 000 possesseurs de modèles Saturn à un pique-nique géant sur le site de production à Spring Hill. 38 000 personnes se sont rendues les 24 et 25 juin 1994 à ce festival (rebaptisé Saturnstock en référence au festival de Woodstock) fait de visites de l'usine, de rencontres entre clients, concessionnaires et membres de Saturn, d'expositions, sans oublier les barbecues et les orchestres de "country music". Sur le modèle des concentrations Harley-Davidson, Saturn a adopté une formule de marketing relationnel.

Si la relation entre Saturn et ses clients est originale, la relation qui s'est établie entre Saturn et Hal Riney and Partners ne l'est pas moins. Non seulement l'agence a été intégrée à divers comités Saturn, mais encore le mode de rémunération a été nouveau : l'agence aura un fixe plus une partie de son indemnité liée aux résultats contrairement à la norme qui est, en général, de rémunérer sur la base d'une commission équivalent à 10%-15% du budget publicitaire. L'agence, comme tous les membres de Saturn, voit donc une partie de son travail rémunérée en fonction de son efficacité.

2. DE NOUVEAUX MODES DE COMMERCIALISATION

L'idée directrice finale en ce qui concerne le produit lui-même fut de ne pas innover: les voitures japonaises avaient suffisamment fait leurs preuves et représentaient le genre de produit que les clients voulaient⁸. Il s'est plutôt agi d'innover dans la façon de fabriquer et de vendre le produit, en d'autres termes "*faire comme les Japonais, mieux que les Japonais*"⁹. A partir du moment où ni l'avantage technique ni l'avantage de prix n'étaient avérés, la façon de vendre la voiture ferait la différence et permettrait de prendre les parts de marché qui finalement étaient l'aune à laquelle se mesurerait le succès ou l'échec du projet.

⁶ adieu le "rasberry red" et le "Riviera blue"!

⁷ WARD's, Octobre 1990

⁸ Dès 1985, General Motors avait acheté plus de 70 voitures importées, les avait données à conduire aux ingénieurs-produit avec mission de s'en inspirer pour créer le modèle Saturn.

Business Week, 16 avril 1990, p. 41

⁹ J.M. Le Duc, "General Motors réinvente l'Automobile", *L'Expansion*, 21 février/6 mars 1986, p. 94

Saturn n'avait accompli toute cette révolution par rapport aux pratiques habituelles de Detroit que dans un but : la satisfaction du client et, objectif suprême, sa fidélisation. Le préambule de la philosophie Saturn telle qu'imprimée sur les cartes de visite de l'entreprise dit : *"Nous, l'équipe Saturn, de concert avec l'UAW et General Motors croyons que la satisfaction des besoins de nos Clients, nos Membres, nos Fournisseurs, nos Revendeurs et nos Voisins est fondamentale à l'accomplissement de notre mission"*. Les clients, on l'aura remarqué, viennent en premier dans l'ordre des priorités.

Ceci est tout à fait nouveau dans l'industrie automobile américaine des années 1980-1985 dont le slogan, lié à une pratique vieille de 50 ans, aurait pu être *"les clients n'achètent pas des voitures, on leur vend des voitures"*. Henri Ford avait donné le ton à toute l'industrie quand il avait déclaré : *"Americans can have their cars in any color they want provided it is black"*¹⁰. Le client, dans une telle approche, apparaît comme quelqu'un de bien passif.

Si certaines entreprises dans tous les secteurs de l'industrie américaine avaient déjà, à l'époque où les bases de la politique commerciale de Saturn étaient jetées, intégré ces concepts de priorité donnée au client (IBM, Carterpillar, Disney, MacDonald's, Mars¹¹), l'industrie américaine en général et l'industrie automobile en particulier en était loin et le slogan *"the customer is always right"* n'était en général qu'un cliché vide de sens. Quand il en avait un, il était souvent très restrictif et s'appliquait en fait au client mécontent du service ou du produit, dont on daignait écouter les doléances et pour qui, éventuellement, on faisait quelque chose. Comme le dit avec réalisme et humour Lew Young, rédacteur en chef de la revue *Business Week* :

*"Il semble que l'un des principes fondamentaux du management complètement ignoré de nos jours est de demeurer proche du client pour satisfaire ses besoins et anticiper ses attentes. Dans trop d'entreprises, le client est devenu un empêchement de tourner en rond dont les réactions imprévisibles mettent en péril les plans stratégiques les mieux étudiés, dont les activités perturbent l'informatique et qui, bornés, insistent sur le fait qu'un produit doit fonctionner"*¹².

L'autre clé du succès pour Saturn se trouvait donc dans la façon de vendre la voiture. Il fallait là encore, principe de la feuille blanche oblige, reconsidérer la vente à partir de zéro. Reconsidérer le rôle du concessionnaire, la façon de promouvoir la voiture, et enfin reconsidérer le client et la relation que l'on voulait établir avec lui. Très tôt, et dans un ordre chronologique somme toute logique, c'est la remise en cause du rôle et du mode de travail du concessionnaire qui a été engagée.

2.1 Une nouvelle organisation du réseau de distribution

Le vrai défi pour Saturn se trouve dans le hall d'exposition du revendeur. Toutes les innovations technologiques et sociales n'ont qu'un but : celui de transformer cette expérience en succès commercial. Echouer, pour General Motors (et pour toute l'industrie américaine), c'est avouer son incapacité à fabriquer et à vendre une voiture américaine faite par des Américains pour des Américains. C'est abandonner le créneau des petites voitures avec, à terme, la crainte d'en abandonner d'autres au fur et à mesure que les importations ou les *transplants* s'y attaqueront. Des visions apocalyptiques de châteaux de cartes qui s'écroulent hantent les nuits de nombreux responsables des ventes de Saturn ainsi que de nombreux observateurs.

Réussir la vente de cette voiture relève de la gageure. Tout le monde le dit, et les responsables Saturn les premiers, ce modèle n'est ni innovant ni révolutionnaire. C'est une copie américaine du début des années 1990 de la Honda Accord ou de la Toyota Corolla avec un avantage de prix qui n'est même pas déterminant. La marque attaque le marché sans pouvoir tabler sur un passé. Toute appartenance ou tout lien avec General Motors (étant donné la pitoyable réputation de la firme dans le créneau des petites voitures) est soigneusement dissimulé. Cela va, en 1989, jusqu'à reconcevoir le design de la voiture, car lors d'un test-consommateurs elle avait été identifiée à une Chevrolet par une proportion importante de consommateurs sondés.

La marque arrive sur le marché avec un modèle unique en deux finitions et deux motorisations, ce qui est bien peu pour une marque qui ne vise pas une niche comme ont pu le faire, auparavant et avec un certain succès Hyundai (modèles premier prix) ou Range Rover (4X4 de luxe).

¹⁰ traduction : "les Américains peuvent avoir la voiture de la couleur qu'ils veulent, à condition qu'elle soit noire"

¹¹ T. Peters et R. Waterman Jr., *In Search of Excellence*, Warner Books, 1982, Chapitre 6 : "Close to the Customer"

¹² T. Peters et R. Waterman, *In Search of Excellence*, Warner Books, New York, 1982 p. 156

2.1.1 création d'un réseau spécifique

Fidèles à leur approche et à leur philosophie, les concepteurs de Saturn ont souhaité la création d'un réseau Saturn nouveau et parfaitement indépendant. Comme le déclarait le président de General Motors F. James McDonald : *"il nous faut de nouveaux concessionnaires pour appliquer des concepts marketing nouveaux et uniques"*¹³.

Autant tout le monde a applaudi quand l'approche innovante s'est appliquée aux relations sociales ou aux relations avec les fournisseurs, autant cette fois de nombreux concessionnaires General Motors se sont insurgés de ne pas être les vendeurs "naturels" de cette prometteuse nouvelle petite voiture. Les concessionnaires Chevrolet et Pontiac firent entendre leurs voix à ce propos. Les dirigeants Saturn demeurèrent inflexibles. Il serait suicidaire de tout faire pour ne pas être identifié à General Motors si c'est pour finir dans une concession General Motors !

Toutes les études montrent que le cœur de cible visé par Saturn, est constitué d'acheteurs de voitures importées ou issues de transplants. Ce sont des clients à reconquérir qui ne veulent plus entendre parler de voitures américaines et qui ont une appréciation négative des Trois Grands et tout particulièrement de General Motors: *"plutôt mort que vu dans une GM!"*¹⁴. Une étude menée en 1989 par J.D. Power and Associates, organisme d'études de marché le plus apprécié aux Etats-Unis en ce qui concerne l'automobile, montre que sur 35 000 personnes sondées, ayant moins de 45 ans, la préférence affichée pour les voitures japonaises sur les modèles General Motors se situe aux alentours de 66% du public concerné. Comme le dit Robert Stempel, président de General Motors, en 1990: *"je pense que chaque fabricant américain a maintenant à traiter avec une génération qui ne sait même pas ce qu'est une Chevrolet, une Ford ou une Plymouth, mais qui sait parfaitement bien ce qu'est une Honda, une Toyota ou une Nissan"*¹⁵.

Saturn vise le marché des petites voitures avec un cœur de cible représenté par des diplômés de l'enseignement supérieur, de 35 ans de moyenne d'âge, disposant de 55 000 dollars de revenus annuels¹⁶. Il s'agit là d'un segment de population difficile à conquérir. Eduqués et clairvoyants, ces acheteurs potentiels de petites voitures ont un credo : *"ils estiment qu'ils doivent acheter la meilleure voiture au meilleur prix sans considération de son origine géographique"*¹⁷. Pour couvrir complètement ce segment du marché, Saturn recommande d'avoir des concessionnaires et des vendeurs femmes ainsi que des représentants des minorités ethniques (Noirs, Hispaniques, Asiatiques).

Il fallait un réseau nouveau et quand Saturn Corporation annonça, en 1987, que les dossiers de candidatures pouvaient être déposés, ce furent plus de 2 700 demandes qui furent enregistrées. Le ticket d'entrée fixé par Saturn Corporation s'élevait à environ 3 millions de dollars : somme élevée, même aux Etats-Unis, qui aurait dû avoir un effet nettement plus dissuasif! Mais cet engouement, la plupart des candidats étant des concessionnaires de diverses marques américaines et/ou japonaises¹⁸, montre bien qu'aux yeux des hommes de terrain, des innovations dans ce secteur étaient souhaitables et souhaitées et que les lignes directrices du projet Saturn répondaient aux aspirations de beaucoup.

2.1.2 Un territoire exclusif

La demande très forte est aussi due au fait que Saturn Corporation a décidé d'organiser ses concessions en leur attribuant des territoires exclusifs : finie la lutte fratricide entre concessionnaires d'une même marque en concurrence sur des territoires exigus et voisins, amenés, par conséquent, à une surenchère permanente pour faire un maximum de ventes. Finis, aussi, les budgets publicitaires dans la presse locale ou sur les chaînes de télévision locales dont on ne pouvait savoir à qui ils profitaient vraiment¹⁹.

¹³ Annonce officielle de la création de Saturn Corporation, 8 janvier 1985

¹⁴ 42% d'acheteurs potentiels d'une nouvelle voiture n'envisagent absolument pas l'achat d'une GM.

J.B. Treece, "Ready, Set, Here Comes Saturn", *Business Week*, 16 avril 1990, p.40,

¹⁵ A. Taylor, "The New Drive to Revive GM", *Fortune*, 9 avril 1990, p.40

¹⁶ On n'omettra pas de rapprocher ces chiffres de ceux donnés par les statistiques concernant les acheteurs des mythiques Coccinelles et Honda Accords.

¹⁷ document interne de l'agence Hal Riney *Saturn Case Study*, 1993

¹⁸ Aux Etats-Unis, les concessionnaires ne sont pas exclusifs et donc peuvent sous le même nom vendre des marques différentes. Leur intérêt commercial étant de ne pas voir une marque "cannibaliser" une autre, ils choisissent des marques aux gammes complémentaires.

¹⁹ Le poste publicité est le deuxième poste budgétaire d'une concession après le poste salaire.

Bien évidemment, comme ces territoires exclusifs sont vastes, Saturn laisse la possibilité aux concessionnaires d'organiser leur présence et d'occuper leur territoire comme ils l'entendent : on leur laisse la possibilité de créer plusieurs points de vente et de dissocier les diverses formes de présence. Contrairement aux concessionnaires traditionnels qui groupent dans le même emplacement toutes leurs opérations (halls d'exposition, ateliers, services administratifs, stocks), les concessionnaires Saturn peuvent scinder leurs opérations en fonction de leur connaissance du marché local, du prix de l'immobilier et des emplacements disponibles. Ainsi, par exemple, ils ont des "boutiques" dans les centres commerciaux et les immeubles de bureaux (avec très peu de modèles en exposition), des halls d'exposition à proprement parler dans les "auto-parks", ces zones hors agglomération où se regroupent tous les concessionnaires et des ateliers d'entretien dans ces mêmes auto-parks ou dans des zones industrielles (l'investissement étant moins important).

La création d'un réseau nouveau et spécifique a permis de renforcer l'identité nationale de la marque en imposant aux concessionnaires un modèle unique de concessions. Pour la première fois aux Etats-Unis, toutes les concessions sont strictement identiques sur le plan architectural (formes, matériaux, couleurs du bâtiment) que sur le plan aménagement intérieur (hall, présentation des modèles, ateliers). Homogénéité et cohérence entre produit, marque et concession sont totales. Mac Donald's a, d'après les concepteurs même du projet, largement inspiré cette orientation.

L'avantage du système du territoire exclusif est qu'il garantit un chiffre de vente proportionnellement plus élevé que dans le système traditionnel et qu'il permet de faire des économies d'échelle. Là où d'ordinaire, il y a trois ou quatre concessionnaires de la même marque, et donc trois ou quatre ateliers de réparation, services comptabilité, stocks identiques de pièces détachées etc., il n'y a pour Saturn qu'un seul concessionnaire qui rendra le même service avec beaucoup moins d'investissements et de frais. Chaque concessionnaire va, proportionnellement à ses investissements et à ses frais généraux, vendre et entretenir davantage de voitures. Saturn compte sur ces économies d'échelle pour permettre aux concessionnaires de dégager une marge nette supérieure, de bien gagner leur vie, donc de mieux faire leur métier et d'enclencher une logique de succès pour la marque sur leur secteur. Autre retombée du système, il devient maintenant possible d'évaluer précisément l'impact d'une campagne locale de publicité et de savoir dans quelle mesure les dollars investis se transforment en dollars gagnés.

Le contrat signé entre Saturn Corporation et les candidats retenus, sera, comparativement à la norme de la profession, peu rigide et assez original. Le concessionnaire et l'ensemble de son personnel doivent subir une formation Saturn, la politique de vente Saturn devant être strictement appliquée. Tous les désaccords entre Saturn et les concessionnaires passeront devant un comité de conciliation paritaire Saturn/concessionnaires, et en cas d'échec de la conciliation, devant un comité d'arbitrage. L'association des concessionnaires Naada²⁰ s'est opposée à ce principe mais Saturn l'a maintenu dans la mesure où l'idée était venue des revendeurs eux-mêmes. Autre élément nouveau, en cas de revente de la concession, Saturn a un droit de préemption si l'acheteur potentiel ne lui convient pas. Si l'acheteur est agréé par Saturn, il reçoit la même formation que son prédécesseur ainsi que tout son nouveau personnel. Saturn a aussi le droit de racheter une concession qui n'atteint pas ses objectifs de vente ou d'indices de satisfaction clientèle. La marque, et on peut le comprendre, a pris quelques dispositions pour éviter de voir une zone territoriale échouer dans sa mission, faillir à ses objectifs ou donner de Saturn une image non conforme.

2.2 Une nouvelle organisation de la vente

La politique de vente de Saturn est claire : "en donner pour son argent aux clients en fonctionnement et en fonctionnalité"²¹. Saturn Corporation est sûr de disposer d'un bon produit, avec un rapport qualité/prix satisfaisant mais avec un handicap : Saturn n'a pas de passé, n'a pas d'indice de reconnaissance.

Dans ces conditions, pour conclure des ventes il faut commencer par attirer le client dans la concession. Pour faire découvrir le produit, la publicité peut en vanter les mérites, mais elle ne peut à elle seule inciter les clients à venir le voir. A cela plusieurs raisons: le marché de l'automobile étant très concurrentiel, l'acheteur potentiel est submergé de publicités locales ou nationales. Le consommateur sait que la publicité a tendance à exagérer, il a surtout conscience que le concessionnaire automobile est un "filou". Chaque fois qu'il doit changer de voiture, il appréhende de se faire rouler par ce professionnel du boniment.

²⁰ "National Association of Automobile Dealers of America" : Association nationale des concessionnaires automobiles d'Amérique

²¹ Hamilton, "Stempel Says Product Blitz on Tap for GM", *Automotive News*, 9 mai 1988,

Brock Yates écrit à propos des vendeurs de voitures :

*"Ils semblent avoir la bosse du commerce des Phéniciens, le génie mathématique d'un enfant surdoué, la convoitise d'un Vanderbilt, l'éthique d'un Jay Gould, la morale d'un Dillinger, les pouvoirs hypnotiques d'un Raspoutine. Franchir le seuil de leur porte, c'est devenir une mouche prisonnière d'une toile d'araignée."*²²

La stratégie de vente Saturn qui cherche à rassurer le client et à lui donner les garanties qui semblent tant lui faire défaut face au concessionnaire repose principalement sur l'application d'un tarif unique, une politique de "satisfait ou remboursé" et un service zéro-défaut. C'est le prix à payer pour faire venir le client sans arrière pensée et sans retenue dans la concession

2.2.1 prix unique

Le marchandage sur les prix est strictement proscrit. Le prix de vente est affiché sur la voiture et il n'est pas question de le discuter. C'est la *"one-price policy"*, la politique du prix unique. Le prix est le même dans toutes les concessions des Etats-Unis, il ne se négocie pas, l'éventuelle reprise d'un véhicule d'occasion (prétexte à des remises cachées) se fera sur les bases du *"Yellow Book"*, l'Argus américain. Pour ce faire, Saturn Corporation n'a pas hésité à donner aux concessionnaires une marge brute de 17% alors que la norme se situe plutôt aux alentours de 12%, et à encourager le paiement de salaires aux vendeurs à la place des traditionnelles commissions sur les ventes²³.

2.2.2 Satisfait ou remboursé

Le deuxième volet de la politique commerciale de Saturn est la pratique du "satisfait ou remboursé" : si avant un mois, ou 1500 miles, le client n'est pas satisfait de la voiture, pour quelque raison que ce soit, elle lui est remboursée. Ainsi le concessionnaire de Knoxville (Tennessee) nous a dit avoir remboursé sans sourciller une voiture à un client qui la trouvait trop petite pour sa famille, et une autre à un client dont l'entreprise venait de faire faillite et dont les indemnités de chômage n'étaient pas suffisantes pour, à la fois, nourrir sa famille et payer les remboursements mensuels de sa Saturn. Dans les deux cas, le concessionnaire a pensé que ces deux clients ne pouvaient se sentir complètement satisfaits de leur voiture et qu'en conséquence il valait mieux les rembourser. Il était clair pour lui qu'à chaque fois que le premier client utiliserait sa voiture il l'a trouverait décidément petite (voire très petite) et que le second, à chaque fois qu'il la verrait, garée devant chez lui, culpabiliserait en pensant à l'argent qu'elle lui coûte et qui pourrait être utilisé à tout autre chose. Si la négociation et l'acte d'achat doivent être agréables et faciles, la possession de la voiture doit aussi être une source de plaisir et de satisfaction. Le taux de retour de l'opération "satisfait ou remboursé" a évolué entre 1 et 2%. Sur ce nombre, la moitié des personnes a opté pour un autre modèle Saturn, généralement mieux équipé ou plus luxueux, l'autre moitié a demandé un remboursement²⁴.

La politique du 100% de satisfaction peut aller certaines fois jusqu'au refus de la vente. Le concessionnaire de Clearwater (Floride) nous a déclaré avoir, à plusieurs reprises, déconseillé l'achat d'une Saturn à un acheteur potentiel, persuadé que ce type de véhicule ne correspondait pas aux attentes réelles du client et que, donc, il n'en serait jamais pleinement satisfait.

2.2.3 Service zéro-défaut

L'effort a aussi porté sur l'entretien de la voiture dont Saturn pense qu'il fait partie intégrante de la possession du véhicule. Révisions et réparations, d'ordinaire sources d'interrogations tant sur le diagnostic que sur le travail effectué et le prix payé, doivent devenir des opérations simples, non contraignantes et transparentes. Il n'est plus question d'occulter les interrogations légitimes du client par des réponses techniques incompréhensibles ou par l'absence d'interlocuteur responsable (l'atelier étant une espèce de zone interdite où le client ne peut aller et d'où le mécanicien ne sort pas). Il n'est pas davantage question d'immobiliser le véhicule au-delà d'une journée sans offrir un moyen de transport de remplacement. Le technicien qui s'est occupé de la voiture laisse sa carte de visite professionnelle de façon à pouvoir répondre par téléphone aux éventuelles questions du propriétaire. Le représentant qui a vendu la voiture s'efforcera d'être présent pour accueillir le client ; il lui fera visiter l'atelier de

²² B. Yates, *The Decline and Fall of the American Automobile Industry*, Vintage Books, 1984, p.216

²³ D. Woodruff, "May We Help Kick The Tires", *Business Week*, 3 août 1992, p.50

²⁴ A. Sawyers, "Guarantees Delight Automakers and Customers", *Automotive News*, 17 août 1992, p.3.

réparation, lui présentera le mécanicien qui s'occupera de sa voiture et l'accompagnera au salon d'attente qui se trouve dans chaque concession pour lui offrir un café ou un rafraîchissement, et parler avec lui.

La voiture sera rendue lavée et nettoyée, les appareils électroniques et électriques seront reprogrammés de la façon la mieux adaptée. Les petits désagréments du client amateur de musique classique dont l'autoradio est programmé sur une station de hard-rock, du client frileux dont la climatisation est poussée au maximum et du joueur de basket-ball qui ne peut s'asseoir dans sa voiture à cause du siège avancé trop près du volant ne doivent plus exister.

Toutes ces exigences, tellement en décalage par rapport à la pratique traditionnelle de la profession nécessitent une véritable "révolution culturelle" et une remise en question totale pour les individus. Saturn Corporation ambitionne de s'attacher les services de vendeurs complètement différents de leurs collègues des autres marques américaines.

2.3 Une nouvelle "race" de revendeurs

Devant le mécontentement général des consommateurs interrogés lors d'enquêtes sur les indices de satisfaction par rapport aux concessionnaires et à l'acte d'achat en matière automobile, le groupe des 99 (les concepteurs du projet Saturn) avait cherché d'autres façons de vendre la voiture. Les circuits de distribution qui avaient été explorés allaient de la vente par correspondance à la vente en grands magasins ou hypermarchés en passant par le télé-achat. Le recours à des chaînes de distribution comme *Sears and Roebuck* ou *K Mart* avait été une solution sérieusement envisagée. Cependant, devant le prix du produit, sa spécificité, ses connotations culturelles et sociales, l'idée fut abandonnée au profit d'un retour au réseau traditionnel de distribution par l'intermédiaire de concessionnaires. Le seul impératif était de changer les façons de faire des vendeurs.

Il n'était plus question que le vendeur soit un "salesman" mais plutôt un "consultant" :

*"Le conseiller est considéré comme une personne ayant fait des études supérieures, source de savoir. Le conseiller est censé travailler pour vous et non contre vous... Le conseiller fait des recommandations basées sur ce qui est le meilleur intérêt du client et non sur son propre intérêt."*²⁵

2.3.1 Programme de formation

Saturn a institué un programme de formation pour les revendeurs et leurs personnels de façon à mettre en œuvre, ensemble, une nouvelle politique de vente face au client. Il n'est plus question de pousser ce dernier dans ses derniers retranchements financiers, de lui vendre une voiture au-dessus de ses moyens ou de lui faire prendre des options qu'il juge inutiles.

La relation doit être une relation de confiance : " *l'honnêteté est l'ingrédient qui manque le plus dans la vente automobile* " ²⁶ insistent les formateurs Saturn. Le but n'est pas uniquement de faire une vente dans les conditions les plus intéressantes possibles pour les revendeurs. Il faut fidéliser le client : on estime, dans l'industrie automobile, qu'un client fidèle laisse en moyenne 142 000 dollars à son concessionnaire sur une vie d'achats mais qu'il faut investir cinq fois cette somme pour attirer de nouveaux clients²⁷. Comme le dit Lee Iacocca, ancien président de Chrysler:

*" l'objectif maintenant c'est de gagner des parts de marché. Il faut y aller comme des fous. Comme des fous. Si vous gagnez un client et qu'il vous demeure fidèle, dans trois ans vous pourrez réduire vos budgets publicitaires car vous aurez un client de moins à conquérir "*²⁸.

La relation de confiance que Saturn veut instaurer vise à faire du client satisfait le meilleur avocat de la marque, et va faire de cette politique du bouche-à-oreille un des fondements de sa politique commerciale. Le groupe des 99 ne sera pas insensible aux conclusions de nombreuses enquêtes menées dans l'industrie automobile à propos du bouche-à-oreille : on admet en général qu'un acheteur satisfait parle de son expérience positive à huit autres personnes de son entourage, alors qu'une personne mécontente dira son insatisfaction à vingt personnes. On considère d'autre part que les personnes qui reçoivent ce message sont d'autant plus attachées à lui donner de l'importance qu'il est délivré par une personne en qui elles ont confiance (parent, ami)²⁹.

²⁵ M. Lazarus and G. Schneiner "One-Price Selling Works ; Price Selling Strikes Out", *Automotive News*, 26 juillet 1993, p. 14

²⁶ D. Woodruff, "May We Help You Kick the Tires", *Business Week*, 3 août 1992, p. 49

²⁷ J. Henry, "Dealers Flock to One-Price Workshop", *Automotive News*, 15 février 1993, p. 72

²⁸ A. Taylor, L. Iacocca, "I Couldn't Just Play Golf All Day", *Fortune*, 30 mai 1994, p. 57

²⁹ Berkowitz et alii, *Marketing*, Irwin, 1991, p. 107

En privilégiant le consommateur et son opinion subjective par rapport aux données chiffrées objectives d'une publicité (consommation, vitesse, accélération, données techniques), Saturn Corporation parie encore une fois sur l'homme et la relation qui peut se nouer avec lui au détriment de la promotion du produit. En faisant du vendeur (et non plus du produit) son interface avec l'acheteur, le constructeur donne une dimension humaine et affective à l'acte d'achat, personnalise la voiture à travers cet acte d'achat et non plus seulement à travers l'acte de possession.

Pour réussir cette gageure, avoir des clients heureux d'acheter une voiture américaine, il fallait un programme de formation capable de révolutionner les mentalités et les méthodes marketing des nouveaux concessionnaires Saturn qui avaient, pour la plupart, été formés à la vieille école du bras de fer avec les clients.

Le programme de formation s'est très largement inspiré de celui de la compagnie aérienne scandinave SAS que le groupe des 99 avait visitée. Ce programme identifie 40 moments de vérité dans la relation vendeur/acheteur. Ce sont ces moments qui sont déterminants dans la relation et qui mettent le client dans des dispositions favorables : l'accueil, l'écoute, la franchise, les petites attentions etc... La base de la formation est de former le vendeur à l'écoute et de lui apprendre à traiter le client comme un être humain (changement radical pour les anciens). Saturn a basé une grande partie de cet enseignement sur des jeux de rôle pour faire perdre aux anciens leurs mauvaises habitudes. Ce programme baptisé STEP (*Saturn Training and Education Partnership*) a plusieurs objectifs: faire partager la différence Saturn, parvenir aux résultats optimaux par rapport au temps et aux dollars investis, et enfin transmettre, par la formation, des compétences dont l'efficacité est mesurable.

Unique dans l'industrie automobile, il porte sur 27 centres d'intérêt, s'articule autour d'une documentation de 5000 pages et de 10 heures de vidéo éducative et permet d'offrir 325 heures de formation par concession réparties en heures d'auto-formation et en séminaires intra- et inter-concessions³⁰.

La philosophie de vente est basée sur les six étapes contribuant à l'enthousiasme" du consommateur ("*Six Steps to Customer Enthusiasm*") :

- écouter le client,
- créer un environnement de confiance réciproque,
- dépasser les attentes du consommateur,
- créer une culture de gain réciproque,
- garder le contact avec l'acheteur pour s'assurer que ses attentes ont été satisfaites,
- améliorer la reconnaissance de la part du client de la qualité du produit et du service.

La politique de vente repose sur deux éléments essentiels : pas de marchandage sur le prix, des comparaisons et encore des comparaisons. Saturn est suffisamment sûr de son produit pour encourager les vendeurs à faire des comparaisons avec tous les modèles concurrents qu'ils soient japonais, américains ou européens³¹. A cet égard, la politique d'implantation de Saturn est claire, les recommandations aux concessionnaires disent : "implantez-vous à coté des Japonais et loin de General Motors"³². Ce que les concessionnaires feront à chaque fois que les disponibilités de terrain le permettront.

Saturn est sûr de son fait en faisant comparer ses voitures dans la mesure où tout a été fait pour qu'elles ressemblent à des japonaises : le design est en rupture totale avec ce que Détroit a l'habitude de produire, les qualités routières sont très "japonaises" et l'habillage intérieur et les finitions ont été l'objet de tous les soins. Saturn a fourni des voitures japonaises aux ingénieurs responsables de la recherche et du développement pour qu'ils aient une idée précise du "feeling" que l'on a à bord d'une japonaise. Toutes les commandes sont donc disposées comme sur une japonaise, la qualité des matériaux est la même, le toucher et le "bruit" des commandes sont les mêmes, les portes claquent avec le même bruit sourd.

³⁰ D. Cottrell et al., "Sales Training and the Saturn Difference", *Training and Development*, Décembre 1992, p. 40-42

³¹ On avait même, début 1990, envisagé de mettre des Honda Civic, des Toyota Corolla et des Acura Integra dans les concessions Saturn pour encourager les clients à faire eux-mêmes des comparaisons. J. Treece, "Ready, Set, Here Comes Saturn", *Business Week*, 16 avril 1990, p. 41

³² D. Mandell et L. Clark, "Saturn: LeFauve Would Ship 1st to Tokyo as 'Symbol'", *Automotive News*, 9 mai 1988, p. 4

2.3.2 Création d'un esprit d'équipe

De plus, Saturn souhaite être perçu comme une équipe dont les clients sont les membres. C'est la raison pour laquelle toutes les concessions ont une appellation commune : "Saturn of....." suivi du nom de la ville, ainsi par exemple, Saturn of Knoxville, Saturn of Laguna Beach, Saturn of San Diego. Adieu les Bill Rodgers Buick, les Jack Nelson Pontiac ou les Jerry Duncan Ford. Le concessionnaire qui met son nom en avant, symbole de sa réussite, va devoir s'effacer derrière la marque qu'il représente et se fondre dans le groupe.

Le vendeur, cet individualiste forcené qui se bat contre la concurrence, (un peu), et contre les vendeurs rivaux de la même marque, (beaucoup), va lui aussi devoir changer. Pour l'aider, la plupart des concessionnaires abandonnent le système de la commission ou du moins en réduisent l'importance. Clairement, le rival est à l'extérieur de Saturn et non à l'intérieur. Saturn est une équipe, une grande famille.

Cette volonté d'être une équipe va, grâce aux comités paritaires mis en place, intégrer les concessionnaires au processus de prise de décision de Saturn Corporation, être à leur écoute et prendre des décisions consensuelles. C'est ainsi que Saturn acceptera des retards d'ouverture de concessions, ne pressera jamais un concessionnaire de prendre tel ou tel modèle, se flattera d'avoir à tout moment un circuit de communications ouvert dans les deux sens entre constructeur et concessionnaires. Les résultats ne se feront pas attendre : dès 1992, les concessionnaires placeront Saturn en tête de l'enquête J. D. Power and Associates sur l'indice de satisfaction des concessionnaires (*Dealer Satisfaction Index*) par rapport à leur marque (indice qui mesure entre autres les conditions de vente, les délais de livraisons, l'assistance fournie et les divers services aux concessions).

Tableau 1 : indice de satisfaction du concessionnaire

	1997	1996	...//...	1992	1991
Saturn	155	153		139	133
Lexus	153	144		137	137
Mercedes	132	113		106	114
Honda	121	116		108	114
BMW	119	107		103	im
Toyota	119	125		113	111
Porsche	118	116		im	im
Audi	114	95		im	im
Subaru	111	102		im	im
Volkswagen	111	105		im	im
Volvo	108	101		102	103
Acura	106	110		104	108
Dodge	103	108		99	im
Hyundai	102	96		im	im
Saab	100	85		im	im
Chrysler	99	107		99	99
Jeep-Eagle	98	106		im	im
Lincoln	96	99		104	99
Moyenne	95	97		99	99

im : inférieur à la moyenne Source J.D Power And Associates

On remarquera que Saturn est classée sept ans de suite première d'une liste où la seconde marque américaine est treizième et où la majorité des marques sont des marques de luxe (dont la marge bénéficiaire par modèle est très importante et pour lesquelles les ventes sont bonnes - ce qui peut expliquer les bonnes appréciations des concessionnaires). Les deux marques qui sont sur le même créneau que Saturn (Toyota, Honda) suivent avec des écarts de points importants. Saturn Corporation a toutes les raisons d'être satisfait de ces résultats.

De même que Saturn a une relation particulière avec ses concessionnaires, la marque cherche à établir une relation tout aussi privilégiée et personnalisée avec le client. On ne lui vend pas un produit, on l'intègre dans un processus relationnel qui est fait pour durer. "je ne vends pas seulement une voiture, je construis une relation" dit Roland Daniels, concessionnaire à Dade City (Floride).

Les résultats de cette politique générale vis à vis du concessionnaire sont suivis de façon très régulière au plan national par des agences de marketing indépendantes comme l'agence J. D. Power and Associates, qui fait autorité en la matière. Quatre ans après le début de la commercialisation, les résultats sont tout simplement stupéfiants. Saturn obtient, sur les vingt marques les plus vendues aux Etats-Unis, le meilleur classement dans les quatre enquêtes menées par J. D. Power en 1994, dans son étude sur la relation concessionnaire/client : enquête sur la probabilité de rachat auprès du même concessionnaire (1er-79,1%), enquête sur la probabilité de rachat auprès du même vendeur (1er-70,2%), désir de plus d'attention de la part du concessionnaire (premier-12,9%), enquête sur le potentiel d'amélioration du concessionnaire dans son rapport avec le client (premier-10,4%). Un taux de fidélité de 80% et le fait qu'un client sur dix seulement estime que son concessionnaire pourrait encore faire plus pour le satisfaire, résument très clairement le succès de Saturn dans ce domaine.

3. UNE NOUVELLE RELATION AVEC LE CLIENT : LE ZERO-MEPRIS

Hervé Serieyx fait une analyse très tranchée de ce que doivent être les nouvelles pratiques d'entreprise en matière de relation avec le client. Il ne se prive pas, au passage, de vilipender certaines pratiques encore en usage. Il est intéressant de voir combien ce passage du Zéro-Mépris peut s'appliquer à l'ensemble des constructeurs américains dans sa première partie et à Saturn dans sa seconde.

"Elle est révolue l'époque où une entreprise fabriquait et vendait un produit sous prétexte qu'elle savait le faire et l'avait toujours fait. L'entreprise autocentrée, amoureuse de ses procédés, de ses techniques, de son esprit maison, de son glorieux passé et de ses certitudes, l'entreprise "cocorico" qui croit que les clients l'attendent n'a plus une once de chance de survie. Au cœur d'une bataille mondiale dans laquelle les consommateurs ont dorénavant l'embarras du choix face à une offre multipliée, c'est le client qui dirige : il faut le faire entrer à plein bord dans l'entreprise pour qu'il y vivifie l'activité de tous, de la vente au bureau d'études : les indicateurs de qualité, les systèmes de vigie ou les "clubs d'utilisateurs" sont autant de manières diversifiées de lever la frontière entre l'entreprise et ses clients, actuels ou potentiels"³³.

Chez Saturn, nous le verrons, la stratégie mise en œuvre est en parfaite harmonie avec les principes énoncés ci-dessus. On retrouve cette présence du client à tous les niveaux de l'entreprise, à chaque étape de la fabrication ou de la commercialisation du produit. De fait, la nouvelle relation avec le client est basée sur deux principes : zéro-mépris envers le client et service zéro-défaut. Le respect pour le client est parfaitement illustré dans le principe du prix affiché et du refus du marchandage. On refuse de l'impliquer dans un bras de fer commercial où il n'a objectivement que peu d'atouts. On fait confiance à son bon sens, on l'encourage à comparer avec d'autres modèles de marques concurrentes, on lui fait essayer la voiture. Toute cette attitude vis-à-vis du client est parfaitement résumée par Richard LeFauve :

"Je crois en fait qu'il s'agit davantage d'enthousiasme que de simple satisfaction de la part de nos clients. On est parti avec la volonté de satisfaire nos clients mais plus on a réfléchi sur le sujet plus on s'est rendu compte que c'est l'enthousiasme du client qu'il fallait susciter, ce qui signifiait qu'il fallait toujours aller au-delà de ses attentes. Nous allions faire quelque chose de tout à fait exceptionnel "³⁴.

De plus, le discours strictement technique a été banni car, en fin de compte, le client n'a que faire de la puissance réelle, du nombre de cylindres. L'approche de la vente est pragmatique, Saturn veille à mettre concrètement en avant ses atouts. Par exemple, les portes en matériaux de synthèse sont une réponse adaptée aux problèmes de bosses et de rayures, fléaux de la circulation urbaine et souci des propriétaires. Les concessionnaires ont eu l'idée d'avoir des portières de démonstration (en matériaux de synthèse, identiques à celles des voitures) sur lesquelles les clients pouvaient tester la résistance aux chocs. Là encore, il s'agit de montrer au client que Saturn est une "voiture à vivre", SA voiture.

La deuxième chose qu'un client demande à sa voiture est de nécessiter peu d'entretien et de passer un minimum de temps au garage. Lors des visites d'entretien, grâce à l'informatique, la voiture est connectée à un ordinateur central à Spring Hill qui peut diagnostiquer à distance les pannes, mettre en commun les données reçues de toutes les voitures en entretien, comparer par rapport à l'historique des pannes, en tirer des conclusions et proposer les solutions optimales au mécanicien.

³³ H. Serieyx, *Le Zéro-Mépris*, InterEditions, 1989, p.13

³⁴ "International Motor Business 2nd quarter 1993", *The Economist Intelligence Unit Limited*, 1993, p.12

Ce même système informatique permet aussi de faire remonter vers l'usine, en temps réel, les remarques des utilisateurs. De nombreuses plaintes pour un plafond trop bas à l'arrière et pour des vibrations du moteur gênantes ont été collectées en temps réel et ont trouvé des solutions rapides. Devant ces remarques de plus en plus nombreuses, Saturn Corporation a immédiatement travaillé le sujet, rabaisé les sièges arrière d'un demi-pouce et mis au point un montage moteur différent.

Cette liaison permanente avec les concessions a permis de déceler très tôt deux défauts majeurs sur la voiture et de rappeler immédiatement les véhicules concernés³⁵. Ces deux rappels montrent combien le respect du client est la priorité du réseau.

Chaque client concerné s'est vu adressé une lettre personnalisée³⁶. Il a même été décidé dans certains cas de donner en échange une voiture neuve sans tenir compte du kilométrage effectué sans hésiter à donner un modèle supérieur au modèle rendu pour éviter une attente trop longue en cas d'indisponibilité du modèle équivalent. C'était la première fois qu'un fabricant américain écrivait personnellement à chaque possesseur d'une voiture pour l'informer des causes et des conséquences du problème. Le client était traité en adulte capable de comprendre et à qui l'on ne cachait rien. On était parti du principe que l'on pouvait faire confiance à l'Américain moyen qui comprendrait que se tromper était humain et que cela "pouvait arriver". Il jugerait la façon de corriger l'erreur et non l'erreur elle-même.

Traditionnellement, même quand la sécurité était en question et que donc le gouvernement exigeait un rappel, rien ne se passait facilement. Le constructeur traînait les pieds, essayait d'aller de procès en procès avant d'agir et ne faisait rien pour faciliter la vie des utilisateurs. On a vu un fabricant faire directement parvenir la pièce à changer aux heureux possesseurs du véhicule avec les instructions pour le montage !

La stratégie Saturn en la matière était tellement nouvelle que les journaux en ont fait leurs titres, les télévisions nationales et locales ont toutes eu une histoire particulière à raconter et bien sûr l'agence de publicité Hal Riney and Partners n'a pas laissé passer l'occasion de faire une campagne réussie sur le thème de "*vous comptez aux yeux de Saturn*". On voyait, par exemple, un employé de Saturn prendre l'avion pour l'Alaska avec un siège neuf sous le bras pour aller procéder au remplacement du siège défectueux.

De tels rappels, d'ordinaire la hantise des constructeurs vu la mauvaise publicité qu'ils engendrent, ont produit le résultat inverse pour Saturn. Les clients, bien traités et l'ayant fait savoir, ont contribué à une montée des ventes après ces incidents. A tel point que les vendeurs ont maintenant pour instruction de mentionner ces rappels dans leur argumentaire de vente³⁷. Les responsables du marketing avaient vu juste : le bouche-à-oreille serait un des vecteurs de la publicité pour Saturn³⁸.

Cette stratégie a été appliquée lors d'un troisième rappel, en août 1993, pour le changement d'un fil électrique qui chauffait trop. A cette occasion, 380 682 lettres individuelles ont été envoyées aux possesseurs de voitures concernées, expliquant la nature du problème, un numéro vert d'aide et de renseignements téléphoniques a été installé.

³⁵ Le premier, en février 1991, consistait dans un dysfonctionnement du système de bascule des dossiers qui pouvaient, tout d'un coup, sauter d'un cran et surprendre le conducteur risquant de lui faire faire une fausse manœuvre. Dès la réception par informatique des premières réclamations, l'usine a pu organiser un rappel des voitures. Ce fut la même chose, en mai 1991, quand le fournisseur de liquide de refroidissement Texaco Refining and Marketing Inc. a livré un liquide trop caustique qui attaquait l'aluminium des blocs moteur. Le rappel a été organisé avant que la situation ne devienne catastrophique.

³⁶ Les clients non concernés par ce rappel avaient eux aussi reçu une lettre, leur en expliquant les raisons et les rassurant sur le fait qu'ils n'étaient pas touchés par ce défaut.

³⁷ D'autre part, une étude de 1993 confirme que ces rappels ont été bien perçus et montre que 97% des possesseurs d'un modèle Saturn "recommanderaient avec enthousiasme à un ami, un parent ou un voisin l'achat d'une voiture Saturn ainsi que le revendeur auprès de qui ils l'avaient achetée".

Saturn Fact Sheet, 1993.

³⁸ Une étude interne Saturn montre que les possesseurs de modèles Saturn font davantage de bouche-à-oreille que les possesseurs de Mercedes, de Lexus et d'Infiniti.

MIT Management, Spring 1992, p. 7

Les revendeurs ont mis en place un programme de réparations, utilisant un service de navettes gratuites, offrant des rafraîchissements, des hot-dogs et organisant des spectacles durant les 25 minutes que durait l'intervention sur le véhicule, et bien sûr appliquant la clause du satisfait ou remboursé pour les voitures de moins d'un mois et moins de 1 500 miles. Don Hudler, vice-président et responsable des ventes et du marketing, dit d'ailleurs à l'issue de ce rappel, qui est le plus important que Saturn ait eu à connaître :

*"A mon avis, en fin de compte, cela aura un effet positif... Mais il y aura des gens qui auront appris par le bouche-à-oreille comment nous avons traité nos clients et qui diront, si c'est ainsi qu'on est traité, alors on achète "*³⁹.

Cette politique de communication avec le client a été maintenue dans d'autres circonstances. L'agence de publicité Hal Riney and Partners n'a pas hésité à mettre au point des messages destinés à la presse et aux stations de radio pour s'excuser des éventuels retards de livraison et pour donner une image positive de Saturn en affirmant qu'on n'accélérait pas le rythme de production au risque de compromettre la qualité. Des lettres personnelles rédigées par l'agence de publicité et envoyées sous le timbre du concessionnaire aux clients ayant passé commande vont dans le même sens : *"nous ferons tout ce qui est en notre pouvoir pour faire de vous un client satisfait de Saturn et nous comprenons bien qu'il sera difficile qu'il en soit ainsi tant que nous ne vous aurons pas livré votre voiture"*.

tableau 2 : indice de satisfaction du client/rang

	1997	1995	1994
Saturn	154/5	159/3	155/3
Lexus	174/1	173/1	176/1
Infiniti	170/2	172/2	171/2
Acura	159/3	155/4	148/4
Volvo	152/9	155/4	144/8
Audi	153/8	152/6	148/4
Cadillac	154/5	150/7	143/10
Honda	152/9	149/8	145/7
Mercedes	155/4	149/8	141/11
Toyota	147/12	148/10	146/6
Buick	150/10	147/11	141/11
Lincoln	148/11	146/12	144/8
Subaru	147/12	145/13	139/13
Mercury	151/9	139/14	133/15
BMW	151/11	138/15	138/14
Nissan	im	138/15	132/16
Jaguar	154/5	im	im
Oldsmobile	147/12	im	im
Moyenne	141	138	135

im: inférieur à la moyenne
source J.D Power and Associates

Marques en dessous de la moyenne : Plymouth, Chrysler, Dodge, Chevrolet, Geo, Pontiac, Mitsubishi, Subaru, Eagle, Mazda, Hyundai, Suzuki, Kia

Cette franchise, ce respect et les différentes attentions dont ont su faire preuve les revendeurs ainsi que leurs équipes de vente et d'entretien ont grandement contribué au succès de Saturn. La réputation attachée à la marque a parfaitement illustré le slogan *"a different kind of company"*. Les résultats de l'enquête menée par J. D. Power and Associates (tableau 2) montre très clairement la performance accomplie par Saturn dans ce domaine. Là encore, on notera la présence massive des marques de luxe. Les trois seuls autres constructeurs généralistes présents sur cette liste sont japonais.

³⁹ P. Frame, "Saturn Throws Recall Party", *Automotive News*, 6 août 1993, p. 1

4. SATURN OU LE PASSAGE POUR GM D'UN MARKETING TRANSACTIONNEL A UN MARKETING RELATIONNEL

La création de Saturn n'a clairement pas été une création liée à une volonté d'innovation technologique ou de design qui aurait pu (et dû ?) être les seules motivations susceptibles d'engendrer la création d'une nouvelle filiale chez General Motors. Bien au contraire, les concepteurs des premiers modèles Saturn eurent une vision très frileuse de leur produit n'ayant qu'une préoccupation : copier au mieux ce qui faisait le succès des modèles japonais aux Etats-Unis. Clairement donc on s'éloignait du produit (et des ses attributs objectifs - prix, performances, esthétique) en tant que focalisateur du lien fournisseur-client et on lui substituait une qualité de relation fournisseur-client susceptible de devenir un élément discriminant majeur dans le choix d'une marque. Incapable de lutter avec succès contre les constructeurs japonais en terme de produits, General Motors avait bien compris qu'une meilleure compréhension des attentes des clients et une réponse adaptée pouvait être la clé qui ouvrirait la porte d'une reconquête des clients perdus au profit des Honda, Toyota, Nissan.

Si, pour ce qui concerne l'automobile, l'acte d'achat est un moment important, il n'en demeure pas moins vrai que c'est la possession qui importe le plus. D'abord parce que, en ce qui concerne l'automobile, l'acte d'achat même s'il est entouré d'une recherche et d'une analyse fine des différentes offres existantes ne dure pas très longtemps (de quelques jours à quelques semaines), la possession s'étend, elle, sur plusieurs années. S'il est clair que l'acte d'achat est chargé émotionnellement (choix, prix, incertitude sur le bien fondé du choix), la possession, elle, passe par l'objectivation (service rendu, qualité, solidité, service après-vente).

General Motors a donc fait le pari de privilégier l'action sur la relation à long terme avec le client (y compris en jetant les bases dès la phase initiale de l'acte d'achat) et en conséquence de rejeter tous les éléments qui étaient partie intégrante de l'acte d'achat (rabais, options gratuites, rachat du véhicule précédent, délais de livraison etc...) : ces éléments étant traités par anticipation par une politique définie et clairement annoncée (prix unique et fixe, rachat Argus non négociable, satisfait ou remboursé, etc...)

On peut donc dire que, dans le secteur automobile, Saturn a initié dès 1990 un passage du marketing transactionnel (de la transaction) vers un marketing relationnel (de la relation). Cette nouvelle approche de marketing relationnel a vu son essor se confirmer au cours des années 90 dans de nombreux secteurs économiques. Le coût de l'acquisition d'un nouveau client et donc la nécessité de le fidéliser et de pérenniser la relation commerciale a induit la réflexion sur la gestion de la relation fournisseur-client et jeté les bases de la réflexion sur un marketing de relation et non plus de transaction. S'il est clair que le marketing relationnel a trouvé une partie de ses fondements dans la disponibilité importante de données de plus en plus approfondies et fiables sur le client, Saturn a pu, sans l'aveuglement et le mépris du client si courants chez les constructeurs américains, rassembler toutes les données qui montraient que les clients détestaient toutes les étapes de la phase de négociation avec le vendeur, n'avaient jamais une lisibilité satisfaisante des caractéristiques et des performances de la voiture, se montraient insatisfaits en matière de garantie, de service après-vente et d'entretien. En clair, Saturn a été dans son secteur d'activité le tout premier à comprendre qu'une relation se construit à deux, que le client n'est pas forcément désireux de créer cette relation et que en conséquence il est impératif de concevoir une relation qui réponde à certaines de ses attentes : en clair 50% de cette relation doivent être conçus autour de la vision que le client en a. Les consommateurs dans le secteur de l'automobile ont la même vision que les consommateurs des autres secteurs *«quand on parle aux gens de leur vie en tant que consommateurs, ils ne font pas d'éloges pour leurs partenaires industriels. Au contraire, on entend parler d'un marché confus, stressant, inattentif et manipulateur dans lequel ils se sentent prisonniers et dupés... Les indices de satisfaction-consommateurs n'ont jamais été aussi bas aux Etats-Unis, les plaintes, les boycottages ainsi que d'autres actions de mécontentement des consommateurs ne cessent d'augmenter»*⁴⁰.

La vision du marketing relationnel pratiqué par Saturn est extrêmement intéressante car elle a permis de pousser la construction de la relation à l'extrême : *atteindre et partager l'intimité du client* (Fournier, Dobscha, Mick, 1988). Après avoir transformé le vendeur en conseiller puis en ami, après avoir veillé à souhaiter les anniversaires des clients, après avoir envoyé des fleurs pour les événements marquants de la vie familiale des propriétaires de modèles Saturn, la marque a organisé pour ces 650 000 personnes, les 24 et 25 juin 1994, dans son usine de Springhill un pique-nique géant.

⁴⁰ S. Fournier, S. Dobscha, D. G. Mick, «The Premature Death of Relationship Marketing», *Harvard Business Review*, janvier-Février 1998, p. 43

Pour ce pique-nique Saturn a, bien sûr, organisé des visites d'usine, des rencontres entre clients-concessionnaires-cadres et ouvriers de l'usine de montage, mais aussi a mis au point pour les adolescents une version de son programme de formation pour l'apprentissage du travail en équipe. Des expositions et des démonstrations organisées par la marque et ses sous-traitants faisaient aussi partie de l'événement. Barbecues et orchestres de country-music complétaient les attractions. 38 000 personnes se sont rendues à Spring Hill, certaines n'hésitant pas à faire une journée de route pour être présentes. On a pu y constater de nombreux exemples de débordements qui dépassent le cadre de la satisfaction ou de l'enthousiasme du consommateur pour atteindre plutôt au zèle fanatique de membres d'une secte (un couple a tenu à se marier sur le site de l'usine, uni par le prêtre du syndicat UAW !). On retrouve dans ce rassemblement les mêmes motivations les mêmes principes qui gouvernent l'organisation des concentrations de la marque de motos Harley-Davidson qui rassemblent chaque année plus de 20 000 propriétaires de modèles de cette marque.

Après avoir introduit le zéro-stock, le zéro-défaut, le zéro-mépris, Saturn vise par la pratique du marketing relationnel à atteindre de la part de ses clients le zéro-défection : objectif très important quand on sait que les estimations dans l'industrie automobile américaine affirment que un pour cent de clients fidèles en plus représente cent millions de dollars de bénéfices supplémentaires.

5. SATURN: UN EXEMPLE POUR LES AUTRES CONSTRUCTEURS

Saturn a indiscutablement modifié le paysage de la vente automobile aux Etats-Unis. Depuis le début des années 90 et suite au succès de la méthode de vente Saturn, les émules n'ont pas manqué d'apparaître. Tout d'abord, General Motors, et c'est bien naturel, a commencé à transférer dans ses autres divisions les éléments qui avaient contribué à faire le succès de Saturn. A cet effet, un guide a été édité, applicable à toutes les divisions du groupe. Ce guide en cent points a été presque exclusivement inspiré par Saturn. En 1994, Chevrolet sous l'impulsion de son directeur Jim Perkins se lance dans un programme appelé "*Total Customer Enthusiasm*" qui n'est pas sans rappeler le "*Total Customer Satisfaction*" de Saturn. Perkins l'avoue sans fard "*Nous allons tout faire comme Saturn*"⁴¹.

Les autres constructeurs n'ont pas tardé à suivre. Ainsi Chrysler a lancé en 1993 son programme "*Customer One*" dont le mot d'ordre est "*delighting the customer*". Là encore à l'évidence l'influence Saturn est claire tant dans l'intitulé du programme que dans son objectif. D'ailleurs le programme de formation s'inspire largement de la pratique Saturn en ce qui concerne l'utilisation du téléphone et l'accueil-client au grand dam de Lee Iacocca qui s'indigne : "*nous dépensons 30 millions de dollars par an pour dire à nos concessionnaires qu'ils doivent être polis et qu'ils doivent sourire*".

Autre stratégie copiée chez Saturn : la pratique du prix fixe et du non-marchandage. Après que 974 concessionnaires eurent adopté cette pratique en 1991, ce nombre est passé à 1665 en 1992 puis à 2 265 en 1993. Depuis cette date, le nombre de concessionnaires de toutes marques tentant cette expérience n'a cessé de croître. Dans le même temps, on a compté un taux d'abandon variant entre 30 et 35% qui prouve que hors d'une culture clairement établie, acceptée et vécue - comme a pu le faire Saturn à partir d'une approche de la feuille blanche - l'industrie automobile américaine et ses concessionnaires retombent dans ses vieux démons du profit immédiat et d'une vision stratégique à très court terme.

Toujours au niveau de la concession, la standardisation de l'architecture, des couleurs, des matériaux et de l'agencement a aussi fait école. Au fur et à mesure des réfections ou des créations les marques cherchent à uniformiser les points de vente en cherchant à donner une identité propre et immédiatement reconnaissable⁴². Comme dans le cas de Saturn, la marque supplante la concession, le produit supplante le concessionnaire.

Enfin, la notion de territoire exclusif est devenu une réalité très présente dans le paysage de la distribution automobile. Tout d'abord pour les marques américaines, sans que cela soit une politique affichée par les constructeurs, on a pu constater dès le début des années 1990 une tendance dans ce sens. Il s'est agi tout d'abord d'une pratique de rachats ou de fusions entre concessions voisines afin de rationaliser et d'optimiser leur gestion.

⁴¹ P. Frame, "Chevy Plans No-Hassle Policy", *Automotive News*, 8 février 1993, p.121

⁴² Lincoln, la marque de luxe de Ford est la dernière à emboîter le pas au dernier semestre 1997. *Automotive News*, 21 avril 1997, p.64

Puis, les marques étrangères ont pris le relais, ce qui somme toute leur était beaucoup plus facile, car elles avaient moins de concessionnaires et que ceux-ci ne pouvaient se prévaloir d'une bien longue pratique historique. Ainsi Volvo, Nissan ⁴³, BMW ⁴⁴, Mercedes ont choisi et appliquent la politique du territoire exclusif en créant ou recréant des réseaux selon cette approche. Pour finir, on ne saurait passer sous silence la nouvelle tendance lourde qui restructure complètement la distribution automobile américaine : l'existence de groupes privés nationaux (Republic Industrie, Hendrick Automotive Group, V.T, United Auto Group) possédant des centaines de concessions et dont la volonté de faire des économies d'échelle est évidente. Cette volonté passe par une rationalisation de la gestion du territoire et donc par un regroupement stratégique de concessions sur une zone donnée.

Enfin, en guise de conclusion, nous ne saurions omettre de signaler que le caractère exemplaire de Saturn a traversé l'Atlantique. En effet, Huddy Hyman concessionnaire Saturn en Virginie est devenu le "tuteur" des futurs concessionnaires de la Smart en France. En particulier, il a été chargé d'expliquer et d'apprendre à appliquer la stratégie Saturn de prix unique, de zéro-mépris pour le client, de satisfaction zéro-défaut. Les similitudes entre les deux entreprises sont tellement nombreuses qu'il ne serait pas étonnant que le transfert de savoir-faire entre Saturn et Micro Compact Car soit le plus achevé et le plus réussi de tous les transferts jusqu'ici effectués. Huddy Hyman va y contribuer puisqu'en échange de son aide, il s'est vu attribuer l'exclusivité de distribution de la Smart pour toute la région parisienne sauf Paris intra-muros.

Les quatre concessions qu'il est en train de créer autour de Paris seront la vitrine de cette expérience⁴⁵. L'accueil très mitigé que semble réserver le public français au concept de micro-voiture ne permettra peut-être pas de mesurer avec certitude la transférabilité et l'impact des méthodes de vente Saturn hors des Etats-Unis.

La situation actuelle de la distribution automobile en France, sa structure, son mode de fonctionnement nous laissent cependant aussi penser que l'exemplarité Saturn pourrait à l'avenir, au-delà de la Smart, modifier le paysage français de ce secteur commercial d'une façon sensible et durable.

⁴³ "Nissan Attempts Saturnlike Approach", *Automotive News*, 19 mai 1997, p.38

⁴⁴ J. Henry, "8 Satellite Outlets Help BMW Embrace Market-area Setup", *Automotive News*, 19 mai 1997, p.36

⁴⁵ L. Chappel, "Saturn Dealer Gets Prime Smart Locations", *Automotive News*, 6 janvier 1997, p.23