

L'épopée Logan

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Bernard JULLIEN
Yannick LUNG
Christophe MIDLER

L'épopée Logan

Nouvelles trajectoires
pour l'innovation

Préface
de Carlos Ghosn

DUNOD

Conseil éditorial et supervision projet :
Cahier&Co-www.cahierandco.com
Couverture : © Direction du Design Industriel

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012
ISBN 978-2-10-058508-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Préface de Carlos Ghosn	VII
--------------------------------	-----

Introduction	1
---------------------	---

PARTIE I

DU PROJET X90 À LA LOGAN

1 L'invention d'un nouveau marché	9
La cible initiale et son traitement par les équipes X90	14
La France et l'Europe occidentale : la seconde vie de la Logan	33
La Russie : le retour gagnant au berceau de Logan	46
Entretien avec Louis Schweitzer	54
2 La réalisation de l'impossible voiture à 5 000 €	63
L'ingénierie face au « <i>design to cost</i> »	65
Le rôle central des fournisseurs dans la réussite du pari Logan	75
La reconversion d'un « <i>brown field</i> » : l'émergence d'un modèle de production original par rapport aux normes Renault	84
Conclusions : retours sur la réussite d'un pari impossible	94
Entretien avec Jean-Marie Hurtiger	105

PARTIE II

L'EXPANSION DU MONDE ENTRY

3 Expansion et métamorphoses d'un succès commercial : la gamme Entry	113
La Sandero : un nouveau modèle pour de nouveaux horizons	113
Pousser l'avantage et accélérer l'internationalisation dans les grands émergents : le Duster	134
Où s'arrêtera l'Entry ?	143
4 Métamorphoses et continuités d'une expansion	147
Du produit unique à la conception d'une gamme diversifiée et mondiale	148

Maintenir durablement la frugalité dans un programme en voie de normalisation	155
D'une stratégie de fabrication mono-site compact à un système industriel mondial polycentrique	162
Les dynamiques de l'équipe Entry	192
Entretien avec Gérard Detourbet	197

PARTIE III

LEÇONS ET INTERROGATIONS SUR UNE ÉPOPÉE

5 Le management de lignées disruptives dans l'automobile	207
Émergence et management d'une lignée disruptive	210
Du « Business to Customer » au « Business to Society »	217
Quelle va être la réaction des concurrents ?	218
Manager le dilemme différenciation-intégration dans la firme multi-lignée	219
La Cendrillon du groupe Renault ?	224
Conclusion : des liens réciproques entre stratégie et innovation	227
6 Vers une contestation de la conception dominante de l'industrie automobile ?	231
L'épuisement du paradigme automobile traditionnel	234
Les ressorts de la « premiumisation » vue comme un « <i>one best way</i> »	240
Les limites de la conception dominante	242
L'épopée Logan : les prémices du développement d'un nouveau modèle ?	247
Annexe 1 : Chronologie des événements de l'épopée Logan jusqu'à 2011	259
Annexe 2 – Liste des personnes interviewées	261
Liste des figures	265
Liste des tableaux	267
Bibliographie	269

PRÉFACE DE CARLOS GHOSN

Président-Directeur Général de Renault-Nissan

Ce livre raconte l'histoire d'un projet qui est devenu un programme et, surtout, un pilier de la stratégie de l'entreprise et de l'Alliance.

Ce projet avait été lancé par mon prédécesseur à la tête de l'entreprise, Louis Schweitzer, et la *success story* que cet ouvrage retrace renvoie d'abord à cette grande idée qu'il a su imposer contre beaucoup d'habitudes et d'idées convenues. Elle renvoie aussi aux gènes de Renault et, en particulier, à l'inhabituelle aptitude qu'a cette entreprise à innover et à réinventer l'automobile.

Logan est une innovation majeure. Elle est souvent sous-estimée, alors qu'elle a largement contribué au succès de Renault depuis dix ans.

Innover, ce n'est pas simplement apporter plus de technologies dans un véhicule. Innover, cela consiste à être à l'écoute des marchés, savoir identifier les tendances émergentes et mettre les forces d'innovation, technologiques ou autres, au service des clients. Logan a rencontré un succès sans précédent, parce qu'elle était justement en phase avec ces grandes évolutions du marché automobile – et, d'une certaine manière, parce qu'elle les a anticipées. Logan a, en effet, su répondre à des besoins nouveaux, des besoins d'ailleurs très différents selon les pays de commercialisation. La force de la gamme Entry repose bel et bien sur cette capacité à répondre avec une même offre aux attentes des automobilistes des pays émergents comme à ceux des pays matures.

En Europe, où notre gamme Entry est commercialisée sous la marque Dacia, la place de l'automobile tend à décroître, et son image décline. 43 % des jeunes Français considèrent ainsi que l'automobile présente plus d'inconvénients que d'avantages. En matière de mobilité individuelle, les besoins réels prennent le pas sur la projection du statut social. Dans ce contexte, la modernité de Dacia, c'est d'avoir su sortir de la course au sur-équipement, d'avoir eu l'intelligence de se concentrer sur le nécessaire. La promesse client est transparente : Dacia offre l'assurance d'avoir un véhicule plus grand, plus fiable, plus simple et moins coûteux. Le principal ter-

rain de conquête pour Dacia porte sur les automobilistes qui, jusqu'à présent, achetaient des véhicules d'occasion : deux tiers de nos clients Dacia accèdent ainsi pour la première fois à l'univers du véhicule neuf. En huit ans, Dacia est la marque automobile qui a crû le plus rapidement en Europe, démontrant ainsi que son offre savait répondre à un besoin jusqu'alors non satisfait.

Dans les pays émergents, où l'accession à la mobilité individuelle reste une aspiration très forte pour accompagner l'ascension sociale, la dynamique est tout autre. Le besoin de mobilité est énorme, y compris pour de courtes distances, avec une infrastructure de transports en commun souvent pauvre. Le résultat est une croissance très rapide des ventes de voitures dès que leur prix devient compatible avec la progression du pouvoir d'achat des ménages. Cette croissance du marché automobile dans les pays émergents porte sur l'ensemble des segments – y compris pour les voitures de moyenne gamme et les véhicules de luxe. Mais la principale source de croissance provient des voitures accessibles et produites localement.

Grâce aux modèles Entry, Renault dispose d'une gamme de véhicules parfaitement adaptés pour accompagner cette dynamique à l'international. Voitures globales, elles sont assemblées dans sept pays à travers le monde. Voitures locales, elles évoluent pour répondre aux besoins spécifiques de leurs marchés de commercialisation – du design spécifique de Sandero ph 2 au Brésil, en passant par la climatisation aux places arrière sur Duster en Inde.

Entre 1999 et 2011, la part des ventes de Renault hors d'Europe est passée de 11 % à 47 % ! Cette bascule aurait été impossible sans Logan et ses successeurs : plus de la moitié de nos ventes hors d'Europe reposent sur ces véhicules. Au global, le cap du million de voitures Entry sera dépassé huit ans après le premier lancement.

En définitive, les véhicules de la gamme Entry sont un pilier-clé de l'ambition et de la stratégie du groupe.

Ils reflètent l'ambition de Renault de rendre la mobilité durable accessible à tous. Mobilité accessible, en proposant une offre économique à l'achat et à l'usage. Mobilité durable, en équipant ses modèles d'organes mécaniques de dernière génération, sobres et performants. Mobilité pour tous, en répondant aux besoins de mobilité individuelle des pays développés comme des pays émergents.

Les véhicules Entry sont également un pilier de notre stratégie de croissance rentable. Avant Logan, les profits de Renault dépendaient essentiellement de la gamme Mégane. Aujourd'hui, la gamme Entry est la plus

profitable du groupe et son assise mondiale permet de lisser les effets des crises régionales.

Sa contribution aux activités françaises de Renault et de ses sous-traitants est également positive. Malgré son assise internationale, la gamme Entry n'en a pas moins généré en 2011 plus de 630 millions d'euros de valeur ajoutée dans l'Hexagone, notamment par l'activité induite dans nos usines mécaniques et au sein de notre ingénierie. Et les profits générés par ces véhicules contribuent largement aux investissements que nous réalisons, en France et dans le reste du monde, pour préparer l'avenir de Renault.

Au-delà de l'idée initiale de la voiture à 5 000 euros, c'est sa mise en œuvre rigoureuse et frugale qui explique la performance de notre gamme Entry – et le fait que nos concurrents ne soient pas parvenus, huit ans après la commercialisation des premières Logan, à reproduire notre business model.

L'épopée Logan est bien au cœur du succès de Renault. Décision managériale visionnaire, pilotage de projet exemplaire, gestion de la vie série pragmatique : c'est l'ensemble de cette mécanique que ce livre détaille avec talent, en s'intéressant aux processus de décision, aux grandes évolutions des marchés automobiles, et à ceux sans qui tout cela n'aurait pas été possible : les hommes et les femmes de Renault qui ont mené à bien cette innovation.

INTRODUCTION

Les leçons d'une épopée

La Ford T et le Fordisme, le Toyotisme et le juste à temps, la Twingo et le management de projet : l'industrie automobile a, en un peu plus d'un siècle d'histoire, été constamment un « démonstrateur » des théories de l'entreprise, voire des modèles du capitalisme. Non que ce secteur ait tout inventé, loin s'en faut, mais il a su s'approprier des concepts innovants et les incarner dans des cas emblématiques, qui ont permis de sortir les théories des obscurs cercles de spécialistes professionnels ou académiques.

Quelles sont les caractéristiques que doit avoir un bon « démonstrateur » pour faire ainsi école ? Il faut évidemment que le cas soit original, emblématique d'une théorie ou d'un modèle de rupture. Il faut aussi que ce soit un succès. Les scientifiques, en management comme dans d'autres disciplines, savent bien qu'on apprend beaucoup des échecs. Mais il est difficile de les analyser, encore plus d'en parler de manière transparente. Et, même si on peut le regretter, le mimétisme est un puissant vecteur de déploiement des idées nouvelles... Il faut aussi que les raisonnements s'incarnent dans des réalités qui peuvent être facilement perçues, et, de ce point de vue, la voiture constitue un vecteur de notoriété mondial des problématiques de la grande industrie.

Au-delà du management, on sait, depuis Chandler au moins, que les caractéristiques fondamentales de nos économies s'élaborent, pour partie, dans les entreprises ou que, à tout le moins, une forme de cohérence doit finir par être trouvée entre les organisations dont elles se dotent, les marchés qu'elles peuvent trouver, les revenus qu'elles distribuent et les environnements institutionnels dans lesquels elles évoluent. Là encore, l'automobile a, dans l'histoire du XXe siècle, servi assez volontiers de démonstrateur et les questions du « fordisme », du « post-fordisme » ou du « toyotisme » ont correspondu à des problématiques économiques qui débordaient largement les questions que se posaient et que résolvaient plus ou moins bien les managers des grands constructeurs. Au-delà de la facilité rhétorique qu'offrait l'illustration automobile, l'importance que l'industrie revêtait pour l'emploi, le commerce extérieur, la croissance et les capacités technologiques

de nombreuses nations le justifiait, de même que l'importance de l'automobile dans les dépenses des ménages et, plus largement, dans l'organisation de la vie des sociétés.

Pour les auteurs de cet ouvrage, le cas Logan mérite ainsi d'être examiné à la fois pour lui-même et pour ce qu'il représente, illustre ou suggère au-delà de lui-même. En effet, il réunit les caractéristiques d'un démonstrateur d'une problématique d'entreprise originale (certains diraient d'un modèle) qu'il est intéressant d'analyser.

Le cas Logan est en effet d'abord intéressant par l'ampleur de son succès. Lancé au départ comme un pari hasardeux sur des prévisions de volume faibles pour l'automobile (les premières évaluations étaient à 60 000 véhicules par an dans l'usine de Roumanie), le programme va constamment réactualiser ses prévisions à la hausse, élargissant les marchés et les capacités de production jusqu'à atteindre plus de 900 000 véhicules en 2011, soit plus de 15 fois l'objectif initial ! Mais la réussite la plus spectaculaire et inattendue, pour un programme véhicule que le public connaît pour ses prix exceptionnellement bas, n'est pas dans cette expansion des ventes, mais dans le fait qu'elle s'est opérée dans d'excellentes conditions de rentabilité, le programme apparaissant pour le groupe Renault comme une source de profit particulièrement précieuse depuis la crise de la fin des années 2000.

Le cas est aussi important du fait des ruptures qu'il illustre par rapport au « *business as usual* » de l'industrie. Ruptures à la fois cohérentes entre elles (ce qui lui confère sa force de « modèle ») et qui portent sur un grand nombre de domaines. De ce point de vue, ce cas a sa place comme « *case study* » dans de multiples cours de management ou d'économie : cours de stratégie marketing, où il incarne parfaitement les stratégies de « *low-end disruption* » de Christensen ; cours de gestion de projet, où il permet d'explicitier l'effet de levier d'équipes projets dédiées et autonomes, comme de démontrer l'efficacité des méthodologies modernes du « *design to cost* » ; cours de théories de la croissance de la firme innovante, par le management de lignée qu'il incarne, avec la génération de produits différenciés et la conquête de marchés variés étalée sur une décennie, sans que cette expansion ne fasse dériver, par la complexité qu'elle induit, la cohérence du concept ou la rentabilité du programme ; cours sur l'internationalisation de la firme, où il renouvelle la problématique de la « voiture mondiale ». Il illustre un déploiement géographique original de l'innovation qui ne rayonne plus du pays d'origine de la firme vers les contrées les plus exotiques mais cible d'abord des clients éloignés pour, éventuellement, revendre les produits ainsi conçus aux mar-

chés occidentaux plus traditionnels ; cours de gestion de production, où il montre les enjeux et les problèmes de la délocalisation des productions, la complexité des *sourcing* mondialisés...

Sans qu'il soit question ici de faire du « loganisme » un équivalent du fordisme ou du toyotisme, nous considérons que, derrière le cas que nous étudions, se manifestent des problématiques industrielles, économiques et géopolitiques de portée plus générale, qui concernent d'abord l'industrie automobile dans son ensemble et qui interrogent, au-delà d'elle, nos organisations économiques. Pour ne prendre qu'un exemple, les contraintes et opportunités que représentent pour les grands pays développés la montée en puissance des économies émergentes ont volontiers été abordées pendant plus d'une décennie en considérant que, la société de la connaissance étant appelée à s'imposer, elle permettrait aux grands pays développés de maintenir leur rôle leader en se maintenant au sommet d'une division cognitive du travail grâce à l'innovation. Implicitement, derrière le fameux « agenda de Lisbonne » que s'était donné l'Union européenne, il y avait ainsi l'idée d'une division du travail qui permettait d'abandonner la phase manufacturière aux émergents sans craindre pour son leadership. L'industrie automobile et les formes de *sourcing* et de relocalisation de l'assemblage qu'elle a développées dans les années 90 et 2000 paraissent en partie fondées sur ces hypothèses. La lignée Logan, en cherchant à développer très largement les contenus locaux et en mettant en œuvre un partage très large des tâches de conceptions entre la France, la Roumanie et, de plus en plus, d'autres sites comme ceux du Brésil, de Russie ou d'Inde, évoque une forme plus équilibrée de division du travail international des tâches de conception, voire une forme d'inversion de l'origine des concepts innovants.

De la même manière, la démonstration qu'apportent Logan et sa lignée de la possibilité de trouver une profitabilité plus que satisfaisante hors du haut de gamme est une rupture. Elle contrevient en effet à une conviction aujourd'hui largement dominante dans l'industrie qui tend à confondre capacité à vendre des produits chers et profitabilité. Partagé par le management des grandes entreprises du secteur, les analystes et les politiques qui s'intéressent encore à cette industrie, ce credo dessine un nouveau « *one best way* » que la réussite indéniable du groupe Volkswagen incarne. S'intéresser à Logan, c'est interroger ce credo et la manière dont il conduit à percevoir la « valeur » et sa quête dans l'automobile aujourd'hui. En Europe et au-delà, Logan et sa lignée, dont les succès ont été au fond étonnamment discrets, méritent d'être sorties de l'ombre pour que le sens des évolutions actuelles

et le cours qu'elles impriment aux dynamiques de l'industrie soient, en contrepoint, élucidées et que des alternatives deviennent plus aisément pensables.

Pour examiner dans cette perspective élargie le cas Logan, cet ouvrage l'analysera en trois parties.

La première partie retrace l'émergence et la réalisation du projet Logan, acte fondateur de cette épopée. Le premier chapitre est consacré à la stratégie produit et marché. Il est suivi d'un entretien avec celui qui est à l'origine du projet : Louis Schweitzer. Le second chapitre analyse le management de la conception du produit et le développement industriel qui lui est associé. Il est suivi d'un entretien avec Jean-Marie Hurtiger qui a porté la réalisation du projet dès mars 1999.

La deuxième partie analyse la dynamique d'expansion du programme Entry, tant d'un point de vue de l'élargissement de la gamme offerte que de celui de l'expansion mondiale des marchés abordés. Nous arrêtons cet historique à fin 2011. L'année 2012, avec l'inauguration de la nouvelle usine au Maroc et le lancement du monospace Lodgy, constitue en effet clairement une nouvelle étape d'expansion que nous n'avons pas souhaité aborder, pour des raisons de confidentialité et par manque de recul sur les résultats. Cette deuxième partie s'achève par un entretien avec Gérard Detourbet, qui a été le directeur du programme Entry pendant toute cette phase d'expansion.

La troisième partie est plus théorique et prospective, et porte sur les enseignements de cette épopée à la fois pour l'entreprise et pour l'économie de l'automobile. Elle est également porteuse d'une réflexion sur notre modèle industriel et de société, et assure la jonction « intellectuelle » avec les perspectives ouvertes par un autre programme de Renault en cours, le véhicule électrique.

Les trois auteurs de ce livre sont des experts de l'industrie automobile. Ce livre s'appuie plus particulièrement sur une enquête menée en 2010 et 2011 chez Renault. Elle a permis de rencontrer l'ensemble des acteurs clés du programme Logan et de consulter les documents internes sur le sujet.

Les auteurs remercient l'ensemble des responsables de Renault et de Dacia qui ont fait preuve d'une très grande disponibilité (entretiens, recherches documentaires, visites de site, etc.). L'ouvrage n'aurait pas pu être réalisé sans le soutien et la confiance de Gérard Detourbet, directeur du programme Entry, pour cette enquête approfondie de trois universitaires sur le succès de la Logan, nous consacrant beaucoup de temps pour échan-

ger sur cette expérience et ouvrant les portes sans réserves sur ce monde spécifique dans le groupe Renault. Comme il est d'usage dans ce type de partenariat, la seule demande de l'entreprise a été de vérifier qu'aucune information jugée stratégique par le groupe ne filtrait. Hormis cette contrainte, les auteurs ont eu toute liberté pour développer leur propre analyse et leur interprétation. Ils restent totalement responsables des erreurs et omissions du texte.

Cette étude a reçu le soutien de trois institutions :

- le GERPISA réseau international, groupement d'intérêt scientifique soutenu par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, qui associe l'ENS Cachan, l'EHESS Paris, l'Université Montesquieu-Bordeaux IV, le CCFA, la FIEV, le CNPA, le Ministère de l'Industrie et le Ministère de l'Environnement, du Développement Durable, des Transports et du Logement ;
- la Chaire Management de l'Innovation de l'Ecole Polytechnique, soutenue par les entreprises Air Liquide, MBDA, Renault, Safran, Seb et Valeo ;
- la Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine dans le cadre du programme sur *Les trajectoires de l'innovation*, soutenu par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et le Conseil Régional d'Aquitaine.

PARTIE I

DU PROJET X90 À LA LOGAN

L'épopée que l'on va analyser ici commence avec la proposition, par le dirigeant de Renault, Louis Schweitzer, d'un scénario de stratégie de croissance et l'histoire du projet qui va lui donner corps : le projet X90. Comme d'autres projets emblématiques, celui-ci se pose alors comme un défi lancé à l'entreprise : faire une voiture rentable à 5 000 € pour les classes moyennes des pays émergents. Un défi *a priori* impossible lorsqu'on voit l'écart de 50 % entre le coût de la voiture la moins chère produite à l'époque par Renault (en Turquie) et l'objectif à atteindre pour ce projet.

Sur quels raisonnements reposait ce pari ? Comment est-on passé d'un énoncé stratégique, mobilisateur mais simpliste, à la réalité concrète complexe d'un véhicule performant sur le marché ? Sur quelles ressources et par quels processus ce qui apparaissait impossible est-il devenu réalité ? C'est l'objet de cette première partie, qui se déploie sur une période allant de 1995, où s'expriment les premières volontés d'expansion de la direction de Renault dans les émergents, à 2005, date du lancement du projet Sandero, qui marque clairement le passage du projet initial (conception et commercialisation de la Logan) au développement d'une gamme diversifiée, la gamme Entry.

L'INVENTION D'UN NOUVEAU MARCHÉ

Louis Schweitzer avait, avant de prendre la direction de Renault, participé à l'élaboration de l'offre Renault – concurrente de celle de VW – pour la reprise de Skoda. Comme on le sait, ce n'est pas celle qui sera retenue en décembre 1990 par le gouvernement tchèque. Lorsqu'il prend les rênes de Renault en 1992, il a conservé de cette expérience la conviction qu'il serait opportun pour Renault d'avoir une « seconde marque », placée en dessous de Renault, qui permettrait à la marque au losange de poursuivre son objectif d'amélioration de la qualité et de l'image, sans perdre pour autant les opportunités commerciales que recèlent les émergents et qui exigent des offres plus accessibles.

C'est la raison pour laquelle, dès 1995, lorsqu'il fixera à Renault un objectif d'internationalisation de sa production et de ses débouchés, en organisant en particulier les investissements de l'entreprise au Brésil, il révélera à son équipe de direction cette volonté. L'entreprise venait alors de passer de longs mois à s'impliquer dans la fusion avec Volvo pour voir finalement le projet capoter. Les dirigeants avaient dès lors plus volontiers en tête une marque haut de gamme : Louis Schweitzer les prend à contre-pied en leur demandant d'étudier sérieusement ce scénario et de l'aider à structurer cette expansion potentielle. Il donne alors un signal qui sera peu retenu par ses équipes mais, lui, persiste dans sa vision du modèle VW-Skoda et cherche des voies pour lui donner corps. C'est en cherchant à comprendre comment profiter de l'expansion de l'automobile en Russie et dans les PECO¹, qu'il fera mûrir cette idée. Il lancera ainsi, dès la fin 1997, le projet de la voiture « moderne, robuste et accessible » à 6 000 \$; l'opportunité offerte par le rachat de Dacia, qui se présente en 1998 et se concrétisera dès 1999, lancera définitivement le projet.

Les hypothèses commerciales initiales sont déjà présentes quand Renault reprend Dacia, comme en témoigne le compte-rendu de l'entretien entre Radu Vasile² et Louis Schweitzer qui eut lieu le 3 novembre 1998 :

1. Pays d'Europe centrale et orientale.

2. Radu Vasile était en 1998-1999 le Premier Ministre roumain.

« Le projet stratégique de Renault, dévoilé à cette occasion, se présente en trois grandes phases de déploiement :

1. la mise à niveau des produits Dacia (1999-2001),
2. l'implantation d'un véhicule de la gamme Renault, existant ou actuellement en développement (2001-2003),
3. le développement d'un véhicule propre à Dacia, moderne et achetable par les clientèles des marchés émergents (2003...).

Ce véhicule doit être moderne tout en restant « achetable ». Un véhicule de 100 000 francs (15 000 dollars) qui resterait dans une vitrine n'est pas l'objectif recherché. Cette dernière étape est la plus difficile. Elle constitue un pari énorme : il existe des véhicules anciens et très bons marché (Dacia, Maruti, Lada...) mais un véhicule moderne à un prix client de 6 000 dollars n'existe nulle part dans le monde d'aujourd'hui. »¹

Le projet est donc d'emblée positionné sur ce qu'on appelle dans l'automobile « l'Entry » ou les « gammes Entry », c'est-à-dire les gammes de produits qui constituent le premier accès, le moins cher, au véhicule neuf. Dès ces prémices, le projet Logan est celui d'un modèle essentiellement centré sur les émergents et, singulièrement, sur les PECO et la Russie, destiné à concurrencer des Entry existantes mais dépassées bien que dominantes sur leurs marchés (Lada, Dacia...) : faire mieux en terme de rapport prix-prestation et offrir ainsi une alternative aux acheteurs de ces voitures, tel était le positionnement visé. Cette intuition initiale, postérieure à la reprise de Skoda par VW, est antérieure au rachat de Dacia et aux négociations qui l'ont précédé.

Déjà, avant Louis Schweitzer, Renault avait, sous l'impulsion de Raymond H. Lévy, développé au début des années 90 un projet de ce type, baptisé W75². L'usage était alors de traiter les marchés émergents en « downgradant » et en modifiant à la marge un modèle de la gamme traditionnelle. W75 partait de l'hypothèse que, en termes de coûts comme en termes de prestations, le traitement des marchés émergents serait mieux assuré si était développé un modèle spécifique intégrant d'emblée à la fois les conditions locales de marché et les conditions locales de production. La base du projet était alors la R19 et le site de référence celui de Bursa en

1. Cité par DEBROSSE D., *La reprise de Dacia par Renault 1998-2003. Histoire d'une aventure humaine, industrielle et commerciale*, Thèse de doctorat en histoire, Université d'Evry-val d'Essonne, 2007.

2. DIEUDÉ J., CORVIOLE J., REYNIER J.-P., « Le W75, précurseur de la Logan », *Renault Histoire* n° 20, juillet 2008.

Turquie. Mais le projet ne verra pas le jour car les priorités de Renault se situent alors en Europe de l'Ouest. Au début des années quatre-vingt-dix en effet, Renault reste très dépendant du marché français et n'a de parts de marché significatives hors de France que dans quelques pays. L'objectif stratégique, avant « d'intercontinentaliser » Renault, est alors « d'euro-péaniser » Renault et de progresser commercialement, en Allemagne en particulier.

Pourtant, il faut bien faire quelque chose pour les émergents où Renault vend des voitures. Alors, face à la nécessité de proposer sur ces marchés de « vraies berlins tricorps » assurant, à un coût minimal, « un maximum de gabarit », la Clio 1, numéro 1 en Europe avec la Golf au début de cette décennie 90, se verra rajouter un coffre. L'avant-projet est lancé en 1995 et le projet en 1996. Le contrat est signé en juin 1997 pour une fabrication à Bursa en Turquie et une autre à Curitiba au Brésil. Le lancement a lieu à la toute fin 1999 avec la dénomination Symbol en Turquie et Sedan au Brésil. Nissan la reprend un peu plus tard pour remplacer sa Tsuru au Mexique (90 000 ventes par an) : de l'usine d'Aguascalientes sortira ainsi la Platina. L'Europe de l'Est se verra proposer un peu plus tard la Thalia qui se vendra aussi dans les Dom-Tom.

Le produit connaît ainsi un certain succès et, au moment du lancement de Logan, il s'en vendait environ 110 000 par an dont la moitié était badgée Nissan. Il n'en reste pas moins que cette « adaptation d'un produit européen pour marchés contraints » est un produit élitiste sur beaucoup de marchés. En effet, malgré les efforts de « *decontenting* » et de « *reengineering* », on ne parvient à faire baisser les Prix de Revient en Fabrication (PRF) que de 30 points et, par rapport à beaucoup de produits concurrents sur les mêmes marchés, le compte n'y est pas : le produit n'est pas Entry. Dès lors, la présence internationale de Renault reste marginale car son offre ne peut prétendre atteindre le cœur des émergents. Le cahier des charges fixé à la Logan sera celui-là. À la différence du projet W75 qui semble *a posteriori* avoir pâti à la fois du défaut de clarté quant à l'engagement de Renault à l'international et d'un certain flou quant aux objectifs qui lui étaient assignés, les responsables du projet Logan – qui s'appelle alors L90¹ – pourront compter

1. L90 correspond plus précisément à la version tricorps. Le projet comprend ce modèle ainsi que les versions break, pick-up puis bicorps. Lorsqu'est désigné l'ensemble de la gamme envisagée, on parle chez Renault du projet X90. Quand est dépassé le stade du projet, que le premier modèle est lancé et que le lancement des autres est prévu, le projet devient un « programme » à parité avec les autres « programmes » de Renault qui sont associés à des niveaux de gamme (Twingo, Clio, Mégane...).

sur le fait que Louis Schweitzer avait affirmé, dès 1995, sa volonté de mener le développement de Renault hors d'Europe, et se fixer sur l'objectif clair et quantifiable qu'assigne d'emblée leur PDG au projet en termes de prix de vente et, par conséquent, de PRE.

Lors des présentations qui sont proposées en interne à partir de 2003, le raisonnement stratégique est résumé ainsi :

1. la croissance rentable de Renault passe par un développement significatif à l'international ;
2. dans des marchés plus contraints économiquement que ceux d'Europe occidentale ;
3. si la moitié de ces volumes vient de produits Renault, pour réaliser l'autre moitié nous avons besoin d'une gamme spécifique de produits mieux adaptés et moins chers ;
4. pour couvrir le bas de marché où la gamme des prix s'étend et l'offre se diversifie.

Ainsi, l'intention commerciale initiale n'a jamais été, s'agissant des émergents, de proposer le véhicule le moins cher du marché mais bien d'inscrire le produit au cœur de ces marchés. Louis Schweitzer lui-même date précisément de l'automne 1997, lorsqu'il accompagna le Président Chirac en Russie, le moment où il renoue avec l'idée du W75¹ et revient avec « l'idée qu'il fallait faire une voiture au même prix de vente que les Lada mais qui soit une voiture fiable et moderne. »

Il confirme ainsi deux éléments majeurs.

1. L'innovation que représentera Logan est d'abord une innovation commerciale qui consiste à inventer, entre les offres locales *low cost* et les offres émanant des « importateurs », un véhicule, puis une catégorie de véhicules, qui permette aux acquéreurs d'accéder à une alternative « moderne » aux véhicules à prix égaux ou inférieurs disponibles sur ces marchés. Implicitement, bien que Louis Schweitzer n'en parle pas, il s'agit aussi d'offrir une alternative au véhicule d'occasion (VO) qui constitue l'autre voie naturelle qui s'offre aux ménages pour pallier les insuffisances de l'offre des constructeurs² ; dans les émergents où le parc circulant est relative-

1. Voir Entretien avec Louis Schweitzer en fin de chapitre 1.

2. JULLIEN B., « Used Cars Markets as Signs of Resistance of Consumers to the Car Manufacturers Conceptions of Demand : a Usage Analysis of Automobile Systems » in FONTAINE L., *Alternative Exchanges : Second-Hand Circulations from the Sixteenth Century to The Present*, Berghahn, Oxford, 2008.

ment limité, ces véhicules d'occasion sont souvent importés. On conçoit dès lors que l'intuition de Louis Schweitzer soit d'autant plus convaincante que l'importation de VO sera interdite ou limitée.

2. Cette innovation correspond initialement à une « fenêtre de tir » commerciale relativement étroite, puisqu'elle renvoie à la configuration russe et à des configurations homologues ; la Roumanie ou l'Iran apparaissent de ce point de vue comme offrant les mêmes opportunités. Il en ira différemment, comme nous aurons l'occasion de l'évoquer, du Brésil, de l'Inde, de la Chine et, bien évidemment, de la France et des marchés d'Europe occidentale.

A posteriori, cette intuition ressort comme extrêmement puissante et fondée. Elle n'a pas pour autant, comme le dit encore Louis Schweitzer, emporté spontanément l'adhésion et ce moins sans doute parce que les différents responsables doutaient de l'existence d'un marché que parce qu'ils ne pensaient pas possible de réaliser un véhicule aussi peu cher, sans renoncer à le doter de cette « modernité » qu'exigeait par ailleurs Louis Schweitzer. Celui-ci raconte ainsi avoir énoncé, dès son retour de Russie, aux cadres de Renault ce qu'il souhaitait faire, et s'être heurté à un mur de scepticisme :

« Je me suis rendu compte que cet objet que je proposais n'intéressait pas, parce qu'il allait à rebours de la ligne de progrès continu, du "toujours plus". De surcroît, les économistes et les gens qui faisaient les calculs chez Renault démontraient sans difficulté qu'il n'y avait rien à gagner avec un tel projet ».

C'est ici qu'intervient le rachat du constructeur automobile roumain, Dacia, qui sera le principal levier par lequel Louis Schweitzer imposera son idée. Ainsi, lorsque les négociations s'engagent, le projet de véhicule à 6 000 dollars devient le cœur du projet d'intégration de Dacia dans Renault. C'est ce projet qui emportera l'adhésion du gouvernement roumain et de l'encadrement de Dacia. C'est, dès lors, en ayant pour mission de rendre possible ledit projet que les équipes Renault se saisissent du dossier Dacia. Ce n'est d'ailleurs qu'après le rachat que Louis Schweitzer lancera réellement le projet dont il dit lui-même qu'il n'avança guère entre l'automne 1997 et l'automne 1999. C'est en effet en annonçant publiquement que Renault lancerait un véhicule à 5 000 euros pour forcer la main à ses équipes qu'il lance réellement le projet X90. En mars 1999, il nomme Jean-Marie Hurtiger et constitue à la fois l'équipe qui, à Guyancourt, va travailler avec lui, et, en Roumanie, les équipes qui vont préparer la production et la commercialisation du nouveau modèle.