**Document 1 :**

**Etude de cas marketing : Comment BMW a fait renaître la MINI**

Réussir la nouvelle Mini, c’était pour BMW une double opportunité. Il s’agissait d’abord de sauver l’honneur du constructeur après le fiasco de sa campagne d’Angleterre, le rachat de Rover. En 1994 en effet, BMW s’empare du groupe britannique. Mais la greffe ne prend pas. En mars 2000, le groupe de Munich doit revendre Rover et Land Rover pour une bouchée de pain en ne conservant qu’une seule pépite, la marque Mini. Celle-ci, et c’est la deuxième opportunité, apporte enfin à BMW un petit modèle. L’intérêt est d’attirer une clientèle plus jeune. Mercedes l’avait devancé grâce à la Smart et la classe A, et même Volkswagen devenait menaçant, signale le consultant Max Blanchet, directeur associé au cabinet Roland Berger. En outre, BMW a beaucoup à y gagner en termes de réglementation industrielle. Les constructeurs automobiles sont soumis à un plafond d’émissions de gaz carbonique, qui favorise les moteurs plus petits et moins polluants. « Comme le calcul s’effectue sur la moyenne de la production, la Mini nous permet de fabriquer par ailleurs de plus gros moteurs », explique le responsable de la marque Mini en France. Restait à transformer cette double opportunité en succès. Un défi à haut risque ! La Mini, créée en 1959 par le très British sir Alec Issigonis, est une voiture mythique. N’a-t-elle pas été élue voiture européenne du siècle ? Le groupe bavarois a pris trois options : un design évocateur du passé, une réalisation à la hauteur des exigences contemporaines, et un marketing très ciblé. Après quelques mois de commercialisation, les résultats sont au rendez-vous.

Premier impératif pour BMW, donner un look sympa à la petite sœur british. Pour que les aficionados puissent immédiatement reconnaître leur mythe. « Nous devions capitaliser sur cet ancien design car la Mini, tout le monde peut la dessiner, elle est dans tous les esprits », relève Thierry Bouretz. Les premiers coups de crayon furent britanniques : BMW a ressorti un projet des cartons de Rover. Mais les équipes des deux entreprises d’origine ont collaboré et au final la Mini a un design anglo-allemand. Le designer de la Mini, Franck Stephenson, a gardé l’esprit du modèle mythique : grille chromée à l’avant, calandre, phares ronds, toit blanc ou noir selon les modèles. A l’intérieur, le large compteur de vitesse, tout rond, reste placé au centre du tableau de bord. « BMW a aussi conservé la sensation de conduite ludique, à la façon d’un kart, qui a fait le succès de la Mini », admire le consultant Marc Rousselle, chez Andersen.

La nouvelle voiture est bien un nouveau modèle, pas un lifting du précédent. Le design s’inscrit dans le temps actuel et se veut même avant-gardiste. Plus ronde, plus longue, plus haute, la Mini est une citadine à la fois chic et sportive. Elle intègre de nouveaux matériaux comme l’aluminium patiné. Le risque, lorsque l’on réveille un ancien modèle, est en effet de paraître passéiste, mais l’écueil a été contourné. « Elle a incontestablement un design réussi, très moderne », commente Max Blanchet, du cabinet Roland Berger. Il fallait aussi faire oublier les inconvénients du modèle d’origine, son déficit de sécurité, de fiabilité et de confort. C’est là où BMW a apporté sa puissance industrielle, deuxième clé de la renaissance de la marque. « La Mini est une marque chargée d’histoire et d’émotion, à laquelle on a rajouté le savoir-faire bien reconnu de BMW », résume Nicolas Gaultier, associé chez Andersen. Les ingénieurs du centre de recherche de Munich ont donc planché sur l’industrialisation de la nouvelle Mini afin d’appliquer en Angleterre le processus de production qui fait la renommée des usines allemandes.

[…]

Dernière clé de cette seconde naissance, et non des moindres, le positionnement marketing de la Mini. BMW a axé sa communication non sur la voiture, mais sur la marque, sur ses nouvelles valeurs : extravertie, universelle et chic. La marque Mini traverse le temps avec un côté un peu provocateur. Pour attirer cette nouvelle clientèle de jeunes urbains et branchés, BMW s’est beaucoup appuyé sur Internet. « Nous avons joué sur les valeurs affectives de la marque dans la campagne publicitaire, au lieu de communiquer sur le produit, sans présenter les caractéristiques techniques, explique le patron de Mini en France. Nous voulions éviter la confusion entre la marque et le produit qui existait dans le passé. » Autre préoccupation, « nous ne souhaitions pas que la Mini soit perçue comme la petite BMW, explique le responsable du marketing. Il faut qu’elle s’affiche comme une marque nouvelle. Nous utiliserons BMW par bouche à oreille ». D’où une stratégie de lancement qui privilégie les évènements, en Europe comme aux Etats-Unis. Un exemple ? Dans les cinq plus grandes villes de France, des personnalités locales ont été invitées à des soirées Mini à thème. La voiture a également fait un tour de France des cités balnéaires, du Touquet-Paris-Plage à Hyères. Résultat, la voiture plait et, malgré un prix assez élevé pour la gamme, les ventes sont bonnes. Restera à pérenniser la marque.