**Etude de Cas de la Logan**

**Panne de la Logan en Inde**

**Mi-avril, Renault** **annonce** qu’il revend à son partenaire indien [Mahindra](http://fr.wikipedia.org/wiki/Mahindra_&_Mahindra" \t "_blank) les 49% de la joint-venture créée pour commercialiser la Logan en Inde. Alors que Renault tablait sur 50 000 ventes par an, 2 900 véhicules ont été vendus au premier semestre 2009, [soit trois fois moins qu’au premier semestre 2008](http://www.lefigaro.fr/societes/2009/10/23/04015-20091023ARTFIG00591-renault-patine-en-inde-.php)qui, déjà, ne cadrait pas avec les prévisions du constructeur. La Logan, pourtant conçue pour les pays émergents, ne se vend pas en Inde. C’est la fin d’une aventure initiée en 2005.

Trois facteurs majeurssont généralement évoqués pour expliquer cette contre-performance :

D’abord, la conjoncture économique. La commercialisation de la Logan a commencé en 2007, juste avant la crise de l’automne 2008. Mais le marché indien de l’automobile s’en est rapidement remis [avec une augmentation des ventes de 14,8%](http://www.lefigaro.fr/societes/2009/11/11/04015-20091111ARTFIG00063-la-renault-ultra-low-cost-lancee-en-inde-en-2012-.php) entre avril et septembre 2009 alors même que la Logan voyait ses ventes baisser de 68% sur la même période.

Ensuite, la Logan a fortement souffert d’une mesure fiscale prise par le gouvernement indien en 2008, pénalisant les véhicules de plus de 4 m de long en les assujettissant à une taxe de 24%. La Logan, qui mesure 4,25 m, a ainsi vu son prix exploser. Trop chère pour se positionner parmi les voitures *low cost* et trop petite pour prétendre rivaliser avec les véhicules d’un standing supérieur, elle n’a plus vraiment sa place sur le marché indien.

Enfin, en janvier 2009, le groupe Tata dévoile la voiture la moins chère du monde, la Nano. Elle est commercialisée 2 000 dollars (trois fois le salaire annuel d’un employé indien de la classe moyenne) dans sa version de base contre 8 000 dollars pour la Logan. Or, le marché automobile indien est à [80% constitué par des modèles compacts](http://www.aujourdhuilinde.com/actualites-inde-au-salon-auto-de-new-delhi-la-petite-voiture-joue-dans-la-cour-des-grands-4559.asp?1=1), un segment en plein essor.  Ainsi, la Logan qui peut paraître *low cost* à un Français s’apparente à une voiture de grand luxe pour un Indien.

Quand on considère ces trois facteurs, il semble bien que la Logan n’était pas adaptée au marché indien. L’erreur de Renault a été de croire que la Logan – dont le succès dans nombre de pays émergents est indéniable – pouvait percer en Inde *comme ailleurs*. La spécificité indienne, notamment en matière d’automobile, tient à la nécessité de faire du local pour le local et non pas du global pour le local. Autrement dit, le marché indien exige de profondément maîtriser la *culture* locale. La Logan s’écartait tellement de la réalité du marché indien qu’elle en devenue étrangère. A ce titre, nous rappelons que la campagne promotionnelle qui a été conçue pour le lancement de la Logan est tout à fait en déphasage avec la culture indienne.

Pourquoi un produit qui se vend au Maroc, en Russie, en Iran ou en Colombie se vend mal en Inde ? D’abord, on a vu que son positionnement posait problème : trop chère pour les pauvres, pas assez luxueuse pour les riches. En outre, si elle vise les classes moyennes, elle arrive trop en avance pour ce marché encore embryonnaire en Inde. Ensuite, il ne faut pas négliger un important facteur esthétique : le design de la Logan était jugé vieillot et démodé par les Indiens. La Logan n’incarnait pas la modernité. En outre, l’analyste indien, [Chacko Philip](http://strategicbriefings.blogspot.com/" \t "_blank), signale qu’au début du lancement de la Logan, il y a eu des problèmes d’adaptation au marché indien : A / les contrôles pour les clignotants à gauche du volant, et non pas à droite comme en Inde. B/ le pare-brise n’était pas adapté à la conduite à gauche. Par ailleurs, la Logan, conçue à l’origine pour les marchés de l’Europe de l’Est, n’était pas représentative de l’image de la France auprès des Indiens. Par rapport à son prix, les Indiens s’attendaient donc à une voiture moins rudimentaire et plus novatrice.

Or, l’Inde d’aujourd’hui veut se donner une image moderne tout en conservant ses traditions. Un véhicule doit incarner ces deux dimensions. La campagne publicitaire qui a accompagné le lancement du véhicule témoigne aussi de l’échec de Logan : A vouloir être trop moderne et trop ancrée dans la culture globale, elle s’est éloignée de la modernité *indienne*et de la réalité*locale*.

A tous points de vue, le clip de la campagne (Femme agressive agissant dans un cadre proche de James Bond et de Mission impossible) manque sa cible :

1. Références culturelles : le cinéma de Hollywood, mélange de James Bond et de Mission Impossible, ne parle pas aux Indiens, fiers de leur cinéma national et de Bollywood. Rappellons que la part du cinéma indien en Inde est de 90 à 95% tandis que la part du cinéma américain en Inde tourne autour de 5%. 2. Musique et images : un rythme rapide, tout en nervosité, un paysage de désert, des couleurs sombres, un personnage féminin agressif. Bref, autant d’éléments qui ne correspondent en rien à l’univers de douceur, de chorégraphies somptueuses, de couleurs vives, d’optimisme et de spiritualité, mais aussi de modernité et de réussite économique, qui se retrouve dans l’imaginaire indien.. 3. Le message : axé essentiellement sur l’espace de l’habitacle et la taille du véhicule. En illustrant une Logan sur la remorque d’un camion puis filant en trombe sur une autoroute déserte, le message passe à côté de la réalité indienne où il faut circuler au milieu d’un trafic extrêmement dense sur des routes sommaires. En ce sens, ce clip est une véritable aberration culturelle.

Face à l’accumulation de telles aberrations, Renault a donc décidé de jeter l’éponge, non sans renoncer au marché indien. Renault a entamé des discussions avec le constructeur [Bajaj](http://fr.wikipedia.org/wiki/Bajaj" \t "_blank) pour développer un modèle « ultra low cost » (ULC) afin de concurrencer la Nano de Tata. Enfin, on peut s’interroger sur Mahindra et son rôle dans le partenariat avec Renault. En effet, si Renault a commis des erreurs par méconnaissance du contexte culturel local, pourquoi son partenaire ne l’a pas remis dans le droit chemin ? Ou bien serait-ce l’effet de la fameuse et éternelle arrogance culturelle française? La question reste ouverte même si l’on ne peut exclure une absence de volonté de la part de Renault d’adapter son modèle au marché indien, notamment lorsque la norme fiscale des véhicules de plus de 4 mètres a grandement nui à sa stratégie.

**Question:**

En se basant sur le texte ci-dessus et vos connaissances générales, élaborez le diagnostic stratégique de l’entreprise Renault sur le marché indien !