

économique, et trouver des pistes pour changer l'état des choses, y trouvera des analyses étayées et des propositions stimulantes.

Enfin, le chercheur en gestion, même non spécialiste de la finance, y découvrira un univers fécond en questionnements théoriques, que ce soit, par exemple, en matière de stratégie (comment créer plus de concurrence dans ce secteur), en matière de contrôle (comment réguler les conflits d'intérêts) ou en matière d'organisation (comment organiser la production d'un jugement – la fameuse note – sachant que celui-ci peut avoir des conséquences très importantes).

Par Thierry BOUDÈS

L'ÉPOPÉE LOGAN

À propos du livre de Bernard Jullien, Yannick Lung & Christophe Midler, *L'épopée Logan : Nouvelles trajectoires pour l'innovation*, (Préface de Carlos Ghosn), Dunod, 2012.

Cet ouvrage nous promet un récit haut en couleurs (une « épopée »), mené par un chercheur en gestion à l'École Polytechnique et deux chercheurs en économie industrielle à l'Université de Bordeaux, tous trois de fins connaisseurs de l'automobile qui sont capables de prendre du recul pour en retirer des enseignements dépassant le seul cas de la Logan : le livre porte en effet sur rien de moins que la mondialisation de l'économie, la pertinence des politiques menées en Europe pour y faire face, et l'émergence ou non, après le fordisme et le toyotisme, d'un *loganisme*, nouveau modèle productif dont le véhicule électrique pourrait s'inspirer...

Disons d'emblée que ces promesses sont largement tenues, avec, en bonus, un véritable cours pratique de management, les

auteurs faisant jouer au fil du texte, au concret, sur cet exemple automobile médiatique qui peut parler à chacun, tous les ressorts du *marketing* stratégique, de la gestion de projet, du management de la conception innovante, de l'optimisation des systèmes de production et de logistique, des relations avec les fournisseurs, de la gestion des métiers...

S'agissant de mondialisation, les auteurs nous font vivre les spécificités socio-économiques et culturelles de pays aussi divers que la Roumanie, la Russie, le Brésil, la Colombie, l'Inde, l'Iran, le Maroc, où l'aventure de la Logan, puis, à partir de 2005, celle de ses rejets successifs, les Sandero, Duster et, à présent, Lodgy, se sont déployées, avec des succès variés.

Il est vrai que les trois auteurs présentent déjà de solides références sur la question de l'innovation et de l'automobile. B. Jullien est le directeur du Gerpisa, Réseau international de recherches sur l'automobile. Y. Lung a publié, avec B. Jullien, *Industrie automobile : la croisée des chemins* (La Documentation Française, 2001). C. Midler est l'auteur de *L'auto qui n'existait pas : management de projet et transformation de l'entreprise* (Interéditions, 1993) consacré au cas de la Twingo, et est le responsable de la chaire Management de l'innovation à l'École Polytechnique.

Renault leur a largement ouvert ses portes et leur a donné carte blanche. Ils ont pu ainsi interviewer plus de quarante acteurs clés de l'aventure Logan. Les interviews de L. Schweitzer, PDG de Renault, initiateur du projet Logan, de J-M Hurtiger, directeur du projet, et de G. Detourbet, directeur du programme « Entry » (entrée de gamme), dans lequel se décline la Logan, sont détaillées sous forme d'encadrés très vivants. De nombreuses données quantitatives étayent par ailleurs le propos, au-delà des anecdotes révélatrices et des détails techniques frappants. On trouve ainsi des chiffres qui ne sont pas assez connus sur la *success*

story de la Logan, cette offre nouvelle qui a révélé une importante demande latente : entre 1999 (année de lancement du projet) et 2011, la part des ventes de Renault hors Europe est passée de 11 à 47 %, dont la moitié repose à présent sur la gamme « Entry », qui est devenue, par ailleurs, la plus profitable du groupe. Mais Renault communique toujours peu sur ce succès : pour reprendre l'expression des auteurs, Logan est la Cendrillon dont les sœurs mises en avant sont les voitures de la gamme « premium », que l'on voudrait voir rattraper leurs concurrentes allemandes, mais qui n'y parviennent guère, jusqu'ici.

En fait, c'est dès la fin 2005 que L. Schweitzer avait lancé un plan de croissance à l'horizon 2015 mettant l'accent sur l'internationalisation hors-Europe. Pour cela, un des moyens possibles qui avait été identifié était de se doter d'une seconde marque bon marché, à l'instar de Volkswagen (avec Seat, puis Skoda). Mais le véritable déclic fondateur s'est fait à la fin 1997 quand L. Schweitzer a visité, en Russie, une concession Lada, une voiture vendue alors 6 000 dollars. Le cahier des charges, simple, qu'il s'est alors fixé pour la seconde marque était la réalisation, pour le même prix (devenu ensuite 5 000 euros), d'une voiture qui, contrairement à la Lada (qu'il juge « épouvantable »), serait « moderne » et « robuste ». En 1998, l'opportunité de racheter pour une bouchée de pain Dacia, en Roumanie, a donné corps au projet, Dacia se voyant confier la fabrication de la Logan.

Ce qu'il y a de fascinant, dans cette histoire, c'est le fait que pendant longtemps, chez Renault, seul L. Schweitzer a vraiment cru en la Logan. Il a dû mettre tout le monde au pied du mur en annonçant publiquement le projet comme un fait acquis. Le projet s'est finalement déroulé essentiellement aux marges de l'entreprise, ce qui, paradoxalement, l'a aidé. La Logan est ainsi un bon exemple de

ces *skunk projects* développés plus ou moins dans l'ombre par des petits groupes ne relevant que d'un dirigeant haut placé.

Démarrer en Roumanie, avant de s'attaquer à tous les pays de l'Est, n'était de plus pas forcément simple. Certes, les coûts salariaux étaient dans un rapport de 1 à 13 avec les coûts salariaux français, et la seule vraie concurrence en Roumanie serait celle des véhicules d'occasion importés, que le gouvernement roumain était prêt à taxer lourdement pour soutenir le projet (ce qu'il eut du mal à faire après son intégration dans l'Union européenne avec ses règles libérales...). Mais il n'y avait aucun réseau de distribution et de réparation digne de ce nom, et pas plus de tissu de sous-traitants : ceux-ci ont dû être constitués de toute pièce. Quant à l'usine Dacia, c'était une caricature de combinat intégré soviétique : une qualité aléatoire (100 % des véhicules produits nécessitaient de longues retouches), une productivité dérisoire (dix fois plus de salariés par voiture produite qu'en France), avec des technologies dépassées (« en emboutissage, c'était "du Zola" »). Pour la production de la Logan, beaucoup de processus sont restés manuels, mais avec l'application de la méthode de formalisation Renault, inspirée entre autres de Nissan, et à laquelle il a fallu former le personnel.

Pour s'adapter aux conditions locales, il fallait viser un entretien facile, en partie réalisable par l'utilisateur, une grande fiabilité, une grande habitabilité pour les passagers, un très grand coffre (la Logan devait être un tri-corps pour limiter en particulier les coûts de l'insonorisation). Ces différents points constitueraient ce que le *marketing* appelle les USP

(*Unique Selling Points*) par rapport à la concurrence, c'est-à-dire des points forts immédiatement repérables par la presse et susceptibles d'être repris par les vendeurs dans leur argumentaire.

Par ailleurs, pour tenir le pari des 5 000 euros, on ne pouvait se contenter de « déshabiller » un modèle sophistiqué existant : il fallait reprendre les choses à zéro et mobiliser toutes les ressources des méthodes *design to cost* développées

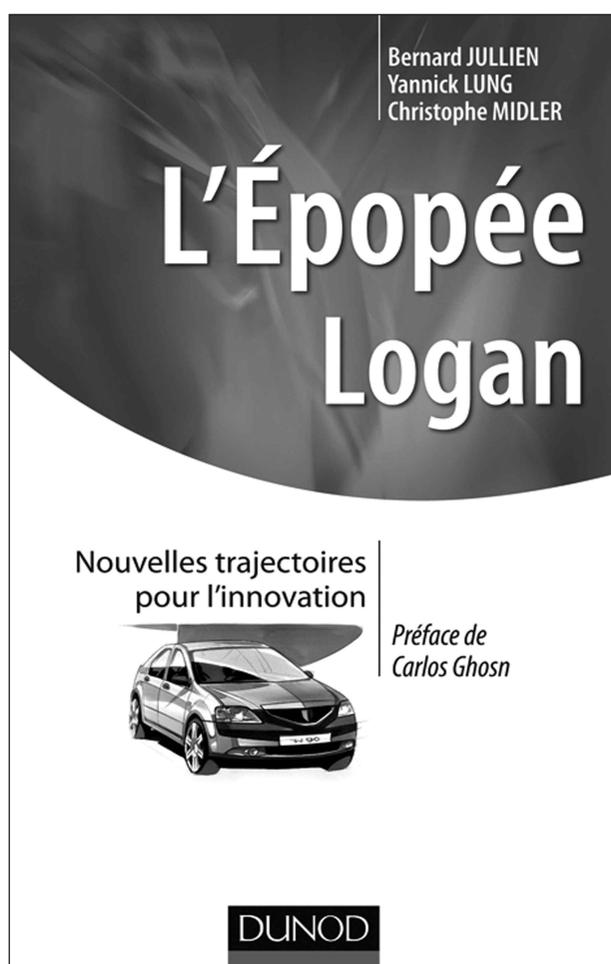
dans des concessions où la marque jouait les coucou, pas d'intéressement des vendeurs (à leur grand dam...) : on laissait le client venir... Pour ce projet hors-normes, a été constituée une équipe de baroudeurs chevronnés. Pour exercer la fonction d'*Heavy-Weight Manager* que devait nécessairement être le chef de projet depuis l'expérience du projet Twingo, puis celle de directeur de programme, on a choisi des gens qui n'étaient pas des stars de Renault, mais qui avaient boulingué dans différents secteurs de l'entreprise et dans divers pays, et qui s'étaient montrés capables de dire non à leur hiérarchie.

Le bureau d'études Dacia a aussi été très largement partie prenante dans la conception de la Logan, sous le tutorat de membres du Technocentre de Guyancourt. Il était certes moins cher, mais surtout il sentait mieux les spécificités et les contraintes du pays (cette association des concepteurs locaux au projet sera reprise, par exemple, au Brésil).

Créer la Logan demandait en fait des compétences en matière de conception (au sens large) très élevées, bien qu'elle ne comporte pas de rupture technologique, ni même d'innovation notable. C'est sans doute là une des raisons qui expliquent qu'à la grande surprise de

Renault, la concurrence n'a pas encore tenté de copier ce modèle.

En ce qui concerne l'épopée de la Logan et de sa descendance, le livre met aussi l'accent sur les nombreuses surprises venues des pays de diffusion, qui ont nécessité de la part de Renault des ajustements pragmatiques par rapport à la doctrine de départ. Les anciens pays de l'Est (exception faite de la Roumanie) initialement visés ont ainsi été source d'une déconvenue : l'image de Dacia



par Renault (en particulier depuis la Twingo). Il fallait aussi ne pas hésiter à violer les « règles métier » auxquelles sont attachés les concepteurs, et réussir à utiliser un maximum d'éléments déjà existants (*carry-over*). La difficulté de l'exercice était de ne pas aboutir ainsi à ce que les Anglo-Saxons appellent un *design Frankenstein* incohérent. La distribution elle-même se devait d'être économe : pas de remises ni reprises, un modeste « coin Dacia »

y était désastreuse, évoquant un passé soviétique honni. En Russie, également, le nom de Dacia, même sous-titré « By Renault, le « créateur d'automobiles » », passait mal et il a fallu se résoudre à y vendre la Logan directement sous la marque Renault (cela a également été nécessaire, plus tard, au Brésil, avec la Sandero). Une autre surprise majeure a été le succès rencontré en Europe occidentale, où les importations parallèles se sont vite développées. L. Schweitzer a alors dû annoncer (fin 2004), à la surprise de beaucoup, la décision d'y commercialiser directement la Logan, où finalement il se trouvait qu'elle était surtout une alternative à l'achat d'un véhicule d'occasion, sans cannibaliser, comme on aurait pu le craindre, les autres modèles de véhicules neufs.

L'histoire foisonnante du déploiement progressif de la gamme « Entry » permet aux auteurs de mettre en évidence une autre leçon, celle des subtilités du « management de lignée » et de « l'innovation intensive », des concepts développés au Centre de Gestion Scientifique de Mines-ParisTech. En l'occurrence, il faut en particulier savoir capitaliser, entre différents modèles, sur les innovations successives introduites par exemple avec des *USP (Unique Selling Points)* spécifiques à différents pays, tout en évitant de perdre de vue les concepts de frugalité initiaux. C'est cette fois tout l'art du *carry-across* et du maintien de « métarègles » de conception, qui constitue la véritable identité du programme.

L'analyse des échecs en Iran et en Inde et des hésitations sur la Chine est également intéressante, mais elle aurait sans doute pu être poussée plus loin, comme celle du rôle que pourrait jouer Nissan avec Renault dans le *low cost* en Asie. On peut regretter aussi que la réforme de la gestion de projet introduite en 2005 ne soit pas explicitée, ni même que soit développé précisément en quoi la gestion du projet Logan a été différente de celle de la Twingo.

Le livre se conclut par des interrogations assez fondamentales sur la conception dominante de la stratégie

automobile, où les innovations techniques pointues mises en œuvre sur le haut de gamme *premium*, pour les *lead-users*, sont censées s'écouler ensuite progressivement vers le reste de la gamme et de la société. C'est de l'économie *trickle down*, un modèle en voie d'épuisement, alors que la gamme « Entry » montre précisément l'intérêt d'une économie *trickle-up* dont le moteur ne serait plus l'innovation de sophistication et la clientèle aisée, mais qui serait peut-être plus adaptée au nouveau contexte de recherche d'un développement durable et d'une implication des pays émergents. Il permettrait selon les auteurs de sortir d'une situation dans laquelle chaque acteur est poussé à continuer à faire « toujours plus du même », sans voir le suicide collectif où cela mène.

Les auteurs en concluent à une nécessaire intervention des puissances publiques pour briser ce cercle vicieux, par exemple par l'adoption d'une réglementation anti-sophistication.

Mais le lecteur, même convaincu par le diagnostic, ne les suivra peut-être pas jusque-là...

Par Daniel FIXARI,
professeur à Mines ParisTech.

CRISE DANS LA GOUVERNANCE – ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET RECHERCHE DU PROFIT

Commentaires sur le livre de François Valérian, *Crise dans la gouvernance – Éthique des affaires et recherche du profit*, Editions ESKA, 2011.

« Encore un livre sur la crise financière... », vont dire, d'un air las, les professionnels de l'industrie financière, qui ne comprennent pas pourquoi le public continue à s'intéresser à ce qui ne fut, finalement, qu'un incident de parcours.

Certes, le livre de François

Valérian traite de la crise financière, mais les déboires récents de J.P. Morgan Chase et de l'UBS montrent, de manière éclatante, que le monde de la finance n'a pas vraiment changé après la crise. Du moins, le monde tel qu'il est observé par un certain nombre d'acteurs de marché, qui, par aveuglement ou par arrogance, sont capables de faire perdre à l'institution bancaire la plus respectée du monde la bagatelle de 9 milliards de dollars (enfoncez, Kerviel !).

Loin de céder à la tentation du « tous pourris », François Valérian propose une analyse systémique de la crise. Il montre qu'en définitive, si la sphère financière a explosé, c'est parce que tout le monde faisait son job à sa place.

De fait, la conclusion de l'auteur serait plutôt : « tous complices ».

Que ce soit l'acquéreur qui sait pertinemment qu'il lui sera impossible d'honorer sa créance ou le banquier de l'agence qui partage la même conviction (mais à qui l'on a donné des ordres et promis un bonus), en passant par le banquier de marché qui construit un outil synthétique en cachant à l'investisseur la réalité du risque, tous les acteurs de cette pièce tragico-comique ont parfaitement joué leur rôle en respectant le principe de rationalité locale si cher aux économistes.

François Valérian propose une explication historique centrée sur le concept de croyance, ce moteur essentiel de la dynamique financière et de la spéculation : croyance dans la valeur des *start-ups* technologiques, à la fin des années 1990, et plus récemment, croyance dans l'augmentation inéluctable des prix de l'immobilier et dans la grande sagesse régulatrice des marchés, sorte de « fin de l'Histoire » qui devait apporter à tous capital et prospérité tranquille.

François Valérian fonde son discours sur les deux mimétismes qui lui semblent dominants dans la crise financière que nous connaissons aujourd'hui. Le premier nous vient de Keynes, qui parle de