

Remarque : ce cas n'a pas été donné à l'agrégation d'économie et gestion. Il a été rédigé dans le cadre de la préparation à cette agrégation comme sujet d'entraînement.

Cas Renault Twingo

Auteur : Ugo Brassart

PRESENTATION GENERALE

La Société Renault Frères a été créée en 1898 pour fabriquer des véhicules automobiles et exploiter des brevets d'invention relatifs à l'automobile. En janvier 1945, la société Renault est nationalisée et prend le nom de Régie Nationale des Usines Renault. Après sa nationalisation, dans le cadre de l'effort de reconstruction nationale, Renault concentre sa production sur la 4 CV. De 1960 à 1970, Renault diversifie sa gamme de produits et élargit sa présence géographique. Dans les années 70, et jusqu'au milieu des années 80, la société mène une stratégie de diversification de ses activités dans les domaines industriel, financier, et de services parallèlement à une expansion internationale de ses implantations industrielles et commerciales. Afin de faciliter la mise en oeuvre de cette stratégie, en 1990, Renault abandonne son statut de Régie et redevient une société anonyme (ce qu'elle était déjà entre 1922 et 1945).

Depuis 1985, le Groupe Renault mène une politique produit tournée vers la qualité totale et l'innovation, à renouveler sa gamme, à améliorer sa couverture commerciale européenne en développant sa présence en Europe du Nord, et dans le cadre d'une politique sociale concertée, à augmenter la flexibilité de l'appareil industriel et à réduire les coûts et les délais (conception, fabrication). Dans cette optique, le système de production juste à temps est progressivement étendu à l'ensemble du Groupe. Ces orientations ont permis le redressement du Groupe Renault et constituent encore aujourd'hui les piliers de la stratégie de Renault.

La finalité de la politique de produit de Renault est d'offrir une gamme jeune, forte et innovante. Il s'agit d'exprimer la personnalité de la marque par des produits forts qui concrétisent le concept de "Voitures à vivre" : agrément de vie à bord, plaisir de conduire, style expressif et fonctionnel, équipements et concepts de carrosserie innovants, coûts globaux d'utilisation en réduction constante, respect d'exigences rigoureuses en matière de sécurité et d'environnement.

En 1995, le Groupe Renault est le deuxième groupe industriel français et, sur le plan mondial, en neuvième position (classement en fonction du chiffre d'affaires) derrière General Motors, Ford, Toyota, Nissan, Chrysler, Daimler-Benz, V.A.G. et Honda. Renault réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires hors de France et 14 % à l'extérieur du continent européen. En 1994, le Groupe Renault a vendu 1 871 000 véhicules (1 807 000 véhicules particuliers et utilitaires, 64 000 véhicules industriels) dans le monde et son chiffre d'affaires a atteint 178,537 milliards de francs (dont 135,5 MdF en véhicules particuliers et utilitaires et 29 MdF en véhicules industriels). Au 31 décembre 1994, le Groupe Renault employait 138 279 salariés dans plus de 20 pays.

En qualité d'assistant du Chef de Projet Commercial (voir annexe 2) Twingo, vous devez traiter les dossiers 1 à 4 suivants.

<i>Annexe 01</i>	Le groupe Renault en 1994
<i>Annexe 02</i>	La fonction marketing au sein du Groupe Renault
<i>Annexe 03</i>	Présentation de la gamme Renault 1995
<i>Annexe 04</i>	Performances commerciales de la gamme Renault

ANNEXE 02 : LA FONCTION MARKETING AU SEIN DU GROUPE RENAULT

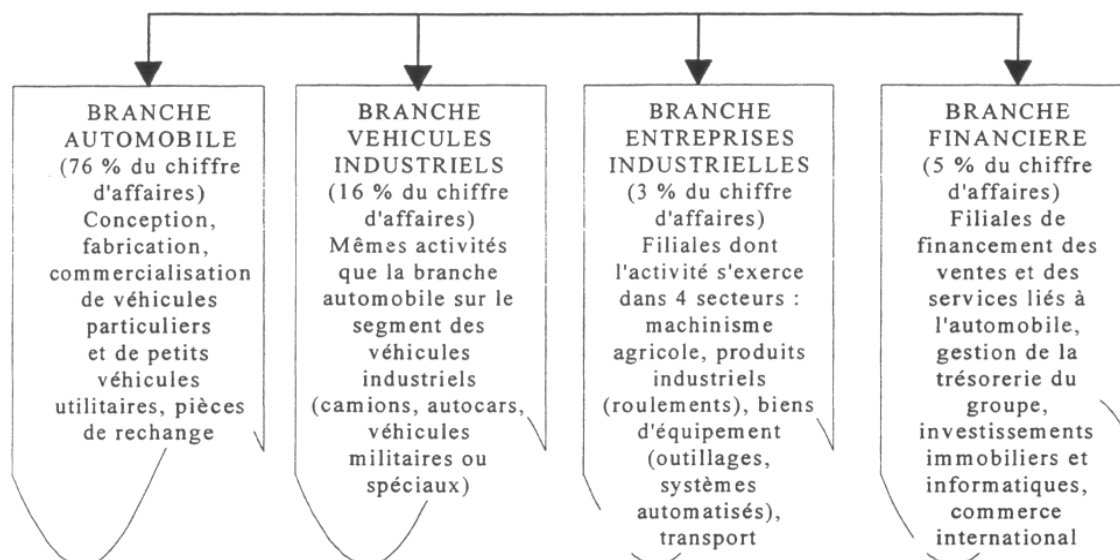


LA DIRECTION DU MARKETING



ANNEXE 01 : LE GROUPE RENAULT EN 1994

L'activité du groupe Renault s'organise en 4 branches :

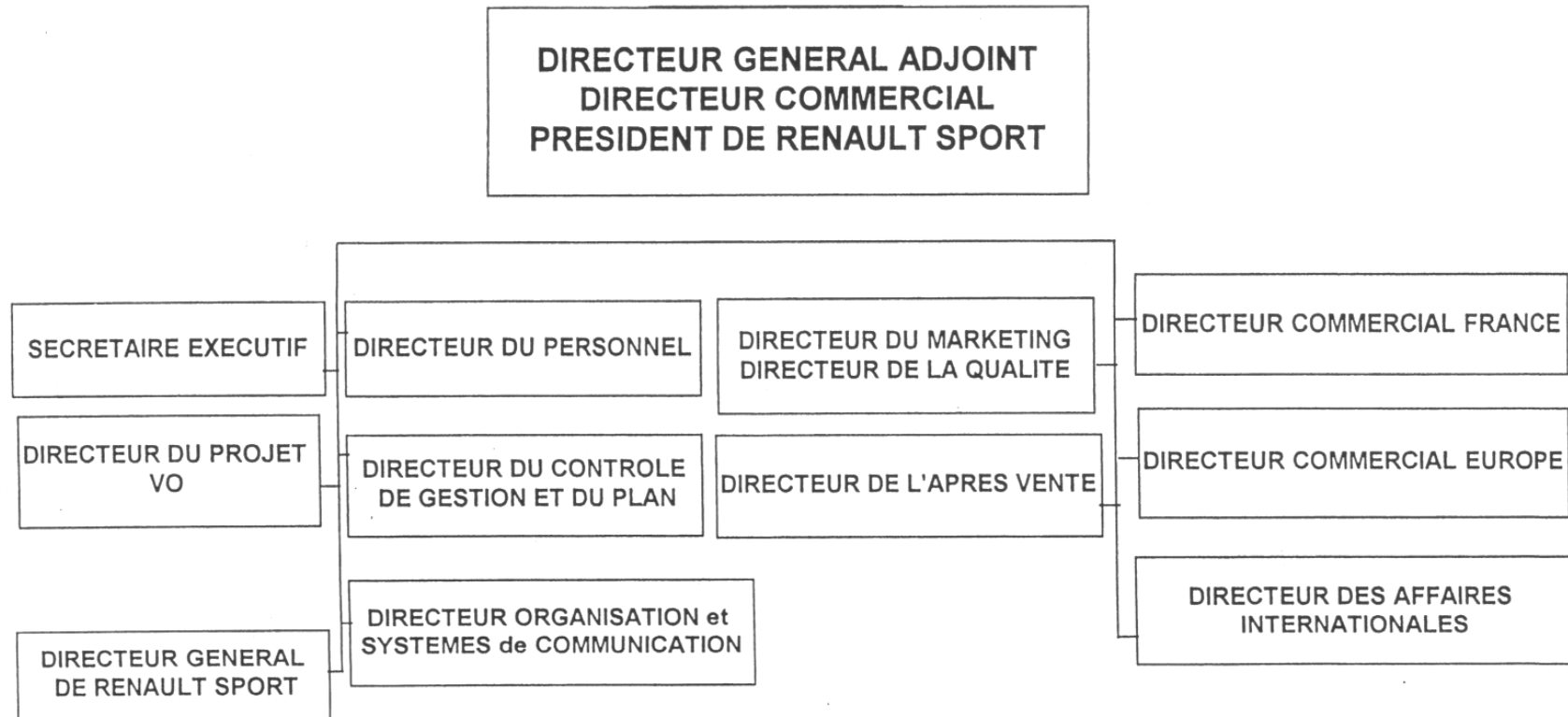


**RESULTATS DU GROUPE RENAULT -
PRINCIPALES DONNEES CONSOLIDEES SUR DIX ANS - Millions de F.**

Années	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Chiffre d'affaires	111 382	122 317	147 510	161 438	174 477	163 620	165 974	179 449	169 789	178 537
Résultat d'exploitation	(4 389)	3 542	9 204	14 385	12 944	6 299	4 663	7 920	609	2 317
Résultat avant impôts	(12 255)	(4 916)	3 562	8 975	9 725	1 380	4 109	6 313	1 094	3 485
Résultat net	(10 987)	(5 847)	3 256	8 834	9 289	1 210	3 078	5 680	1 071	3 636
Capacité d'autofinancement	(6 966)	2 240	10 010	15 260	15 050	7 919	10 113	13 149	11 017	12 145
Investissements	8 269	5 157	7 021	7 295	10 361	13 213	21 554	11 685	12 043	16 050
Capitaux propres	(9 450)	(11 433)	(7 811)	14 012	22 466	17 014	31 331	33 965	33 877	42 784
Effectif	196 414	182 448	188 936	178 665	174 573	157 378	147 185	146 604	139 733	138 279



COMITE DE DIRECTION DE LA DIRECTION COMMERCIALE





LES METIERS DE LA FONCTION MARKETING

MARKETING DES PRODUITS VN/VU
chefs de projet commerciaux, correspondanciers
pays

→ GESTION DE LA COURBE DE VIE DES PRODUITS

DEVELOPPEMENT COMMERCIAL
analystes clients / marchés, méthode et
organisation

→ METHODES COMMERCIALES

PLANIFICATION PREVISION ET PRIX
stratégies, prévisionnistes, statisticiens, analystes,
économistes

→ EQUILIBRE ECONOMIQUE PAR MARCHÉ

PUBLICITE
chef de produit, media, stratège

→ POSITIONNEMENT MARQUE ET PRODUIT

DISTRIBUTION PROGRAMMATION
méthode et organisation, logistique appliquée,
programmation, statisticiens

→ GESTION DES STOCKS DELAIS CLIENTS

DIVERSITE
chef de projet, analyste diversité

→ OPTIMISATION DE LA DIVERSITE COMMERCIALE

⇒ Missions principales de la Direction Marketing

- Assurer la synthèse et la cohérence marketing / commercial des différentes lignes de produit au sein de la direction commerciale et vis-à-vis de l'entreprise ;
- Adapter l'offre produit aux marchés présents et futurs ;
- Gérer, optimiser et mettre à la disposition de l'entreprise la diversité commerciale¹ "produit X marché".

⇒ Missions essentielles de la Direction Marketing

- Formaliser la stratégie commerciale pour le compte du Directeur Commercial ;
- Définir et proposer la stratégie marketing en s'assurant de la cohérence à moyen terme :
 - ↳ de la stratégie de positionnement de la Marque ;
 - ↳ des stratégies marketing par lignes de produit (animées par les Chefs de Projet Commerciaux) ;
 - ↳ de la stratégie marketing de distribution ;
 - ↳ des stratégies marketing par pays ;
- Faire fonctionner au plan opérationnel le réseau marketing en y jouant un rôle :
 - ↳ d'orientation, de contrôle, d'arbitrage et de consolidation ;
 - ↳ de définition des méthodes, procédures et apport d'expertise ;
- Assurer et développer la capacité d'anticipation et de proposition au bénéfice de la réactivité commerciale Renault ;

¹ Diversité commerciale : nombre total de variantes (moteurs, niveau d'équipement, carrosserie) et d'options (équipement, teintes, etc.) d'un même modèle (ex. : 22 000 combinatoires possibles pour une Renault Clio)

- Intégrer la variable économique à tous les niveaux de l'approche marketing.

⇒ **Missions d'un Chef de Projet Commercial**

- Proposer les recommandations de la Direction commerciale par rapport aux cahiers des charges des produits futurs ou à leur évolution ;
- Animer et coordonner l'ensemble des leviers marketing et commerciaux ;
- Coordonner l'ensemble des actions contribuant au lancement d'un nouveau modèle ou d'une nouvelle phase de cycle de vie ;
- Tirer les conclusions des bilans et diagnostic "produit X marché" qu'il réalise avec les D.C. opérationnelles et les services de la Direction du Marketing afin d'optimiser les gammes pays, proposer les évolutions produit nécessaires, déterminer les actions nécessaires (prix, produit, actions commerciales, communication), optimiser la gestion de la courbe de cycle de vie du produit, définir et assurer la réalisation des séries limitées et des séries spéciales.

ANNEXE 03 : PRESENTATION DE LA GAMME RENAULT 1995
--

Renault s'efforce d'offrir une gamme de voitures particulières adaptée à chaque client, chaque style de vie : Twingo, Supercinq, Clio, Renault 19, Laguna, Safrane, Espace². Le groupe offre donc une gamme complète de véhicules présents sur tous les segments du marché (voir annexe 5) des véhicules particuliers et des petits véhicules utilitaires. La plupart des modèles sont déclinés en de nombreuses versions qui se différencient par la puissance du moteur, l'équipement; le nombre de portes et le type de moteur (essence, diesel).

Dans le segment des petites voitures (segment I), Renault propose trois modèles : Supercinq, Clio, Twingo. Clio se situe dans la partie supérieure du segment et est le véhicule Renault le plus vendu dans le monde (3,7 % du marché européen). Twingo confirme la réputation d'innovation de Renault en transposant aux petites voitures le concept de monocoque (ou monospace) inauguré avec le modèle Renault Espace.

Renault est présent sur le segment moyen avec la Renault 19 (deuxième véhicule Renault le plus vendu dans le monde) et avec la Laguna, lancée en 1994 afin de succéder à la Renault 21. A la fin de l'année 1994, la Laguna est première sur le segment moyen-supérieur (part de marché : 30 %) en France.

Sur le segment supérieur, Renault propose deux modèles. La Safrane, lancée en 1992, est la berline de prestige de Renault et traduit la volonté du groupe d'être présent sur tous les segments y compris celui des voitures de haut de gamme. La Renault Espace, résultat d'une association avec Matra, correspond à un nouveau concept automobile innovateur de monospace. Depuis son lancement en 1984, ce modèle, restylisée et modernisée à plusieurs reprises, a été vendu à plus de 400 000 exemplaires. L'Espace, confronté à une concurrence croissante, a enregistré en Europe son record de vente en 1994 (63 000 unités).

GAMME RENAULT - FRANCE - NOMBRE DE VERSIONS PAR MODELE EN 1995

Modèles	Nombre de versions
Supercinq	6
Twingo	3
Clio	66
Renault 19	108
Laguna	25
Safrane	29
Espace	21
Express (véhicule utilitaire)	24
Trafic (véhicule utilitaire)	69

² Remarque : pour certains marchés particuliers (hors Europe), Renault continue à fabriquer les Renault 9, 11, 12 et 21

ANNEXE 04 : PERFORMANCES COMMERCIALES DE LA GAMME RENAULT

Ventes mondiales en volume Renault

	1990	1991	1992	1993	1994
Véhicules utilitaires	304 326	274 184	275 265	224 513	229 098
Voitures particulières	1 539 683	1 601 449	1 725 518	1 486 844	1 578 843
Total	1 908 632	1 929 900	2 049 538	1 711 357	1 807 941

Ventes en volume Renault à l'étranger

	1990	1991	1992	1993	1994
Véhicules utilitaires	136 629	124 623	129 212	108 264	111 131
Voitures particulières	864 255	1 029 275	1 069 582	959 946	986 111
Total	1 000 884	1 153 88	1 118 794	1 068 210	1 097 242

Ventes / production Renault par modèle en volume - Véhicules particuliers

	Date lancement	Production cumulée date lancement ⇒ 1994	Ventes 1993 France	Ventes 1993 étranger	Ventes 1994 France	Ventes 1994 Etranger
Renault 4	Oct 1961	8 126 200	1 061	1 100		328
Supercinq	Oct 1984	3 433 289	23 413	14 881	32 037	14 412
Twingo	Mars 1993	407 233	67 226	101 455	94 667	138 630
Clio	Mai 1990	2 502 172	172 881	267 884	194 034	261 427
Renault 9	Sept 1981			116 323		94 031
Renault 11	Mars 1983	4 219 247		9 726		4 113
Renault 12	Sept 1969	3 999 825		66 554		37 687
Renault 19	Sept 1988	2 747 427	116 587	251 867	105 781	242 650
Laguna	Jan 1994	226 555	257		76 623	106 498
Renault 21	Mars 1986	1 681 222	73 613	53 376	23 264	25 272
Safrane	Mai 1992	159 791	37 937	28 429	30 785	17 491
Alpine A610	Fév 1991	840	47	28	26	39
Espace	Juillet 1984	424 203	27 950	31 253	29 188	35 076
Express	Oct 1985	1 353 225	3 728	17 070	3 805	6 704
Trafic	1980	753 836	2 198		2 522	1 753

Ventes mondiales en volume de Renault - Véhicules particuliers -
Classement en fonction des performances réalisées - Extrait

Pays / Régions	Marché global 1994	Ventes Renault 1994	Ventes Renault 1990
France	1 975 743	592 732	676 487
Allemagne	3 202 529	163 329	106 980
Espagne	909 085	139 090	164 253
Italie	1 648 829	127 219	159 078
Grande-Bretagne	1 909 542	112 663	67 578
Argentine	407 060	98 443	24 164
Turquie	230 450	74 261	64 313
Belgique-Luxembourg	415 892	46 213	52 102
Pays-Bas	434 651	36 076	26 994
Portugal	233 588	34 571	36 135
Suisse	268 851	19 895	16 662
Autriche	275 672	18 470	14 838
Moyen-Orient	561 600	17 286	NC
Slovénie	46 383	12 429	21 747
Colombie	95 410	12 115	8 656
Afrique / Maghreb	263 000	13 201	NC
Asie - Pacifique	7 337 000	11 365	NC
Dont Japon	4 210 000	1 000	1 949

DOSSIER 1
TWINGO SUR LE SEGMENT I

De Clio à Safrane, Renault dispose d'une gamme large qui obtient un succès certain sur le marché européen (part de marché 11 % en 1994). Dans le haut de cette gamme, deux modèles complémentaires sont proposés : la Safrane, l'Espace. Cette dernière met en avant l'esprit d'innovation non conformiste qui caractérise les produits Renault. Safrane et Espace sont des produits complémentaires : ils correspondent à des clients nettement différenciés en terme de profil, attentes, approche du produit automobile. La complémentarité des deux modèles permet de réduire les risques de cannibalisation et d'ouvrir le marché de la marque. A l'opposé de cette offre, dans le segment des petites (ou II : voir annexe 5), c'est au tour de la Twingo de constituer une alternative à la Clio.

Twingo a été présentée au Mondial de Paris en octobre 1992 et commercialisée début 1993. Le dossier remis à la presse lors du lancement la présente comme "une petite voiture, monocorps, bien équipée, bonne routière, dotée d'innovations coûteuses, le tout à un prix abordable et sans altérer la rentabilité de l'entreprise. Une vraie voiture à vivre parce qu'un concept : un objet humain capable de susciter, d'exprimer le désir et l'attachement. La vraie personnalité de la Twingo peut se résumer en un mot : elle est unique (au sens original du terme), unique par la globalité et l'humanité de son concept".

Bien qu'entièrement nouvelle (structure, base roulante, suspension... inédites), entre la décision de la direction générale en janvier 1990 et l'accord de fabrication en octobre 1992, 33 mois seulement ont été suffisants pour mener à bien le projet Twingo. De plus, ce projet n'a coûté que 3,7 milliards de francs (1,2 MdF en frais d'étude et développement, 2,5 MdF en investissements industriels). La décision de lancement de la direction s'est appuyée sur des études préalables qui ont associé les Directions Produit, Design et Etudes. Elles ont permis de déterminer les concepts généraux de Twingo, le prix et les éléments essentiels à prendre en compte par la direction de projet. Des tests, recherches et études ont permis de préciser le profil de clientèle, les caractéristiques du véhicule, la manière de produire et les axes de la campagne publicitaire tout en restant dans la limite du prix objectif. Dans l'optique de la recherche de la qualité totale, Twingo s'inscrit dans le changement organisationnel et culturel fondé sur l'animation des hommes que Renault a engagé dans ses usines sous la forme des "unités élémentaires de travail" (UET). L'unité élémentaire de travail est une équipe de taille réduite constituée d'une vingtaine d'opérateurs et animée par un responsable hiérarchique. Chaque équipe a la responsabilité d'une activité complète de production, en termes de management des hommes, de maintenance des outils, de suivi qualité, de mesure de performance. Ce mode d'organisation du travail favorise le dialogue, la responsabilisation, l'implication et la participation de tous.

Le Chef de Projet Commercial vous demande de préparer les éléments d'un diagnostic sur la situation de Twingo :

- ① Évaluez l'importance et l'évolution du segment I en Europe et analysez les performances de Twingo sur le segment des petites voitures.
- ② Précisez l'intérêt général de la carte présentée en annexe 16 et expliquez avec précision :
 - ses fondements mathématiques ;
 - la signification mathématique des colonnes des tableaux présentés dans cette annexe ;
 - la manière dont les différents points sont positionnés dans la carte.
- ③ Identifiez les facteurs explicatifs du succès du lancement de Twingo.

<i>Annexe 11</i>	Situation générale du marché de l'automobile en Europe
<i>Annexe 12</i>	Evolution des ventes en Europe par segment
<i>Annexe 13</i>	Twingo, concept et produit
<i>Annexe 14</i>	Evolution des ventes de Twingo en volume
<i>Annexe 15</i>	Principaux résultats des tests et études avant et après lancement de Twingo
<i>Annexe 16</i>	Description sociodémographiques et usages automobiles des clientèles potentielles
<i>Annexe 17</i>	Environnement concurrentiel de Twingo

ANNEXE 11 : SITUATION GENERALE DU MARCHÉ DE L'AUTOMOBILE EN EUROPE

Les exigences des automobilistes évoluent. Coûts, prestations, environnement, ergonomie sont autant de préoccupations dont les constructeurs doivent tenir compte. La conception d'un nouveau modèle commence toujours plusieurs années avant sa sortie sur le marché. De plus, pour être rentable, un modèle doit être vendu plusieurs années. Prévoir ce que seront les automobilistes de demain et auxquels d'entre eux s'adressera le nouveau modèle envisagé est une nécessité stratégique absolue.

1/ Tendances générales

Globalement, les individus aspirent à une vie plus simple, moins artificielle, plus proche des vrais besoins. Ils demandent aux objets modernes de remplir leur fonction, ni plus ni moins, et de le faire sans souci ni complications. S'ils sont présentés avec un design expressif et gai, c'est encore mieux. Les attentes vis-à-vis du produit automobile ne sont pas différentes de cette évolution générale.

L'automobile exprime de moins en moins le statut social de son propriétaire. Elle devient de plus en plus le reflet d'un style de vie ou d'une personnalité. Une voiture, c'est avant tout un lieu de vie, un prolongement de la maison ou de l'individu, où le plaisir et le confort sont rois. On est passé de la voiture pour les autres à la voiture pour soi et pour ses occupants. L'automobile, autrefois bel objet convoité, devient un élément de la vie quotidienne, un bien de consommation comme un autre. De la voiture pour quelques-uns, on est passé à la voiture pour chacun.

Sur le marché des petites voitures (moins de 4 mètres de longueur), les acheteurs sont particulièrement nombreux : les hommes, les femmes, les jeunes, les pères de famille, les célibataires, les cadres supérieurs, les employés ou les ouvriers. Les constructeurs automobiles ont eux-mêmes stimulé la demande, en multipliant l'offre : extension du choix à deux carrosseries (3 ou 5 portes), nombreuses motorisations (avec introduction de versions diesel, sportive, etc.), montée en gamme des équipements et finitions (avec certains modèles aussi bien équipés que les voitures des segments supérieurs). La multiplicité des versions dans chaque modèle rend d'ailleurs fort difficile le choix pour certains clients. Ainsi, confronté à 66 versions de base de Clio, il n'est pas surprenant que certains acheteurs potentiels s'y perdent un peu et recherchent une plus grande simplicité de choix (et d'utilisation).

Sur le segment I, on trouve donc :

- * la voiture des jeunes liminaire ou d'initiation ;
- * la voiture non classante (à la différence du segment S) ;
- * la voiture de femme (mobilité, autonomie, etc.) ;
- * la voiture familiale des jeunes couples, des ménages subissant des contraintes financières, des couples âgés ;
- * la seconde voiture "pour madame" ;
- * la voiture "jeune des moins jeunes" ;
- * la petite utilitaire.

Les éléments précédents montrent que si certains n'utilisent leur petite voiture qu'en ville beaucoup font également de la route. Certains, avant d'acheter une petite voiture neuve, avaient déjà auparavant une petite voiture, d'autres une voiture d'occasion, d'autres encore une voiture plus grande dont ils n'avaient plus l'usage, d'autres enfin n'avaient pas de voiture du tout. Beaucoup acquièrent une petite voiture en complément d'un autre véhicule.

Globalement, la notion de petite voiture demeure relativement dévalorisante dans l'opinion publique car synonyme d'un véhicule urbain, à caractère essentiellement féminin ou utilitaire.

Diverses études permettent de caractériser les attentes générales des clients sur le segment des petites voitures. Les acheteurs potentiels recherchent une voiture à "taille humaine" facilitant l'appropriation individuelle (compacité du véhicule). Une taille limitée est d'autant plus recherchée que l'utilisation se fait fréquemment en milieu urbain ce qui exige maniabilité, possibilité de se garer facilement du fait d'un encombrement physique réduit, etc. Les utilisateurs de petites voitures sont aussi très sensibles au prix d'achat (premier critère de choix sur le segment I) ainsi qu'au coût d'utilisation. Les attentes sont quelquefois contradictoires : les acheteurs souhaitent que leur voiture, tout en étant "petite à l'extérieur", soit suffisamment "grande et spacieuse à l'intérieur". De même, si le véhicule ne doit pas être trop inexpressif ("triste", "morne"), un certain nombre d'acheteurs sont assez réticents vis-à-vis des véhicules ayant des formes insolites ou "rétro". Toujours dans le domaine des "contradictions", si les acheteurs sont quelquefois sensibles à une apparence "ludique" du véhicule, ils ne veulent pas que leur voiture puisse apparaître comme un "jouet" et, donc, comme une "sous-voiture".

CRITERES DE CHOIX DES ACHETEURS SUR LE SEGMENT I

⇒ Principales raisons de choix d'un véhicule (multi-réponses)

8 premières raisons	%
Ligne esthétique	24
Fidélisation marque	20
Prix	20
Compacité	13
Adéquation au besoin	10
Réputation	8
Rapport qualité-prix	5
Niveau d'équipement	5

⇒ Principales raisons de rejet d'un véhicule (multi-réponses)

8 premières raisons	%
Prix	34
Ligne esthétique	8
Adéquation au besoin	7
Reprise de l'ancien véhicule	6
Accueil commercial	5
Niveau d'équipement	5
Habitabilité	4
Remise	4

CRITERES DE SATISFACTION DES UTILISATEURS SUR LE SEGMENT I

⇒ Principaux motifs de satisfaction (multi-réponses)

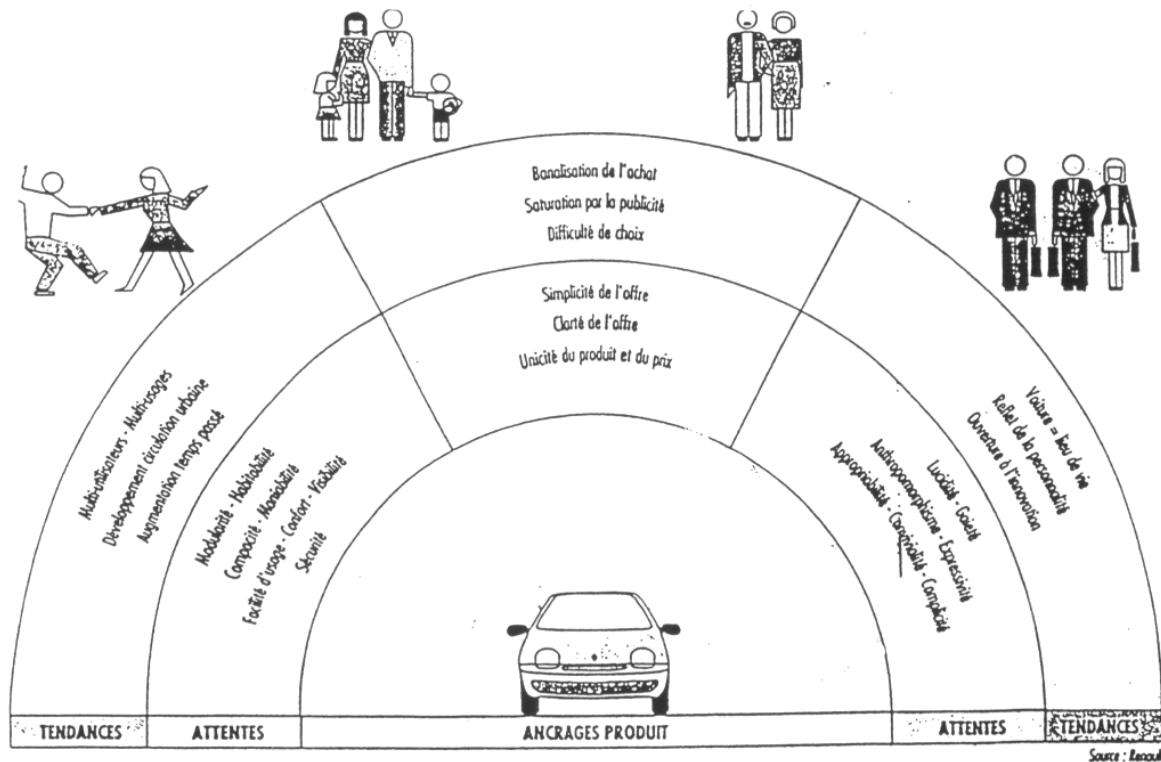
8 premiers motifs	%
Prix	34
Ligne esthétique	8
Adéquation au besoin	7
Reprise de l'ancien véhicule	6
Accueil commercial	5
Niveau d'équipement	5
Habitabilité	4
Remise	4

⇒ Principaux motifs d'insatisfaction (multi-réponses)

7 premiers motifs	%
Consommation	10
Insonorisation	8
Niveau d'équipement	7
Finition intérieure	4
Nervosité	4
Changement de vitesse	3
Confort des sièges	3

PROFIL DE CLIENTELE SEGMENT I

Critères signalétiques	
Femmes (%)	48
Age moyen (ans)	44,8
Moins de 30 ans (%)	23
Revenu annuel (milliers de F)	185
Taille moyenne du foyer (nbre de personnes)	2,6
Foyers mariés (%)	63
Foyers multimotorisés	53
Employés, ouvriers	30
Cadres et assimilés (%)	29



2/ La segmentation sur le marché automobile

⇒ Segmentation traditionnelle par modèle

SEGMENTS		EXEMPLES DE VEHICULES
INFÉRIEUR (I)	I1	Renault 4, Fiat Panda, Fiat Cinquecento, Fiat Marbella.
	I2	Peugeot 106, Clio, Peugeot 205, Citroën AX, Volkswagen Polo, Opel Corsa, Ford Fiesta, Fiat Punto
MOYEN (M)	M1	Renault 19, Mégane, Volkswagen Golf, Peugeot 309, Opel Astra, Ford Escort, etc.
	M2	Renault Laguna, Peugeot 405, Citroën Xantia, Opel Vectra, Ford Mondeo, etc.
SUPÉRIEUR (H)	S1	Safrane, Espace, Peugeot 605, Audi A6, Citroën XM, Mercedes Classe C et Classe E, Opel Omega, etc.
	S2	BMW 730, Jaguar, Mercedes Classe S, etc.

⇒ Segmentation par bénéfices

A travers l'automobile, l'individu recherche soit un objet fonctionnel (un moyen de transport commode, facile à utiliser, fiable, confortable, pas trop onéreux), soit un objet de signe (afficher sa réussite sociale, son originalité, sa modernité ou au contraire sa discrétion, son classicisme), soit un objet de plaisir (sensations provoquées par la vitesse, les reprises). Dans une approche analogue, J. J. Lambin distingue, parmi les petites voitures, 4 types : les "économiques" (faibles prix, faibles performances), les "polyvalentes" (dont les performances supérieures permettent un usage route - ville), les "survoltées" (aux performances exceptionnelles) et les "traditionnelles" (les "trois volumes"). Récemment, en France, le déplacement des attentes a été marqué par le recul des véhicules de prestige et des "petites sportives" au profit des coupés, des monocoques et des 4 x 4. Le segment des "tous chemins" (ou 4 x 4), par exemple, est passé de 0,65 % du marché en 1989 à 1,15 % en 1994. De même, l'offre en monocoques (ou véhicules compacts) a considérablement augmenté au cours des années récentes avec plusieurs lancements successifs : Chrysler Voyager en 1983, Renault Espace en 1984, Citroën Evasion, Peugeot 806 et Fiat Ulysse en 1994, Ford Galaxy, VW Sharan et Lancia Zêta en 1995.

ANNEXE 12 : EVOLUTION DES VENTES EN EUROPE PAR SEGMENT

Importance des différents segments en volume - Europe - 1993

Segments	I	M1	M2	S1	S2	4x4	Divers	Total
Europe occidentale	3 298 050	3 603 275	2 090 022	1 240 663	82 223	201 954	198 305	10 714 492
Allemagne	562 144	1 194 556	590 890	562 144	47 910	76 656	159 700	3194000
France	667 748	507 516	347 542	161 774	3 442	18 931	12 047	1 719 000
Belgique-Luxembourg	92 745	141 345	97 605	57 915	3 645	8 505	3 240	405000
Pays-Bas	101 920	138 376	105 056	41 160	1 568	1 568	2 352	392000
Royaume Uni	469 392	627 634	453 390	154 686	14 224	58 674	0	1778000
Suisse	51 023	80 549	61 124	44 548	4 144	10 878	6 734	259000
Autriche	55 005	121 410	62 985	31 350	1 425	7 125	5 700	285000
Italie	900 045	440 700	193 230	132 210	3 390	18 645	5 085	1 693 305
Espagne	264 864	267 840	160 704	46 128	2 232	0	2 232	744000
Portugal	133 164	83 349	17 496	8 748	243	972	1 215	245 187

Importance des différents segments en volume - Europe - 1994

Segments	I	M1	M2	S1	S2	4x4	Divers	Total
Europe occidentale	3 636 053	3 595 531	2 218 379	1 331 522	93 453	205 454	190 608	11 271 000
Allemagne	580 829	1 123 150	609 710	625 755	51 344	64 180	154 032	3 209 000
France	844 444	546 521	376 843	165 732	3 946	23 676	11 838	1 973 000
Belgique-Luxembourg	93 600	139 776	108 576	59 072	4 160	8 736	2 080	416 000
Pays-Bas	115 444	153 202	112 840	46 438	2 170	1 736	2 170	434 000
Royaume Uni	523 614	630 630	506 415	162 435	17 199	68 796	1 911	1 911 000
Suisse	52 260	80 132	63 516	49 580	4 824	10 988	6 700	268 000
Autriche	50 690	113 984	58 636	36 716	1 918	7 124	4 932	274 000
Italie	888 840	403 270	195 874	130 034	4 938	19 752	3 292	1 646 000
Espagne	352 823	332 869	167 795	48 071	2 721	0	2 721	907 000
Portugal	133 509	71 997	18 174	7 689	233	466	932	233 000

Evolution du segment I et performances commerciales du Groupe Renault sur le segment

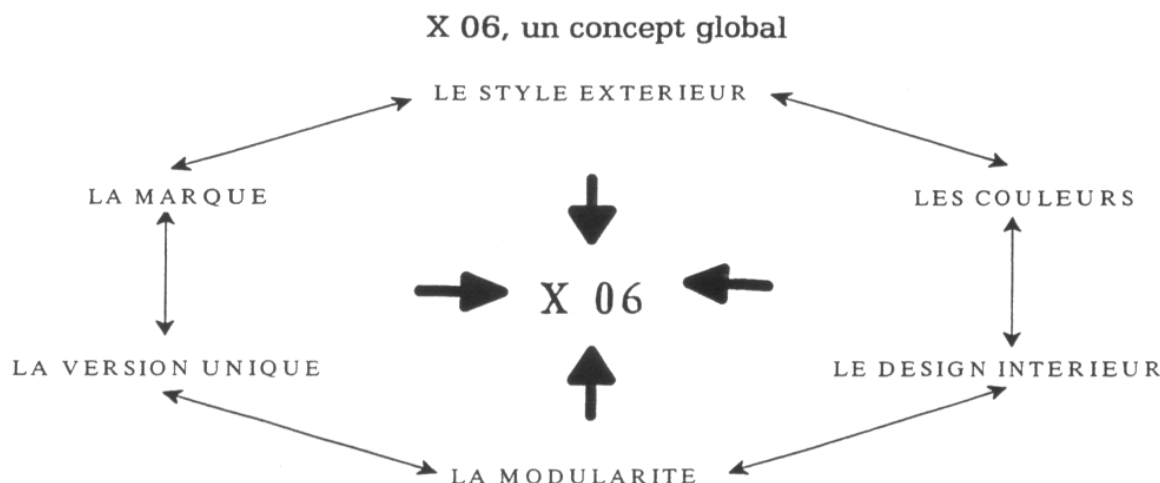
		1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Europe occidentale	Marché global	10 157 000	10 610 000	11 633 000	12 351 000	12 857 000	13 400 000	13 207 000	13 414 000	13 506 000	10 714 492	11 271 000
	Segment I	2 945 530	3 363 370	3 664 395	3 989 373	4 127 097	4 167 400	4 186 619	4 238 824	4 213 872	3 298 050	3 636 053
	Ventes Renault	421 211	511 232	535 002	546 544	561 285	525 092	494 021	644 301	695 289	649 901	735 535
France	Marché global	1 758 000	1 766 000	1 912 000	2 105 000	2 217 000	2 274 000	2 309 000	2 031 000	2 106 000	1 719 000	1 973 000
	Segment I	692 652	791 168	810 688	921 990	946 659	939 162	981 325	867 237	892 944	667 748	844 444
	Ventes Renault	197 406	225 483	244 828	260 001	258 438	251 695	262 014	248 030	288 421	264 581	320 738
Allemagne	Marché global	2 394 000	2 379 000	2 829 000	2 916 000	2 808 000	2 832 000	3 041 000	4 159 000	3 930 000	3 194 000	3 209 000
	Segment I	344 736	380 640	475 272	486 972	457 704	444 624	513 929	806 846	668 100	562 144	580 829
	Ventes Renault	27 579	30 451	34 220	34 088	33 870	27 567	24 669	90 367	70 819	79 647	86 442
Italie	Marché global	1 640 000	1 745 000	1 825 000	1 977 000	2 087 000	2 312 000	2 307 000	2 250 000	2 373 000	1 693 305	1 646 000
	Segment I	813 440	961 495	1 025 650	1 130 844	1 085 240	1 176 808	1 176 570	1 203 750	1 264 809	900 045	888 840
	Ventes Renault	70 769	122 110	107 693	94 991	93 331	87 084	81 183	128 801	134 070	108 605	102 995
Espagne	Marché global	498 000	546 000	650 000	864 000	100 4000	1 139 000	988 000	887 000	982 000	744 000	907 000
	Segment I	199 698	223 314	271 050	350 784	412 644	453 322	399 152	347 704	347 628	264 864	352 823
	Ventes Renault	32 551	28 584	29 816	61 387	72 625	75 705	56 280	74 756	82 040	55 621	66 684
Portugal	Marché global	77 000	108 000	124 000	213 000	192 000	210 000	210 000	229 000	277 000	245 187	233 000
	Segment I	45 584	72 144	72 540	128 226	99 264	108 570	117 390	130 530	152 350	133 164	133 509
	Ventes Renault	18 598	27 848	27 203	49 752	22 930	20 411	18 900	27 020	28 185	31 970	30 296
Grande-Bretagne	Marché global	1 750 000	1 832 000	1 882 000	2 014 000	2 215 000	2 301 000	2 009 000	1 592 000	1 594 000	1 778 000	1 911 000
	Segment I	472 500	512 960	536 370	505 514	62 4630	600 561	524 349	421 880	412 846	469 392	523 614
	Ventes Renault	17 010	28 213	28 964	13 649	35 604	31 830	20 450	26 157	37 569	59 756	68 550
Belgique-Luxembg	Marché global	352 000	380 000	422 000	433 000	461 000	474 000	511 000	505 000	503 000	405 000	416 000
	Segment I	84 128	107 160	114 784	116 910	120 321	119 448	127 239	133 320	122 229	92 745	93 600
	Ventes Renault	9 591	14 574	15 266	14 146	14 920	14 453	14 632	18 132	20 534	21 544	24 594
Pays-Bas	Marché global	460 000	496 000	561 000	556 000	483 000	496 000	503 000	490 000	492 000	392 000	434 000
	Segment I	112 700	124 000	141 933	137 888	119 301	115 072	118 708	123 480	110 700	101 920	115 444
	Ventes Renault	7 889	12 276	10 077	5 102	7 039	5 754	4 630	10 125	9 963	12 332	18 137
Suisse	Marché global	269 000	267 000	302 000	306 000	321 000	323 000	330 000	313 000	289 000	259 000	268 000
	Segment I	41 695	53 667	60 702	61 506	59 385	57 817	57 750	58 218	54 332	51 023	52 260
	Ventes Renault	4 128	6 333	6 313	4 613	4 454	3 585	3 465	5 880	5 814	7 704	8 989
Autriche	Marché global	216 000	243 000	262 000	243 000	253 000	276 000	289 000	304 000	320 000	285 000	274 000
	Segment I	31 320	39 609	41 920	42 525	39 974	44 160	48 552	53 504	57 600	55 005	50 690
	Ventes Renault	2 975	3 723	3 982	3 742	3 238	3 091	2 865	6 260	6 912	8 141	8 110

(1) Ventes de Renault sur le segment I (R4, R5, Clio, Twingo)

ANNEXE 13 : TWINGO, CONCEPT ET PRODUIT

1/ Le concept Twingo

De façon simplifiée, le concept X06³ est défini de la manière suivante :



Après le choc dû à l'originalité, la X06 a une forme que l'on redécouvre à chaque fois. L'intérieur est parfaitement cohérent avec l'extérieur, il en élargit le champ par le côté pratique de la modularité faisant de la X06 un véhicule plus familial, plus sûr, plus polyvalent. X06 symbolise une nouvelle conception de la petite voiture basée sur l'association de plusieurs paramètres qui, parce qu'ils sont indissociables dans la définition de cette voiture, en font une offre originale et exceptionnelle. La véritable unicité du véhicule réside dans le fait qu'il est un concept global abouti.

Dans le dossier de presse, la Twingo se présente elle-même :

"Je représente, tout simplement, une idée nouvelle de l'automobile. Je suis une petite voiture monocorps très sympathique, dotée d'un rien de fantaisie, pourvue d'une habitabilité exceptionnelle et enrichie de fonctions inédites. Et je n'existe qu'en une seule version. Si je devais me définir en un mot, ce serait sans hésitation "simplicité". J'ai fait la chasse au superflu pour me concentrer sur l'utile, le nécessaire et le suffisant. Mais cette simplicité se conjugue avec l'équilibre des prestations que je propose, qu'il s'agisse de comportement routier, de fonctionnalité ou de confort. La forme monocorps, avec son habitabilité et sa modularité, l'unicité de l'offre (aux deux options et aux sept teintes près), le juste équilibre des équipements, la sobriété et la clarté du design, la gaieté et l'originalité des formes et des couleurs, la fonctionnalité des éléments intérieurs et extérieurs, la discrétion d'une technologie légère qui se fait oublier, tout cela contribue à faire de moi une voiture universelle, facile et plaisante à vivre pour un nouvel usage de l'automobile."

Dossier de Presse Twingo

Twingo est présentée non pas comme une offre supplémentaire mais comme une offre complémentaire (non seulement à la Clio mais aussi aux voitures concurrentes "classiques"). Afin de réduire, sinon d'éliminer, la perception a priori négative qu'éprouve la majorité du public vis-à-vis des "petites voitures", Twingo joue sur sa différence en mettant en valeur ses atouts : ligne

³ Nom de code de Twingo avant son lancement

originale, habitabilité, polyvalence. C. Midler souligne dans son ouvrage "L'auto qui n'existait pas" (Inter Editions) : "Twingo affiche une identité originale quitte à déplaire à certains".

2/ Les principales caractéristiques du produit Twingo

⇒ *carrosserie monocoque et style extérieur cherchant à provoquer la sympathie.*

La rondeur des feux avant surmontés d'un bombage de la carrosserie, le dessin du bouclier avant et celui des rétroviseurs donnent un aspect figuratif à la face avant. L'apparence tout en rondeurs, avec des formes élaborées et galbées, est aussi un signe de robustesse. La contribution du design à l'habitabilité et à la fonctionnalité va bien au-delà du parti pris de la forme monocoque : essuie glace monobalai au design travaillé, feux avant ronds pour épouser les courbes de la carrosserie, verticalité arrière nécessaire pour l'habitabilité et la fonctionnalité, feux arrière au dessin délibérément ludique.

⇒ *stylique intérieure et extérieure expressive et gaie, couleurs jeunes et variées.*

Renault a aussi choisi un nom créé sur mesure et au graphisme personnalisé, à l'image de la voiture. Le nom Twingo, dynamique et plein de joie de vivre, exprime le concept d'une petite voiture compacte, très pratique et confortable. Selon Renault, Twingo a un petit penchant pour l'insolence et la fantaisie; la gaieté et la joie de vivre. On retrouve ce trait dans la carrosserie, dans le choix des couleurs, dans la sellerie et les commandes de planche de bord, de sièges et de portes. Lors du lancement, quatre couleurs proposées étaient inédites et volontairement modernes : laques brillantes, très élaborées et très nuancées (jaune indien, bleu outremer, rouge corail, vert coriandre). De même, à l'intérieur, le bleu, le rouge et le vert se mêlent pour créer un motif tonique. Trois teintes de carrosserie plus classiques (noir nacré, rouge nacré et brume) étaient également disponibles.



⇒ *style intérieur gai, novateur et convivial.*

Le dessin de la planche de bord, très original, dégage au maximum le champ de vision vers l'avant et vers la ligne de bas de pare-brise. Il crée une ambiance spacieuse et une ouverture sur les occupants. Le tableau de bord, sobre et clair, est en rupture avec le schéma conventionnel. Les témoins de contrôle, discrets, sont regroupés dans une fine barrette située à l'arrière du volant. Toutes les autres fonctions (vitesse, quantité d'essence restant dans le réservoir, kilomètres parcourus, heures) sont situées au milieu de la planche de bord (entre le conducteur et le passager) et visible par tous les passagers. La simplicité est renforcée par l'utilisation d'un affichage à cristaux liquides électronique. Celui-ci consolide aussi l'aspect innovation technologique de Twingo.

⇒ *espace, habitabilité et modularité de l'habitacle étonnants.*

↳ sièges avant, en plus de leurs réglages habituels, dotés d'un système de basculement monté sur parallélogramme afin d'offrir un accès facile aux places arrière ;

↳ possibilité de reculer la banquette arrière depuis une position "nominale" (qui correspond à la répartition habituelle entre le coffre à bagages et l'habitacle) sur deux positions arrière, avec une course maximum de 17 cm. Cela permet à l'utilisateur de privilégier tantôt le volume de coffre, tantôt l'espace des occupants ;

↳ dossiers avant et arrière réglables en inclinaison jusqu'à une position couchette ;

↳ possibilité de libérer tout l'espace situé à l'arrière des sièges (dossiers arrière rabattus sur l'assise de la banquette elle-même repliée en position portefeuille).

⇒ *version unique avec un niveau d'équipement élevé, même inhabituel pour une voiture de ce niveau de gamme.*

Twingo offre vitres teintées, lunette arrière chauffante, essuie-lave vitre arrière, boîte de vitesses 5 rapports, ceintures arrière à enrouleur, etc. pour un prix unique de 54 000 F (tarif 1993). ce prix s'accompagne d'une politique de vente 0% de remise au client. Les deux seuls options proposées sont le toit ouvrant en toile et le conditionnement d'air. La version unique bien équipée permet de proposer une offre simple : pas de casse-tête pour le client, pas de piège sur le prix, relation vendeur / acheteur moins conflictuelle.

⇒ *performances à la hauteur d'un usage polyvalent ville / route.*

Le moteur 1,2 litre, la boîte de vitesses à 5 rapports et la puissance de 55 chevaux permettent d'utiliser Twingo aussi bien en ville que sur route (vitesse de pointe de 150 km/h sur circuit).

⇒ *sécurité et environnement*

Twingo, comme Safrane, satisfait à un "tir" sur mur oblique (30°) à 56 km/h, norme Renault allant nettement au-delà des exigences de la réglementation actuelle. Le véhicule est aussi équipé de barres de porte, de prétensionneurs de ceinture, etc. Le moteur de Twingo a été conçu et développé directement sur la base des nouvelles normes de dépollution (EURO 93 en vigueur depuis janvier 1993). L'échappement comporte un pot catalytique. Un canister piège les vapeurs d'essence à la sortie du réservoir. Le conditionnement d'air et les mousses (siège, volant) ne présentent pas de Freon, les freins et le joint de culasse pas d'amiante. Toutes les pièces plastiques sont marquées pour être recyclées aisément.

⇒ *ligne d'accessoires spécifiques Twingo complétant les accessoires traditionnels.*

Les accessoires spécifiques renforcent l'originalité du concept et correspondent à une nouvelle approche de l'automobile par l'utilisateur (facilité d'utilisation mais aussi originalité et aspect ludique) : sacs à dos se fixant derrière les sièges avant, sacs de planche de bord, bacs de rangement sous sièges avant, bacs de rangement de coffre, volant bi-ton, autoradio spécifique. La Twingo a même donné naissance à des produits périphériques en adéquation avec ses valeurs de référence : serviettes de bain, tee-shirt, bretelles, parapluies, montres, porte-clés, stylos

3/ Première évolution du produit - 1994

En juillet 1994, après un peu moins d'un an et demi de commercialisation, Twingo a fait l'objet d'un certain nombre d'évolutions ayant pour objet de conforter l'adéquation produit / marché. Les principaux aspects de cette évolution sont les suivants :

⇒ *utilisation du concept de Collection⁴.*

Tous les deux ans, Renault proposera une nouvelle collection Twingo. Chaque collection sera caractérisée par de nouveaux tissus intérieurs, de nouveaux graphismes, de nouvelles teintes de carrosserie, etc.

"C'est encore une innovation de ce produit "pas comme les autres", l'enfant terrible de la gamme. Une collection fait référence à la mode dans ce qu'elle a d'expressif : un parti-pris de plaisir par les formes, les tissus, les couleurs. Twingo est un concept qui mature. Il vit dans la rue, sur les routes, il évolue. Tout en restant fidèles à sa créativité originelle, nous avons traduit cette évolution dans la deuxième collection par une forte expressivité extérieure, conjuguée à une sérénité intérieure chaleureuse."

Martine Chevillot - Chef du service couleurs / matières - Groupe Renault

⁴ Approche analogue à celle de Swatch dans le domaine des montres.

Les nouvelles Twingo sont aussi caractérisées par de nouvelles couleurs extérieures, plus vives et plus "chic". Les couleurs bleu outremer (choisie par 24,4 % des clients en 93 et 94), vert coriandre (21,8 % des clients), rouge corail (7,9 %) et jaune indien (2,5 %), sont remplacées par teintes plus franches telles que bleu cyan, rouge magenta, jaune citron, vert yanos. Par ailleurs, près de la moitié des clients ayant choisi leur Twingo dans une couleur métallisée ou nacrée, quatre déclinaisons sont donc proposées en option.

⇒ *Accessoires permettant de personnaliser le véhicule.*

La gamme d'accessoires proposée en 1993, innovants, différents, a suscité l'adhésion de tous les pays avec des taux de monte parfois complets. En Suisse, 96% des Twingo vendues sont équipées d'au moins un accessoire, en Allemagne 90%. En France, les meilleures ventes sont l'autoradio spécifique (52 %), les baguettes de porte (50%), le sac de planche de bord (17%) ou le volant cuir (12%). Afin de poursuivre ce succès, le nombre d'accessoires proposés est sensiblement augmenté : alarme volumétrique, autoradio RDS à façade extractible, garnitures cuir mono ou bicolores pour les sièges, becquet arrière, jantes en alliage léger. Pour les Twingophiles, sont proposés la sortie de bain, le presse-papier, le cartable, la voiture à pédales. En 1995, le sculpteur-verrier Scott Slagerman, a créé des verres décoratifs Twingo disponibles chez tous les concessionnaires Renault (510 F les deux en coffret de bois). En 1995, toujours, la revue "Option Auto" a consacré un numéro hors série entièrement aux accessoires et aux personnalisations possibles de la Twingo proposées par différents concessionnaires, carrossiers, accessoiristes.

⇒ *Elargissement de l'offre :*

Deux nouvelles versions sont ajoutées à la Twingo d'origine :

↳ Twingo Easy : mis au point en collaboration avec Automotive Products (Borg & Beck), le système Easy, nouveauté absolue, fonctionne de la manière suivante : un capteur d'effort situé dans le levier de commande de boîte de vitesses informe un calculateur électronique de toute sollicitation. C'est ce dernier qui prend alors le relais du conducteur pour assurer la manoeuvre embrayage/débrayage par l'intermédiaire d'un système hydraulique. Il n'y a plus de pédale d'embrayage. Le démarrage est toujours très progressif et il est impossible de caler. C'est en Asie, à Taiwan, qu'a eu lieu la primeur de la commercialisation de cette nouvelle boîte mécanique révolutionnaire. "Twingo Easy" s'adresse à ceux qui aiment conduire en toute liberté, mais en gardant la maîtrise de la voiture et du moteur, tout en libérant le pied gauche de sa servitude." La Twingo Easy représente près de 15 % des ventes en 1995 ;

↳ Twingo Pack : le Pack Electriques du confort pour la clientèle plus pragmatique : lève-vitres électriques à l'avant, deux rétroviseurs extérieurs réglables électriquement, condamnation électromotorisée des portes et du coffre pilotée par la télécommande à infrarouge intégrée à la clé. La Twingo "Pack" peut recevoir une climatisation. La Twingo Pack représente 55 % des ventes en 1995 en France.

ANNEXE 14 : EVOLUTION DES VENTES DE TWINGO EN VOLUME

Ventes en volume de Twingo en Europe

	1993	1994
France	67 200	94 700
Allemagne	16 426	35 645
Italie	18 448	36 361
Espagne	7 872	19 679
Portugal	2 930	4 708
Belgique-Luxembourg	3 143	7 005
Grande-Bretagne ⁵	0	0
Pays-Bas	4 248	8 953
Suisse	2 219	4 691
Autriche	1 619	3 335

Ventes en volume mensuelles de Twingo en France depuis la date de lancement⁶

	Jan	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juill	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
1993			2200	5500	7000	6200	9500	7900	9000	7200	6500	6200
1994	4400	6100	11000	8100	7200	7400	8300	7800	7600	9900	9700	7200
1995	9800	8000	10000	11000	10500	16700						

⁵ La Twingo ne propose pas, pour l'instant, de version avec conduite à droite.

⁶ De mars 1994 à fin juin 1995, les acheteurs ont bénéficié d'une "prime Ballardur" de 5 000 F pour l'achat d'un véhicule neuf.

ANNEXE 15 : PRINCIPAUX RESULTATS DES TESTS ET ETUDES AVANT / APRES LANCEMENT DE TWINGO

1. Tests avant lancement

Lors de la première découverte, la ligne générale de la voiture surprend un public habitué à une certaine uniformité dans le segment des petites voitures. Lors des divers tests ou études, certaines personnes interrogées trouvent même que Twingo a une forme que l'on redécouvre à chaque fois (ce qui réduit le phénomène d'accoutumance affaiblissant plus ou moins rapidement un nouveau modèle automobile).

La première utilisation qui vient à l'esprit des personnes interrogées est la "ville". Les items les plus forts des tests sont : faire du "shopping" en ville, faire ses courses à l'hypermarché, emmener les enfants à l'école. La visite de l'intérieur fait ressortir immédiatement le caractère pratique, modulable, ingénieux et induit chez les personnes interrogées :

- des utilisateurs de Twingo moins spécifiquement féminins ou jeunes (même si la jeune mère avec 1 ou 2 enfants et les jeunes démarrant dans la vie restent dominants en terme de profil de clientèle) ;
- des traits de caractère (d'utilisateurs) plus riches que pour les petites voitures en général : innovateurs, gais, enjoués, dynamiques, décontractés, bien dans leur peau
- mais surtout des types d'utilisation moins exclusivement urbains (ex. : aller à la plage, partir en week-end) très caractéristiques d'un véhicule polyvalent.

Tous les tests sont convergents : la voiture devient moins liminaire, moins seulement pour branchés, moins exclusivement pour femme, dès que les gens ont visité l'intérieur. Le caractère des utilisateurs apparaît moins marginal, moins "écolo" et de même l'utilisation moins urbaine, plus polyvalente. Cette capacité de métamorphose renforce les aspects de confort, de chaleur, de convivialité, de familial déjà suggérés par l'extérieur. Par ailleurs, les tests font bien ressortir la cohérence de l'extérieur et de l'intérieur en terme d'originalité.

Un seul point a été jugé insuffisant en test : les espaces de rangements, en particulier les rangements clos. Les personnes interrogées expriment aussi une forte attente d'autres accessoires permettant de porter plus loin le concept, plus particulièrement dans le domaine de la vie à bord. Les tests font ressortir clairement des attentes majoritaires pour un produit bien équipé à un prix abordable. Le prix abordable obtenu par le dépouillement, notamment en terme d'équipements, ferait glisser le produit dans l'univers des sous-voitures.

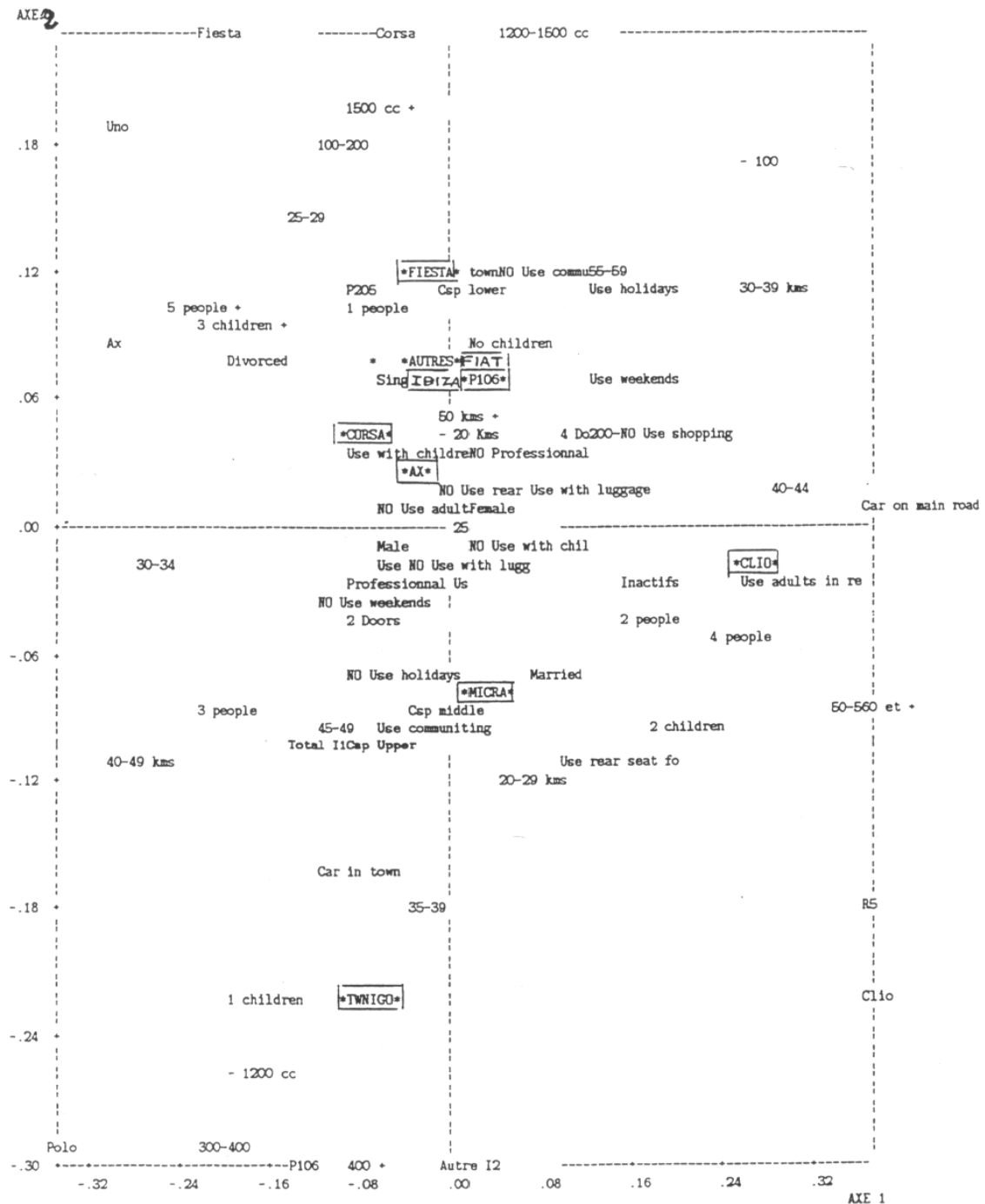
Les clients Twingo appartiennent à des catégories socioprofessionnelles très différentes. Leurs caractéristiques communes s'expriment plus en terme de style de vie et de système de valeurs que par des critères sociodémographiques. Les cibles sur-représentées en Twingo par rapport à la moyenne du segment I sont les suivantes :

- * jeunes ou foyers sans enfant mono-motorisés ;
- * foyers avec enfant(s) multi-motorisés, catégories socioprofessionnelles supérieures, niveau d'étude élevé.

Les possesseurs de Twingo sont décrits comme des hommes ou des femmes équilibré(e)s. D'origines sociales très diverses, ils se caractérisent avant tout par leur personnalité aboutie et harmonieuse. Autonomes sans être solitaires, ils mènent une vie indépendante et l'ouverture sociale aux autres. Hédonistes avec une forte sensibilité, ils recherchent le plaisir et la sensibilité (surtout en France) mais pas les émotions fortes. Innovateurs mais stables et équilibrés, ils réconcilient le goût du changement et de la nouveauté et le désir de stabilité.

**ANNEXE 16 : DESCRIPTION SOCIO-DEMOGRAPHIQUE
ET USAGES AUTOMOBILES DES CLIENTELES POTENTIELLES**

CARTE PERCEPTUELLE



2. Etudes post-commercialisation

2.1. Critères de choix et satisfaction

Twingo fait à la fois l'objet d'un enthousiasme fort chez certaines personnes et d'un rejet prononcé pour d'autres.

⇒ Principales raisons du choix de Twingo (multi-réponses)

8 premières raisons	%
Ligne esthétique	48
Compacité	20
Prix	19
Praticité	15
Habitabilité	14
Adéquation au besoin	13
Nouveauté	12
Maniabilité	9

⇒ Principales raisons du rejet de Twingo (multi-réponses)

8 premières raisons	%
Prix	26
Ligne esthétique	20
Reprise	11
Remise	8
Niveau d'équipement	6
Accueil commercial	5
Habitabilité	4
Adéquation au besoin	4

⇒ Principaux motifs de satisfaction des utilisateurs de Twingo (multi-réponses)

8 premiers motifs	%
Habitabilité	34
Maniabilité	33
Ligne esthétique	21
Agrément général	19
Confort	15
Adéquation au besoin	14
Compacité	13
Praticité	12

⇒ Principaux motifs d'insatisfaction des utilisateurs de Twingo (multi-réponses)

7 premiers motifs	%
Consommation	25
Insonorisation	8
Verrou porte	7
Niveau d'équipement	7
Finition intérieure	6
Visibilité	4
Eclairage	3

Twingo occupe un nouveau territoire d'image quasi exclusif et complémentaire de celui de Clio. L'existence de deux territoires d'image disjoints contribue à expliquer le bon maintien de la Clio au cours du lancement de Twingo (univers Clio, Fiesta, Peugeot 106 : véhicules classiques, confirmés, capitalisant des valeurs sûres d'équilibre esthétique, de fiabilité, de confort, de bonne finition. Les premiers résultats de Twingo indiquent une forte proportion de clients en provenance de la concurrence. Les clientèles Clio et Twingo, leurs motivations d'achat et leurs attitudes vis-à-vis de l'automobile en particulier apparaissent très différenciés. Le caractère amusant, ludique surprenant et astucieux de Twingo la positionne sur un terrain inédit. Certains modèles de constructeurs concurrents rejoignent ce terrain mais dans des acceptions négatives : si le caractère jouet de Twingo apparaît dans une connotation sympathique et maligne, il est assimilé pour ces modèles concurrents au traité bon marché et "sous voiture".

PROFIL CLIENTS TWINGO - CLIO - FRANCE

Critères signalétiques	Clio	Twingo
Femmes (%)	43	60
Age moyen (ans)	45,9	44,5
Moins de 30 ans (%)	22	15
Revenu annuel (milliers de F)	182	242
Taille moyenne du foyer	2,5	2,9
Foyers mariés (%)	57	76
Foyers multimotorisés	46	70
Employés, ouvriers	29	24
Cadres et assimilés (%)	31	36

Dans certains pays, les acheteurs potentiels semblent avoir du mal à déterminer les caractéristiques réelles de la voiture ce qui les

conduit à sous estimer ses qualités technologiques. Il semble nécessaire de renforcer la communication sur les caractéristiques techniques du véhicule (moteur, mécanique, équipements) ainsi que sur tous les équipements de sécurité nécessaires (coussin de sécurité en 1995, prétensionneurs de ceintures, renforts de portes). Le risque de laisser Twingo être considéré comme une sous-voiture ne doit pas être accru par une communication limitée à l'image. Cela d'autant plus que Twingo dispose d'équipements rarement disponibles à ce niveau de gamme.

EDITION DES VALEURS PROPRES

APERCU DE LA PRECISION DES CALCULS : TRACE AVANT DIAGONALISATION0303
 ----- SOMME DES VALEURS PROPRES0303

HISTOGRAMME DES 40 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT	POURCENT CUMULE	
1	.0182	60.12	60.12	*****
2	.0121	39.88	100.00	*****
3	.0000	.00	100.00	*
4	.0000	.00	100.00	*
5	.0000	.00	100.00	*
6	.0000	.00	100.00	*
7	.0000	.00	100.00	*
8	.0000	.00	100.00	*
9	.0000	.00	100.00	*
10	.0000	.00	100.00	*
11	.0000	.00	100.00	*
12	.0000	.00	100.00	*
13	.0000	.00	100.00	*
14	.0000	.00	100.00	*
15	.0000	.00	100.00	*
16	.0000	.00	100.00	*
17	.0000	.00	100.00	*
18	.0000	.00	100.00	*
19	.0000	.00	100.00	*
20	.0000	.00	100.00	*
21	.0000	.00	100.00	*
22	.0000	.00	100.00	*
23	.0000	.00	100.00	*
24	.0000	.00	100.00	*
25	.0000	.00	100.00	*
26	.0000	.00	100.00	*
27	.0000	.00	100.00	*
28	.0000	.00	100.00	*
29	.0000	.00	100.00	*
30	.0000	.00	100.00	*
31	.0000	.00	100.00	*
32	.0000	.00	100.00	*
33	.0000	.00	100.00	*
34	.0000	.00	100.00	*
35	.0000	.00	100.00	*
36	.0000	.00	100.00	*
37	.0000	.00	100.00	*
38	.0000	.00	100.00	*
39	.0000	.00	100.00	*
40	.0000	.00	100.00	*

**COORDONNEES, CONTRIBUTIONS
DES FREQUENCES SUR LES AXES 1 ET 2**

FREQUENCES			COORDONNEES					CONTRIBUTIONS				
IDEN - LIBELLE COURT	P.REL	DISTO	1	2	0	0	0	1	2	0	0	0
FREQUENCES ACTIVES												
V01 - Total I1	.24	.03	-.13	-.10	.00	.00	.00	.2	.2	.0	.0	.0
V02 - Ax	.61	.10	-.31	.08	.00	.00	.00	3.1	.3	.0	.0	.0
V03 - P106	.17	.16	-.17	-.36	.00	.00	.00	.3	1.8	.0	.0	.0
V04 - P205	1.05	.02	-.07	.11	.00	.00	.00	.3	1.0	.0	.0	.0
V05 - C110	.71	.35	.51	-.30	.00	.00	.00	10.0	5.2	.0	.0	.0
V06 - R5	.65	.31	.50	-.23	.00	.00	.00	9.0	2.8	.0	.0	.0
V07 - Uno	.29	.12	-.29	.19	.00	.00	.00	1.3	.8	.0	.0	.0
V08 - Fiesta	.40	.38	-.42	.45	.00	.00	.00	3.9	6.7	.0	.0	.0
V09 - Corsa	.35	.29	-.10	.53	.00	.00	.00	.2	8.1	.0	.0	.0
V10 - Polo	.17	.22	-.37	-.29	.00	.00	.00	1.3	1.2	.0	.0	.0
V11 - Autre I2	.29	.22	.02	-.47	.00	.00	.00	.0	5.3	.0	.0	.0
V12 - 2 Doors	2.49	.01	-.09	-.04	.00	.00	.00	1.1	.4	.0	.0	.0
V13 - 4 Doors	2.45	.01	.10	.04	.00	.00	.00	1.2	.4	.0	.0	.0
V14 - - 25	.63	.00	.00	-.00	.00	.00	.00	.0	.0	.0	.0	.0
V15 - 25-29	.98	.04	-.14	.14	.00	.00	.00	1.1	1.7	.0	.0	.0
V16 - 30-34	.65	.08	-.28	-.02	.00	.00	.00	2.7	.0	.0	.0	.0
V17 - 35-39	.46	.03	-.03	-.18	.00	.00	.00	.0	1.2	.0	.0	.0
V18 - 40-44	.53	.09	.30	.02	.00	.00	.00	2.7	.0	.0	.0	.0
V19 - 45-49	.69	.02	-.10	-.10	.00	.00	.00	.4	.5	.0	.0	.0
V20 - 50-54	.35	.13	.35	-.08	.00	.00	.00	2.3	.2	.0	.0	.0
V21 - 55-59	.36	.03	.14	.12	.00	.00	.00	.4	.4	.0	.0	.0
V22 - 60 et +	.27	.22	.46	-.10	.00	.00	.00	3.2	.2	.0	.0	.0
V23 - Male	2.68	.00	-.02	-.01	.00	.00	.00	.0	.0	.0	.0	.0
V24 - Female	2.25	.00	.03	.01	.00	.00	.00	.1	.0	.0	.0	.0
V25 - Married	2.75	.01	.09	-.07	.00	.00	.00	1.3	1.0	.0	.0	.0
V26 - Single	1.67	.01	-.06	.07	.00	.00	.00	.3	.7	.0	.0	.0
V27 - Divorced	.49	.04	-.18	.08	.00	.00	.00	.9	.2	.0	.0	.0
V28 - 1 people	1.22	.02	-.08	.11	.00	.00	.00	.5	1.1	.0	.0	.0
V29 - 2 people	1.38	.03	.15	-.04	.00	.00	.00	1.8	.2	.0	.0	.0
V30 - 3 people	1.14	.05	-.22	-.09	.00	.00	.00	2.9	.7	.0	.0	.0
V31 - 4 people	.86	.07	.25	-.05	.00	.00	.00	3.0	.2	.0	.0	.0
V32 - 5 people +	.33	.06	-.22	.10	.00	.00	.00	.9	.3	.0	.0	.0
V33 - No children	2.45	.01	.03	.08	.00	.00	.00	.1	1.4	.0	.0	.0
V34 - 1 children	1.05	.09	-.20	-.22	.00	.00	.00	2.3	4.4	.0	.0	.0
V35 - 2 children	.84	.05	.19	-.09	.00	.00	.00	1.7	.6	.0	.0	.0
V36 - 3 children +	.33	.06	-.22	.10	.00	.00	.00	.9	.3	.0	.0	.0
V37 - - 100	.35	.10	.27	.17	.00	.00	.00	1.4	.9	.0	.0	.0
V38 - 100-200	1.57	.05	-.11	.18	.00	.00	.00	1.0	4.3	.0	.0	.0
V39 - 200-300	1.35	.02	.12	.04	.00	.00	.00	1.1	.2	.0	.0	.0
V40 - 300-400	.78	.13	-.21	-.29	.00	.00	.00	1.9	5.6	.0	.0	.0
V41 - 400 +	.43	.10	-.09	-.30	.00	.00	.00	.2	3.2	.0	.0	.0
V42 - - 1200 cc	.92	.10	-.19	-.25	.00	.00	.00	1.8	4.9	.0	.0	.0
V43 - 1200-1500 cc	.97	.06	.05	.23	.00	.00	.00	.1	4.4	.0	.0	.0
V44 - 1500 cc +	.48	.05	-.09	.20	.00	.00	.00	.2	1.5	.0	.0	.0
V45 - - 20 Kms	1.56	.00	.02	.03	.00	.00	.00	.0	.1	.0	.0	.0
V46 - 20-29 kms	.79	.02	.06	-.12	.00	.00	.00	.1	1.0	.0	.0	.0
V47 - 30-39 kms	.82	.08	.27	.11	.00	.00	.00	3.2	.9	.0	.0	.0

FREQUENCES			COORDONNEES					CONTRIBUTIONS				
IDEN - LIBELLE COURT	P.REL	DISTO	1	2	0	0	0	1	2	0	0	0
V48 - 40-49 kms	.72	.11	-.31	-.11	.00	.00	.00	3.8	.7	.0	.0	.0
V49 - 50 kms +	1.06	.00	-.01	.05	.00	.00	.00	.0	.2	.0	.0	.0
V54 - Car in town	2.10	.04	-.10	-.17	.00	.00	.00	1.1	4.8	.0	.0	.0
V55 - Car on main road	.45	.15	.39	.01	.00	.00	.00	3.6	.0	.0	.0	.0
V56 - town and main road	2.38	.02	.02	.12	.00	.00	.00	.0	3.0	.0	.0	.0
V57 - Use communiting to a	2.58	.01	-.06	-.10	.00	.00	.00	.4	2.0	.0	.0	.0
V58 - NO Use communiting t	2.32	.02	.06	.12	.00	.00	.00	.5	2.6	.0	.0	.0
V59 - Professionnal Use	1.53	.01	-.07	-.02	.00	.00	.00	.4	.1	.0	.0	.0
V60 - NO Professionnal Use	3.31	.00	.03	.03	.00	.00	.00	.2	.3	.0	.0	.0
V61 - Use shopping	3.43	.00	-.05	-.02	.00	.00	.00	.5	1	.0	.0	.0
V62 - NO Use shopping	1.50	.03	.15	.05	.00	.00	.00	1.9	.3	.0	.0	.0
V63 - Use weekends	2.16	.02	.13	.07	.00	.00	.00	2.1	.8	.0	.0	.0
V64 - NO Use weekends	2.71	.01	-.10	-.04	.00	.00	.00	1.5	.3	.0	.0	.0
V65 - Use holidays	1.90	.03	.14	.12	.00	.00	.00	2.0	2.1	.0	.0	.0
V66 - NO Use holidays	2.97	.01	-.09	-.07	.00	.00	.00	1.5	1.2	.0	.0	.0
V67 - Use with children	1.21	.01	-.08	.04	.00	.00	.00	.5	.1	.0	.0	.0
V68 - NO Use with children	3.73	.00	.03	-.01	.00	.00	.00	.2	.0	.0	.0	.0
V69 - Use adults in rear	.84	.08	.28	-.03	.00	.00	.00	3.6	.1	.0	.0	.0
V70 - NO Use adults in rea	4.08	.00	-.06	.01	.00	.00	.00	.8	.1	.0	.0	.0
V71 - Use with luggage	1.64	.00	.07	.01	.00	.00	.00	.4	.0	.0	.0	.0
V72 - NO Use with luggage	3.29	.00	-.04	-.02	.00	.00	.00	.3	.1	.0	.0	.0
V73 - Use rear seat folden	.42	.02	.11	-.11	.00	.00	.00	.3	.4	.0	.0	.0
V74 - NO Use rear seat fol	4.45	.00	-.01	.02	.00	.00	.00	.0	.1	.0	.0	.0
V75 - Csp Upper	1.01	.02	-.07	-.11	.00	.00	.00	.3	.9	.0	.0	.0
V76 - Csp middle	1.20	.01	-.03	-.09	.00	.00	.00	.1	.8	.0	.0	.0
V77 - Csp lower	1.83	.01	-.01	.11	.00	.00	.00	.0	1.8	.0	.0	.0
V78 - Inactifs	.94	.02	.16	-.02	.00	.00	.00	1.3	.0	.0	.0	.0

**ANNEXE 17 : L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL
ET POSITIONNEMENT DE TWINGO**

En 1995, aucun constructeur n'a encore proposé un modèle entièrement nouveau correspondant à un concept similaire à celui de la Twingo.

**CARACTERISTIQUES DES PRINCIPALES CONCURRENTES
DE TWINGO - SEGMENT I**

Véhicules (4)	Date lancement France (3)	Cylindrée cm ³	Puis- sance	Poids kg	Rapport poids/ puissance	Vitesse maxi	0 à 100 k/h (s)	Consom- mation moyenne (l)	Longueur (m)	Largeur (m)	Indice d'ha- bitabilité (1)	Volume coffre (dm ³)	Prix entrée de gamme (2)
Twingo	1993	1239	55	790	14,35	150	14	6,5	3,43	1,63	5072 à 5820	168 à 261	57 500 F
Renault Clio	1990	1171	60	825	13,75	155	15,2	5,96	3,709	1,625	4988	265	63 500 F
Citroën AX	1991	1124	60	650	10,83	167	11,4	5,73	3,501	1,548	4628	227	52 700 F
Fiat Cinquecento	1992	903	41	710	17,3	140	18	5,93	3,227	1,487	NC	170	43 800 F
Fiat Punto	1993	1108	55	865	15,73	150	17	5,93	3,76	1,625	NC	275	58 900 F
Fiat Panda	1980	899	40	899	22,47	135	19,5	6,1	3,408	1,494	NC	272	37 900 F
Ford Fiesta	1989	1118	50	870	17,4	143	19,1	6,13	3,743	1,606	NC	250	58 000 F
Nissan Micra	1992	998	55	795	14,45	150	16,4	6,2	3,695	1,585	NC	206	57 400 F
Suzuki Swift	1983	993	53	740	13,96	145	NC	5,3	3,745	1,59	NC	220	49 800 F
Suzuki Baleno	1995	1299	85	930	10,94	170	NC	6,5	3,870	1,69	NC	175	56 800 F
Toyota Starlet	1990	1296	75	810	10,80	170	10,3	6,7	3,72	1,6	NC	226	69 950 F
Lancia Y10	1985	1108	50	800	16	150	15,8	6,06	3,397	1,517	4496	150	47 900 F
Mazda 121	1991	1324	54	810	15	150	13,7	6,46	3,797	1,656	5010	281	64 400 F
Opel Corsa	1993	1196	52	765	14,71	150	16,5	6,7	3,634	1,53	4751	236	56 900 F
Peugeot 106	1991	1124	60	790	13,2	165	14,2	6,4	3,558	1,59	4703	214	58 000 F
Peugeot 205	1983	1124	60	790	13,17	164	13,9	6,53	3,705	1,572	NC	216	66 700 F
Rover Mini	1959	1273	53	710	13,4	143	15,1	6,86	3,1	1,44	3550	116	60 800 F
Seat Marbella	1987	903	40	680	17	135	20,3	6,36	3,475	1,5	3854	272	37 980 F
VW Polo	1994	1272	55	771	14	154	16,3	7,3	3,76	1,571	4841	222	58 900 F

(1) L'indice d'habitabilité prend en compte différentes côtes intérieures du véhicule (habitabilité aux hanches, hauteur sous pavillon, etc.) ; (2) Premier prix pratiqué sur le modèle. Par exemple, le prix d'une AX Citroën varie de 52 700 F (prix d'entrée de gamme) à 82 000 F ; (3) Dernier modèle ; (4) (Modèles 3 portes uniquement sauf pour Mazda 121 (4/5 portes) ;

PRINCIPALES CONCURRENTES DE TWINGO - VENTES EN VOLUME - FRANCE

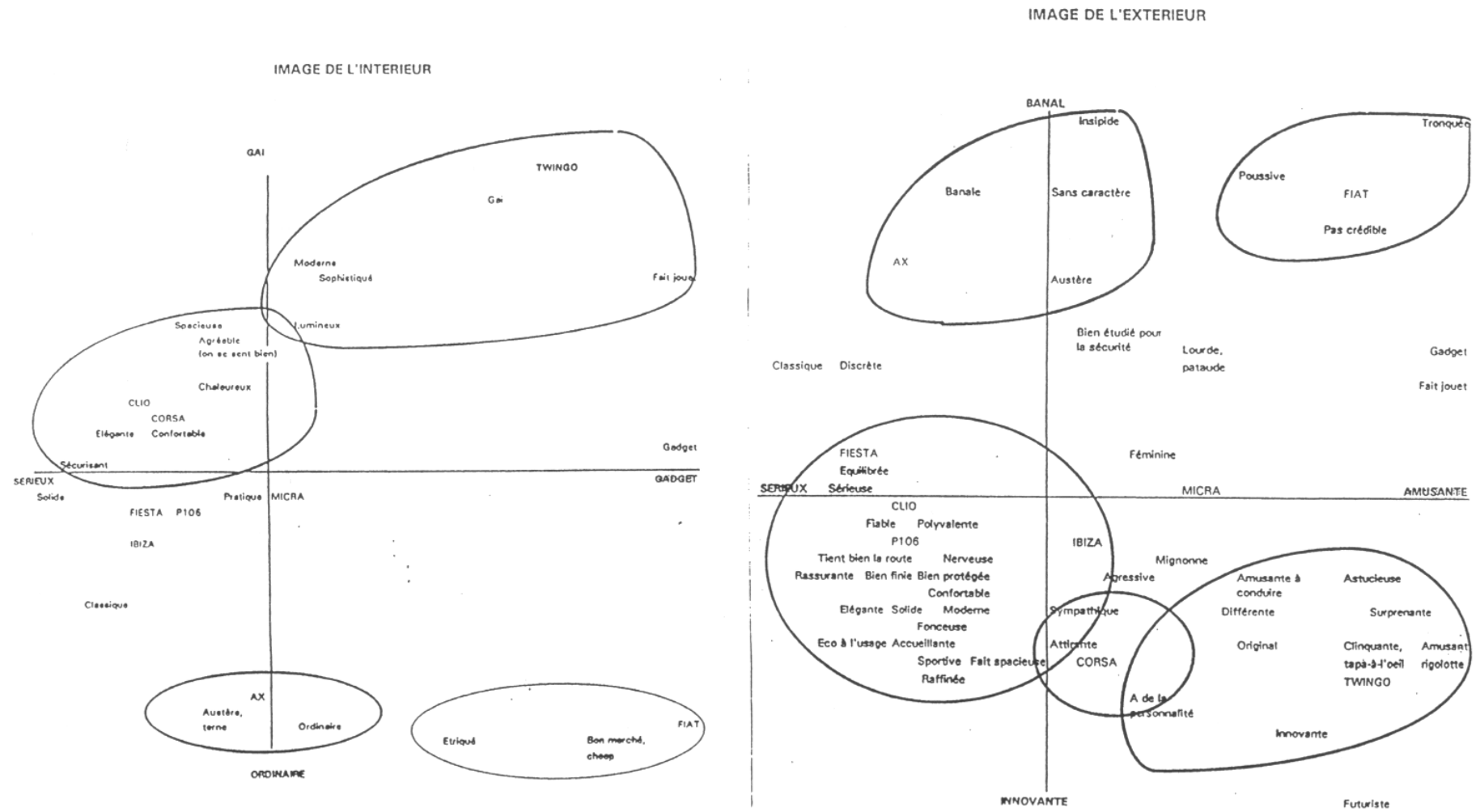
	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Peugeot 106			26 606	97 929	89 388	116 999
Citroën AX	138 486	127 687	94 848	83 608	47 272	67 082
Peugeot 205	220 805	229 052	200 663	129 519	50 023	58 006
Volkswagen Polo	30 926	39 253	27 215	32 432	21 316	17 560
Fiat Panda	28 652	24 013	22 341	17 059	9 454	21 111
Fiat Punto					3 094	50 509
Opel Corsa	60 943	64 883	62 961	62 127	49 507	57 611
Ford Fiesta	65 946	80 815	73 116	80 028	56 727	69 055

DIX PREMIERS VEHICULES PARTICULIERS TOUS SEGMENTS LES PLUS VENDUS EN EUROPE EN 1994

	Ventes	Marché toutes marques ⁷
Volkswagen Golf	723 100	11 900 000
Opel Astra	584 600	
Ford Fiesta	483 200	
Fiat Punto	462 500	
Ford Escort / Orion	458 700	
Opel Corsa	457 100	
Renault Clio	429 700	
Ford Mondéo	373 800	
Peugeot 306	313 700	
Peugeot 106	306 900	

⁷ Marché toutes marques (MTM) : ensemble des véhicules vendus par les constructeurs et les importateurs dans un pays ou un territoire donné pendant une période donnée.

CARTES PERCEPTUELLES - TWINGO ET SES PRINCIPALES CONCURRENTES



DOSSIER 2 L'ANIMATION DU RESEAU DE COMMERCIALISATION

Renault travaille à l'amélioration de ses services au sein du réseau. Il s'agit, en effet, non seulement de faire face aux autres constructeurs (français ou étrangers) mais aussi aux réseaux parallèles (Midas, Plein Pot, Feu Vert, etc.) en fort développement au cours des années 80 - 90. Une enquête téléphonique réalisée auprès de 12 constructeurs a révélé l'efficacité et la disponibilité des concessions et des succursales du réseau Renault. Le prix, décerné par la société de mercatique téléphonique Téléperformance, prime la meilleure qualité de service rendue à la clientèle par une entreprise en situation réelle de contact.

La direction marketing vous demande de préciser plusieurs points.

① Identifiez les enjeux commerciaux et les difficultés d'une démarche de qualité de service élevé dans le réseau d'un constructeur tel que Renault.

A titre d'exemple d'action menée actuellement, vous disposez de la méthodologie de l'enquête qualité mise en place par Renault ainsi que des résultats obtenus en matière de vente de véhicules d'occasion pour l'ensemble de l'Ile de France.

② Formulez un diagnostic de l'état de la qualité de service pour la région Ile de France.

③ Précisez l'intérêt et les limites de l'enquête qualité actuelle.

<i>Annexe 21</i>	Le réseau Renault
<i>Annexe 22</i>	Méthodologie de l'enquête qualité
<i>Annexe 23</i>	Résultats enquête qualité - Région Ile de France - Période janvier / décembre 1994

ANNEXE 21 : LE RESEAU RENAULT

1/ Nature et importance du réseau

Le groupe Renault distribue les véhicules de sa marque en Europe à travers un réseau primaire et un réseau secondaire. Le réseau primaire comprend des succursales, des filiales de Renault et des concessionnaires exclusifs qui vendent et entretiennent les véhicules de la marque sur le territoire qui leur est assigné. Alors que les succursales et les filiales sont des établissements qui appartiennent au Groupe Renault, les concessionnaires sont des commerçants indépendants liés par contrat avec Renault. Le réseau secondaire regroupe des agents Renault et des revendeurs agréés, également exclusifs, qui sont généralement de petites implantations de type garage rattachés commercialement à un concessionnaire. La réglementation actuelle sur la distribution sélective permet aux Constructeurs européens de sélectionner leurs concessionnaires, leur attribuer un territoire et d'exiger leur exclusivité, ce qui permet d'assurer à chaque constructeur la maîtrise de la qualité de son réseau.

Renault, 3^{ème} marque en Europe pour les véhicules particuliers, est représenté dans plus de 100 pays avec 17 000 points de vente dont près de 7 000 en France.

	1992		1993		1994	
	Europe	France	Europe	France	Europe	France
Succursales et filiales	107	59	111	60	115	61
Concessionnaires	2 661	445	2 832	437	2 924	424
Réseau secondaire	11 799	6 800	11 710	6 489	10 915	6 465
Total	14 567	7 304	15 653	6 986	13 954	6 950

En moyenne, une succursale a des objectifs de vente d'environ 3 000 véhicules par an et reçoit de 80 à 100 clients par jour pour des opérations d'entretien. Une succursale importante (en zone urbaine) peut avoir des objectifs de vente de près de 8 000 véhicules par an et recevoir plus de 120 clients par jour pour des opérations d'entretien (environ les 2/3 des succursales sont de taille importante). Une concession moyenne a des objectifs de vente d'environ 900 véhicules par an et reçoit 30 clients par jour pour des opérations d'entretien.

2/ Actions qualité mises en place par le constructeur en direction du réseau**⇒ Définition des standards de qualité**

Le constructeur donne à l'ensemble du réseau (succursales, concessions et agents) des standards d'équipement en ce qui concerne le matériel, un catalogue de formation (technique, commerciale) dans lequel les distributeurs peuvent choisir les modules qui les intéressent ainsi que diverses aides à la vente (matériels publi-promotionnelles pour les surfaces de vente). Le réseau primaire reçoit aussi des "manuels qualité" indiquant aux succursales et aux concessions les standards de qualité de service à respecter notamment en ce qui concerne l'après-vente. Les normes de qualité sont définies en terme de résultats attendus par le client (accueil, disponibilité, délais, etc.) à partir des enquêtes effectuées régulièrement auprès de la clientèle des concessions et des succursales (voir annexe 13 : enquêtes qualité QVN, QVO, QSA, QPR). Les résultats des enquêtes qualité sont suivis par les conseillers d'affaires régionaux rattachés à la Direction Commerciale France de Renault. Ces conseillers d'affaires, jeunes diplômés d'écoles de commerce, sont aussi chargés de la diffusion des manuels qualité au sein du réseau primaire.

⇒ Animation du réseau primaire

Le constructeur propose, par exemple, aux distributeurs divers challenges :

➤ "Prix de l'Excellence" : destiné à récompenser les 50 meilleurs directeurs d'établissement appartenant au réseau primaire (liste publiée dans la presse). L'évaluation se fait sur la base d'une

approche multicritères : performances commerciales par rapport aux objectifs (quotas), résultats des enquêtes qualité (QVN, QSA, etc.), ratios de gestion ;

➤ Challenges QSA : actions menées tous les 4 mois afin de récompenser des équipes de compagnons (ateliers). Les vainqueurs reçoivent une prime fixe d'un montant relativement limité (environ 1 000 F) ;

➤ Challenges vendeurs : concours de vente classiques permettant aux vendeurs ou aux chefs des ventes des succursales et des concessions de bénéficier de primes (d'autant plus élevées que les performances commerciales sont fortes) et de cadeaux (voyages, etc.).

3/ Gamme des services Renault

Services	Observations
Vente (neufs ou occasions)	
Réparation et entretien	Au cours des années récentes, mise en place de contrats de service : 210 959 Contrats Losange en Europe en 1994 et 114 550 Contrats d'entretien
Vente de pièces de rechange et accessoires (Renault Boutique)	
Assistance et dépannage (Renault Assistance)	600 000 missions en Europe en 1994 ; Dépannage 7 jours sur 7 et 24 h sur 24 ;
Crédit à la clientèle Diac	Créée en 1924 avec la vocation de financer les ventes de véhicules neufs, la DIAC a fêté, cette année, ses 70 ans. Il est aujourd'hui le premier établissement financier automobile en France. Vis-à-vis des clients, la DIAC prend cinq engagements : écouter les clients avec attention et leur parler avec le sourire, proposer sans délai aux clients le financement et les services pour qu'ils profitent pleinement de leur véhicule, suivre l'évolution des besoins des clients et s'y adapter rapidement, donner aux clients le nom et le numéro de téléphone de leur correspondant direct, répondre dans les cinq jours à tous les courriers de la clientèle. La DIAC propose aux clients toute une gamme de financements appropriés : le crédit neuf ou occasion (financement de l'achat d'un véhicule remboursable sur une durée déterminée), la location avec option d'achat ou encore le crédit-bail. Elle offre également la carte DIAC qui attribue à chaque client souscripteur une réserve financière pour ses dépenses après-vente.
Service rapide Renault Minute	919 points de service rapide dont 437 Renault Minute (opérations d'entretien courant de la voiture sans rendez-vous) ; Service mis en place pour faire face au réseau parallèle (Midas, Feu Vert, etc.) ;
Mise à disposition d'un véhicule de remplacement (Interlosange)	5 300 véhicules disponibles afin de garantir au client sa mobilité quelles que soient les circonstances

ANNEXE 22 : METHODOLOGIE DE L'ENQUETE QUALITE
--

- ⇒ Cible : clients des concessions et des succursales Renault.
- ⇒ Périodicité : semestrielle.
- ⇒ Supports d'enquête : questionnaire véhicules neufs (QVN), questionnaire véhicules d'occasion (QVO), questionnaire service après-vente (QSA), questionnaire pièces de rechange (QPR). Ces questionnaires sont assez proches les uns des autres en ce qui concerne le nombre et la nature des questions posées.
- ⇒ Méthode d'administration : par téléphone.
- ⇒ Echantillonnage :
 - * Sélection des clients par méthode aléatoire sur le fichier clients du concessionnaire ;
 - * Taille de l'échantillon : 150 clients par concession pour chaque domaine (VN, VO, SA, PR).

Les questionnaires permettent de mesurer la qualité du service au détail. Chaque critère retenu donne lieu à une question. En fonction de la réponse une note est attribuée à la concession pour le critère. Le client jugeant la qualité globalement, une pondération des critères a été mise en place afin de hiérarchiser leur importance et leur influence sur le jugement global. La logique de pondération est la suivante : plus le critère est important, plus il est négatif d'enregistrer des clients mécontents et donc plus la note sera minorée. La méthode de calcul est donc la suivante :

$$\text{Note} = \frac{[(\text{Nombre de clients tout-à-fait satisfaits}) - K \cdot (\text{Nombre de clients pas complètement satisfaits})]}{\text{Nombre de clients tout-à-fait satisfaits}}$$

avec K = coefficient de pondération retenu

Chaque question propose 4 items sous forme d'échelle de Likert (de Tout-à-fait satisfait à Pas du tout satisfait) ainsi qu'une possibilité "non concerné".

Les valeurs de K en ce qui concerne QVO sont les suivantes :

Nature des questions posées	K
Satisfaction de préparation du véhicule	3,4
Qualité des informations données par le vendeur	3,3
Satisfaction du véhicule	3,2
Présentation des différentes activités de l'établissement	3,1
Disponibilité, amabilité	2,8
Satisfaction montant de la reprise de l'ancien véhicule	2,7
Explications sur le fonctionnement du véhicule	2,6
Intention de faire entretenir le véhicule dans un garage Renault	2,5
Accueil établissement	2,3
Explication des conditions de garantie	2,3
Choix des véhicules proposés	1,6
Respect du délai	1,3
Accueil téléphonique	1,2
Proposition de financement DIAC	1,1
Délai de livraison	1

ANNEXE 23 : RESULTATS ENQUETE QUALITE - REGION ILE DE FRANCE - PERIODE JANVIER A DECEMBRE 1994

Conces- sions	Note 1993	Acc tél.	Acc étab.	Choix VO	Info vente	Offre Diac	Exp garant	Prés activit	Satis reprise	Disp, amab	Délai livrais	Resp. délai	Prép VO	Expli fonct	Satisf VO	Intent SAV	Note 94
1	34,8	95	83	90	-6	64	36	-152	33	78	90	91	-61	28	30	51	36,67
2	53,1	90	85	80	70	49	52	-130	20	98	94	95	25	80	54	53	54,33
3	38,5	80	80	85	69	45	30	-118	-53	85	95	96	8	10	71	61	42,93
4	43,7	95	78	84	59	44	27	-73	-41	84	91	92	-6	41	54	45	44,93
5	47,8	95	89	71	75	68	43	-147	52	80	92	93	-4	32	27	55	48,07
6	42,7	92	90	78	38	48	39	-99	21	78	95	86	-42	21	69	45	43,93
7	47,6	92	85	91	70	36	42	-109	-35	95	98	98	12	25	58	40	46,53
8	35,3	98	84	95	75	15	34	-116	-51	91	88	85	-13	10	44	42	38,73
9	45,3	94	95	84	70	50	10	-140	-3	100	96	88	-1	15	49	44	43,4
10	36,9	97	90	80	35	24	22	-148	-48	88	90	85	5	55	62	39	38,4
11	56,4	90	90	81	84	53	42	-122	47	95	98	98	56	53	62	38	57,67
12	52,7	97	96	80	87	72	17	-84	8	94	94	95	11	24	29	57	51,8
13	45,3	90	93	87	55	54	0	-125	51	90	90	82	-24	38	75	41	46,47
14	37,2	92	81	78	35	48	51	-116	62	85	97	95	-47	25	30	37	43,53
15	31,8	88	90	91	78	70	-1	-109	26	79	81	83	-70	55	7	35	40,2
16	29,1	89	81	85	45	61	17	-139	16	68	88	84	-37	4	38	45	36,33
17	65,6	100	100	84	91	65	52	-70	34	100	98	95	69	54	62	47	65,4
18	39,2	91	85	82	50	49	36	-132	15	87	90	70	-36	29	41	40	39,8
19	44,6	92	93	86	65	48	23	-113	22	92	84	72	-6	25	53	55	46,07
20	42,5	95	90	84	35	51	61	-117	-10	75	94	95	-1	25	66	28	44,73
21	32,7	85	88	94	66	42	29	-169	-26	74	94	92	-56	15	49	54	35,4
22	50,3	96	89	91	72	63	35	-90	22	91	95	90	0	39	35	56	52,27
23	42,3	94	84	85	80	47	33	-135	-2	96	86	94	-2	19	45	53	45,13
24	23,9	85	58	60	5	7	5	-122	-6	25	50	55	-65	3	36	20	14,4
25	23,8	91	68	45	10	78	7	-191	-1	15	68	25	-56	10	19	10	13,2
26	38,4	94	88	81	60	45	34	-141	6	78	95	91	-22	22	51	40	41,47
27	44,5	94	84	87	66	58	41	-147	-38	94	96	94	-1	64	92	51	49
28	47	94	96	79	90	50	22	-119	-8	92	92	89	23	49	56	34	49,27
29	43	96	89	73	80	45	26	-129	-23	84	93	92	5	65	59	41	46,4
30	41,4	95	88	84	75	70	16	-134	28	86	96	93	8	23	54	47	48,6
31	54,7	96	90	84	78	33	63	-86	-5	95	94	94	35	41	60	52	54,93
32	45	93	97	88	85	66	-3	-129	22	94	90	88	-11	31	62	41	47,6
33	45,3	89	98	87	48	54	0	-125	51	90	90	94	-24	28	75	42	46,47
34	25,8	88	90	79	10	41	-6	-184	26	78	91	87	-40	10	44	36	30
35	53,4	97	97	84	85	46	48	-101	-26	10	94	95	19	19	57	53	45,13
36	32,1	100	78	61	66	43	29	-159	-10	77	86	92	-32	29	41	21	34,8
Moy IdF	42,05	92,75	87,22	81,61	59,89	50,06	28,11	-125,56	4,89	81,14	90,36	87,31	-10,58	31	50,44	43,03	43,44
Moy France	48,2	92	85	76	46	41	35	-105	18	80	90	87	42	60	60	48	50,3

DOSSIER 3 RENAULT ET LA MERCATIQUE DIRECTE

Au cours des dernières années, le "commerce automobile" s'est transformé de façon importante. Dans le cadre d'une utilisation croissante des outils informatiques, les constructeurs ont, notamment, développé des bases de données commerciales intégrant les caractéristiques des clients ainsi que l'historique de leurs contacts avec l'entreprise. Pour être performantes, ces bases de données doivent posséder une structure relationnelle afin de pouvoir accéder à la totalité des données enregistrées sur un client.

Le chef de projet commercial vous demande de lui fournir une note de synthèse présentant :

- ↳ L'intérêt des bases de données commerciales pour les constructeurs automobiles ainsi que les différentes utilisations possibles ;
- ↳ Les principales caractéristiques informatiques d'une base de données relationnelle ;
- ↳ Les contraintes juridiques auxquelles sont soumises les opérations de mercatique directe.

<i>Annexe 31</i>	Campagne publicitaire Twingo
<i>Annexe 32</i>	Organisation de la mercatique directe chez Renault
<i>Annexe 33</i>	Publipostage "Entrez dans la dimension Twingo"

ANNEXE 31 : LA CAMPAGNE PUBLICITAIRE TWINGO

Le phénomène Twingo a été habilement maîtrisé par une communication globale (conférence de presse, salons, essais Presse France et Europe, interviews, livre, relations presse, relations publiques, campagne publicitaire, etc.) consistant à montrer l'originalité du concept et évoquant ce que pourrait être la vie avec Twingo (signature : "à vous d'inventer la vie qui va avec"). Il s'agit de montrer que Twingo marque le retour à la simplicité :

"On demande aux objets modernes de remplir leur fonction, ni plus ni moins, et de le faire sans souci, ni complications. S'ils sont présentés avec un dessin expressif et gai, c'est encore mieux. Et si contenu technologique il y a, il doit sa faire oublier".

Brochure de présentation Twingo -Renault

Les principales caractéristiques de la campagne publicitaire Twingo ont été les suivants :

- ⇒ Une campagne unique (Européenne) au style aussi novateur que le concept du produit;
- ⇒ Un traité volontairement simple, tout comme le produit. La Twingo est suffisamment connue (opérations de pré-lancement effectuées : présentation lors du Salon de Paris, campagne de presse, etc.) pour être symbolisée par un dessin ;
- ⇒ Quatre éléments essentiels de la voiture sont soulignés : rondeur, couleur, espace intérieur, polyvalence
- ⇒ Une signature produit incitative pour mobiliser le public : "Twingo, à vous d'inventer la vie qui va avec"
- ⇒ Sensibilisation du public au concept produit à l'aide d'un discours principal reposant sur un message conceptuel : "la Twingo est la voiture que je croyais impossible". Ce message évoque l'homme d'abord et la technique ensuite, une voiture sympathique et différente sans être tape à l'oeil, grande à l'intérieur et petite à l'extérieur, exactement faite pour moi, intelligente et attachante.

⇒ Positionnement :

	Approche mercatique	Traduction publicitaire
↳ Produit	Adaptabilité en toute circonstance	"Un volume créé sur mesure"
↳ Emotion	Euphorie	"Affection"
↳ style	Simple et impertinent	"Simple et inattendu"

Les résultats de la campagne publicitaire Twingo ont été positifs :

- ⇒ impact élevé et forte visibilité notamment face aux concurrents ;
- ⇒ mémorisation publicitaire et rapport attribution / reconnaissance élevés ;
- ⇒ communication très spécifique de la campagne appréciée particulièrement par les personnes les plus réceptives au produit et à son style novateur. Il semble toutefois que ce code, malgré sa puissance d'impact ne suffit pas à convaincre les hésitants, qui ont besoin d'être davantage "réassurés";
- ⇒ Les études réalisées dans la plupart des pays indiquent un manque d'informations sur les caractéristiques objectives du produit. Ce manque d'informations semble induire dans certains cas un positionnement inexact de Twingo: petite voiture, peu spacieuse, essentiellement urbaine, peu équipée et à un prix très bas.
- ⇒ La signature en revanche, suscite une adhésion unanime et est perçue comme très cohérente avec notre concept de marque "Renault, les voitures à vivre".

EXEMPLE DE MESSAGE PUBLICITAIRE PRESSE



DANS
TWINGO EASY
INUTILE
DE CHAUSSER
VOS TIMBERLAND POUR ÉCRASER
L'EMBRAYAGE, IL N'Y EN A PAS.

Timberland 

TWINGO EASY, À VOUS D'INVENTER LA VIE QUI VA AVEC.

RENAULT présente ELF

RENAULT
LES VOITURES
A VIVRE

ANNEXE 32 : ORGANISATION DE LA MERCATIQUE DIRECTE CHEZ RENAULT**❶ Opérations locales**

Dans le cadre d'un service appelé "SCOPE", la Direction Commerciale France de Renault propose au réseau primaire des opérations de mercatique directe pré-préparées. Il s'agit de publipostages et d'argumentaires téléphoniques conçus en fonction de différents objectifs (fidélisation, action de promotion des VO, etc.). Chaque concessionnaire choisit l'action qui lui convient et reçoit du constructeur les lettres pré-rédigées, les enveloppes pré-affranchies avec adresse. Le concessionnaire n'a plus qu'à les poster dans sa ville. Les publipostages sont donc envoyés à la suite d'une initiative prise par le concessionnaire qui commande les courriers par serveur Minitel. Le service Scope met à la disposition des concessionnaires non seulement les lettres types mais élabore aussi environ tous les deux mois des "Dossiers Scope" proposant des actions centrées sur un modèle. Par exemple, en avril / mai 1995 les concessionnaires ont reçu un dossier Scope destiné à promouvoir les ventes de Twingo. L'action proposée aux concessionnaires consistait à envoyer trois courriers différents à trois cibles sélectionnées afin de promouvoir :

- * les séries limitées Alizé et Wind ;
- * le système Easy ;
- * les Kits.

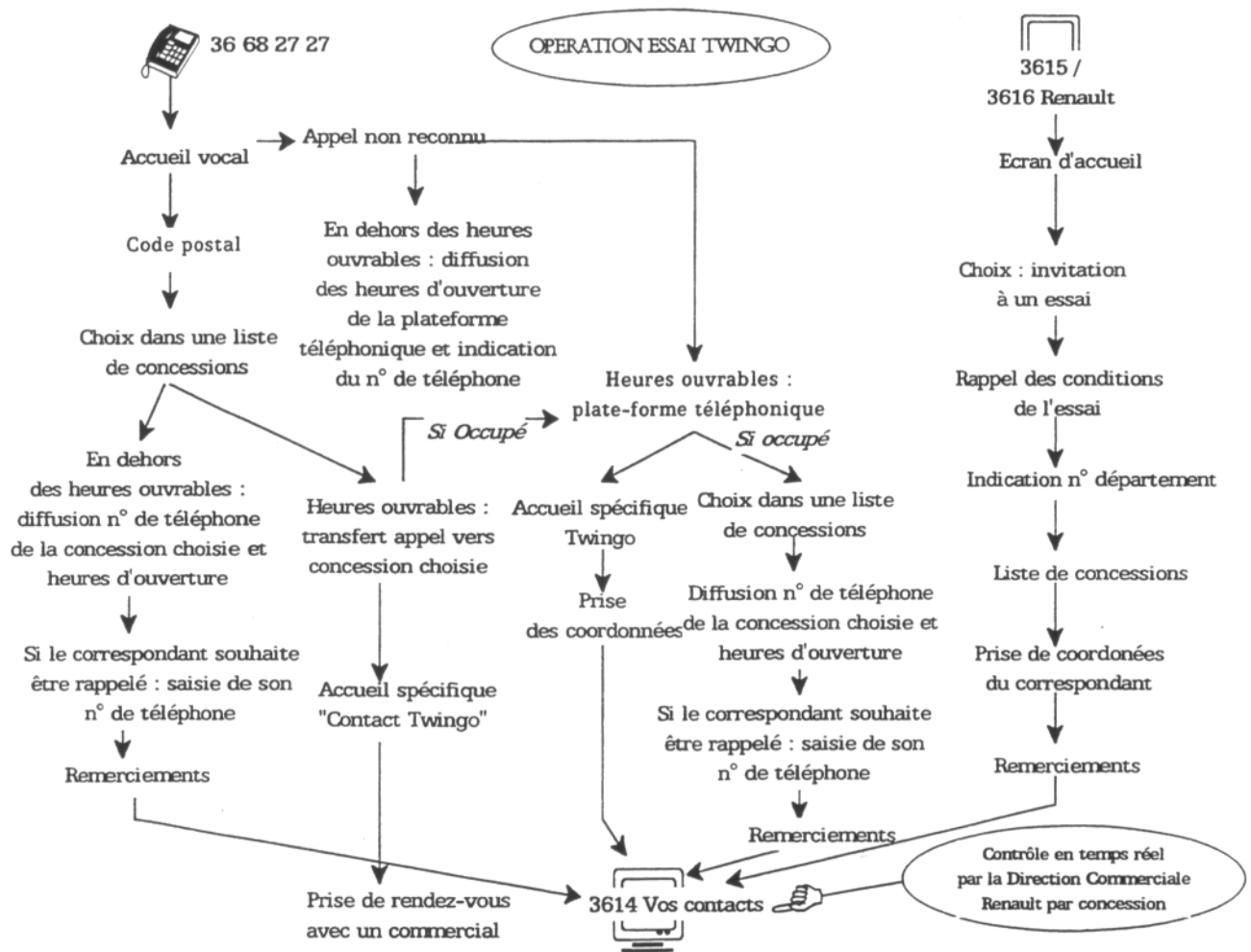
Le dossier Scope propose un argumentaire téléphonique, un mini diagnostic de Twingo sur son marché (part de marché, concurrence, profil clientèle) ainsi que des outils opérationnels d'aide à la vente. Un concessionnaire envoie, en moyenne, 1 000 courriers / dossiers Scope par an.

❷ Opérations nationales

Opérations de mercatique directe mises au point par la Direction Commerciale du groupe Renault lors du lancement d'un nouveau modèle ou d'une nouvelle phase de cycle de vie. Il s'agit d'un message de fond ayant pour finalité d'informer sur le produit. Le coût des opérations nationales est entièrement pris en charge par la Direction Commerciale Renault (7 F par envoi pour un publipostage simple).

Le publipostage "Entrez dans la dimension Twingo" envoyé aux clients potentiels lors du lancement de la seconde collection en septembre 1994 permet d'illustrer le fonctionnement des opérations de mercatique directe. Ce publipostage, conçu par la Direction Commerciale, a été envoyé à des cibles pré-définies sélectionnées par ordinateur (actuels possesseurs de Twingo ou d'un modèle concurrent du segment I). Renault dispose, en effet, d'une base de données comportant principalement les informations suivantes : nom du client, adresse, téléphone, véhicule possédé actuellement, véhicule(s) précédent(s), profession, mode de financement. La base de données est enrichie à partir de deux sources : le fichier AAA des cartes grises (uniquement accessible aux constructeurs français et donnant nom et adresse de la personne ainsi que le véhicule possédé), les bons de commande remplis par les vendeurs sur les terminaux du réseau Renault lors de l'achat d'une voiture par un client. La lettre personnalisée pré-rédigée (envoyée à 270 000 personnes) invite le client potentiel à un essai gratuit de Twingo Easy dans la concession la plus proche de son domicile. Le client peut soit renvoyer un coupon réponse dans une enveloppe retour, soit téléphoner directement à un numéro Audiotel (36 68 27 27), soit consulter le Minitel (3615 ou 3616 Renault). Les retours clients sont gérés par la société Novacom. Les coupons réponses des clients potentiels intéressés sont reçus par cette société qui ventile leurs coordonnées dans les boîtes aux lettres Minitel des concessions concernées ("3614 "Vos contacts").

En ce qui concerne les contacts téléphoniques ou les connexions Minitel, la procédure est la suivante :



ANNEXE 33
PUBLIPOSTAGE "ENTREZ DANS LA DIMENSION TWINGO"



RN 210083 99689800 A 01 0347 000347

Mr Alain B
6 rue
75015 PARIS

ENTREZ DANS LA DIMENSION TWINGO

Cher Monsieur,

La petite voiture à conduire, facile à manier, facile à garer, idéale pour transporter votre famille, impeccable pour vos journées shopping, vous connaissez et vous appréciez.

Renault, l'inventeur de la voiture révolutionnaire Twingo, vous propose aujourd'hui de rentrer dans la nouvelle dimension automobile, et de faire connaissance avec la nouvelle collection Twingo.

Twingo que vous connaissez s'enrichit de nouveaux équipements entièrement dédiés à votre confort et à votre sécurité : coloris classiquement impertinents, conditionnement d'air*, toit ouvrant*, lève-vitres électriques, condamnation centralisée des portes et du hayon, rétroviseurs électriques (sur Twingo «Pack» et Twingo Easy), nouvelles selleries... et toujours l'exceptionnelle habitabilité de ce concept monocorps.

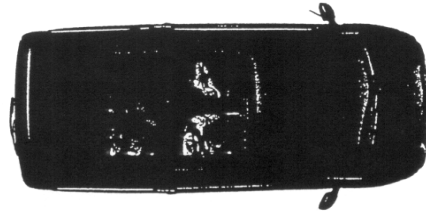
Une vraie routière désormais équipée d'un système exclusif d'embrayage : le "Système Easy" : boîte de vitesses manuelle sans pédale d'embrayage qui libère totalement le pied gauche pour accroître d'autant le plaisir de conduire.

Une chose est sûre, il vous faut l'essayer. En prenant rendez-vous grâce au coupon-réponse ci-joint, ou en téléphonant au 36 68 27 27 (2,19 F. la minute), vous aurez la chance de pouvoir faire un premier bout de chemin avec elle.

A bientôt

Xavier JOIRIS

PS: Cette offre vous est réservée jusqu'au 16/12/94.



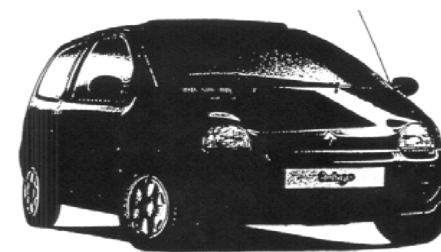
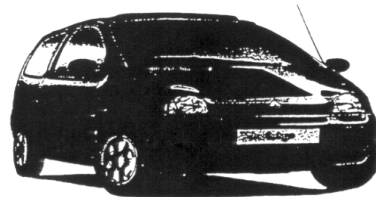
Coupon-Réponse

Renault Versailles
81 rue de la Paroisse
B.P. 571
78005 Versailles

a le plaisir d'inviter

Mr A
6 rue
75015 PARIS

***La Nouvelle
Collection Twingo
est arrivée
chez votre
concessionnaire
RENAULT...***



Venez chez votre concessionnaire
RENAULT essayer la nouvelle
Twingo «Easy».

M : ☐ Mme : ☐ Mlle : ☐

Nom :

Prénom :

Adresse : N° Voie :

.....C.P. :

Ville :

Téléphone :

Marque du véhicule possédé :

Modèle : année : 19:

Km :

Quand pensez-vous changer de véhicule ?

☐ - de 3 mois ☐ entre 3 et 6 mois ☐ + de 6 mois

TWINGO, À VOUS D'INVENTER LA VIE QUI VA AVEC.



DOSSIER 4
LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Un an seulement après son lancement en France, Twingo a été commercialisée à Taiwan où elle a reçu un très bon accueil. Les Twingo sont montées localement par le groupe San Fu Motors. En 1994, les ventes de véhicules Renault à Taiwan (Renault 9, 19, Express et Twingo) ont augmenté de 21 %. Le Groupe Renault a décidé de développer ses ventes dans d'autres pays asiatiques. A Hong-Kong, c'est la société Jebson and Co Ltd qui doit se charger de la commercialisation et du service après-vente des véhicules Renault. La commercialisation portera sur les modèles supérieurs de la gamme Laguna, Safrane, Espace. En Chine, un accord a été conclu avec la société Sanjiang pour produire les Trafic. En ce qui concerne le Japon, Renault est présent dans ce pays depuis le début des années 50, période au cours de laquelle environ 50 000 voitures (4 CV) ont été fabriquées en collaboration avec la société Ino. Au cours des années 60, les importations de voitures étrangères au Japon ont été interdites puis autorisées mais avec des quotas faibles et des droits de douane élevés. De 1970 à 1984, le marché des véhicules importés représente environ 1 % du marché toutes marques japonais et la part du groupe Renault dans ce marché est d'environ 1 %. En 1986, à la suite de la signature d'un contrat avec l'importateur japonais Jax, les ventes de Renault vont augmenter jusqu'à un volume de 2 500 véhicules en 1991. A la suite de la faillite de Jax (en raison d'investissements immobiliers hasardeux), Renault a signé, en 1994, un contrat avec un autre importateur (France Motors) et propose, début 1995, trois modèles : Lutécia⁸ (4 versions dont 2 haut de gamme, Laguna (3 versions haut de gamme ou très bien équipées), Safrane (2 versions). **Dans le cadre de sa politique de développement dans les pays asiatiques, Renault souhaite lancer la Twingo au Japon. Vous devez formuler un avis et des recommandations sur ce lancement.**

- ① Évaluez la faisabilité du lancement de Twingo au Japon.
 ② En admettant que la décision de lancement soit prise, proposez :
 ⇒ une cible principale de clientèle ;
 ⇒ les principaux critères de positionnement ;
 ⇒ les principaux éléments du marchéage⁹.

<i>Annexe 41</i>	Situation socio-économique du Japon	
<i>Annexe 42</i>	Le marché automobile Japonais, aspects généraux	
<i>Annexe 43</i>	Aspects généraux du comportement d'achat japonais	
<i>Annexe 44</i>	Le système de distribution automobile au Japon	

⁸ Clio en Europe

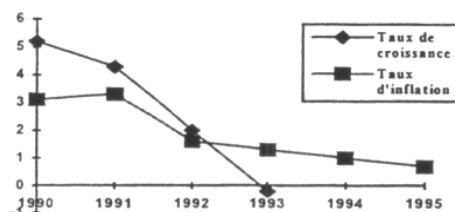
⁹ Marketing mix

ANNEXE 41 : SITUATION SOCIO-ECONOMIQUE DU JAPON

Le Japon est un pays aux dimensions réduites (377 737 km² contre 547 026 km² pour la France) avec une population de 125,4 millions d'habitants. Il en résulte une densité de population très élevée (337 habitants au km² contre 105 en France). La population est concentrée sur un axe Tokyo-Hiroshima. Les principales agglomérations sont Tokyo (8,1 millions d'habitants), Yokohama (3,3 millions), Osaka (2,6 millions), Nagoya (2,2 millions), Sapporo (1,7 millions), Kobe (1,5 millions) et Kyoto (1,5 millions). Les japonais ont l'espérance de vie la plus longue du monde : 76,1 ans pour les hommes (72,6 en France) et 82 ans pour les femmes (80,8 en France). Le taux de natalité est le plus faible de tous les pays industrialisés (9,8 pour 1 000 habitants contre 13,8 en France). La structure par âge est la suivante :

	Japon	France
0-19 ans	29,1	28,7
20-39 ans	29,5	31
40 - 59 ans	26,7	22
60 ans et plus	14,7	183

Le PIB par habitant d'élève à 30 981 dollars en 1993 (24 732 aux Etats-Unis, 22 440 en France). Le taux de chômage 1994 est de 2,9 % (contre 2,1 % en 1993) avec une inflation en baisse constante (3,3 % en 1991, 1,6 % en 1992, 1,3 % en 1993, 1 % en 1994 et 0,7 % en 1995). Les dernières années sont marquées par un net ralentissement de la croissance économique.



Les japonais travaillent de moins en moins (2 239 heures par salarié par an en 1990, 1 913 heures en 1993). La semaine de 5 jours et les 4 semaines de vacances annuelles ont été institutionnalisées. Le Yen est une monnaie forte notamment depuis les réévaluations de 1987 et 1993. Cela se traduit par une baisse de

la compétitivité des produits japonais à l'étranger, l'accélération des délocalisations de sites industriels (32 % des investissements directs japonais se font en Asie), des conditions économiques favorables pour les entreprises occidentales commercialisant au Japon. Sur le marché automobile, la délocalisation a entraîné le phénomène des "transplants", véhicules fabriqués à l'étranger (principalement aux Etats-Unis¹⁰ mais aussi dans d'autres pays comme par exemple, l'Espagne) par les constructeurs japonais et réimportés. L'intérêt de cette stratégie est de permettre aux constructeurs japonais de proposer des modèles à des prix compétitifs ainsi que bénéficiant d'un atout supplémentaire par rapport à la production locale ("exotisme" auquel sont assez sensibles les consommateurs japonais) tout en conservant une marque japonaise (facteur sécurisant). Le Japon enregistre un excédent systématique de sa balance commerciale (135 Md\$ en 1993). Le pays est toutefois relativement fermé aux pays étrangers : il assure 9,24 % des exportations mondiales contre 5,66 % des importations en 1992. Le sud-est asiatique est devenu le principal partenaire commercial (excédent commercial du Japon avec l'Asie plus important qu'avec les Etats-Unis). Depuis 1989, le Japon est membre fondateur de l'Asian-Pacific Economic Cooperation (APEC) dont le but est de faciliter les échanges commerciaux en Asie.

Le pays est marqué par diverses tendances :

➤ contexte politique instable : affaires de corruption touchant des personnalités politiques importantes (ex. : premier Ministre en 1994), perte de majorité par le parti libéral démocrate (au pouvoir depuis 40 ans), grande difficulté à maintenir un gouvernement stable (succession de premiers ministres) ;

¹⁰ 65 % des véhicules importés des Etats-Unis sont des transplants

➤ engagement croissant dans les relations internationales : élection de japonais à la tête de l'Organisation Mondiale de la Santé, du Haut Commissariat pour les Réfugiés, de la Forpronu, intervention financière importante lors de la guerre du Golfe, projet de réforme visant à permettre des interventions militaires à l'étranger ;

➤ référence constante à l'occident comme modèle culturel : développement des voyages et du tourisme de masse (11,8 millions de voyageurs en 1992 contre 6,8 en 1987), utilisation abondante de l'imaginaire occidental dans la publicité afin de "sophistiquer" les produits, forte consommation de produits de luxe occidentaux. Née dans les années 80, l'attraction pour les produits occidentaux est encore importante actuellement (jeunes hommes attirés par les Etats-Unis, jeunes femmes par le luxe européen). Dans ce contexte, les produits français sont souvent appréciés. La France dispose en effet d'une image très "haut de gamme" : les produits français portent l'empreinte de la mode, du design, des parfums. Ils sont synonymes de luxe, raffinement, tradition, artisanat (personnalisation des produits). Les produits français sont aussi souvent perçus comme originaux et créatifs. Toutefois, la perception "artisanale" des produits français fait que, souvent, ils sont perçus comme peu fiables voire même comme des gadgets dans certains cas. La perception artisanale des produits français est renforcée par le fait que les réussites technologiques françaises sont quasiment complètement inconnues au Japon (sauf en Formule 1, grâce au moteur Renault ; la formule 1 est, en effet un sport très suivi au Japon). La fascination pour les marques de luxe occidentales ainsi que l'achat à prix élevé afin de s'assurer d'une haute qualité sont toutefois remplacés progressivement par un retour au goût pour les produits naturels et authentiques, une plus grande attention au prix (rapport qualité / prix, "en avoir pour son argent"). Le consommateur japonais s'efforce donc de consommer avec plus de discernement. Traditionnellement attaché à un très haut niveau de qualité (jusque dans les moindres détails), le consommateur japonais est fortement sensible aux marques. Celles-ci jouent un rôle essentiel de réassurance (élément d'appartenance au groupe, preuve de qualité). La réussite actuelle de Renault en Allemagne (première marque étrangère) peut constituer un gage de sérieux et de qualité pour les japonais. Par ailleurs, le consommateur japonais attend aussi un service après-vente irréprochable.

➤ la crise économique s'accompagne d'un certain glissement des valeurs : passage du matérialisme, du plaisir de possession et de l'ostentation à des valeurs traditionnelles (frugalité, ascétisme, "honorable pauvreté") avec un regain d'intérêt pour l'histoire et le patrimoine du Japon ;

➤ la femme japonaise, dont le rôle traditionnel est celui de la "gestion du foyer", est encore sous représentée dans les emplois "supérieurs" (nécessitant prise de décision). Elle joue pourtant un rôle moteur dans l'évolution actuelle de la société japonaise. Elle est de plus en plus éduquée (43,4 % de la génération actuelle dans l'enseignement supérieur en 1993 contre 11,3 % en 1975) et de plus en plus active (39 % de la main d'oeuvre totale en 1992 contre 32 % en 1975). Les femmes les plus représentatives de cette évolution sont :

↳ les femmes âgées de 35 à 50 ans, ayant élevé leurs enfants et revenant à une activité professionnelle ;

↳ les femmes âgées de 20 à 35 ans, de niveau universitaire et exerçant une activité professionnelle qualifiée ou, dans la même classe d'âge, les femmes de catégorie employée et souvent célibataire (et vivant chez leurs parents). Cette catégorie est particulièrement ouverte au monde extérieur, éprise de culture (musique, cinéma, voyages) et attirée par le monde occidental. Ces femmes consacrent une part importante de leurs revenus à l'achat de produits occidentaux. Elles cherchent à développer leur autonomie (à la fois sur un plan matériel et sur un plan psychologique) et à s'affirmer en échappant aux carcans traditionnels.

➤ l'importance des "seniors" (personnes âgées de plus de 60 ans) augmente : en 2000, plus de 16 % des japonais seront âgés de plus de 65 ans. Cette catégorie souhaite avoir une vie active ce qui les amène à s'investir dans les activités bénévoles ou dans les loisirs. Ils contribuent activement au développement de nouveaux produits ou services notamment dans les secteurs de l'habitat, de la santé, des loisirs ou encore de la distribution (ex. : rayon "troisième âge" dans les supermarchés). En terme de valeurs, les seniors sont extrêmement conservateurs et peu ouverts aux produits étrangers.

ANNEXE 42 : MARCHÉ AUTOMOBILE JAPONAIS, ASPECTS GÉNÉRAUX

La marche triomphale de l'industrie automobile japonaise connaît depuis le début des années 90, un certain ralentissement. Les constructeurs japonais ont dû faire face à un repli de la consommation intérieure. Les constructeurs japonais doivent aussi faire face aux constructeurs étrangers. Toutefois, le Japon reste le premier producteur (11 millions de véhicules en 1993 contre 3 millions pour la France) et le premier exportateur (5 millions de véhicules en 1993 contre 2 000 000 pour la France) mondial d'automobiles.

Le parc automobile japonais représente environ 11 % du parc automobile mondial :

	Parc automobile	Age moyen du parc	Taux de motorisation (1)	Nombre de km parcourus par an par automobiliste
Japon	62 000 000	4,5	283	4 500
France	30 000 000	6,3 (2)	417	10 400
Etats-Unis	190 000 000	7,2	648	17 000
Allemagne	42 000 000	6,3 (2)	437	9 400

(1) Indicateur du nombre de voitures pour 1 000 habitants / (2) Age moyen Europe de l'Ouest

Depuis le début des années 80, le réseau routier connaît une grave congestion. Dans la ville de Tokyo, il est devenu nécessaire de percer des immeubles pour développer le réseau routier. L'évolution du trafic et de l'utilisation de la voiture est la suivante :

	Trafic en milliards de passagers / km	Taux d'utilisation de la voiture %
1965	250	8
1970	550	28
1975	600	36
1980	650	40
1985	800	47
1990	1 200	49
1992	1 250	50

L'évolution des ventes sur le marché japonais est la suivante (véhicules particuliers, milliers d'unités) :

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Voitures neuves	3 146	3 275	3 717	4 403	5 097	4 854	4 442	4 199	4 210
Dont véhicules importés neufs	60	110	150	180	230	200	190	200	276
Dont transplants neufs	-	-	-	-	-	-	26,6	38,2	71

Transplants : véhicules fabriqués à l'étranger par les constructeurs japonais et réimportés au Japon (ex. : Nissan Patrol ou Terrano, 4 x 4 fabriqués en Espagne).

Afin d'accroître leurs performances commerciales sur le marché japonais, les constructeurs étrangers adoptent des stratégies différenciées. Certains constructeurs (Ford, Opel, VW-Audi, Rover) baissent leurs prix afin de proposer des produits plus compétitifs par rapport aux produits locaux. D'autres constructeurs mettent l'accent sur d'autres variables mercatiques :

☞ BMW : qualité du service (accueil notamment), prix "tout compris", formules de financement avantageuses ;

☞ Volvo : équipement et sécurité.

Toutefois, trois axes stratégiques sont communs aux constructeurs étrangers sur le marché automobile japonais : développement du réseau de distribution, gamme large et variée (ex. : Opel propose les modèles Corsa, Vectra et Omega), investissements publicitaires annuels très importants

et constants dans le temps (ex. : Volvo = 20 MdYens soit 1,1 MdF, Ford = 7,7 MdYens, VW-Audi = 4,7 MdYens).

La répartition du marché entre les constructeurs est la suivante :

Constructeurs	Ventes VP 1994	Parts de marché en % des immatriculations			
		1988	1990	1992	1994
Toyota	1 417 000	45	38	35	36
Nissan	759 000	25	22	21	19
Mitsubishi	388 000	5	6	8	10
Honda	359 000	10,5	10,5	11	9
Mazda	264 000	6	8,3	8,2	8
Suzuki	312 000	2	4	5	6,7
Fuji	214 000	2	3	4	5,5
Daihatsu	217 000	3	4,5	5,5	5,4
Isuzu	5 000	1	0,6	0,4	0,1
Véhicules importés (1)	205 000	4	6,5	5,4	7,9

VP = véhicules particuliers - MTM = marché toutes marques - (1) Hors transplants

Selon certaines estimations, les ventes de véhicules importés devraient atteindre 600 000 véhicules avant l'an 2 000. En 1994, le classement des constructeurs étrangers sur le marché japonais est le suivant :

Constructeurs (pays d'origine)	Ventes en volume
Mercedes (Allemagne)	34 000
BMW (Allemagne)	29 000
Volkswagen (Allemagne)	28 000
Opel (Allemagne)	20 000
Rover (Grande-Bretagne)	17 000
Volvo (Suède)	16 000
Chrysler (Etats-Unis)	15 000
Ford (Etats-Unis)	14 000
Audi (Allemagne)	6 000
Chevrolet (Etats-Unis)	5 000
Peugeot (France)	4 000
Citroën (France)	4 000
Renault (France)	1 000
Autres	12 000
Total	205 000

Le marché automobile japonais fait l'objet d'une segmentation spécifique :

Segmentation du marché japonais	Equivalence France	Segmentation simplifiée du marché japonais	Nombre de véhicules en 1994	Poids des segments 1987 / 1993 en %
Midgets (cylindrée < 670 cc)		Midgets	800 000	5 / 16
K	I + partie de M1	Small cars	3 368 000	90 / 67
T (cylindrée ≤ 2 000 cc)	Majeure partie de M1 + M2			
Mid (cylindrée > 2 000 cc)	S1	Standard cars	842 000	5 / 17
For	S2			

Les Midgets sont souvent considérées socialement comme des "sous-voitures" utilitaires. La plupart des Japonais considèrent que ce n'est qu'à partir des véhicules appartenant au segment K que l'on commence à avoir de "vraies" voitures et non des "gadgets". Les Midgets, en effet, bien qu'équipées

des équipements de sécurité les plus récents (coussin de sécurité, freinage ABS), sont d'un confort très réduit, dotée d'un habitacle particulièrement exigu et obtiennent des performances limitées. Elles sont souvent utilisées par les femmes actives pour des raisons de prix, de facilité et d'économie d'utilisation, de facilité d'entretien). Les Midgets se traduisent généralement, chez les utilisatrices, par un sentiment de frustration important et même de "sacrifice" : véhicule banal, courant, peu agréable à utiliser, pas du tout valorisé socialement.

Ventes en volume des principaux constructeurs japonais sur le segment Midgets - V.P. - 1994

Constructeurs	Ventes en volume
Suzuki	296 :000
Daihatsu	192 000
Mitsubishi	136 000
Subaru	88 000
Honda	48 000
Mazda	40 000
Total	504 296

Echelles de prix des principaux modèles en concurrence sur le segment Midgets

Modèle	Constructeur	Nbre de variantes	Equipement (4)	Echelle de prix (milliers de yens)
March	Nissan	4	AC, DA	950 à 1 050
Minica	Mitsubishi	4	AC	720 à 830
Carol	Mazda	4	AC, DA	800 à 1 150
Festiva (2)	Ford	3	AC, DA	1 050 à 1 400
Rover GTI	Rover	2	AC, BVA	1 400 à 1 700
Cooper / Mayfair	Rover	2		1 380 à 1 800
Panda	Fiat	3	AC	1 430 à 1 680
AX	Citroën	3	AC	1 630 à 2 000
106	Peugeot	1	AC, ABS	2 150
Vita (1)	Opel		AC, DA, ABS, BVA, AB	1 540 à 1 680
Lutecia (3)	Renault	4	AC, BVA, DA, AB	1 850 à 2 900

(1) Opel Corsa en France, lancée au Japon en 1995 ; (2) Ford Fiesta (3) Renault Clio (4) : AC = air conditionné, DA = direction assistée, ABS = antiblocage des roues, BVA = boîte de vitesse automatique, AB = coussin de sécurité ("air bag").

Remarques :

❶ Les trois modèles japonais présentés dans le tableau ci-dessus (March, Minica, Carol) peuvent être considérés comme représentatifs de l'ensemble des véhicules japonais dans le segment Midget (échelle de prix de 700 000 à 1 200 000 yens).

❷ 100 yens = 5,5 F (environ).

ANNEXE 43 : ASPECTS GENERAUX DU COMPORTEMENT D'ACHAT JAPONAIS
--

L'univers automobile des japonais est dominé par des valeurs traditionnelles masculines (technologie, puissance, individualisme, statut). L'automobiliste japonais, en moyenne, parcourt des distances assez réduites, essentiellement en milieu urbain, à une vitesse moyenne faible. Pour lui, la voiture est un véritable investissement dont il tient à préserver l'apparence. La moindre éraflure doit être réparée. L'automobiliste japonais exige un niveau d'équipement élevé. Même dans les segments inférieurs (Midgets, K), les véhicules bénéficient d'un niveau d'équipement élevé **en série** : système de freinage ABS, double coussin de sécurité aux places avant ("air bag"), air conditionné. Les japonais sont tout particulièrement sensibles aux éléments de sécurité active ou passive du véhicule. Le taux de monte de boîtes de vitesse automatique est de 76,5 % pour les constructeurs japonais en 1993 (existence d'un permis de conduire spécifique pour les voiture à boîte de vitesse automatique ce qui entraîne des flux BVA vers boîte de vitesse mécanique très faibles). En 1992, 97 % des véhicules vendus (hors segment midgets) disposaient de la direction assistée et 81 % de l'air conditionné. Par ailleurs, les véhicules japonais étant équipés en direction à droite, cet équipement est devenu majoritaire dans les ventes de voitures importées (67 % en 1993 contre 31 % en 1987). Les automobilistes japonais n'acceptent la direction à gauche que pour les voitures sportives importées (ex. : Golf GTI, Opel Calibra) ou le haut de gamme.

Dans l'esprit d'un grand nombre de japonais, les voitures importées sont assimilées aux berlines de luxe d'origine allemande. Les berlines allemandes, représentatives d'un certain statut social, sont achetées par les hommes, cadres dirigeants des grandes entreprises, les propriétaires de PME, âgés de 40 à 55 ans et disposant de revenus élevés. La clientèle des voitures importées est très masculine (70 %). Au cours des dernières années, la clientèle des voitures importées a tendance à s'élargir : toujours très masculine mais avec une proportion croissante d'employés et un âge moyen moins élevé (35 ans). La voiture importée devient donc de moins en moins un véhicule d'exception et représente une possibilité de se différencier en "sortant du lot" et de "brisant la monotonie ou la routine".

Par ailleurs, à côté des exigences élevées des automobilistes japonais, un grand nombre de contraintes réglementaires existent : double ressort de rappel du câble d'accélérateur, gravage du type sur le carter cylindre, marquage châssis, projecteurs spécifiques à double optique, témoin de non port de ceinture conducteur, norme d'inflammabilité des matériaux, norme choc arrière, lampe de détresse dans le véhicule à portée de main du conducteur, radio avec place d'ondes Japon, etc. Lors d'une étude sur le comportement d'achat en matière d'automobile, les résultats suivants ont été obtenus :

	Véhicule importé supérieur %	Véhicule japonais supérieur %	Indifférent %	NSP %
Attractivité générale	79	2	16	3
Sécurité	72	18	6	4
Prix économique	10	55	32	3
Accessoires	12	60	26	2
Ligne / Style	65	8	25	2
Statut	62	8	26	4
Conduite urbaine	18	35	42	5
Performance	30	27	40	3
Pour longs trajets	63	8	27	2
Durabilité	62	12	24	2
Qualité	35	36	28	1

ANNEXE 44 : LE SYSTEME DE DISTRIBUTION AUTOMOBILE AU JAPON

De façon générale, pour l'ensemble des produits, la distribution est largement dominée par le commerce de proximité. Ce n'est qu'assez récemment que de nouvelles formes de distribution se développent : discompteurs (sur produits de marque) et vente par correspondance. Dans le secteur automobile, le canal de distribution est le suivant :

Constructeur japonais → Concessionnaire → Point de vente concédé

Les réseaux des principaux constructeurs japonais sont les suivants en 1993 :

Constructeur	Nombre de concessions	Nombre de points de vente	Productivité (1)	Productivité (2)
Toyota	310	4 962	415	45
Nissan	208	3 944	278	40
Mitsubishi	263	1 060	677	57
Honda	1 195	2 345	235	48
Suzuki	138	1 167	454	115
Mazda	1 188	2 882	141	NC
Daihatsu	75	720	553	77
Subaru	63	536	580	80
Isuzu	45	293	444	37

(1) Nombre de ventes par point de vente ; (2) Nombre de ventes par vendeur

Un peu plus des 2/3 des concessionnaires japonais sont des points de vente exclusifs c'est-à-dire qu'ils ne distribuent qu'une seule marque (concession appartenant à un constructeur ou sous contrat d'exclusivité). Les autres sont indépendants c'est-à-dire qu'ils peuvent vendre une ou plusieurs marques japonaises ou étrangères.

Types de distribution	Nombre de concessionnaires
Points de vente exclusifs constructeur japonais	2 700
Points de vente exclusifs véhicules importés	500
Indépendants	1 300

Le chiffre d'affaires et la marge brute des concessionnaires japonais provient essentiellement de la vente de voitures neuves et des activités de service (contrôle technique, révisions, carrosserie, divers). Ces dernières progressent régulièrement depuis 1990 (27 % de la marge brute en 1990, 38 % en 1993). En 1991, dans 60 % des cas, la vente se fait en porte à porte (77 % en 1977) représente encore 60 % ce qui entraîne un coût de commercialisation assez élevé pour les concessionnaires (ce qui explique l'accroissement de la vente en point de vente qui passe de 23 % en 1977 à 40 % en 1991). Les concessionnaires établissent leurs propres prix de vente, négociables avec les acheteurs.

Les formules de distribution des véhicules importés sont diverses :

Constructeur étranger → Importateurs
Filiales japonaises
Sociétés d'importation
Constructeurs japonais → Concessionnaire → Point de vente concédé

Les réseaux actuels des constructeurs étrangers sont les suivants :

Constructeur	Importateur	Distributeurs	Points de vente	Nombre de points de vente
VW-Audi	Filiale 100 %	Toyota Duo	Indépendants	89
		VW Fahren	Exclusifs	107
		Nagoya Daihatsu	Indépendants	30
Mercedes	Filiale 100 %	Yanase	Indépendants	190
		Stern	Exclusifs	45
		Mitsubishi Galant	Indépendants	15
BMW	Filiale 100 %	BMW Japan	Exclusifs	153
Opel	Yanase	Yanase	Indépendants	260
Rover	Filiale 100 %	Rover Japan	Exclusifs	140
Volvo	Filiale 100 %	Van cars	Exclusifs	20
		Indépendants	Indépendants	85
		Subaru	Indépendants	36
General Motors	Yanase	Yanase	Indépendants	260
Ford	Ford Motor Japan	Mazda	Indépendants	280
		Kintetsu Motors	Indépendants	45
		Tokyo Nissan Group	Indépendants	2
Chrysler	Chrysler Japan Sales	Honda channel	Indépendants	1 870
		Seibu Motor Sale	Exclusifs	96
Renault (1)	France Motors	France Motors	Exclusifs	4
		France Motors	Indépendants	44
Peugeot	Peugeot - Inchcape (50 / 50)	Suzuki	Indépendants	50
		Seibu	Indépendants	30
		Peugeot Japan	Exclusifs	20
		Nimco	Indépendants	11
Citroën	Mazda Eunos Seibu Motors Sales	Mazda Eunos	Indépendants	200
		Seibu	Indépendants	53