



Sophie O'Mahony

Section Economique et Financière

La nouvelle stratégie design de Volkswagen
un retour au mythe de la voiture du peuple ?



Monographie de gestion réalisée sous la direction de Monsieur Bernhard Kitous

Séminaire stratégie des firmes multinationales

Année 2007-2008

Sommaire

Sommaire.....	2
Remerciements.....	3
Executive Summary.....	4
Partie I Présentation du cas : Volkswagen : De la voiture du peuple à l'entrée sur le marché low-cost.....	5
<i>1 Une culture d'entreprise ancrée dans l'histoire allemande et autrichienne: Volkswagen et le mythe de la voiture du peuple.....</i>	<i>5</i>
<i>2 Un héritage constitutif de l'actuelle culture d'entreprise.....</i>	<i>5</i>
<i>3 L'entrée de Volkswagen sur le marché low cost: la Up !.....</i>	<i>6</i>
Partie II analyse du cas.....	7
<i>I De la folie des grandeurs au plan Mach 18, le renouveau de VW</i>	<i>8</i>
1.1 La voiture du peuple s'embourgeoise: la crise des années 2000.....	8
1.2 Volkswagen sort de l'impasse: réduction des coûts et rationalisation du portefeuille de marques	11
1.3 Volkswagen au zénith: le Plan MACH 18.....	12
<i>II Volkswagen et la nouvelle dynamique de son pôle design: outil clé de la stratégie de différenciation.....</i>	<i>15</i>
2.1 La nouvelle dynamique design du groupe: faire oublier son point faible	15
2.2 Design et voiture du peuple: des outils marketing clé pour atteindre les objectifs du plan MACH 18... ..	18
<i>III La nouvelle stratégie design de Volkswagen: des déclarations fracassantes qui cachent une réalité plus simple.....</i>	<i>22</i>
3.1 Un design qui fait revivre le mythe de la voiture du peuple: une affaire de mots.	22
3.2 la stratégie de Volkswagen: une « bonification de l'existant ».....	23
3.3 Diagnostic de la stratégie: « Le design se fait dans l'entreprise et l'entreprise se fait par le design » ...	24
Partie III Scénarii envisagés et limites du travail réalisé.....	28
3.1 Les scénarii envisagés.....	28
3.2 Limites de l'étude	29
Bibliographie.....	31
Annexes.....	32

Remerciements

J'adresse tous mes remerciements à Monsieur Guillaume Héron, chef de projets chez Volkswagen Utilitaires et Pr. Ulrich Juergens, chercheur à WZB Berlin, pour leur disponibilité et leurs précieux renseignements.

Je suis également reconnaissante envers Monsieur Bernhard Kitous, responsable du séminaire « stratégie des firmes multinationales » et de la section Economique et Financière, pour sa disponibilité, ses conseils avisés et son soutien tout au long de cette étude.

Enfin, je tiens à remercier mes amis de l'équipe firme « Porsche Volkswagen Bentley », Brice Dallet, Léa Ferté, Jean-Théohile Parsy et Nathalie Vigot, pour leur soutien. La diversité de nos sujets a permis de découvrir et de comprendre les enjeux liés à différentes facettes du groupe allemand. Ce travail de collaboration et d'échange de nos points de vue et idées a constitué une expérience passionnante et enrichissante dont je garderai un très bon souvenir.

Executive Summary

Avec un marché mondial de 68,2 millions d'immatriculations en 2006¹, le secteur automobile est en perpétuelle expansion. Le groupe Volkswagen s'impose aujourd'hui, après une année 2007 record, comme l'un des premiers constructeurs mondiaux et comme leader sur le marché européen.

Depuis 2005, le groupe semble entamer une révolution de sa politique design: fusion des deux pôles « sport » et « nord », « italianisation » des bureaux, mise en place de synergies avec les universités allemandes et nomination d'un « designer star », walter de Silva, à la tête du département design. Ces grands changements apparaissent comme un réponse aux difficultés qu'avaient connues la firme au début des années 2000: baisse des ventes, productivité plus faible que ses concurrents, modèles décriés, considérés comme peu originaux.

L'objet de ce travail consiste à étudier la nouvelle dynamique design de la marque Volkswagen et la pertinence d'une stratégie centrée sur un éventuel retour au mythe de la « voiture du peuple », concept fondateur de l'identité du groupe. Pour cette monographie, il s'agit donc d'analyser la réalité de l'orientation design de la marque face aux ambitions affichées du groupe concernant les marchés émergents et matures.

¹ CFCA / Euler Hermes SFAC

Partie I Présentation du cas : Volkswagen : De la voiture du peuple à l'entrée sur le marché low-cost

1 Une culture d'entreprise ancrée dans l'histoire allemande et autrichienne: Volkswagen et le mythe de la voiture du peuple

Automne 1933, Berlin. Le chancelier de l'Allemagne Nazie, Adolf Hitler rencontre, l'ingénieur autrichien Ferdinand Porsche afin de lui exposer son projet : il souhaite offrir au peuple allemand « une voiture simple, robuste et bon marché »² à moins de 1000 marks.

Trois ans plus tard, Ferdinand Porsche présente à Hitler un prototype de sa « voiture du peuple » (Volks = peuple et Wagen= voiture): la Kdf, rebaptisée, après la guerre, la Coccinelle. Ce projet, majoritairement conçu par des ingénieurs et designers autrichiens, marque la naissance du groupe Volkswagen. La coccinelle, dont la production et la commercialisation seront retardées par la guerre, devient le symbole du groupe allemand. Succès considérable, elle s'est vendue à 22 millions d'exemplaires depuis ses débuts.



Symbole de la réussite économique allemande, le groupe, installé à Wolfsburg, développe d'autres modèles tels l'emblématique « Van Combi » dans les années 1950, la Passat en 1972 ou encore la Polo en 1976.

Néanmoins, c'est réellement en 1974 que la firme retrouvera un second souffle avec la sortie de la GOLF et la mise en place du moteur GTI en 1975. Aujourd'hui, cette incontournable icône de Volkswagen représente, à elle seule, 15% des ventes du groupe.

2 Un héritage constitutif de l'actuelle culture d'entreprise

Pendant de nombreuses années, l'histoire du groupe, intimement liée à celle de l'Allemagne nazie, a constitué un lourd fardeau pour la firme. Ferdinand Porsche a été emprisonné pour sa collaboration avec le régime d'Hitler et l'image de marque du groupe ternie par cet héritage pesant. Néanmoins, Volkswagen a réussi à détourner l'idée négative associée à ses origines. La sortie de la New Beetle, en 1998, en hommage à la coccinelle met en valeur l'attachement du constructeur à son héritage:

² www.caradisiac.com

« Naturally, we are very proud of our heritage- few car manufacturers have produced so many legendary cars as Volkswagen. The Beetle, whose spirit lives on in our beautiful New Beetle and the golf, our modern masterpiece. »³

Par cette phrase, la marque Volkswagen montre donc son attachement à ses origines, à son héritage de voiture du peuple, constitutifs de son actuelle culture d'entreprise.

Ferdinand Piech, petit fils de Ferdinand Porsche, s'est brûlé les ailes lorsqu'il a essayé d'éloigner Vw de son identité en produisant une voiture du peuple « de luxe »: la Phaéton en 2003.

3 L'entrée de Volkswagen sur le marché low cost: la Up !

Nous sommes en septembre 2007, soixante-quatorze ans après l'entrevue qui s'est tenue entre Ferdinand Porsche et Adolf Hitler. Au salon de Francfort, l'actuel président du directoire, Martin Winterkorn, présente à la chancelière allemande, Angela Merkel, et au public, la nouvelle concept-car de Volkswagen, la Up!. Dans un décor moderne blanc et bleu et une ambiance futuriste, des danseurs et acrobates accompagnent le véhicule. Cette toute petite voiture, longue de 3,5 mètres surprend par son design et sa modularité. Comme pour la Coccinelle, le moteur de la Up ! est placé à l'arrière. Un mélange donc de futurisme et de « rétro » pour le design de la première voiture low cost du groupe.

Illustration 1 Martin Winterkorn présente la up! à Angela Merkel



³ VolkswagenAG annual report 2005:« naturellement, nous sommes très fiers de notre héritage- peu de constructeurs ont produit autant de voitures de légende que VW-la Coccinelle dont l'esprit continue de vivre au travers de la New Beetle, et la Golf, notre chef d'œuvre moderne ».

Partie II analyse du cas

Tout au long de cette étude, il s'agira d'analyser la place actuelle du design dans le processus décisionnel des dirigeants de la marque Volkswagen. Nous examinerons également si, via sa nouvelle stratégie design, le groupe allemand entame un retour vers la voiture du peuple et quels sont les enjeux liés à l'éventuelle mise en place d'une telle politique.

Les critiques adressées au design des récents modèles Volkswagen et à la firme de manière générale ont touché le groupe qui a révolutionné sa stratégie : « italianisation » des bureaux design, recrutement de designers stars, nouvelles ambitions affichées dans la presse et présentation de nouveaux projets dont la Golf VI, la low-cost UP ! et le Scirocco.

Cette nouvelle politique de VW marque donc un tournant dans l'histoire du constructeur automobile, au moment où celui-ci présente des résultats record, après des années très difficiles.

Volkswagen cherche t-il à recréer le mythe de la voiture du peuple via sa nouvelle politique design?

En quoi cette nouvelle stratégie design s'inscrit-elle dans un contexte de dynamisme retrouvé de Volkswagen? Dans quelle mesure le design a-t-il joué un rôle dans la conception de nouveaux produits comme la Up! Ou la Golf VI et quel sera son rôle dans leur éventuel succès?

Cette étude adopte comme hypothèses que **le design constitue un outil clé dans le processus décisionnel** de Volkswagen et que sa nouvelle stratégie **mise sur un retour au mythe de la voiture du peuple afin de s'imposer sur les marchés émergents et de pérenniser sa présence sur les marchés matures.**

Il convient tout d'abord d'analyser le renouveau que connaît le groupe après des années difficiles et la mise en place de stratégies qui lui permettent d'afficher aujourd'hui un tel dynamisme.

I De la folie des grandeurs au plan Mach 18, le renouveau de VW

Les voitures de la marque Volkswagen sont réputées pour leur solidité et leur fiabilité, des qualités reconnues comme « allemandes ». Pourtant, si les véhicules Volkswagen conservent l'esprit de solidité exprimé dans la notion de « voiture du peuple », il semble que l'aspect « bon marché » ait été négligé par le groupe allemand. Lancée en 2003, la « Phaeton » voiture de luxe – et échec – de VW illustre cet écart, de 2000 à 2005, entre les ambitions de Volkswagen et ses origines.

1.1 La voiture du peuple s'embourgeoise: la crise des années 2000

1.1.1 La folie des grandeurs de Ferdinand Piëch

En effet, le groupe, dirigé par Ferdinand Piëch jusqu'en 2003, semble alors connaître une crise. Entre 2001 et 2003, le résultat net du groupe chute de 2,35 à 0,81 milliards d'euros⁴. La traditionnelle semaine de quatre jours de travail, fierté de la firme, joue négativement sur la productivité : la main d'oeuvre allemande est trop chère et pas assez productive (42 heures pour fabriquer un véhicule contre 32 heures en 2006). Ainsi, face à une concurrence de plus en plus rude, le groupe allemand voit les résultats de ses marques, à l'exception d'Audi, plonger.

De plus, ces années sont fréquemment décrites comme celles de « la folie des grandeurs » de Ferdinand Piëch. En rachetant Bentley, Bugatti et Lamborghini au début des années 2000, ce passionné de voitures souhaite faire de VW un groupe tourné vers le haut de gamme. Même si cette stratégie a été récompensée, comme le prouvent notamment les succès de Bentley, Piëch a éloigné le groupe de son cœur de métier.

Tableau 1 : la gamme de produits du groupe Volkswagen AG

Volkswagen	Pheaton, Touran, Tiguan, Passat, Jetta, Scirocco Golf, Polo, Fox
Skoda	Fabia, Roomster, Ocatavia, superb
Seat	Ibiza, Cordoba, Leon, Toledo, Alhambra, Leon, Altea
Audi	A3, A4, A5, A6, A8; Audi Q7, Allroad
Bentley	Continental, Broakland, Azure, Arnage
Bugatti	Veyron
Lamborghini	Murciélago, Gallardo

Cette orientation vers le luxe a entraîné une perte de lisibilité pour le client. La Volkswagen Phaeton, symbole de cette folie des grandeurs, met en valeur cette confusion pour le client: comment la marque de la voiture du peuple peut-elle fabriquer une voiture de luxe sans provoquer une perte même de son identité?

Victime de cette folie des grandeurs, les marques du groupe se sont cannibalisées. Aggravée par la politique des plates-formes communes (assembler plusieurs modèles de taille différente sur une même

⁴ Capital, « la nouvelle Golf peut-elle relancer Volkswagen », décembre 2003.

plate-forme), cette stratégie a mis en concurrence les différents logos du groupe. Ainsi, les voitures Skoda, fabriquées sur les mêmes plateformes que les Volkswagen, sont vendues à des prix moins élevés: elles ont donc attiré des clients cibles des Golfs, Polos... (-1,7% de ventes en 2005).

Ces résultats sont également liés à l'un des principaux points faibles de VW: son design.

1.1.2 Le design comme point faible de Volkswagen: les débuts difficiles de la GOLF V

Lors d'un échange avec un « Golfiste », celui-ci m'a fait part de sa surprise quant à l'étude du design chez Volkswagen. En effet, les modèles du constructeur allemand souffrent depuis plusieurs années du manque d'originalité de leurs lignes, comme l'illustre le cas de la Golf V.

Cette compacte, commercialisée en 2003, a connu de graves difficultés jusqu'en 2004. La GOLF, la voiture la plus produite de Volkswagen et la plus vendue (15% des ventes) est l'emblème du groupe. Véritable institution, elle ne pouvait être un échec sans ébranler considérablement Volkswagen. Dans son rapport annuel de 2005, la firme parle de « slow start » (démarrage lent) à propos des ventes de la GOLF V. Le design « banal et conservateur » de ce modèle a suscité les critiques les plus vives et a été tenu en partie responsable de son échec. En réalité, plusieurs facteurs expliquent ce « faux départ » qui a profondément fragilisé la firme. Ses débuts difficiles et son échec relatif, par rapport à ses grandes sœurs, sont caractéristiques des problèmes rencontrés par le groupe

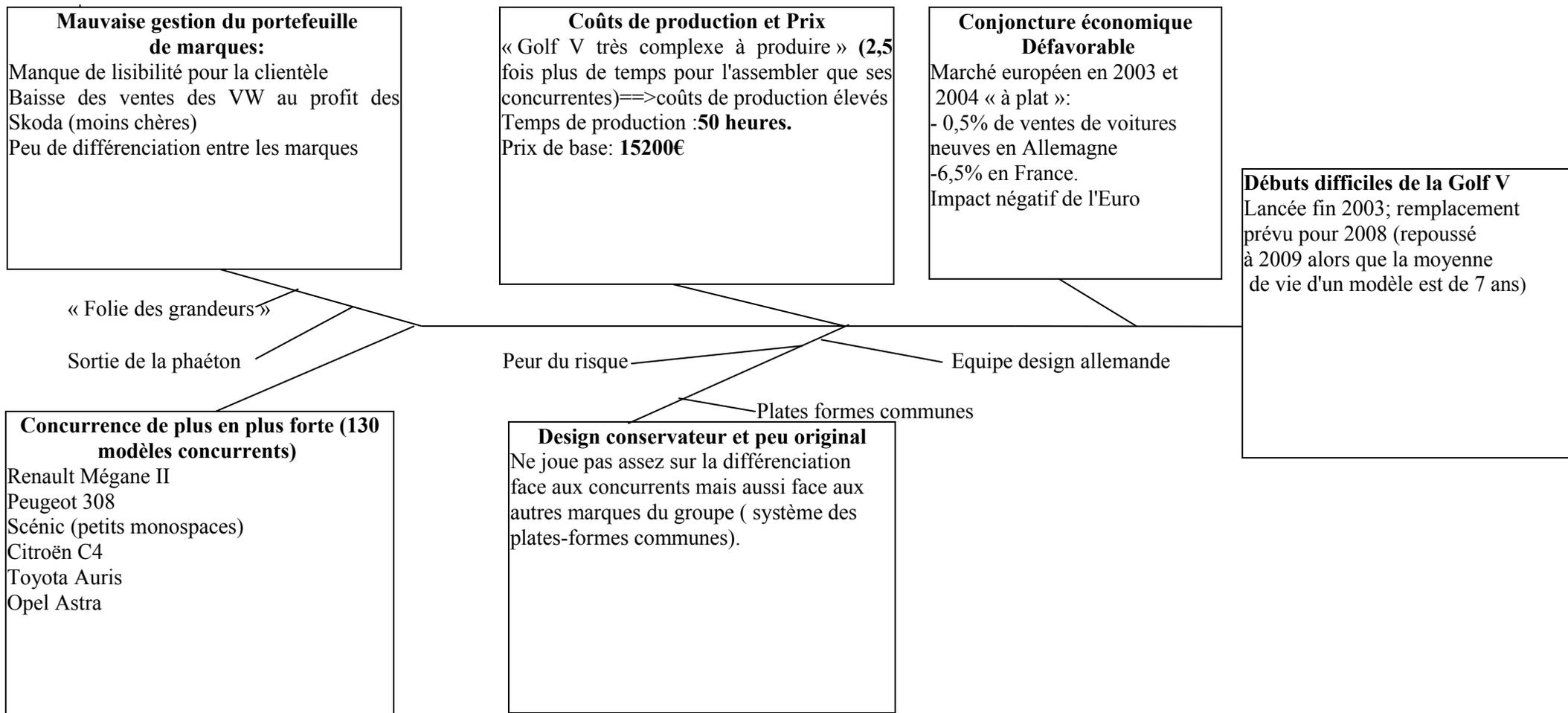
Le diagramme cause/ conséquence d'Ishikawa adapté à ce modèle met en valeur ses difficultés, notamment en terme de design.

Illustration 2 : la Golf V⁵



⁵ www.volkswagen.fr

Diagramme causes/conséquences d'ISHIKAWA:
les causes des débuts difficiles (par rapport aux modèles précédents) de la GOLF V



1.2 Volkswagen sort de l'impasse: réduction des coûts et rationalisation du portefeuille de marques

Cette crise des années 2000 a mis en avant l'éloignement du groupe par rapport à son image d'origine. Volkswagen est aujourd'hui considérée comme une marque élitiste avec des prix nettement supérieur à ceux de ses concurrents.

Afin d'inverser la tendance, le groupe a adopté deux stratégies : il a cherché à baisser ses coûts de production et à redéfinir son portefeuille de marques.

1.2.1 La stratégie de baisse des coûts

Malgré les risques en terme de différenciation liés à la stratégie des plates-formes communes, celle-ci reste un outil crucial pour les constructeurs automobiles. En effet, elle a pour principal résultat de réduire les coûts de production. Elle permet aux entreprises de développer plus de modèles en fonction des segments et des attentes des consommateurs. Grâce à cette stratégie, Volkswagen a pu passer d'une offre de 15 à 45 modèles entre 1994 et 2000. La firme est allée encore plus loin en instaurant la technique des modules communs : tel un jeu de « Lego », des composants de véhicules peuvent être assemblés sur différents modèles de tailles variées. Ainsi, la Skoda Roomster dispose du même train avant que la Polo. Ce procédé permet au groupe de mettre au point la technique de « turntable », c'est-à-dire que toutes les usines du groupe doivent être capable de produire tous les modèles des marques Audi, Seat, Skoda et Volkswagen.

Entre 2004 et 2006, la direction a élaboré des plans visant à réduire les coûts : les Plans Formotion et Formotion Plus. Via le travail de cost-killers et des conflits avec le puissant syndicat IG Metall, le groupe a réussi à baisser ses coûts fixes de 4.5 milliards €.

Des suppressions d'emploi et le retrait d'une des fiertés du groupe, la semaine de 28h de travail, ont permis à Volkswagen d'augmenter sa productivité et d'abaisser ses coûts de fabrication.

Enfin, le groupe a continué sa politique de délocalisations (République Tchèque, Russie, Mexique, Chine...).

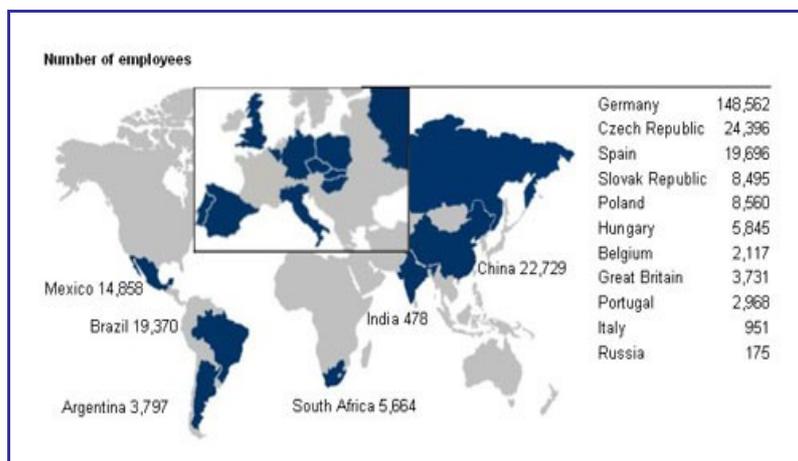


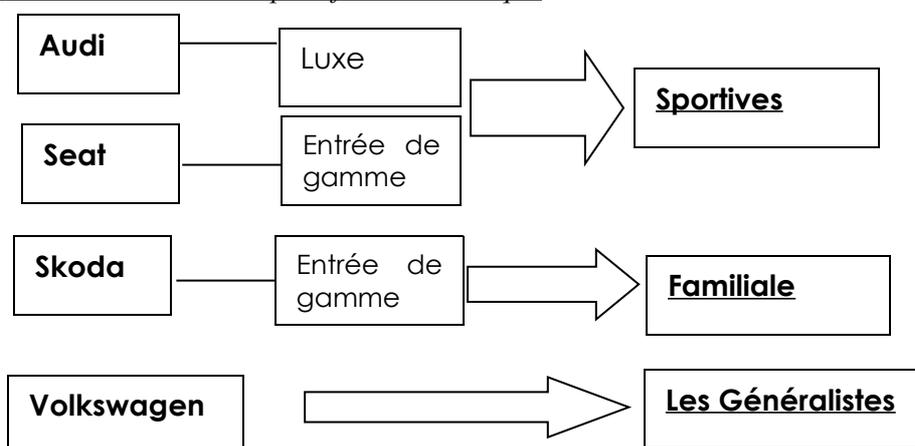
Illustration 3 : Main-d'œuvre employée par VW au 31/12/2007 ⁶

⁶ www.volkswagenag.com

1.2.2 La rationalisation du portefeuille de marque

Le renouveau de VW s'explique également par la rationalisation de son portefeuille de marques, suite à la dispersion et la perte de lisibilité du début des années 2000. Chaque marque s'est ainsi vue redéfinir une cible et une identité. Bugatti, Bentley et Lamborghini restent les modèles « luxe » du groupe. Les quatre autres noms sont définis de la manière suivante :

Illustration 4 : la rationalisation du portefeuille de marque



Cette rationalisation du portefeuille de marques montre que le groupe a retenu la leçon de ses erreurs du passé. Néanmoins, elle pose problème quant à la nouvelle définition de la marque Volkswagen, dite « généraliste ». Pour éviter de tomber dans le « général » fade et conservateur, elle devra chercher à affirmer son identité et sa personnalité, notamment via le design.

Les stratégies mises en place par le groupe pour sortir de l'impasse des années 2000 ont atteint leurs objectifs. Le groupe présente, en effet, des résultats exceptionnels depuis la fin 2005, avec des chiffres record en 2007.

1.3 Volkswagen au zénith: le Plan MACH 18

1.3.1 2007: des chiffres record et un modèle envié par les concurrents

« La Galaxie Volkswagen au zénith ». Telle est la description faite par le magazine Capital (avril 2007) de la remontée spectaculaire du groupe de Wolfsburg. Les chiffres de 2007 qu'il a présentés sont en effet exceptionnels. La firme a vendu 6,19 millions de véhicules (soit une hausse de 8,2%), le chiffre d'affaire a progressé de 3,8% et le résultat opérationnel de 40,3%. Les sept marques du groupe ont toutes battu leur record de ventes. La marque Volkswagen a participé à plus de 50% des ventes du groupe, avec 3,6 millions de véhicules commercialisés.

Le constructeur maintient ainsi son leadership en Europe mais également en Chine (avec une hausse de 28% des ventes) et conforte son rang de quatrième mondial.

Cette croissance considérable semble se maintenir pour 2008 puisque la marque Volkswagen a vu ses ventes augmenter de 8% au premier trimestre 2008.

Le succès du groupe est également mis en avant par l'intérêt que ses concurrents y portent. En effet, PSA et son président Streiff pensent adapter leur propre stratégie à des caractéristiques du modèle productif de la firme de Wolfsburg. Le constructeur français développera par exemple, la technique des modules communs afin d'acquiescer une plus grande flexibilité de production et réduire ses coûts.

Volkswagen s'affirme donc comme un groupe au sommet de sa réussite, envié des autres et présentant des succès record ainsi que des objectifs ambitieux.

1.3.2 L'affirmation de nouveaux objectifs ambitieux

Depuis toujours, le groupe allemand a montré sa volonté de battre Toyota, le leader mondial des constructeurs généralistes en termes de productivité mais également de qualité. L'actuel président du directoire du groupe, Martin Winterkorn, semble en effet obsédé par cette lutte face au groupe japonais. Ce dernier grignote progressivement des parts sur le marché européen, même si ses débuts furent lents. En 2006, les trois meilleurs constructeurs sur ce marché étaient Fiat, Volkswagen et... Toyota avec une augmentation de 0,4 % de ses parts.

Dépasser Toyota en productivité et en qualité apparaît comme un objectif ambitieux, le groupe nippon ayant prévu de produire, pour 2008, plus de 9 millions de véhicules. Néanmoins, il semble aujourd'hui difficile d'arrêter Volkswagen dans sa course. L'apothéose de sa réussite est symbolisée par le Programme MACH 18, présenté par Martin Winterkorn fin 2007. Il mise en priorité sur les Usa et les marchés émergents, particulièrement l'Inde, la Chine, le Brésil, la Russie, qui devront représenter en 2018 plus de 50 % des ventes du groupe.

Tableau 2 :Le programme MACH 18

Les objectifs d'ici à 2018	Ventes mondiales/an	Ventes de la marque Volkswagen/an	Rentabilité (rendement du capital investi)	Marge brute	Les marchés visés en priorité
	10 millions	6 millions (contre 3,4 en 2007)	21%	9% via hausse des gains de productivité	USA, Brésil, Russie, Chine, Inde (50% des ventes de la marque VW)

Il apparaît donc que le groupe qui a connu une remontée fulgurante ces dernières années, place l'accent sur sa marque Volkswagen pour atteindre les objectifs du programme Mach 18. La « généraliste » doit alors affirmer son identité afin d'éviter la cannibalisation qu'elle a connue dans le passé par Skoda ou Seat. Le design qui permet de différencier les modèles semble être le facteur clé

pour atteindre ces objectifs. Ainsi, en parallèle du dynamisme retrouvé du groupe, Volkswagen a mis en place une nouvelle stratégie design depuis 2007.

II Volkswagen et la nouvelle dynamique de son pôle design: outil clé de la stratégie de différenciation

2.1 La nouvelle dynamique design du groupe: faire oublier son point faible

« Le design industriel est une activité de conception, visant à déterminer les propriétés formelles des objets produits industriellement. Par propriétés formelles, il ne faut pas considérer seulement les caractéristiques extérieures mais surtout les relations fonctionnelles et structurelles qui font d'un objet une unité cohérente tant du point de vue du producteur que de l'utilisateur ». (International Council of Societies of industrial design, 1961)

2007 marque réellement l'année du renouveau pour le groupe Allemand, qui semble décider à faire oublier son traditionnel point faible : le design.

2.1.1 Volkswagen et la carte du "made in Italy": "concilier le design italien et la perfection allemande"

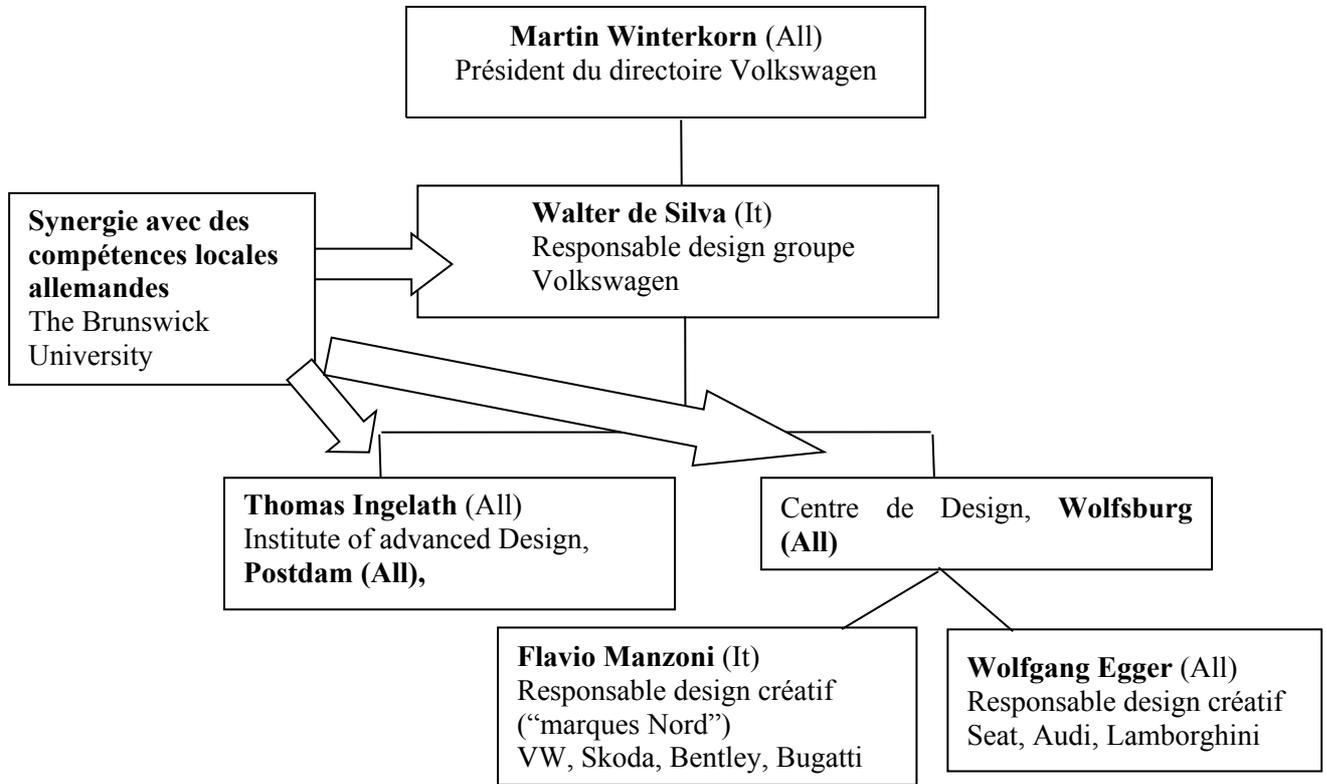
Lors d'une interview, Martin Winterkorn a défini le style de la future Golf VI comme conciliant «le design Italien et la perfection allemande». Cette citation illustre le nouvel accent placé, depuis 2007, par Volkswagen sur sa stratégie design. Avant cette année, le pôle design, dirigé par une équipe allemande, était divisé en deux services : le premier regroupant les marques Audi, Lamborghini, Seat et le second, sous la direction du « designer Star » italien Walter de Silva, concernant les marques VW, Skoda et Bentley. Début 2007, le groupe a fusionné les deux services sous la direction de Walter de Silva, remplaçant alors l'équipe allemande, tenue pour responsable de l'échec de la Golf V. Le constructeur allemand a confirmé son « italianisation » en recrutant, en février 2007, un nouveau « designer star Italien », et ami de Walter De Silva, Flavio Manzoni. La direction stylistique du groupe, située à Wolfsburg, est donc fortement sous influence italienne.

En misant sur la carte « du made in Italy » avec Flavio Manzoni en tant que responsable design de la marque VW, le groupe espère ainsi faire oublier le manque d'originalité de ses précédents modèles.

Afin de « concilier le design italien et la perfection allemande, le groupe a également créé des synergies en renforçant les compétences locales. Le groupe a ainsi renforcé sa collaboration avec la Brunswick University de Stuttgart. Le groupe a également développé un institut en design à Potsdam (Advanced Design Institute), ouvert fin 2005.

Cette nouvelle organisation du pôle design est symbolique du dynamisme retrouvé du groupe et de la marque Volkswagen. Cette renaissance s'illustre également avec la présentation de trois futurs modèles Volkswagen : la Golf VI, le Scirocco et la Up !.

Illustration 5 : l'organisation du pôle design



2.1.2 Le nouveau design : quand “Volkswagen réinvente la Volkswagen”

Après l'échec stylistique de la Golf V, le futur modèle de la vedette VW doit faire oublier « le conservatisme » de sa grande sœur. La conception de la Golf VI a été entièrement confiée à Flavio Manzoni, sous la direction de Walter de Silva et de Martin Winterkorn. Les premières déclarations de Manzoni laissent entendre que la compacte présente un retour aux lignes horizontales des premières GOLF (I, II, III et IV), laissant de côté les lignes plus verticales de la V. La golf, qui représente 15% des ventes du groupe, est l'élément test de cette nouvelle stratégie design. La best seller du groupe, comme elle l'avait fait en 2003 de manière négative, influencera considérablement la réussite ou l'échec du groupe. Ainsi, sa sortie, prévue pour l'automne 2008, sera un événement pour Volkswagen et de son succès dépendra celui du constructeur. En annonçant une voiture dont les formes rappellent celle des modèles à succès de la firme, Flavio Manzoni met en avant la volonté de Volkswagen de marquer sa différence et son dynamisme par rapport à l'action de ses prédécesseurs allemands sur la Golf V.

Ce dynamisme est également placé sur le devant de la scène avec la présentation au salon de

Genève en février 2008 du nouveau modèle Scirocco. Emblématique du groupe– il existe des sites Internet dédiés par des fans à ce véhicule- elle fut la première voiture moderne de Volkswagen. Née en 1974, cette familiale avait vu sa commercialisation arrêter en 1993. Quinze ans plus tard, le constructeur automobile lance de nouveau, au salon même où il l'avait présenté en 1974, un modèle Scirocco. Par son toit break coupé, le modèle de 2008 rappelle les lignes de son ancêtre.

Enfin, la firme de la voiture du peuple a créé l'événement en 2007 en annonçant son entrée sur le marché low cost avec un modèle, décliné en trois concepts : up !, Space up ! et Space up ! Blue. De nouveau, Volkswagen présente de nouvelles tendances stylistiques et s'appuie sur son histoire. Ce petit modèle est caractérisé par la présence de son moteur à l'arrière, comme sur la coccinelle. La up !, et son point d'exclamation, secouent « l'esthétique vieillotte » du groupe. De petite taille, ce véhicule entièrement développé par Flavio Manzoni et Walter de Silva, concilie des aspects futuristes avec des côtés rétro. Conçue dans une optique de modularité au quotidien, la up ! arbore fièrement le logo de la « Volkswagen », la voiture du peuple.



Comme pour la Golf VI, Manzoni a souhaité que la Up ! soit immédiatement reconnaissable comme une Volkswagen. Ce dynamisme de la politique design apparaît donc comme une volonté de recréer, de réaffirmer l'identité esthétique de la marque. Comme le prône la revue de presse accompagnant la présentation de la up !, « *Volkswagen reinvents the Volkswagen* ».

En plus de ces innovations stylistiques, le groupe, dont les modèles sont souvent considérés comme plus chers que leurs concurrents, a annoncé une baisse des ces prix. Volkswagen semble donc miser sur trois idées : la fiabilité, le confort et le rapport qualité/ prix, idées qui se rapprochent de la définition originelle de la voiture du peuple « simple, robuste et bon marché ».

Pour certains analystes de la presse spécialisée (automobile magazine, janvier 2008), l'entrée du VW sur le marché low cost marquerait une volonté de retour à la voiture du peuple. Avant d'étudier cette hypothèse, il convient d'analyser la pertinence d'une telle stratégie par rapport aux marchés automobiles (matures/ historiques et émergents) et aux objectifs énoncés dans le Plan MACH 18.

2.2 Design et voiture du peuple: des outils marketing clé pour atteindre les objectifs du plan MACH 18.

2.2.1 Le design et la stratégie de différenciation

Dans *l'avantage concurrentiel* Michael Porter définit la stratégie de différenciation ainsi : « Une firme se différencie de ses concurrents quand elle parvient à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur ». Sur tous les secteurs, le design s'impose comme un facteur stratégique clé de différenciation. La réussite d'Apple, d'Ikéo, Baudum...illustre son rôle fondamental dans la production de nouveau produit et dans leur succès.

Avec les risques liés à l'utilisation des plates-formes communes, le design est l'outil stratégique principal qui permet de différencier des véhicules produits de manière standardisée.

Lors d'un entretien avec Guillaume Héron, chef de projet Volkswagen France Utilitaires, ce dernier a mis en avant le design comme un avantage concurrentiel à forte valeur ajoutée. Il a ainsi souligné son importance fondamentale en décrivant les modèles Cross Polo et Cross Golo par l'expression :

« c'est que du design, [...] un design qu'on va facturer très cher au client ».

En tant qu'avantage concurrentiel, le design doit donc occuper une place cruciale dans le processus décisionnel marketing et stratégique.

Le processus créatif d'un modèle (cf annexe 2 : le processus design à l'institut de Postdam), est divisé en six étapes principales :

Tableau 3 Processus créatif design⁷

Phases de processus	Objectif	Produits visuels
0 Investigation	IDEE	Cahier des charges
1 Recherche	CONCEPT	Concept visuel, Web design
2 Exploration	CHOIX DU STYLE	Pré esquisses Roughs de présentation Maquettes échelle réduite
3 Développement	PROTOTYPE DETAIL	Tracés techniques Maquette de validation
4 Réalisation	TEST	Document d'exécution prototype
5 Evaluation	PRODUCTION	Illustration du produit

Cette importance du design s'illustre dans une des stratégies mises en place par les constructeurs automobiles sur les marchés historiques : le retour aux modèles mythiques.

2.2.2 Le retour aux modèles mythiques :une stratégie pour s'adapter aux particularités de la segmentation sur les marchés matures

⁷ Brigitte Borja de Mozota *Design Management*, 2002, p.14

En 1998, Volkswagen a tenté de faire revivre l'esprit de son modèle d'origine, la coccinelle. S'adressant à une cible « branchée », urbaine et aisée (les prix varient de 15 400€ à 28 000€), la New Beetle est la « descendante physique » de la coccinelle : elle garde en effet le même profil avec ses formes arrondies et caricaturées. Néanmoins, avec ses tarifs élevés, elle n'incarne pas l'esprit de son ancêtre. Succès mitigé en Europe, la New Beetle a été boudée par le consommateur. Trop onéreuse pour une citadine, les utilisateurs ne percevaient pas de réelles différences avec les autres voitures du constructeur allemand.

Au contraire du groupe de Wolfsburg, la firme BMW a connu un succès incroyable lorsqu'elle a voulu faire renaître une voiture culte. Avec un design audacieux et des stratégies marketing réussies, BMW a repris le modèle légendaire de la Mini. Adulée des célébrités, elle a su séduire les jeunes et les femmes (60% des acheteurs) particulièrement, issus de milieux aisés. La résurrection de la Mini par BMW est un modèle de réussite envié par tous les constructeurs. Comme VW et la New Beetle, BMW a souhaité positionner son nouveau produit dans le haut de gamme, alors que son modèle originel visait une cible populaire. Une Mini coûte en moyenne 22 000€, soit plus cher qu'une Golf qui appartient pourtant à une gamme plus élevée.

Mais BMW a réussi, là où VW a échoué, car les responsables marketing ont su instaurer un « mode de vie Mini » : en jouant sur le créneau du marketing personnalisé ou « one-to-one », ils ont réussi à créer chez leur client un sentiment d'unicité : chaque voiture a sa touche personnelle. La Mini est donc devenue un accessoire de mode, de luxe unique. Une voiture de luxe qui s'est vendue à 220 000 exemplaires en 2007.

La célèbre marque Italienne Fiat a, elle aussi, joué sur ce créneau des voitures de légende avec le « restylage » et la sortie en 2007 de sa mythique FIAT 500. Le groupe de Turin espère que le retour du « pot de yaourt » marquera le renouveau de la firme, après plusieurs années difficiles. Ses espoirs semblent déjà se réaliser, la FIAT 500 ayant été nommée « voiture de l'année 2008 ».

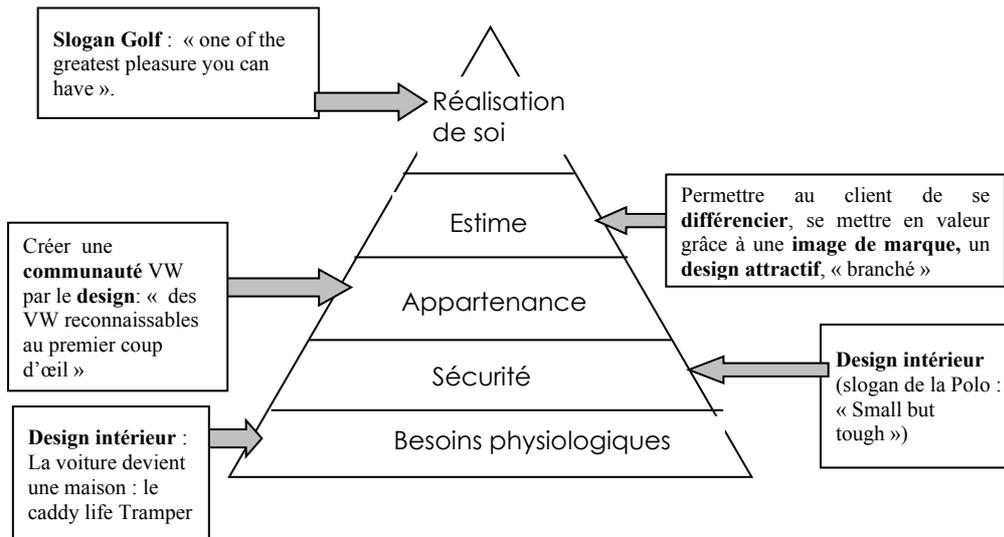
Avec plus ou moins de succès, ces trois modèles ont permis à leur groupe respectif de réaffirmer leur présence sur la scène mondiale. Cette stratégie répond à plusieurs objectifs. Tout d'abord, elle permet d'affirmer voire de recréer une identité, une culture propre à l'entreprise. Ensuite, elle est un moyen d'adaptation à des critères de segmentation qui ne correspondent pas toujours à ceux des autres secteurs. En effet, sur le marché automobile, le comportement des consommateurs n'est pas toujours déterminé par les revenus. Selon Kotler, « les automobiles bas de gamme ne sont pas achetées par les plus pauvres, mais plutôt par ceux qui se considèrent comme tels par rapport à leurs aspirations sociales. Inversement, les véhicules haut de gamme sont achetés par les individus les plus privilégiés au sein de chaque classe sociale »⁸. Cette spécificité de la segmentation du marché automobile a pour

⁸ Philipp Kotler et alii, Marketing Management, Pearson education 2006, p 287

conséquence un nécessaire recours par les constructeurs au marketing psychographique dont les critères concernent les personnalités des cibles, leur style de vie, leurs principes, leurs aspirations.

Comme l'a illustré le cas de la Mini, le design est aujourd'hui devenu un des outils stratégiques majeurs sur le marché automobile car il permet de satisfaire les besoins présentés dans la pyramide de Maslow.

Illustration 6 : la pyramide de Maslow adaptée à la stratégie design de VW sur les marchés matures



La forme, l'esthétique a alors joué un rôle clé dans le succès de ces voitures vintage parce qu'elle leur a permis d'exprimer le message qu'elles portaient et d'apporter une valeur ajoutée significative pour leurs clients.

Ces voitures représentent l'identité et l'histoire du groupe. Le design s'impose donc comme un facteur stratégique majeur pour atteindre les objectifs du Plan Mach 18 et pérenniser sa présence sur les marchés matures comme l'Europe occidentale et les Etats-Unis.

2.2.3 La voiture du peuple et le rôle clé des marchés émergents

Si la New Beetle était la descendante esthétique de la coccinelle, la « fille spirituelle » de la première voiture du peuple serait alors la nouvelle concept- car de Volkswagen, présentée sous trois différents modèles (Up ! Space up ! et Space up Blue !). Cette voiture serait d'abord commercialisée en 2010 sur les marchés émergents (prix : 6800€) puis plus tard, sur les marchés matures. Le succès de la Logan des constructeurs Renault et Dacia souligne la pertinence du segment des voitures low-cost.

Les observateurs avaient focalisé leur attention sur les développements de tels modèles chez Toyota (IQ), Fiat, Peugeot et Volkswagen. Mais c'est réellement le constructeur Indien, Tata Motors, qui a créé la surprise en annonçant, en janvier 2008, le lancement de « la voiture du peuple », la TATA

NANO. Cette voiture, tout de suite surnommée « la moins chère du monde » sera vendue à partir de 1700 euros. Même si la Tata nano ne présente pas un concurrent réel pour Volkswagen, elle met en valeur la pertinence du concept de « voiture du peuple ».

En pleine expansion, avec notamment des pays comme la Chine et l'Inde, (Inde : croissance annuelle du marché automobile de 17%), les marchés émergents attirent de plus en plus les constructeurs automobiles. Le groupe de Wolfsburg, leader sur le marché chinois, a réussi à s'imposer grâce à sa coentreprise : Volkswagen Shanghai. La Chine roule en effet en Volkswagen avec les fameux taxis de Shanghai, des Jetta de la marque allemande. Le groupe montre sa volonté d'expansion et l'accent mis sur ces marchés avec l'annonce, en mars 2008, du rachat d'une usine Fiat en Chine afin d'accroître ses capacités de production. Enfin, Volkswagen est le partenaire officiel des Jeux Olympiques de Pékin ce qui lui permettra d'accroître sa popularité sur le marché chinois.

Ainsi, il serait pertinent pour la marque Volkswagen de revendiquer et de faire renaître par son design, le mythe de la voiture du peuple comme l'ont prouvés, sur les marchés matures, les succès de la Mini, et sur les marchés émergents, le retour de ce concept avec l'événement crée par la Tata Nano.

Après avoir analysé la pertinence du mythe de la voiture du peuple et les intérêts que VW pourrait avoir à clamer un retour à cet héritage, nous étudierons concrètement les réalités cachées derrière ces indices de retour de à la voiture du peuple via sa nouvelle stratégie design.

III La nouvelle stratégie design de Volkswagen: des déclarations fracassantes qui cachent une réalité plus simple

3.1 Un design qui fait revivre le mythe de la voiture du peuple: une affaire de mots.

3.1.1 Des ambitions affichées et un héritage qui donne de la crédibilité au groupe

« Il a fallu retrouver l'ADN de Volkswagen », expliquait Flavio Manzoni à propos des choix esthétiques qu'il avait effectués sur la Golf VI. Il a affirmé à la presse être revenu, pour la nouvelle compacte, aux lignes horizontales des Golf I,II, III et IV, symboles de « robustesse et de rationalité ». Le slogan accompagnant la présentation de la up ! « Volkswagen reinvents the Volkswagen » semble abonder dans ce sens. Le président du directoire Martin Winterkorn a lui aussi laissé paraître cette volonté esthétique de retour aux caractéristiques des modèles précédents afin de faire revivre l'image du groupe. Il déclarait, à propos de la Golf VI, « il faut revenir à la forme claire et classieuse qui a rendu la Golf célèbre »⁹.

La nouvelle stratégie design de Volkswagen est avant tout une campagne de communication, insistant sur l'objectif de retrouver l'identité, l'origine de la marque et de ses modèles, avec cette volonté de présenter des modèles « fiable et confortable avec un rapport qualité/prix avantageux ». Walter de Silva s'exprimait alors :

« On aura l'impression de posséder une voiture qui vaut plus que le prix qui a été payé »¹⁰.

Cette remarque rejoint l'idée mise en avant par Guillaume Héron du design comme avantage concurrentiel à forte valeur ajoutée. En jouant sur le design et la différenciation, le constructeur allemand influence la valeur perçue par le client et le rapport qualité/prix du modèle. De plus, par toutes ces références à ses origines et à son identité, le groupe se dote d'une certaine crédibilité, notamment sur le marché low cost avec la sortie de la Up !.

D'après les déclarations des responsables du groupe marquant leur volonté de revenir à des véhicules de bonne qualité, solides pour un prix raisonnable, la marque semblerait entamer un retour au mythe de la voiture du peuple, souligné par quelques éléments stylistiques des derniers modèles présentés. Néanmoins, les ambitions et les propos tenus par le groupe contrastent avec la réalité.

3.1.2 Des ambitions stylistiques qui contrastent avec la réalité

Certes, la nouvelle stratégie design de Volkswagen, avec italianisation des bureaux et déclarations fracassantes, ne laisse pas la presse spécialisée indifférente. Toutefois, les avis sur cette évolution, parfois qualifiée de « révolution », restent mitigés. Alors que pour certains, « Volkswagen se dévergonde »¹¹ avec le design de la Golf VI, d'autres craignent que la vedette allemande ne passe

⁹ www.news.caradisiac.com

¹⁰ *Automobile magazine*, décembre 2007

¹¹ *Automobile Magazine*, Novembre 2007

« inaperçue », surtout qu'elle sera en concurrence avec la nouvelle Mégane de Renault dont le style, plus original que celui du modèle précédent, risque de faire de l'ombre à la conventionnelle compacte de Volkswagen.

Les premières images –volées- de la Golf VI ont globalement déçus les fans du modèle, les Golfistes. Jugé trop proche de la Golf V (notamment avec ses phares très arrondis), le design de la VI déplaît aux aficionados. La voiture conçue par Flavio Manzoni est critiquée pour son manque de différenciation par rapport à ses concurrents, notamment français. En la comparant à la Clio, voire même à la Twingo, les Golfistes soulignent leur déception face à ce modèle, loin des lignes des Golfs I et II. Avec un style avant trop proche de la Clio et une face arrière ressemblant à celle de la 308, le design de la Golf VI semble loin de refléter les déclarations fracassantes de ses designers et de Martin Winterkorn.

Ce décalage trouve une justification partielle dans les difficultés qu'a rencontrées Flavio Manzoni par rapport aux coûts. Il a en effet dû modifier ses croquis et prototypes initiaux et garder le plus possible la forme de coque de la Golf V afin de réduire les coûts de fabrication. La sortie de la Golf VI, initialement prévu pour le printemps 2008, a alors dû être repoussée à l'automne.

De son côté, le design de la up ! partage également les analystes. Si elle séduit par sa petite taille et sa fonctionnalité, elle est jugée moins originale que la IQ de Toyota. La révolution design annoncée par les déclarations des dirigeants et par les changements et réorganisation de ce pôle semble donc être plus une affaire de mots qu'un réel retour aux lignes des modèles mythiques.

3.2 la stratégie de Volkswagen: une « bonification de l'existant »

3.2.1 La nouvelle stratégie design : une évolution plus qu'une révolution

Ce décalage s'inscrit néanmoins dans une stratégie de Volkswagen. Les déclarations des designers italiens et de Winterkorn participe à une dynamique marketing de l'évolution. La marque ne souhaite pas révolutionner son style mais affirmer son identité, son image. Pour éviter de commettre les mêmes erreurs qu'avec la Golf V, Volkswagen se doit de mettre l'accent sur un design nouveau, plus en phase avec son public cible. Si le style de la Golf VI ne satisfait pas les incondtionnels du modèle, un design trop révolutionnaire, trop risqué aurait fait perdre aux groupes ses clients traditionnels. En effet, les acheteurs de Volkswagen cherchent avant tout la solidité et la qualité, caractéristiques mise en valeur par le groupe. La nouvelle stratégie de Volkswagen et la campagne de communication qui l'a accompagnée s'inscrivent donc dans une logique de « bonification de l'existant » centrée sur la réaffirmation de l'identité du groupe, via des allusions aux premiers modèles. La vraie « voiture du peuple », selon la définition de son commanditaire de 1933 Adolf Hitler, doit être « simple, robuste et bon marché ». VW jouera donc plus sur les mots lorsqu'il parle de « retour aux anciennes lignes des GOLF »; le véritable retour à la voiture du peuple s'inscrit plus dans

le cadre d'une évolution que d'une révolution: VW abandonne ses idées de « grandeurs » comme la Phaeton et redéfinit son portefeuille de marques. De plus, l'accent est mis sur le souhait de rendre les nouveaux modèles identifiables « au premier coup d'œil », il s'agit alors bien de réaffirmer l'identité stylistique et l'image de la marque.

3.2.2 Une bonification de l'existant : jouer sur les personnalisations pour s'adapter à la segmentation du marché

La nouvelle stratégie design de la marque semble donc s'orienter vers une « bonification de l'existant ». Elle est illustrée par le lancement d'éditions limitées et par l'importance croissante des personnalisations mises à la disposition des clients. Sur le marché français, la sortie de l'édition limitée de la Polo Elle, en partenariat avec le magazine de mode, met en relief ce jeu sur les personnalisations et sur une segmentation plus précise des produits. Avec ce modèle, Volkswagen maintient les images de sécurité, solidité associées à la marque tout en touchant un public féminin, aisé qui cherche un véhicule branché et « design ». En féminisant des aspects du design intérieur (la climatisation devient un moyen de « rester belle et fraîche»), Volkswagen s'adapte aux caractéristiques des marchés matures comme l'avait fait la Mini de BMW.

La sortie du caddy Tramper illustre également ce jeu sur les personnalisations stylistiques. Cet utilitaire s'adresse à une clientèle qui souhaite profiter des grands espaces, particulièrement aux couples de jeunes actifs ou aux couples avec enfants hors du foyer familial. Ce modèle met en valeur l'évolution design du groupe avec une volonté de se débarrasser de cette image « ringarde » et conservatrice. Le concept de ce Caddy Tramper rappelle en effet le mythique Combi Van des années 1960/1970. Néanmoins, plus que le design, c'est l'esprit de ces années que Volkswagen essaie de faire revivre via des personnalisations et des accessoires telle une carrosserie orange à motifs.

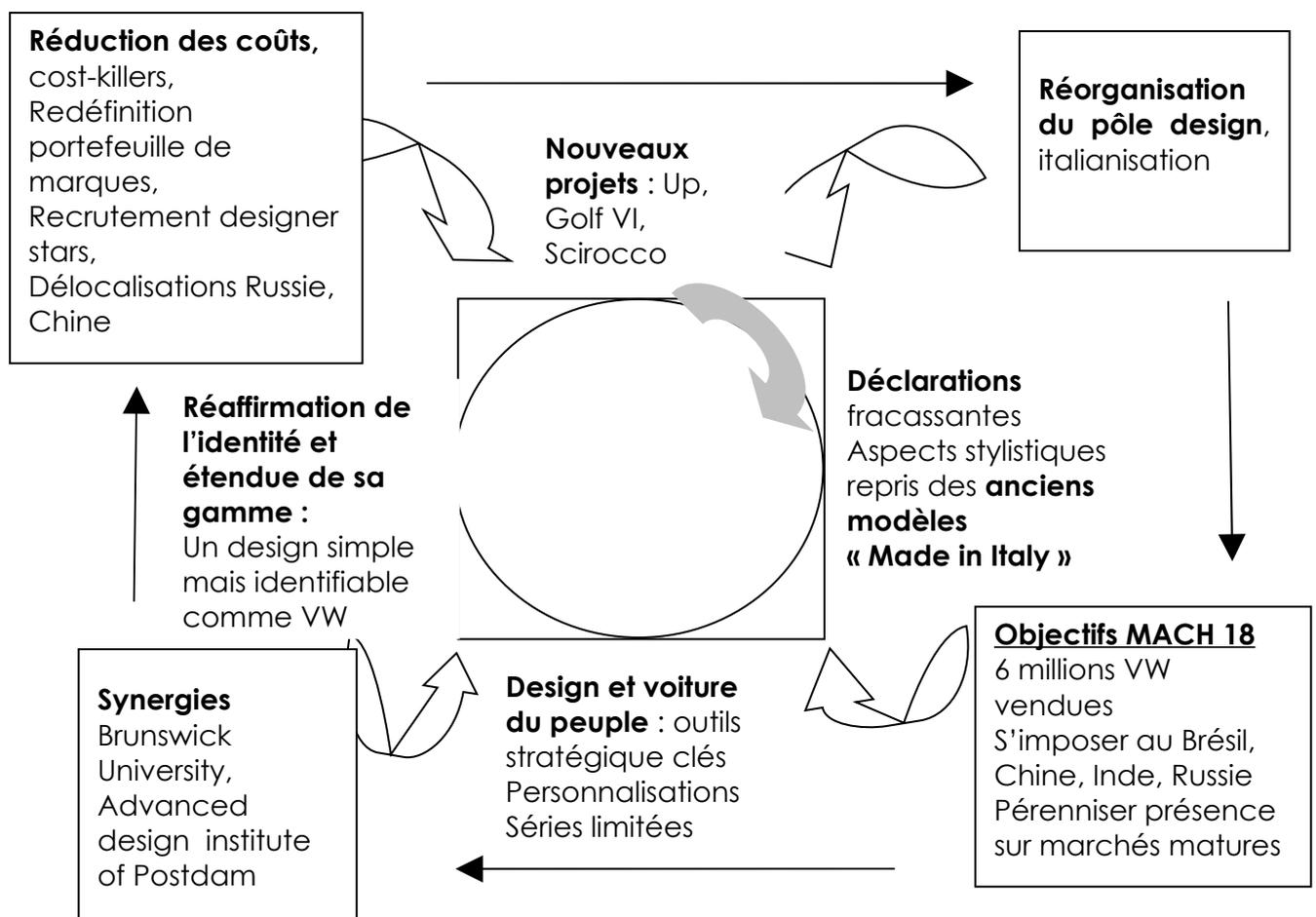
En tant que généralistes les voitures de la marque VW doivent plaire à tous, d'où la multiplication des personnalisations et des stratégies commerciales pour cibler un public précis : les femmes, les sportifs, les jeunes...Le design joue donc un rôle de « bonificateur de l'existant » et permet d'arriver à la quadrature du cercle: concilier exigences économiques et culture/ identité de l'entreprise.

3.3 Diagnostic de la stratégie: « Le design se fait dans l'entreprise et l'entreprise se fait par le design »

Dans son modèle de la « quadrature du cercle », l'architecte, écrivain et manager Gino Finizio associe deux aspects de la conception d'un produit via l'utilisation de formes géométriques: les contraintes économiques (carré) et le design/culture du projet (cercle). Il parle « d'intégration culturelle » entre l'entreprise, dont l'aspect pragmatique est représenté par le carré, et sa culture, symbolisée par le cercle.

La quadrature du cercle est réalisée lorsqu'une firme réussit à concilier pragmatisme d'un projet avec la culture d'entreprise. La stratégie design de Volkswagen mise en place depuis 2007 semble avoir réussi cette quadrature du cercle dans la mesure où elle a permis à la marque de se rapprocher, de faire renaître son idéal de voiture du peuple, après les égarements de la Phaeton et la folie des grandeurs de Ferdinand Piëch.

La stratégie design de Volkswagen et la quadrature du cercle :



Après la « folie des grandeurs », le groupe a souhaité se repositionner sur le marché et rationaliser son portefeuille de marques pour la sortie de trois projets majeurs : la Up, la Golf et le Scirocco. Les investissements engagés pour sortir de l'impasse et la réorganisation du pôle design pèsent comme contraintes économiques dans le processus créatif du designer. Néanmoins, ils sont à la source du renouveau du groupe, symbolisé par l'ambitieux programme MACH 18 et par ses projets. La stratégie marketing du groupe (déclarations fracassantes, made in Italy) s'inscrit dans ce renouveau et dans la volonté d'atteindre les objectifs posés. En effet, en mettant l'accent sur la reprise par les

modèles Volkswagen de caractéristiques d'anciens véhicules, la firme utilise deux concepts stratégiques clé : design et voiture du peuple. Le design joue alors un rôle central: il est lié à toutes les étapes du développement d'un nouveau produit (études de marché, contraintes technologiques, budgétaires, prix, technologies, R&D). Mais il contribue également à la construction, l'affirmation de la culture d'une entreprise. Comme l'a affirmé Gino Finizio :

« Le design se réalise dans l'entreprise et l'entreprise se réalise dans le design ».

Par sa nouvelle stratégie design, Volkswagen a souhaité réaffirmer son identité, mettre en avant son héritage. Bien que les nouveaux modèles fassent référence à des vedettes de la marque, la dynamique design du groupe ne constitue pas un réel retour à la voiture du peuple en terme de reprise des styles des anciens modèles. **Mais elle marque un retour à l'esprit constitutif de l'identité de la firme qui lui permet de s'affirmer sur les marchés matures et lui donne une crédibilité pour s'imposer sur les marchés émergents.** Volkswagen cherche à étendre sa gamme en y créant un style unique, permettant d'identifier immédiatement les modèles comme étant de la marque Volkswagen. La quadrature du cercle est donc bien réalisée, Volkswagen ayant réussi à remettre sur le devant de la scène, à « réinventer » un héritage qui lui sera précieux pour confirmer sa présence sur la principale cible du plan MACH 18 : les marchés émergents.

Partie III Scénarii envisagés et limites du travail réalisé

3.1 Les scénarii envisagés

La commercialisation des modèles UP ! et Scirocco et, surtout, de la Golf VI marquera la réussite du groupe ou, au contraire, le placera dans une position délicate. Il est alors possible d'envisager deux scénarii. Le premier, pessimiste, mise sur des débuts difficiles pour la Golf et la UP !, aggravant une réalité déjà fragile. Néanmoins, les solutions que le groupe a trouvées à ses problèmes de coûts de production et son emprise sur le marché chinois laisse espérer une situation plus positive dans les années à venir, malgré une concurrence redoutable.

3.1.1 Scénario pessimiste : les difficultés de la Golf VI et de la up !

En dépit des changements d'organisation de son pôle design, le groupe laisse les passionnés déçus par le style des nouveaux modèles, notamment celui de la Golf VI, trop proche de son ancêtre et de ses concurrentes françaises. Ainsi, la sixième génération risque de connaître les mêmes critiques que la précédente et de voir son design être partiellement responsable de ses difficultés. De même que la V, la nouvelle Golf devra faire face à des véhicules concurrents dont le design semble plus novateur et sportif. En effet, ces trois principaux concurrents, la Mégane de Renault, l'Opel Astra et la Peugeot 308, présentent un style plus affirmé que celui de la Golf VI. La commercialisation de la Mégane III est prévue pour l'automne 2008 comme celle de la Golf VI, ce qui promet une lutte redoutable entre les deux constructeurs. La Peugeot 308 a, elle, préféré devancer ses adversaires : elle est en vente depuis fin 2007. Tout comme pour la Golf V, la nouvelle compacte de Volkswagen est donc face à des concurrentes sérieuses dont le design est jugé plus attractif et original. Les premiers pas de ce nouveau modèle risquent donc d'être délicats.

Le succès de la Up ! reste également incertain. Si l'héritage de la voiture du peuple donne de la crédibilité à ce concept, la marque devra tout de même faire face à la concurrence des low cost de Toyota, Peugeot ou Fiat sur les marchés émergents et les marchés matures. De plus, même si la marque s'est engagée dans une stratégie de réaffirmation de son identité, ces égarements passés et son image de voiture élitiste peuvent encore lui jouer des tours.

3.1.2 Des déclarations fracassantes qui cachent une réalité plus délicate

De plus, nous avons pu observer un fossé entre les déclarations et ambitions stylistiques du groupe et le design des projets présentés. Ce décalage entre des annonces fracassantes et une réalité

plus « fade » laisse à croire que le groupe fait face à des difficultés, déjà visible par les problèmes de corruption et les conflits avec la firme Porsche.

Tous ces paramètres laissent planer une idée de fragilité au dessus d'un groupe qui se veut « en excellente santé » et se voit maître du monde d'ici 2018.

3.1.3 Scénario optimiste : une identité réaffirmée et la mise en valeur de ses avantages concurrentiels, quand Volkswagen devient le partenaire privilégié de la Chine.

Cependant, il semble improbable aujourd'hui, au vue de la vague de succès que connaît le groupe, que Volkswagen rencontre de nouveau les difficultés des années 2000. Sa nouvelle stratégie design lui permet de réaffirmer son identité, de renforcer son image visuelle avec une marque reconnue et appréciée pour ses qualités de fiabilité et de qualité. De plus, la firme a réglé, via les plans Formotion et Formotion Plus, ses problèmes récurrents de productivité.

Enfin, Volkswagen s'est entouré d'un allié crucial : la Chine, deuxième marché automobile au monde. Premier et second des ventes de voitures, le groupe Volkswagen, grâce à ses joint-ventures, FAW Volkswagen et Shanghai Volkswagen, s'impose comme le meilleur constructeur automobile en Chine, devant son rival américain, General Motors. Sur ce marché, la firme allemande lance des modèles spécifiques comme la compacte familiale LAVIDA. La stratégie design étudiée pour cette monographie apparaît appropriée aux conditions de réussite sur le marché chinois. En effet, Volkswagen doit adopter une ligne et un style consensuel tout en jouant sur l'identité visuelle de la marque. C'est en effet le nom Volkswagen et ce qu'il représente qui reste l'outil principal de sa stratégie. Le design joue alors un rôle de valorisation, « bonification » de cette marque.

Le groupe est également partenaire officiel des Jeux Olympiques de Pékin. Des éditions limitées sur des modèles telle la New Beetle ont alors été conçues pour cet événement, de façon à réellement faire de Volkswagen la voiture du peuple chinois, qui fait de la voiture allemande un signe d'appartenance à une classe sociale supérieure.

3.2 Limites de l'étude

3.2.1 Volkswagen et le culte du secret

Le groupe de Wolfsburg est connu pour son culte du secret et il est souvent difficile de cerner les actions de cette firme, à l'histoire si riche et si controversée. La principale limite de cette monographie tient donc au fait que je n'ai pas pu rentrer concrètement en contact avec le siège social du groupe et les designers Italiens. Le responsable communication / presse de Wolfsburg m'a fait part de leur refus de communiquer sur des produits qui ne sont pas encore commercialisés comme la GOLF VI ou la up!. Mon contact à Volkswagen France a pu m'apporter des éclaircissement et

renseignements sur la stratégie générale du groupe mais un contact avec Wolfsburg, « là où tout se passe » aurait réellement apporté à ma monographie une dimension plus profonde.

3.2.2 Gérer des informations contradictoires et passionnées

Pour analyser les effets et l'éventuel succès (ou échec) des nouveaux projets de la marque, il a fallu anticiper les réactions des consommateurs et réaliser une étude de marché, à petite échelle compte tenu de ma position. Interviewer les Golfistes a été une expérience très enrichissante et concrète, en contact direct avec le terrain. Cependant, il a parfois été difficile de faire la part entre les critiques et remarques des « fans » du design et de la marque allemande et les consommateurs plus traditionnels. Ainsi, les déclarations passionnées des Golfistes m'ont parfois induite en erreur et m'ont fait surestimer l'hypothèse d'un éventuel échec de la Golf VI en terme de design.

Bibliographie

Ouvrages

- Design et Marketing (Eska 2006)
 - *Gino Finizio*

- L'avantage concurrentiel (Dunod 2003)
 - *Michael Porter*

- Design Management (Edition d'Organisation, 2002)
 - *Brigitte Borja de Mozota*

- L'auto qui n'existait pas (Interédition 2004)
 - *Christophe Midler*

Sites Internet

- www.wolkswagenag.com
- www.caradisiac.com
- www.leblogauto
- www.golfistes.com
- www.vlmdesigner.over-blog.com
- www.turbo.fr
- www.auto.outrefranc.com

Presse spécialisée

- *les Echos*

- *Capital*
 - o Avril 2007 « la galaxie Volkswagen au zénith »
 - o Novembre 2006 « Comment BMW entretient le mythe de la Mini »
 - o Décembre 2003 « La nouvelle Golf peut-elle relancer Volkswagen ? »
 - o Janvier 2000 « Volkswagen, toujours plus gros, toujours plus fort »

- *Automobile magazine*
 - o Juillet 2007
 - o Août 2007
 - o Novembre 2007
 - o Janvier 2008

- *Auto Plus*
 - o Novembre 2007

- *Gérer et comprendre*
 - o Septembre 2006 : La Logan sur les pas de la 2 CV : de l'étude de marché à la mise en vente

Annexes

Annexe 1 : photographies des modèles Volkswagen.....	33
Annexe 3 : Réponses d'un « Golfiste » au questionnaire que j'ai diffusé sur www.golfistes.com.....	34
Annexe 4 : Extrait mail de Matthieu Laurant (auteur du blog vlmdesigner).....	35
Annexe 7 : site internet de l'édition limitée Polo ELLE.....	38

Annexe 1 : photographies des modèles Volkswagen

Images de la Golf V et de la Golf VI



Images Coccinelle et New Beetle (source: Matthieu Laurant)



Images Scirocco 1974 et 2008 (source : www.automobile.nouvelobs.com)

Annexe 2 : Le processus créatif d'un modèle à l'institut design Volkswagen de Postdam (source : www.carbodydesign.com)



1) Les premiers dessins, dans les moindres détails



2) Web design et simulation virtuelle



3) maquette et prototype échelle 1 :1, en argile



4) design intérieur : le choix des couleurs



Annexe 3 : Réponses d'un « Golfiste » au questionnaire que j'ai diffusé sur www.golfistes.com

Le (13/02/08)

1) Martin Winterkorn et Flavio Manzoni ont tous les deux déclaré vouloir retourner à l'esprit des anciennes VW et que le Design de la Golf VI ressemblait plus à celui des premières Golf qu'à celui de la IV ou de la V. qu'en pensez-vous?

A mon goût, je pense que le Design de la GOLF VI reprends plus les formes du moment (Face avant ressemblant à celle de la nouvelle Renault Clio, Face arrière ressemblant à celle de la Peugeot 308) tout en gardant la forme générale de la GOLF V et donc il n'y a aucun retour sur le style des premières GOLF par rapport à la dernière venue !

2) Pourquoi existe t'il une telle différence entre les ambitions affichées par les dirigeants et le résultat en termes de design?

Il faut savoir que le Design de la GOLF VI n'est peut-être pas la visualisation que le Designer se faisait d'elle au début. Après avoir fait son croquis, le Designer s'est trouvé face à des problèmes techniques (par exemple garder le plus possible la forme de la coque de la GOLF V afin de minimiser les coûts de fabrication de la future GOLF VI) et en terme d'image marketing (afin d'attirer une autres clientèles tout en gardant la même catégorie de gens qui achètent ce modèle aujourd'hui).

3) Quelle idée avez vous de Flavio Manzoni et de la volonté d'avoir recours au "made in Italy"?

Son prénom-nom me dit rien mais je sais que le style Italien est très prisé en ce moment et que c'est le mieux qui se fait (normalement) en terme de Design de nos jours (Il n'y a qu'à voir le style de l'Audi S5 par exemple).

4) Pensez vous que la sortie de la Golf VI sera un succès?

cela est possible mais ce sera plutôt un échec du côté des adeptes des premières GOLF.

5) Selon vous, ce succès (ou échec) sera t'il majoritairement dû à son design? Quelles autres raisons envisageriez vous ?

Je dirais plutôt que son succès (ou échec) sera dû " en partie " à son Design. VW doit aussi prendre en compte de la qualité de ces matériaux constituant son habitacle (qui en a perdu de son étoffe depuis la sortie de la GOLF V) et de la qualité de conduite de son véhicule (qui est devenue au fil des modèles trop lourde - trop pâteuse par rapport à ces devancières).

6) Pensez-vous qu'un retour au design des premières Golf serait un succès?

Oh que oui ! Tout le monde n'attends que ça. Il n'y a qu'à regarder le succès de la nouvelle Mini depuis quelques années et de la nouvelle fiat 500 depuis quelques mois !

7) Trouvez vous que Volkswagen incarne encore l'image de "voiture du peuple" et comment définiriez vous cette idée?

D'une certaine manière, on peut dire que oui car VW essaye toujours de joindre l'utile à l'agréable tout en essayant de garder qualité supérieure mais on peut dire que son coût d'achat, d'utilisation et d'entretien est supérieur par rapport à certains de ces concurrents. En ce qui me concerne, je préfère payer plus pour accéder à la qualité VW-Audi !

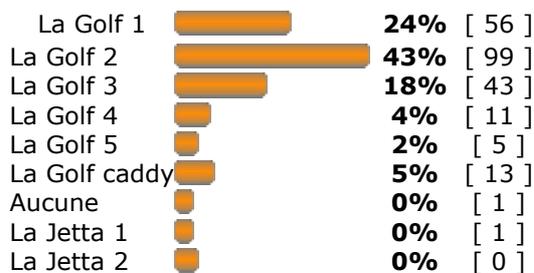
Annexe 4 : Extrait mail de Matthieu Laurant (auteur du blog vlmdesigner)

« VW est maintenant plus vu comme un constructeur élitiste, ses véhicules ont un prix au-dessus de la moyenne de leurs concurrentes et l'arrivée de la low-cost Fox n'a pas aidé à changer l'image en constructeur généraliste et encore moins en tant que constructeur du peuple.

La Golf : devenue la voiture la plus vendue en Europe, elle est une institution. Comme bon nombre de VW, le style est classique et évolue très lentement entre deux générations. Cela énerve les amateurs de design et de belles autos mais ravit les amateurs d'allemandes discrètes et sérieuses. Aujourd'hui, c'est une rivale des Peugeot 308, Citroën C4, Renault Mégane, Opel Astra et Ford Focus pour les plus importantes mais profite de l'image des Audi/Mercedes/BMW, c'est-à-dire un extérieur passe-partout mais identifiable et un intérieur d'une qualité irréprochable bien qu'il soit austère. La Golf a de loin le style le plus discret des compactes mais la « V » en 2004 a créé une petite révolution au risque de créer un sentiment j'aime/j'aime pas au lieu de l'indifférence totale ! Devant ça, la 6^{ème} génération sera encore plus consensuelle et renouera avec les barres horizontales que la Golf V avait un peu délaissées et que la version GTi avait carrément supprimées (shocking !). Le chemin suivi par Vw c'est le même, c'est la continuité. »

Annexe 5 : Sondage www.golfistes.com

Quelle est votre Golf préférée ?



Total des votes : 229

Auteur

Message

Ce sondage met en valeur la nostalgie des Golfistes pour les premiers modèles de la vedette de Volkswagen. La golf 5 avec 2% des suffrages est un modèle très peu apprécié des Golfistes.

Annexe 6 :Extraits du blog www.golfistes.com

Sujet : vos réactions sur la future GOLF

vivien972
Golfiste acharné




Inscrit le: 16 Jul 2007
Messages: 3103
Ville: GHISONACCIA
Département: 2B
Pays: FRANCE

Posté le: Mercredi 23 Janvier 2008, 15:50 Sujet du message: 

Il pourrait pas repartir du design de la 2 ??? Repartir avec une calandre double phares, des lignes originales, et du TDB aussi !!!



pyyroman
Maitre Golfiste



Inscrit le: 12 Mai 2007
Messages: 3513
Ville: Toulouse
Département: 31
Pays: France

Posté le: Mercredi 23 Janvier 2008, 18:48 Sujet du message: 

franchement j'aime pas du tout...



Teddounet
Maitre Golfiste



Inscrit le: 21 Fév 2007
Messages: 6895
Ville: Villeparisis, banlieue est
Département: 77
Pays: France

Posté le: Mercredi 23 Janvier 2008, 19:44 Sujet du message: 

ressemble trop a la golf 5, ça vaut pas un mk1 ou un mk2...

alors là je suis 100% d'accord
on s'éloigne de plus en plus du style qui a fait la golf ce qu'elle est,
et là c'est la cata générale !!

Annexe 7 : site internet de l'édition limitée Polo ELLE

The screenshot shows a web browser window titled "Polo Elle - Orange" with the URL "http://www.polo.elle.fr/". The browser's address bar includes a "Live Search" field. The page content features a pink header with the "Polo ELLE" logo and the slogan "Elle est faite pour vous !". The main text promotes a limited edition car, stating: "Volkswagen et la marque ELLE ont créé pour vous l'objet de désir de la prochaine saison: la série limitée Polo ELLE. Un esprit très « créateur », de nombreux accessoires très féminins, on va se l'ar-ra-cher ! Et Pauline est déjà conquise ! Si, comme elle, vous êtes sous le charme, nous vous proposons de l'essayer sans attendre. Elle vous attend déjà en concession." Below this, a red Polo car is shown in a Parisian setting with the Eiffel Tower in the background. A cartoon woman in a pink outfit and sunglasses is walking past the car, holding a shopping bag and keys. A speech bubble above her says "« Enfin une voiture aussi fashion que moi... »". At the bottom left, there are four call-to-action buttons: "DÉCOUVREZ POLO ELLE", "S'INSCRIRE À LA NEWSLETTER", "ESSAYEZ POLO ELLE", and "ENVOYEZ À UNE AMIE". A "LE RÉSEAU VW" link is also present. The browser's status bar at the bottom shows "Terminé" and "Internet" with a 100% zoom level.

Polo
ELLE
Elle est faite pour vous !

Volkswagen et la marque ELLE ont créé pour vous l'objet de désir de la prochaine saison: la série limitée Polo ELLE. Un esprit très « créateur », de nombreux accessoires très féminins, on va se l'ar-ra-cher ! Et Pauline est déjà conquise !

Si, comme elle, vous êtes sous le charme, nous vous proposons de l'essayer sans attendre. Elle vous attend déjà en concession.

« Enfin une voiture aussi fashion que moi... »

DÉCOUVREZ POLO ELLE

S'INSCRIRE À LA NEWSLETTER

ESSAYEZ POLO ELLE

ENVOYEZ À UNE AMIE

LE RÉSEAU VW

Terminé

Internet 100%

