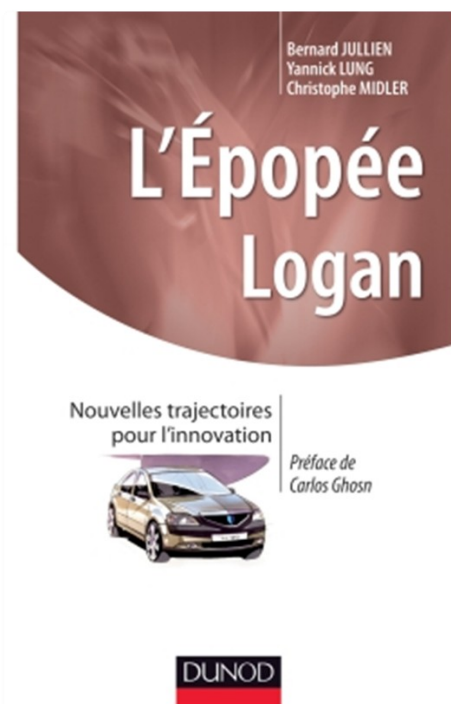


## Une innovation de rupture : le cas de la Logan *Interventions de Christophe Midler, Guy Maugis, Yves Doz, et débat*

Notes prises par **Hervé Dumez**  
École polytechnique / CNRS

DANS LE CADRE DES  
SOIRÉES DES AMIS DE  
L'ÉCOLE DE PARIS, UN  
DÉBAT A EU LIEU LE  
15 OCTOBRE 2012 À  
L'ESCP-EUROPE  
AUTOUR DU LIVRE  
L'ÉPOPÉE LOGAN



La Logan est un succès qui bouscule les marchés et un certain nombre d'idées communément admises, qui déstabilise les modes d'internationalisation traditionnels. Comment caractériser cette rupture ?

Deux questions se posent. La première est : la Logan est-elle innovante ? La réponse à celle-ci étant positive, la seconde est alors : comment une telle rupture a-t-elle été possible dans une entreprise établie, et non chez un nouvel entrant comme on pense que c'est le cas le plus souvent ?

La Logan, dans son apparence, est peu innovante. Elle ne correspond pas à ce qu'on entend généralement par innovation. Mais une rupture innovante se situe ailleurs, dans la conception, la vente, l'approche des marchés.

La Logan est tout d'abord une rupture stratégique. Souvent, les entreprises occidentales s'internationalisent en exportant leurs produits et leur modèle. Ce n'est pas le cas ici. C'est aussi une rupture dans l'approche de la rentabilité : l'argent se fait dans la qualité et le haut de gamme, estime-t-on. Là, il s'agit de faire de l'argent dans le bas de gamme. Mais c'est également une rupture dans la conception. Il ne s'agit pas seulement de concevoir une voiture dans des pays à bas revenus. Il a fallu redéfinir une génétique nouvelle : il ne suffit pas de partir d'une voiture haut de gamme pour la « déshabiller ». Le terme le plus pertinent est probablement innovation fractale. Le moindre détail est travaillé dans le sens du *design to cost*. La Logan comporte trois fois moins de pièces qu'une voiture normale. Sur le plan industriel, le nombre de robots a été réduit au minimum. Autrement dit, la compétence technique collective est très élevée afin de réinventer le juste nécessaire. Les responsables ont été choisis pour leur expérience. Huit ans plus tard, la Logan n'a toujours pas été concurrencée de manière directe. Enfin, l'épopée Logan est aussi une innovation commerciale avec, pour Renault, l'expérience d'une seconde marque. C'est l'ensemble de ces éléments qui font de Logan une rupture radicale.

Seconde question donc : comment une telle rupture a-t-elle été possible dans une entreprise établie ?

Pour quatre grandes raisons.

La première est le rôle de la direction générale. Louis Schweitzer a joué un rôle décisif pour donner sa chance au projet malgré le scepticisme, voire l'hostilité. La marginalité a été exploitée comme un atout. La Roumanie n'intéressait pas grand monde dans le secteur de l'automobile. Les équipes choisies pour mener à bien le projet n'étaient pas les plus en vue.

Deuxième point, Renault a touché les dividendes de l'apprentissage fait dans les années 90, c'est-à-dire de structures de directions de projet autonomes et puissantes qui ont permis des transgressions par rapport aux normes métiers habituelles.

Le troisième est la capacité à gérer le développement d'une lignée en déployant le projet au-delà de l'idée initiale du simple produit. Il s'agit d'une compétence plus nouvelle chez Renault que la gestion de projet. De la Logan à la lignée Entry, on assiste à trois types d'expansions : sur les produits, les marchés, et le système de production. Ces expansions ont amené des métamorphoses et des bifurcations du projet initial qui ont été maîtrisées. Tout d'abord, on a introduit une variété produit (break, cross over, Duster, bi-corps avec la Sandero, maintenant monospace avec Loggy). Cette variété s'est développée en maintenant sur toute la gamme une commonalité de pièces. Enfin, on est revenu sur des dogmes ayant permis de réussir le premier coup (pièce unique). On a adapté le principe à la variété. L'expansion s'est également faite, deuxième dimension, en termes de marchés géographiques. La voiture n'était pas prévue pour l'Europe et elle y a été implantée. La Sandero a été lancée au Brésil, pour ce marché, mais a été ensuite vendue ailleurs. En Russie, la marque Dacia ne fonctionnait pas et on a donc lancé les voitures sous la marque Renault. Dernier type d'expansion, celui qui a touché le système industriel. On est parti d'une usine, pour étendre tout le système industriel. Des métarègles, au sens de Christian Navarre, ont guidé cette expansion. Tout ceci a permis une maîtrise des coûts continue durant tout le programme, malgré les coûts croissants impliqués par la réglementation européenne.

Dernier facteur ayant permis à Renault de mener à bien le projet, c'est la capacité à internationaliser l'innovation. Renault a su jouer sur le monde en le prenant comme un terrain de jeu d'innovation. Ceci a été possible par le développement d'une compétence « *business to society* ».

Cette recherche évoque donc une approche développée dans un livre écrit avec Romain Beaume et Rémi Maniak (Midler, Beaume & Maniak, 2012). Plutôt que de faire entrer des innovations technologiques dans un nouveau véhicule, le projet Logan montre qu'il existe une autre façon d'innover dans l'automobile, l'innovation par concepts, ce qui est également le cas de la Prius. Le défi pour les entreprises est alors de doser les deux types d'innovation.



### **Intervention de Guy Maugis (Bosch)**

Quand on parle d'automobile, il faut aussi penser aux fournisseurs. Bosch est le premier groupe mondial en ce domaine et dépose en moyenne seize brevets par jour. Dans les années 90, Bosch prend conscience de l'effet diabolique : gros marché pour le haut de gamme, gros marché pour le très bas de gamme, et marché moyen plus restreint. Bosch s'est donc intéressé dans les années 2000 au bas coût. C'était

nouveau pour lui aussi, Bosch étant très lié au haut de gamme allemand. L'exemple évident est l'ABS, monté d'abord sur les Mercedes avant d'avoir été adopté par tous les autres constructeurs. C'est alors qu'apparaît le projet Tata, le véhicule à 1000 euros. Des équipes d'ingénieurs ont été mises sur les systèmes d'injection à très bas coût (division des coûts entre 10 et 100). Les premiers spécialistes en motorisation ont été choisis. Ils se sont demandés ce qu'ils avaient fait pour être ainsi punis. Mais on leur a expliqué qu'on leur confiait le projet parce qu'ils étaient les meilleurs. Eux sont partis des moteurs classiques. Une équipe indienne est partie des moteurs de cyclomoteurs ou de trois-roues. Une équipe chinoise a été libre d'imaginer un moteur à partir de zéro. Tout le monde s'est pris au jeu. Ce fut la grande surprise pour Bosch. Les ingénieurs allemands se sont passionnés pour le projet et sont allés au bout de leur imagination et de leur savoir. Depuis, ce n'est plus un problème pour le groupe de mobiliser des équipes sur ce type de projet.

\*\*

### Intervention de Yves Doz

Je me suis délecté à la lecture du livre, de par sa richesse de données, mais aussi de par la réflexion théorique développée. Trois réalités m'ont frappé dans cette histoire : l'internationalisation, l'agilité stratégique, et la plate-forme de croissance.

L'internationalisation est peut-être le thème le plus frappant. On voit Renault passer en une dizaine d'années d'un modèle très daté (on conçoit pour notre marché d'abord, dans un technocentre situé dans notre pays d'origine, puis on cherche à exporter le produit) à un modèle transnational, en innovant autour d'un produit nouveau pour des marchés nouveaux. On conçoit le produit pour la Roumanie, en ayant l'idée de le généraliser à l'Europe de l'Est (ce ne sera pas le cas, en fait). On voit l'acquisition d'une agilité stratégique, autour d'une innovation stratégique. D'où la difficulté pour les concurrents à imiter. Avec un effet de « *reverse innovation* » puisqu'on vend la voiture finalement sur les marchés européens classiques. Sur le plan international, on arrive à une conception réellement en réseau dans les différents pays. Le projet a donc transformé en profondeur le modèle d'innovation de l'entreprise elle-même.

Il y avait une vision, une ambition, un concept de départ, l'idée de compléter la gamme par le bas, avec une extrême flexibilité dans la mise en œuvre. Dans son interview, Louis Schweitzer dit à peu près : on avait l'usine en Roumanie, il fallait bien faire quelque chose. L'usine a servi de levier pour l'innovation. Extrêmement frappant est le fait qu'une dérive n'a pas eu lieu : quoique le dirigeant soit très engagé dans le projet, il n'y a pas eu de dérapage dans l'investissement réalisé. On est resté dans l'esprit de l'innovation frugale. Frappant aussi le fait qu'on a rebondi, de manière opportuniste, d'un marché à l'autre. Les modèles dominants ont été remis en cause (on innove dans le haut de gamme et on généralise vers le bas).

Enfin, troisième point, la plate-forme de croissance, la lignée de produits. D'un premier succès, on n'a pas cherché à revenir au classique, on n'a pas non plus autonomisé la réussite, on a réellement cherché à décliner ce succès. Carlos Ghosn explique qu'il a été convaincu par le projet le jour où il a compris que ce projet allait enrichir l'ingénierie chez Renault.

Michel Berry : il y a quand même quelque chose d'étonnant chez Renault dans sa capacité, au long de son histoire, de concevoir des voitures populaires. Par ailleurs, n'est-on pas revenu à l'idée de Volkswagen ?

## DÉBAT



**Louis Schweitzer :** *J'avais un certain nombre de remarques à faire. Huit au total. 1. Christophe Midler a dit : généralement, on ne fait pas des innovations chez les insiders. Mais je pense que Renault était seul à pouvoir développer ce projet. Il fallait en effet à la fois les compétences techniques et un milliard d'euros à mettre dans ce projet. Seul un insider pouvait disposer de ces possibilités. Mais il fallait aussi pour se lancer dans l'aventure être un outsider. Et, dans le secteur, Renault est le seul constructeur à être à la fois insider et outsider. 2. À la fin des années 80, j'avais employé l'expression « innovation conceptuelle ». C'était l'idée qu'il y avait de l'innovation à faire autrement que par la seule technologie. Ce fut le cas avec la Logan et cela s'est fait sous la forme d'un cahier des charges innovant. 3. Quand je suis arrivé chez Renault, j'ai lu l'autobiographie de Alfred P. Sloan Jr (1963/1990)<sup>1</sup>. Il expliquait comment il avait battu Ford avec l'obsolescence programmée et la variété des marques. Mon idée a été : la plupart des pays sont aujourd'hui dans la situation des USA à l'arrivée de Ford. Il faut revenir à son idée. 4. À propos de la variété, nous avons décidé très rapidement de faire une famille. L'idée était naturelle chez Renault. 5. Il faut un peu défendre Bruxelles. La réglementation est essentielle en matière d'environnement et de sécurité. 6. J'ai été ravi d'apprendre que les ingénieurs de Bosch s'étaient passionnés pour ce type de projet. L'expérience de Renault a été la même : mais cela prend un peu de temps, ce n'est pas naturel pour les ingénieurs. 7. On est parti de la Roumanie un peu par hasard. Nous avons une usine qu'il fallait mobiliser, effectivement. Mais le projet était conçu comme international. 8. Je n'ai toujours pas compris pourquoi la voiture n'a pas été copiée. Le modèle marche depuis 2005-2006, il faut cinq ans pour développer un projet. Je ne comprends pas.*

**Un intervenant :** J'étais chez Renault à l'époque, directeur de la prévision et des ventes, à l'époque personne ne croyait au programme. En Inde, la voiture était trop chère, comme en Amérique du Sud. On pensait à l'Europe de l'ouest et de l'est. La résistance a été très forte pour lancer le véhicule en Europe de l'ouest.

**Christophe Midler :** Sur la remarque 4 et sur la remarque 7 de Louis Schweitzer. Je pense que famille et lignée, ce n'est pas tout à fait pareil. La Mégane est programmée pour être une plate-forme déclinée. La dynamique de Logan est différente. On n'a pas fait peser sur le premier modèle le fait qu'il y en aurait d'autres. En termes de conception, c'est très différent. On est parti sur un principe d'un tri-corps fait dans une usine unique. À propos de Bruxelles, cela dépend du point de vue. La Logan permet à des gens qui achetaient une voiture d'occasion d'acheter une voiture simple mais moderne. Ainsi se trouvent sortis du marché des véhicules polluants et peu sûrs.

**Louis Schweitzer :** Sur Bruxelles, il faut bien sûr trouver un équilibre. À mon avis, l'opposition entre lignée et famille est intéressante conceptuellement, mais je ne suis pas sûr qu'elle soit aussi marquée en pratique. Toute la famille Mégane n'a pas été pensée au début, et la Logan a été conçue avec l'idée d'une famille possible.

1. À propos de ce livre et des relations entre Peter Drucker et Alfred Sloan, voir Dumez, 2009.

*Un intervenant : Je travaille chez Airbus. Si je fais le parallèle avec notre industrie, je pense à la certification et la qualité. Que pouvez-vous nous dire là-dessus ? Dans l'esprit du public, la qualité Logan apparaît supérieure à la qualité Renault.*

**Christophe Midler :** Encore une fois, l'essentiel s'est joué avec le cahier des charges. Il y a un lien entre robustesse et simplicité. La qualité a été ce sur quoi on n'a jamais transigé. La remise à niveau de Dacia s'est faite par étapes, sur deux projets développés antérieurement à la Logan.

**Christian Estève :** J'ai été DG de Dacia en 2003. Il est effectif que le cahier des charges a joué un rôle central. Dans les problèmes de qualité, il y a une dimension essentielle qui est le management. Les Roumains avaient soif d'acquérir le savoir-faire de la qualité des autres pays. La grande difficulté a été que le travail devait se faire, non seulement dans l'usine, mais également dans le réseau de fournisseurs.

*Un intervenant : J'ai une question sur les temps de cycle de l'innovation. A-t-on imposé des contraintes de temps ?*

**Christophe Midler :** Les dates parlent d'elles-mêmes. La présentation de la stratégie par Louis Schweitzer date de l'automne 1997. La nomination du directeur de programme se fait en mars 1999 pour une sortie en 2004. Il y a eu une période où l'idée s'est cherchée. Entre les deux, il y a eu l'opportunité Dacia. Le projet n'a pas été piloté par le temps au début. Après, si. Comme pour la Twingo, Renault pouvait ne pas faire la Logan.

*Michel Costes : J'ai toujours été interpellé par la non présence de la Logan en Chine. Est-ce une volonté délibérée de Renault ? Renault a-t-il trouvé la limite à son agilité ?*

**Christophe Midler :** Juste une remarque – il y a un biais dans cette réunion. Il ne faut pas tout voir au travers de la Logan. L'alliance avec Nissan a été très importante dans le même temps. Elle a pesé sur la stratégie Logan. La non-présence en Chine en est une des conséquences.

**Louis Schweitzer :** Les chinois n'ont pas imité la Logan parce qu'ils n'ont pas les compétences en conception. C'est très compliqué à concevoir. Par ailleurs, j'ai toujours pensé que la Chine était un débouché naturel pour Logan. Mais Nissan était présent en Chine, et Renault ne pouvait y aller, en dehors de certaines catégories de produits bien spécifiques.

*Une intervenante : Ce qui frappe est le fait de procéder par tâtonnement, avec des erreurs acceptées qui ont servi de base d'apprentissage.*

**Christophe Midler :** Le projet Logan est plus marqué par les surprises que par les erreurs proprement dites. Logan a toujours été en avance sur les prévisions. Par contre, les scénarios de développement n'étaient pas ceux qui avaient été prévus. La direction de programme a pu explorer des marchés bizarres, exotiques. Il y a eu une capacité de l'intraversion, de la start-up Logan, à tenter des choses. La réactivité a été exceptionnelle. Une petite équipe, très compétente, et disposant de moyens, a permis cette agilité.

*Un intervenant : Dans le contexte annuel morose, il est réjouissant d'entendre une histoire de ce type. Comment l'actionnariat a-t-il suivi ?*

**Louis Schweitzer :** L'actionnariat n'a pas été informé. Le conseil d'administration n'était pas consulté sur le plan produit. Il décidait sur des enveloppes d'investissement, mais pas sur le plan produit.

**Un intervenant :** Je suis chez Airbus et cela ne se passe, hélas, pas comme cela...

*Un intervenant : J'ai été chez Renault jusqu'en 2005. Il me semble qu'il y avait des ingénieurs roumains dans l'équipe de conception, au technocentre. Le confirmez-vous ?*

**Un intervenant, en réponse :** En effet, l'équipe était tri-partite : ingénieurs français, quelques ingénieurs roumains, et un bureau d'études italien.

**Christophe Midler :** L'équipe s'est fortement internationalisée au fil du temps.

*Un intervenant : Ma première question est – qui achète la Logan ? Autour de moi, ce ne sont pas des ménages modestes. Il y a peut-être eu aussi une innovation en termes de mode de consommation. Y a-t-il eu un débat politique (hommes politiques, syndicats) autour du projet ?*

**Christophe Midler :** En marketing, on cible un cœur, puis ensuite le véhicule se vend autour. Les couples bobos n'étaient pas le cœur de cible. Maintenant, il est vrai que la symbolique de l'automobile a évolué dans nos sociétés.

**Arnaud Deboeuf :** Je suis en charge du programme. Il faut distinguer Logan et Duster. Pour Logan on a des gens plus jeunes que la moyenne, beaucoup de familles, dans les catégories socio-professionnelles modestes. 80% achètent avec le prix comme premier critère d'achat (en moyenne, 26% pour les autres modèles). Des gens qui ont gardé leur voiture précédente très longtemps. Duster, c'est un profil très différent.

**Louis Schweitzer :** Il n'y avait pas de vrai cœur de cible, parce que le marketing pensait que la voiture ne se vendrait pas. Le marketing pensait qu'afficher une voiture à bas prix ferait fuir les gens. La surprise est venue de l'enthousiasme des clients en France. Il n'y a pas eu de débat politique, pas de conflit avec les syndicats, parce que le véhicule était conçu comme non concurrent avec les Renault, et qu'il était impossible de faire le véhicule autre part que dans un pays à bas coût.

**Un intervenant :** Je suis consultant en Inde et j'ai travaillé sur le projet Logan dans ce pays. Il y a eu des expériences d'exportation en Inde autour de : j'exporte des produits de luxe pour la petite frange très riche ; j'exporte des produits vieux pour la classe moyenne ; je conçois pour les pays à bas revenus ; je suis capable de réimporter ces produits dans nos pays.

*Une intervenante : Est-ce que Renault aime ce produit dans son ensemble ?*

**Christophe Midler :** Un point très important est la bi-marque. Dacia a permis de gérer la question de l'image. Les problèmes de Renault sont les problèmes de Renault, ce n'est pas Dacia. Autre point, l'image se fabrique beaucoup par la communication. Dacia vendait sans communication, par le bouche à oreille.

*Un intervenant : Renault a le génie des coups en communication. On nous a vendu la Twingo comme une révolution. On nous vend la Logan comme la seule voiture low cost. Est-ce bien le cas ?*

**Christophe Midler :** Quand on est 30% plus bas en prix, on n'a pas besoin de faire des rabais pour placer les véhicules.

*Un intervenant : Quelqu'un du réseau parlait de l'acte de vente. L'acte de vente se fait autour de la voiture, que le vendeur connaît bien parce qu'il est simple. L'acte de vente d'une Renault se fait sur un bureau et le vendeur connaît moins bien le produit du fait de sa complexité. Ma question : a-t-on discuté avec l'acheteur potentiel roumain ?*

**Un intervenant, en réponse :** Des tests ont été faits avec des prototypes en Roumanie. Ils ont duré une semaine et aucun des clients n'a voulu croire au prix annoncé.

**Christophe Midler :** En Inde, l'accueil n'a pas été facile. Le positionnement n'a pas plu. Au Brésil, le tri-corps n'était pas possible. Il a fallu inventer le bi-corps, Sandero. Ensuite, le tri-corps a pris. On est dans l'innovation de rupture. Il est très difficile de faire des tests clients. Si on écoute le client, il va se référer à des choses existantes, et on tuera toute innovation de rupture.

*Un intervenant :* Il me semble que l'ancêtre a été la 2CV. Renault s'en est-il inspiré ?

**Christophe Midler :** Il y a eu la Ford T, la 4CV, etc. Chaque période a eu son véhicule de ce type. Il y a des idées communes : attaquer le marché par le bas. Mais chaque époque est spécifique et il a donc fallu réinventer.

*Un intervenant :* Il y a quelques années, Patrick Le Quémant disait à l'École de Paris – l'innovation s'arrête à la porte des concessions. Fallait-il aussi repenser le système de distribution ?

**Christophe Midler :** En l'espèce, je ne pense pas. La Logan a joué une stratégie de coucou dans le système de distribution. Le client vient acheter la Logan. C'est une vente très facile. Là où il faut repenser le système de distribution, c'est pour le véhicule électrique. Là il y a une distribution à inventer, de l'innovation commerciale forte.

**Michel Berry :** Le livre montre qu'il y a eu beaucoup d'astuce et de ruse pour vendre la Logan dans le système de distribution.

**Christophe Midler :** Attention. Il ne faut pas biaiser l'analyse en prenant le marché français pour référence (il ne représente que 10% des ventes de la Logan). Logan est un produit mondial. La distribution doit être analysée sur le plan mondial.

## Références

Dumez Hervé (2009) "Peter Drucker", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 5, n° 2, pp. 17-19.

Jullien Bernard, Lung Yannick & Midler Christophe (2012) *L'épopée Logan. Nouvelles trajectoires pour l'innovation*, Paris, Dunod.

Midler Christophe, Beaume Romain & Maniak Rémi (2012) *Réenchanger l'industrie par l'innovation. L'expérience des constructeurs automobiles*, Paris, Dunod.

Sloan Alfred P. Jr (1990) *My years with General Motors*, New York, Doubleday. [Première édition : 1963] ■

