

EMMANUEL MÉTAIS  
DENIS DAUCHY  
PIERRE-GUY HOURQUET

DHEC Business School



# Les leviers de la déconstruction stratégique

## Le cas Logan

*L'objectif de cet article est d'expliquer comment une entreprise crée une rupture stratégique. La concurrence se présente comme un jeu, régi par des normes économiques et non économiques, d'opposition ou de coopération entre des acteurs. Pour initier une rupture, il convient de créer un déséquilibre majeur sur au moins l'une des composantes de cette définition, à savoir : les acteurs eux-mêmes, les facteurs clés de succès, les fondamentaux non économiques, les frontières qui séparent ces composantes. Ces mécanismes sont illustrés par le cas Logan, véhicule à bas coût lancé par Renault en 2004.*

La naissance d'une rupture est toujours un peu énigmatique voire magique. Pourquoi, à un moment donné, une organisation crée-t-elle quelque chose de complètement inédit? Comment un tel phénomène peut-il se produire? L'explication *a posteriori* est souvent aisée, le succès d'un nouveau produit ou d'un nouveau modèle économique trouvant son évidente justification dans les manuels ou les études de cas. Pour autant, identifier une source de rupture et surtout en percevoir le potentiel en terme économique *a priori* est loin d'être évident. Les quelques succès mythiques occultent d'ailleurs la quantité de tentatives avortées. Qui peut prédire le succès d'une idée nouvelle? Le nombre de paramètres est tel que la réussite peut ne tenir qu'à des éléments très ténus, voire à la chance. Parfois, les initiateurs eux-mêmes avouent ne pas réellement avoir cru d'entrée à leur idée. De surcroît, le contexte actuel n'apparaît pas nécessairement propice à ce type de stratégie (Christensen *et al.*, 2008). L'objectif de cet article est de proposer une réponse à ces questions, pour expliquer comment une entreprise crée une stratégie de rupture. Contrairement aux démarches classiques de diagnostic et de formulation de la stratégie, identifier des possibilités de rupture suppose de regarder les fondamentaux concurrentiels « en négatif », pour les déconstruire. L'analyse stratégique vise à repérer les facteurs clés de succès d'une industrie, autrement dit les comportements des dominants, pour les reproduire. Or, *via* cette logique, même les entreprises les plus performantes peuvent échouer durablement à conquérir des industries nouvelles (Bryce et Dyer, 2007).

Identifier les zones potentielles de rupture nécessite un état d'esprit radicalement

opposé, pour s'intéresser aux sources de déséquilibre et de désordre. La méthodologie présentée dans cet article se fonde sur les travaux académiques concernant les ruptures aussi bien que sur des analyses de cas. L'article présente tout d'abord un modèle de compréhension des ruptures, articulé autour de quatre leviers fondamentaux de la déconstruction stratégique, pour ensuite évoquer la création de conditions propices à l'émergence de stratégies innovantes. Le modèle est illustré par le cas *Logan*.

## I – QUATRE LEVIERS CLÉS DE LA DÉCONSTRUCTION STRATÉGIQUE

L'émergence d'une rupture n'est pas toujours calculée, volontaire et planifiée. Elle émerge souvent de situations très particulières : nécessité de survie, volonté de s'affranchir d'une spirale concurrentielle devenue insupportable, intuition vague... Les contextes sont à l'évidence nombreux dans lesquels peut survenir une rupture. Vouloir proposer une méthode peut donc apparaître comme inutile. C'est pourquoi notre objectif n'est pas de proposer une recette unique, mais plutôt de suggérer des moyens de questionner les repères fondamentaux, afin d'envisager de possibles voies alternatives. Souvent, les méthodes de travail sur les ruptures relèvent de l'injonction paradoxale : « ignorez la concurrence ! », « soyez différents ! ». Ignorer la concurrence ne permet pas d'identifier des ruptures. Bien au contraire, on constate que les entreprises qui génèrent des ruptures connaissent parfaitement leurs concurrents et leur marché ; mais, le moment venu, elles savent s'en démarquer pour proposer des solutions nouvelles. Être différent n'est pas une fin en

soi, ni un acte automatique. Vouloir à tout prix être différent n'est pas nécessairement la meilleure solution (Deephouse, 1999), la pression de conformité reprenant bien souvent le dessus. Combien d'entreprises se disent différentes, tout en s'empressant d'emboîter le pas de leurs concurrents à leur moindre mouvement ?

Plutôt que de viser la différence systématique, il semble préférable de chercher à emprunter des chemins détournés, qui conduisent à distordre les règles du jeu pour ouvrir des possibles que l'habitude et la conviction ordinaire nous empêchent d'envisager. Ce cheminement peut amener, dans le jeu usuel de la concurrence, à repérer des failles, des irrégularités, des insatisfactions. À l'image du rite traditionnel des Indiens Naskapis (Weick, 1977, p. 45), notre démarche tente de remettre en question les modes de pensée habituels pour leur donner un sens nouveau et identifier des voies originales.

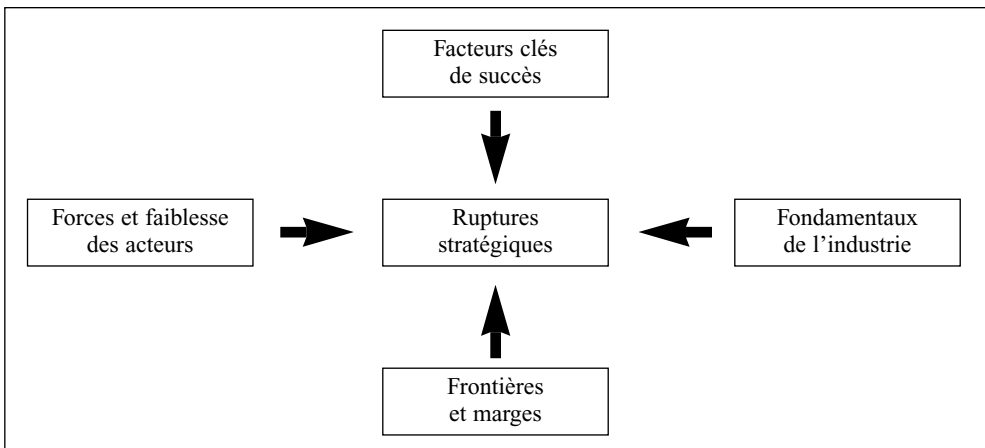
En résumé, reproduire les comportements des acteurs dominants est risqué, mais cher-

cher « à être différent » pour être différent est stérile. Identifier des sources de rupture suppose donc d'emprunter des voies intermédiaires, sur la base d'un diagnostic stratégique en négatif, que Christensen (2006) qualifie de « pensée catalytique ». Il semble préférable de partir des contraintes telles qu'elles se présentent, pour tenter de les faire bouger et de les déstabiliser, afin d'en dégager des pistes de réflexion nouvelles.

La concurrence se présente comme un jeu, régi par des normes économiques et non économiques, d'opposition et/ou de coopération entre des acteurs, jeu qui détermine les rapports de domination entre ces acteurs. Pour identifier des sources potentielles de création de rupture, il convient de travailler sur chacune des composantes de cette définition (figure 1) et sur les liens qui les unissent, à savoir :

- les acteurs eux-mêmes,
- les facteurs clés de succès,
- les fondamentaux non économiques,
- les frontières qui séparent ces différentes composantes.

**Figure 1** – Les composantes de la déconstruction stratégique



Ces quatre composantes constituent autant de sources potentielles de déstabilisation du jeu concurrentiel et de modification des rapports de domination. Elles fonctionnent de manière systémique, une action sur l'une entraînant un changement pour les autres. La rupture, pour être avérée, doit au final aboutir à la création d'un nouveau modèle économique.

### **1. Questionner les forces et faiblesses des acteurs de la concurrence**

« La rivalité générale qui découle des cinq forces de la concurrence détermine la structure d'une industrie et définit la nature des interactions concurrentielles au sein de cette industrie » (Porter, 2008, p. 79). L'analyse d'une industrie consiste traditionnellement à étudier ces cinq acteurs, pour identifier les déterminants de la structure de cette industrie et s'y conformer afin de créer davantage de rentabilité. Mais il est également possible de porter un regard différent sur ces cinq acteurs, non plus pour se conformer aux forces structurelles qu'ils déterminent, mais pour évaluer la possibilité d'agir différemment et de les faire bouger.

Ainsi, le leader d'une industrie constitue, paradoxalement, une puissante source de réflexion sur les ruptures. Si, bien souvent, le leader constitue un modèle à suivre, il est aussi possible, en travaillant sur ses points forts et ses points faibles, d'identifier des voies de rupture. Il ne s'agit pas d'étudier le leader pour tenter une stratégie inverse à la sienne, mais de le regarder en tentant de ne percevoir que ses faiblesses (« loose brick strategy », Hamel et Prahalad, 1989), ou bien d'identifier dans ses forces des sources de pesanteur et d'inertie. Une position dominante génère bien souvent un

excès de confiance qu'un concurrent astucieux peut utiliser.

La réflexion sur les points forts est peut-être moins naturelle dans le cas des ruptures. Pourtant, elle peut se révéler fructueuse. Il est en fait nécessaire de la mener dans une logique subversive. La subversion présuppose que tout système, surtout s'il est dominant, comporte en lui des paradoxes, des contradictions, qui sont autant de gènes potentiels de son autodestruction. Si on les accentue, ces paradoxes et ces contradictions vont, idéalement, conduire le système à sa perte. Autrement dit, en attaquant les contradictions d'un modèle dominant, il est en théorie possible d'amener ce système à se détruire lui-même, car dans cette circonstance, le dominant recourt à ses avantages historiques pour se sortir de la difficulté, ce qui l'amène à renforcer ses contradictions donc à accélérer sa perte. En l'occurrence, des points forts se « retournent » pour devenir des points faibles.

Une réflexion systématique sur le leader, orientée sur ses faiblesses, ses contradictions et les limites de ses forces peut faire naître des sources de rupture. Les questions classiques sur cette thématique sont par exemple :

- Identifier les faiblesses du leader : comment les attaquer ? Comment les renforcer ?
- Identifier les forces du leader : comment les contourner ? Comment en faire des faiblesses ?

Le travail direct sur ces questions n'est pas toujours évident. Il est judicieux d'approcher ces thématiques de manière détournée, en se posant par exemple les questions suivantes :

- Quel est le modèle économique du leader ? En quoi ce modèle est-il risqué ou déséquilibré ? Comment attaquer ses défauts ?

- Existe-t-il un moyen de contourner la position produit-marché du leader? Quel espace concurrentiel laisse-t-il inoccupé ou néglige-t-il?
  - Quelles sont les sources de mécontentement systématique des clients ou des fournisseurs concernant ce leader? Peut-on y remédier?
  - En quoi le leader abuse-t-il de son pouvoir? Dans quel domaine fait-il preuve d'un excès de confiance?
  - Si nous étions un nouvel entrant dans l'industrie, quelle stratégie tenterions-nous?
- Une réflexion similaire est applicable à tous les acteurs (clients, fournisseurs, etc.) d'une industrie, avec le même objectif de renverser les rapports de domination en s'appuyant sur leurs faiblesses et leurs contradictions. Pour un dominant, contrer ce type d'attaque est difficile (Charitou et Markides, 2003). Adopter la nouvelle stratégie revient à renoncer à son avantage concurrentiel; la rejeter renforce le subversif et justifie la légitimité de son action.

## 2. Les facteurs clés de succès

Le jeu concurrentiel est régi par un certain nombre de règles auxquelles se plient les acteurs du secteur. Nous traitons ici des règles du jeu ayant un caractère économique et industriel, à savoir les facteurs clés de succès. Le diagnostic stratégique vise en effet à identifier ces facteurs clés de succès, pour s'y conformer. Là encore, une démarche critique plutôt que conformiste peut déboucher sur une piste de rupture. Historiquement, deux grandes catégories de facteurs clés de succès ont été identifiées: le coût (fondé sur l'existence de la courbe d'expérience) et la différenciation. Dans la lignée des travaux de Porter, on a longtemps considéré que ces deux catégories devaient

renvoyer à des positionnements exclusifs, la poursuite de l'une étant incompatible avec la poursuite de l'autre. Progressivement, on a pris conscience de la perméabilité de la frontière entre ces deux formes d'avantage concurrentiel: les stratégies de rupture consistent à déplacer l'offre de référence d'une industrie (Strategor, 2005), en proposant un positionnement coût-différenciation décalé par rapport à l'existant. Dans l'industrie aéronautique, Embraer est un exemple type de cette stratégie, qui lui a permis de conquérir 50 % du marché mondial des jets régionaux (30 à 120 places) et de devenir en 2008 le premier fournisseur d'AF-KLM sur ce type d'appareil. En parallèle, on a par ailleurs découvert d'autres facteurs clés de succès (le temps, la connaissance, l'apprentissage organisationnel, etc) et d'autres trajectoires de réussite (Slywotzky *et al.*, 1999). Kim et Mauborgne (1999) ont bien décrit les mécanismes par lesquels une entreprise, *via* une stratégie innovante, parvient à distordre les facteurs clés de succès, pour créer un déséquilibre dans les rapports de domination entre concurrents et redéfinir la proposition de valeur. Quel que soit le facteur clé de succès envisagé, la rupture provient de l'un ou de plusieurs des mécanismes suivants:

- suppression d'un facteur clé de succès,
- addition d'un facteur clé de succès,
- augmentation radicale d'un facteur clé de succès,
- diminution radicale d'un facteur clé de succès.

Aborder la question des facteurs clés de succès de manière frontale n'est pas toujours évident. Il peut s'avérer nécessaire de travailler de manière moins directe, sur la base de questions telles que:

- comment peut-on modifier sensiblement le rapport prix - performance de l'offre?

– Comment peut-on modifier radicalement les conditions espace - temps de l'offre ?

De manière plus technique, il est aussi possible de travailler directement sur la structure de coût en lien direct avec la chaîne de valeur, toujours dans une perspective « en négatif ». Il est en effet intéressant de repérer, dans la structure de coûts, les sources de dépense les plus significatives et de réfléchir non pas à leur renforcement, mais à leur suppression ou à leur compression radicale. Une telle réflexion ne va pas de soi et s'avère souvent vaine. Mais lorsqu'elle aboutit, elle permet de dégager des rentabilités très élevées. Il s'agit donc de se poser des questions telles que :

– Quelles sont les principales sources de coût dans la chaîne de valeur ?

– Est-il possible de les diminuer radicalement voire de les supprimer ?

Tout le problème consiste à travailler sur la courbe de valeur de l'offre, en tentant d'identifier les points ou les combinaisons de points sur lesquels une distorsion forte peut être opérée.

### 3. Les fondamentaux non économiques de l'industrie

On considère en général les règles du jeu concurrentiel sous l'angle économique et industriel, comme cela a été évoqué au point précédent. Cependant, si on élargit la perspective, la concurrence est également régie par des règles dont les caractéristiques sont de nature bien différente. Il existe en effet des idées et des croyances qui constituent autant de mythes concernant la manière d'être performant et reconnu dans une industrie. Il s'agit de cadres de référence (Shrivastava et Schneider, 1984), *i.e.* « d'ensembles d'hypothèses qui déterminent les conceptions [des dirigeants]

concernant le business et l'organisation. Les cadres de référence peuvent être utiles, car ils orientent l'attention vers ce qui est essentiel. Mais ils peuvent créer des *patterns* de pensée automatique : plus leur rigidité augmente, plus les managers vont tendre à inclure les informations surprenantes dans des schémas existants, voire à les ignorer purement et simplement » (Cunha *et al.*, 2006, p. 322). Les dirigeants d'une industrie, plus ou moins sciemment, ont donc une vue commune sur divers fondamentaux de cette industrie. Or, et c'est le propre d'un cadre de référence, les dirigeants ne prennent pas toujours le temps de les remettre en question, tant leur ancrage est fort.

L'exemple du Cirque du Soleil (Kim et Mauborgne, 2004) est éloquent. « Nous réinventons le cirque » (Kim et Mauborgne, 2004, p. 77) a été le point d'ancrage de toutes les décisions et actions des dirigeants de cette entreprise. Il s'agissait de concevoir un autre cirque, donc de détruire des présupposés qui constituaient une véritable religion quant à la nature même du Cirque. Ainsi, le Cirque du Soleil ne possède pas de ménagerie, choix qui relève de l'hérésie du point de vue du cirque traditionnel. La remise en cause des fondamentaux de l'industrie a conduit à une modification radicale de la structure de profit, donc à la création d'un nouvel avantage concurrentiel. Sur cette dimension, tout l'enjeu consiste à devenir un « hérétique », c'est-à-dire à rechercher les religions, les croyances fondamentales, qu'il semble incongru voire irrespectueux de remettre en question. En questionnant ces éléments « religieux » peuvent apparaître des sources de réflexion décalées, susceptibles de remettre en cause la structure de profit dans l'industrie. C'est

alors que peuvent naître des voies de réflexion inédite, en libérant la pensée de contraintes que l'on considère comme acquises et immuables.

Cette remise en cause peut concerner, plus simplement, des habitudes solidement ancrées dans l'esprit des acteurs d'une industrie concernant l'offre. Au-delà de ces exemples liés à l'offre, ce type de questionnement s'applique bien entendu à l'ensemble des fondamentaux d'une industrie : *process* de production, pratiques marketing, pratiques managériales en général.

En particulier, la rationalité du *low cost* se fonde sur cette logique (Christensen *et al.*, 2002). Les entreprises, dans beaucoup d'industries, ont pris l'habitude d'accroître la performance de l'offre pour créer un supplément de valeur ajoutée et demander au client un prix plus élevé. Enfermées dans cet automatisme, beaucoup d'entreprises en sont venues à proposer des sophistications dont le client n'a pas besoin, pour des prix toujours plus élevés, créant une situation de suroffre. Le progrès en général et la sophistication de l'offre en particulier, à savoir l'amélioration du service et le progrès technologique, sont un *credo* fondamental des sociétés développées et de l'économie de marché. La plupart des entreprises s'y sont logiquement conformé, s'engageant dans une rationalité du « toujours mieux », que les entreprises *low cost* ont prise en défaut. Elles ont proposé, ayant identifié des clients prêts à renoncer à de la sophistication pour payer moins cher, une offre simple, fiable et bon marché.

Cette logique s'est depuis 40 ans étendue à beaucoup de secteurs : transport aérien, grande distribution, automobile, hôtellerie, téléphonie portable, pharmacie... Dans un premier temps, la plupart des entreprises en

place ne se sont pas méfiées, ne considérant pas ces nouveaux venus comme des concurrents directs. Puis, mesurant l'ampleur du phénomène, certaines ont tenté de proposer leur propre offre *low cost* mais ont échoué. Elles avaient en fait sous-estimé le changement de culture et de mentalité que suppose le *low cost* (Kumar, 2006) : lorsque, pendant plusieurs décennies, l'objectif principal d'une entreprise et de ses personnels a été d'accroître la sophistication, tenter soudain de concevoir et vendre des offres « minimales » n'est pas naturel. Là encore, il s'agit d'une rupture dans les cadres de référence, pas uniquement dans la construction « technique » d'un modèle économique alternatif. Le changement de mentalité, donc d'identité et de culture (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2006), a précédé le changement de stratégie.

Dans cette même logique, on trouve d'autres modèles économiques encore plus radicaux : le modèle gratuit (par exemple la presse écrite gratuite) et le modèle coopératif (par exemple les logiciels ou systèmes d'exploitation « open source », tel Linux), qui sont également une réponse à des situations de suroffre caractérisée.

La remise en cause d'idées établies peut aussi s'opérer sur des fondamentaux de la stratégie. Ainsi, les doctrines occidentales sur l'intégration et la diversification sont aujourd'hui battues en brèche par de nouveaux arrivants en provenance des pays émergents. Beaucoup sont en effet des conglomérats, intégrés, qui cotent séparément leurs filiales et jouent sur le fait que les frontières entre les industries et les connaissances s'estompent. Ces conglomérats possèdent des activités dans des secteurs très diversifiés, sans pour autant connaître des performances moindres, au

contraire (Boston Consulting Group, 2006). Alors que la doctrine occidentale, incitée par les marchés financiers, prône la concentration sur le métier de base (donc l'absence de diversification et d'intégration), beaucoup d'entreprises émergentes se développent sur des portefeuilles diversifiés et intégrés. Ainsi, Mahindra regroupe 98 activités, dont au moins une par industrie est cotée ; le groupe Turc Sabanci a connu une croissance annuelle moyenne de 20 % sur les cinq dernières années en exerçant dans des activités aussi diversifiées que la banque, le pneu, la distribution ou encore l'énergie.

La remise en cause des cadres de référence est un exercice délicat : par définition, tout s'y oppose. Un travail sur cette dimension doit donc s'attacher à identifier les sources de certitude dans le but de les déconstruire. Quatre angles d'attaque sont possibles :

- Identifier les consensus, les habitudes, les certitudes, c'est-à-dire ce sur quoi tous les dirigeants d'une même industrie sont d'accord et tenter de les remettre en question, de les déconstruire.

- Cerner les tendances lourdes de l'industrie pour le futur, les scénarios probables d'évolution, et les remettre en cause, les inverser pour évaluer de possibles voies nouvelles ; ce travail peut être facilité par une identification des sources d'étonnement et des signaux faibles.

- Établir une liste des impossibilités concernant l'industrie et le métier, les éléments face auxquels tout le monde est résigné par habitude, à savoir des sources d'insatisfaction client, des impossibilités techniques ou logistiques, etc. en général justifiées par « c'est comme ça » ou « on ne peut pas faire autrement » ; à quelles conditions pourrait-on éventuellement les rendre possibles ?

- À l'inverse, établir une liste des certitudes absolues, des convictions générales concernant l'industrie et le métier : que se passe-t-il si l'on détruit l'une de ces certitudes ? À quelles conditions cela pourrait-il survenir ?

#### **4. Questionner les frontières et les marges**

Dernier levier, des ruptures peuvent naître du rapprochement inattendu de deux rationalités éloignées. Le transfert d'une idée ou d'une « recette » d'un environnement vers un autre peut être source de profonds bouleversements. Ce levier suppose donc de questionner la perméabilité des frontières habituelles entre des industries, des offres, des modèles économiques... Le cas le plus évident est le croisement de technologies, susceptible de faire naître de nouvelles industries (Foster, 1986 ; Adner, 2002). Mais les croisements peuvent s'opérer à bien d'autres niveaux. Ce sont, en définitive, toutes les composantes d'une offre et d'une industrie qui peuvent se voir associées à des composantes extérieures à ladite industrie.

La première composante est bien entendu le consommateur (Gilbert, 2003 ; Von Hippel *et al.*, 1999). La segmentation classique d'une industrie peut être questionnée, pour évaluer en quoi des consommateurs jugés inhabituels voire aberrants pourraient retirer un bénéfice de l'offre traditionnelle du secteur. L'un des mouvements les plus classiques sur ce registre est le transfert vers les particuliers d'offres destinées aux professionnels.

Une deuxième composante est l'offre. Une offre recouvre diverses dimensions et peut de ce fait être envisagée selon de nombreuses perspectives. Le croisement d'une dimension avec une autre, ou bien le ren-



versement d'une dimension peuvent donner lieu à rupture. Dans cette logique, Haier a récemment créé et commercialisé une machine à laver le linge à électrolyse, donc sans produit de lavage. Autre axe, une entreprise qui produit des biens industriels peut réfléchir au moyen d'adjoindre un service à son produit, ou inversement. Sur un autre registre, une offre comporte une dominante « émotionnelle » ou « fonctionnelle »; une entreprise peut tenter, lorsque son produit ou service se situe à l'un de ces extrêmes, de le déplacer à l'opposé.

Plus globalement, il est possible de mener une réflexion systématique sur l'ensemble de la chaîne de valeur, pour évaluer le résultat éventuel du transfert d'une pratique de management, quelle qu'elle soit, vers une autre industrie: logistique, finance, marketing, etc. En observant les meilleures pratiques dans des domaines très éloignés et apparemment sans rapport les uns avec les autres, des idées de rupture peuvent émerger.

Ce dernier facteur de création de ruptures consiste donc à croiser de manière aberrante des blocs logiques. Les axes sur lesquels on peut travailler sont donc nombreux, parmi lesquels il existe plusieurs orientations majeures:

- croiser l'offre avec celle d'autres industries ou groupes stratégiques,
- croiser les pratiques managériales avec celles d'autres industries ou groupes stratégiques,
- croiser l'offre avec des groupes de consommateurs inhabituels,
- intervertir les aspects fonctionnels et émotionnels de l'offre,
- identifier des produits et/ou services complémentaires,
- travailler sur les signaux faibles,

- mobiliser des sources d'informations non conventionnelles (un enfant ou un expert d'un autre domaine, par exemple),
- envisager des partenariats décalés.

Initier une rupture suppose donc la création d'un déséquilibre sur une ou plusieurs des composantes suivantes: forces et faiblesses des acteurs, facteurs clés de succès, fondamentaux non économiques de la concurrence et frontières de l'industrie. La seconde partie de l'article propose d'illustrer ces mécanismes au travers d'une monographie portant sur le projet Logan, qui a induit des transformations profondes de l'industrie automobile.

## II – LA LOGAN, UNE RUPTURE QUI TRANSFORME L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

Le cas *Logan* éclaire parfaitement le modèle présenté à la partie théorique de cet article. Renault a créé, à la fin des années 1990, un véhicule dans une logique *low cost* pour servir les marchés émergents. Aujourd'hui, la Logan est un modèle clé pour le groupe et a contribué à décaler les repères de l'industrie, à tel point que les concurrents déclarent tous travailler sur des projets similaires.

À l'origine, l'idée est claire: proposer un véhicule simple, robuste et fiable, au prix de 5 000 €, pour satisfaire la demande dans les pays émergents. Les résultats dépassent toutes les attentes. Sur les quatre premières années de commercialisation, Renault a vendu plus d'un million de Logan, dont 367 000 pour la seule année 2007. Renault prévoit d'en vendre 640 000 exemplaires en 2010. Présent dans 59 pays, ce modèle est devenu le premier de la marque en volume, soit une voiture sur cinq vendue. Pour

Cet article s'inscrit dans le cadre d'une recherche portant sur la mise en place du projet Logan chez Renault-Nissan. L'objectif de la monographie consistait à analyser les différents enjeux de la mise en œuvre du projet, depuis sa conception jusqu'à sa commercialisation. Entre 2006 et 2007, dix-neuf entretiens semi-directifs ont été menés avec des personnes responsables du suivi du projet et de l'élaboration de son modèle commercial. Les entretiens (complétés par des données secondaires, documents internes et revue de presse exhaustive) ont fait l'objet d'un traitement par analyse thématique de contenu, débouchant sur une interprétation du cas Logan au regard de quatre axes majeurs : les sources de rupture vis-à-vis de l'industrie automobile, les changements induits pour Renault, les spécificités de mise en œuvre du projet et la logique du modèle économique et commercial.

Renault, le *low cost*, désormais baptisé « entry », est devenu une part significative du chiffre d'affaires et de la rentabilité opérationnelle. La Logan a en effet ouvert la voie à la *Sandero*, véhicule plus petit répondant aux mêmes caractéristiques. Ainsi, au Brésil, *Logan* et *Sandero* représentent désormais 69 % des ventes de Renault, en croissance de 78 %. Récemment, un joint-venture avec Bajaj a été annoncé, avec l'objectif de commercialiser un véhicule « ultra low cost » à 2 500 dollars en 2011, soit moins cher que la Nano proposée par Tata.

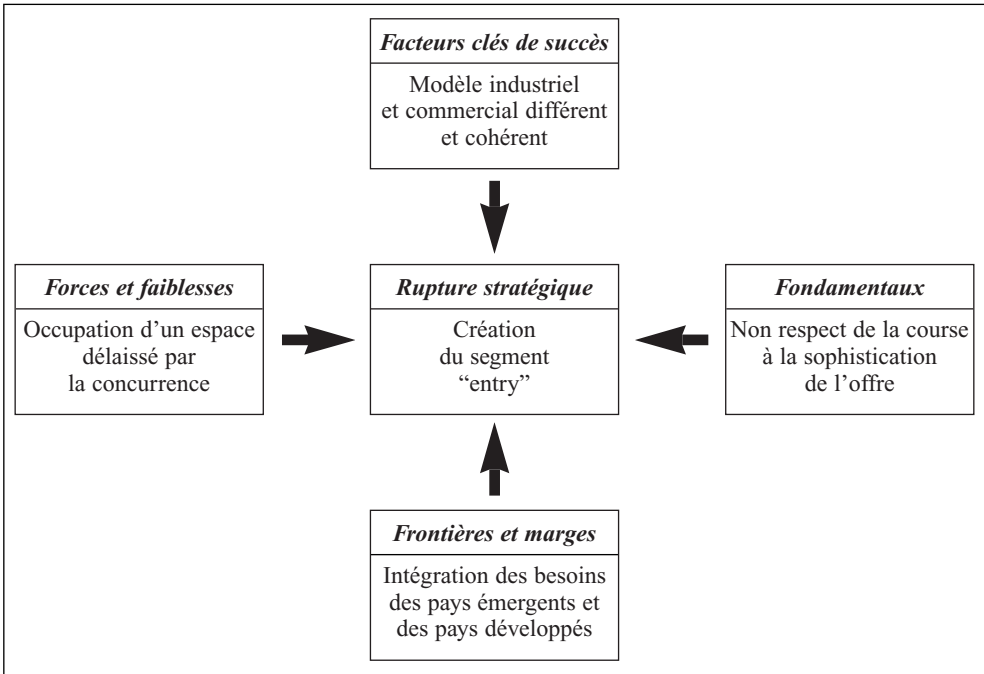
Renault a décidé, progressivement, de commercialiser le modèle dans les pays développés, à un prix supérieur. Là encore, la *Logan* se positionnant avantageusement face aux véhicules neufs comme aux véhicules d'occasion, Renault voit ses ventes croître rapidement. Le prix de vente est compris entre 8 900 euros et 13 500 euros, avec un prix d'achat moyen en France d'environ 10 000 euros sur la berline et 12 500 euros pour le break, ce dernier pouvant transporter 7 personnes.

D'autres véhicules de ce type avaient déjà existé par le passé, comme la 2CV ou la

Coccinelle. Dans les années 1990, Fiat avait également tenté sa chance. Mais Renault a proposé un véhicule très bon marché, et surtout a su aligner l'ensemble du modèle économique, industriel et commercial sur une proposition simple et cohérente. Si l'on analyse chacune des composantes du modèle présenté dans la partie théorique de l'article, il apparaît que Renault a actionné plusieurs leviers sources de rupture (figure 2).

### 1. Les forces et faiblesses des acteurs

Avec la Logan, Renault explore un territoire délaissé par les grands constructeurs généralistes des pays développés. Il s'agit d'exploiter une faiblesse de ces généralistes, qui n'ont jamais réellement cherché sur une période récente à satisfaire une frange plus modeste, ou plus économe, du marché. Dans l'industrie automobile, les constructeurs allemands et japonais sont des références. En Europe, tout modèle proposé par un généraliste est systématiquement comparé à son équivalent allemand, qui fait office de référence. Le jeu concurrentiel est orienté vers plus de qualité et de performance pour un prix plus élevé. Mais la

**Figure 2** – Composantes de la rupture stratégique par la Logan

réussite n'est pas évidente, comme le rappelle le cas de la Vel Satis.

Cette rationalité occulte le fait que, dans un contexte de croissance des pays émergents et de stagnation des pays développés, une voiture simple et bon marché est une proposition logique. Construire un véhicule de qualité minimale au moindre prix n'entre pas dans les objectifs des généralistes. La demande sur ce segment est ignorée, tout au plus est-elle partiellement satisfaite par des véhicules issus de gammes classiques dépouillés d'équipement. Le consommateur qui veut limiter son budget ne peut que se tourner vers les occasions. La Logan satisfait donc une frange importante de la demande mondiale, avec un véhicule neuf.

Il est d'ailleurs intéressant de souligner que, si tous les constructeurs généralistes déclarent travailler sur un projet similaire, aucun n'a réellement vu le jour à aujourd'hui. La réponse à ce type de stratégie est en effet délicate. Non seulement la commercialisation d'un véhicule identique laisserait apparaître un comportement mimétique, toujours dévalorisé, mais surtout elle nécessiterait de reconsidérer des fondamentaux de l'industrie. Ainsi, Volkswagen annonce vouloir répliquer avec un modèle similaire grâce à sa marque Skoda. Mais ne serait-il pas contradictoire, pour commercialiser un tel modèle, de vouloir utiliser une marque que le constructeur allemand a justement mis plusieurs années à sortir de

son image bas de gamme? La réplique est donc difficile à mettre en œuvre pour un constructeur qui a fondé sa stratégie sur la sophistication de l'offre et ne dispose pas d'une marque idoine. BMW ou Mercedes pourront à l'évidence difficilement se positionner sur ce créneau.

## 2. Les facteurs clés de succès

Dans le cas de la Logan, la redistribution des facteurs clés de succès est évidente. Dès l'origine, le projet marquait un choix clair : un véhicule robuste, fiable et bon marché. L'ensemble du modèle économique, inspiré par cette vision, est globalement différent de celui des modèles traditionnels.

Au plan industriel, la forte intensité capitalistique est habituellement compensée par des coûts de main-d'œuvre réduits (moins de 10 % du coût du véhicule). Pour la Logan, les investissements nécessaires sont plus faibles, ce qui rend le coût de main-d'œuvre proportionnellement plus élevé (30 %). Donc Renault bénéficie à plein de l'avantage de coût de main-d'œuvre lié à une fabrication dans des pays émergents. Renault utilise des pièces éprouvées et un design sommaire, diminuant bien entendu les coûts de R&D en amont tout en affichant une fiabilité supérieure (23 défauts pour 1 million de pièces contre 40 en moyenne chez Renault). Ce dispositif autorise également une logistique originale : puisque le site roumain produit des voitures, mais livre aussi des composants aux autres sites d'assemblage (Russie, Iran, Brésil, Inde, Maroc, Colombie et Afrique du Sud); dans certains cas, le taux d'intégration de l'usine roumaine se monte, en valeur, à 70 %.

Au plan commercial, le modèle est très cohérent avec la vision. Les coûts globaux

de distribution se limitent à 14 %, grâce à différentes mesures : pas de complexité, prix fixes, nombre d'options et de versions (9 versions en 2012, dont un 4x4) limité, pas de campagne publicitaire télévisuelle mais exploitation du *buzz marketing*, supports économiques (CD de formation, etc.), prestataires compétitifs (notamment sur le transport), pas de moyens commerciaux variables hors véhicules en démonstration, utilisation sur la plupart des marchés de la marque Dacia. De plus, la marge commerciale du réseau est fixe et faible, tout comme la commission au vendeur, ce qui génère des temps de vente très courts.

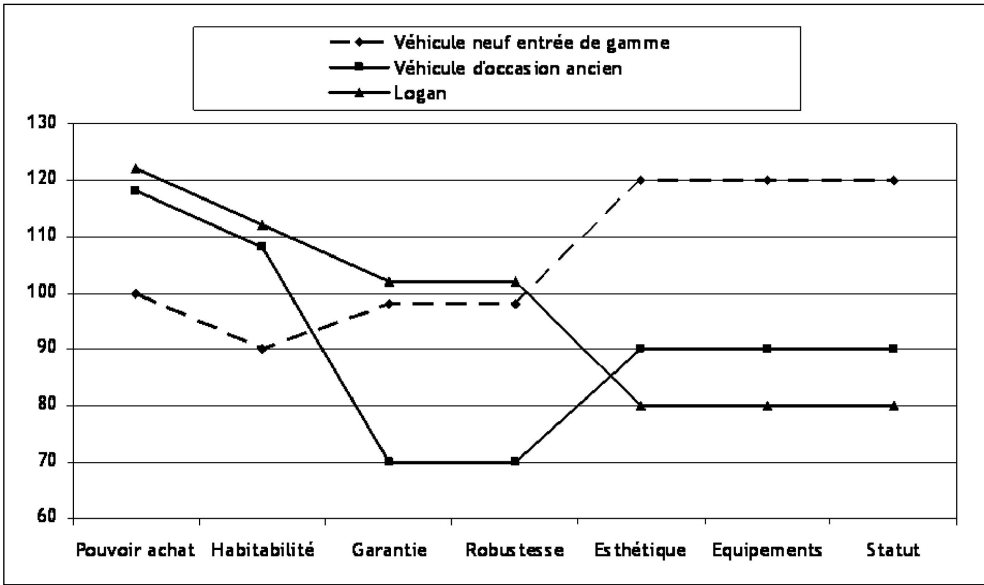
La courbe de valeur de la Logan est donc différente de celle des véhicules classiques ou des véhicules d'occasion (figure 3).

Renault retire de ce dispositif un avantage de coût sensible, qui se traduit par une marge opérationnelle élevée. Ainsi, avec 6 % en moyenne (8 % en Roumanie), la Logan contribue fortement à la marge opérationnelle de Renault (3,3 % en 2007).

## 3. Les fondamentaux non économiques de l'industrie

L'industrie automobile actuelle se trouve dans une logique de suroffre telle que décrite au point I.3 de cet article. La concurrence s'organise en effet autour d'une course à la sophistication de l'offre (technologie, performance, confort sécurité, et design). L'objectif est de satisfaire les rêves du client et d'augmenter les tarifs. Enfermés dans cette compétition, les constructeurs proposent des produits très aboutis à des prix élevés. Or cette sophistication n'est pas toujours utile pour le consommateur, qui se révèle prêt à accepter moins de sophistication pour payer un prix inférieur.

Figure 3 – La courbe de valeur de la Logan



La Logan se nourrit de cette contradiction. Louis Schweitzer (2004) exprime ainsi cette situation de suroffre : « on a dans nos voitures beaucoup de choses importantes et puis des choses qu'on ajoute, qui nous font plaisir, qui sont des petits suppléments. Mais, au fond, basiquement, une voiture c'est un outil de liberté, c'est quelque chose qui vous permet de voyager avec votre famille, quand vous voulez, comme vous voulez, d'aller au travail. Bref, c'est quelque chose qui apporte une liberté fondamentale ». Avec la Logan, Renault s'entend à la stricte fonction utilitaire de la voiture, qui, tout en répondant aux normes européennes de sécurité, satisfait l'exigence fondamentale du client, pour un prix plus faible. C'est donc un présupposé clé de l'industrie que Renault a remis en cause.

Renault a du également questionner, sur le projet Logan, ses propres présupposés. L'Espace, au début des années 1980, avait inauguré chez Renault l'ère des « voitures à vivre », évoquant tout à la fois un positionnement de pointe en matière de design, de confort, d'habitabilité et de technologie. À l'évidence la Logan ne répond pas à ces critères. Étant synonyme d'économie, elle peut être considérée comme une « voiture à vivre », mais pas au sens où Renault l'avait envisagé jusque-là. Au départ, les résistances chez le constructeur étaient d'ailleurs nombreuses, depuis les ingénieurs qui considéraient comme dévalorisant de travailler sur le projet, jusqu'aux vendeurs qui n'en faisaient pas réellement la promotion. Ces comportements défensifs étaient la traduction logique d'une stratégie

en rupture, contestant des habitudes ancrées concernant l'industrie automobile comme le contenu de la marque.

#### 4. Les frontières et marges

La Logan procède d'une remise en cause des marges et des frontières de trois points de vue au moins. Premièrement, comme évoqué au point portant sur les forces et faiblesses des concurrents, la Logan se positionne sur un segment ignoré par la concurrence. De ce point de vue Renault a su tourner son attention vers d'autres groupes de consommateurs, ou du moins vers des besoins non pris en considération. Deuxièmement, la Logan opère un déplacement sur l'axe « émotionnel-fonctionnel ». Alors que les constructeurs cherchent à vendre du rêve et de l'émotion à l'automobiliste, la Logan s'en tient à une fonction utilitaire, à savoir le déplacement.

Troisièmement, Renault a décidé de vendre dans des pays développés un modèle destiné aux pays émergents et fabriqué dans des pays émergents. Faire le pari d'un véhicule de ce type pour les pays émergents était relativement évident (encore que pour un constructeur généraliste de renommée mondiale, il pouvait à l'époque paraître dévalorisant de se lancer sur un tel créneau). Mais l'idée de le lancer dans les pays développés était moins évidente, du fait de son image bas de gamme et la décision n'a d'ailleurs pas été prise d'emblée. Dans le cas des pays développés, Renault a proposé à ses consommateurs un produit différent, sous une marque différente. Les tendances macroéconomiques aussi bien que démographiques pouvaient laisser présager un accueil positif de la part des consommateurs ; pour autant la prise de risque pour un constructeur généraliste comme Renault

était substantielle. L'année du lancement, Renault a d'ailleurs préféré ne pas présenter la Logan aux salons de Frankfort et de Paris. Aujourd'hui, la France est le 3e marché de la Logan, derrière la Roumanie et la Russie, mais devant l'Inde.

### CONCLUSION : CRÉER LES CONDITIONS D'ÉMERGENCE D'UNE RUPTURE

Cet article propose un modèle de déconstruction stratégique, présentant des leviers destinés à générer des pistes de rupture. Ils se regroupent au sein de quatre composantes (forces et faiblesses des concurrents, facteurs clés de succès, fondamentaux de l'industrie et frontières), qui sont autant de sources d'une possible déconstruction stratégique et donc de modification substantielle des conditions du jeu concurrentiel. La méthodologie peut conduire à des pistes de ruptures, qui doivent ensuite être évaluées et expérimentées, pour éprouver la validité et la pertinence du modèle économique sous-jacent.

Surtout, actionner comme tels ces leviers n'est pas évident. Poser ces équations de manière brute contribue plus souvent à générer des mécanismes de défense et de justification qu'à inventer de nouvelles stratégies. Il est donc préférable de procéder par des mises en situation, des scénarios décalés, qui permettent de mobiliser ces sources de créativité plus naturellement. Par exemple, il est possible de réfléchir à des conditions extrêmes, à la fois pour se demander comment elles pourraient survenir, mais aussi pour imaginer les réactions à mettre en œuvre, telles que :

- supposons qu'une crise majeure survienne,
- supposons que 50 % du chiffre d'affaires disparaisse,

– supposons qu’un concurrent propose un modèle *low cost* dans notre industrie,

– supposons qu’un concurrent propose un modèle gratuit dans notre industrie.

Pour extrêmes qu’ils soient, ces scénarios ne sont en réalité jamais totalement improbables et constituent donc des sources de travail sur les ruptures stratégiques.

En définitive, les leviers présentés dans cet article sont la partie émergée de l’iceberg. En fait, si une rupture suppose un bouleversement de ces leviers, elle est plus essentiellement la résultante d’un état d’esprit permanent qu’il convient de mobiliser, fait de passion pour la recherche de solutions nouvelles à des problèmes. La capacité à générer des ruptures dépend de la prédisposition des organisations à se montrer curieuses, tolérantes et perméables aux idées nouvelles, en sachant toutefois ne pas

se laisser entraîner dans une créativité débridée de tous les instants. Renault a ainsi su laisser le projet Logan se développer, à part dans un premier temps, pour le faire progressivement admettre par le reste de l’entreprise et par le marché.

Générer des ruptures découle donc d’une aptitude à imaginer en permanence des alternatives nouvelles, pour les expérimenter et en généraliser la mise en œuvre si elles fonctionnent. Laisser agir les circonstances est dans ce cas une qualité indispensable, l’action développant la conviction. Accroître la capacité d’une entreprise à inventer des stratégies nouvelles passe donc autant par un travail technique sur les leviers de la déconstruction que par une mise en place, dans le temps, d’une culture propice à l’invention et à l’expérimentation.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Adner R., “When Are Technologies Disruptive : A Demand-Based View of the Emergence of Competition”, *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 8, 2002, p. 667-688.
- Boston Consulting Group, *Managing for value – How the world’s top diversified companies produce superior shareholder returns*, 2006.
- Bryce D.J., Dyer J.H., “Strategies to crack Well-Guarded Markets”, *Harvard Business Review*, vol. 85, n° 5, 2007, p. 84-92.
- Charitou C., Markides C., “Responses to Disruptive Strategic Innovation”, *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n° 2, 2003, p. 55-63.
- Christensen C.M., Baumann H., Ruggles R., Sadtler T.M., “Disruptive Innovation for Social Change”, *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 12, 2006, p. 94-101.
- Christense C.M., Johnson M.W., Rigby D.K., “Foundations for Growth”, *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, n° 3, 2002, p. 22-31.
- Christensen C.M., Kaufman S.P., Shih W.C., “Innovation Killers”, *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 1, 2008, p. 98-105.
- Christensen C.M., Tedlow R.S., “Patterns of Disruption in Retailing”, *Harvard Business Review*, vol. 78, n° 1, 2000, p. 42-45.

- Deephouse D.L., "To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 2, 1999, p. 147-166.
- Foster R., *Innovation, the Attacker's Advantage*, Simon and Schuster, New York, 1986.
- Gilbert C., "The Disruption Opportunity", *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n° 4, 2003, p. 27-32.
- Hamel G., Prahalad C.K., "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 3, 1989, p. 63-78.
- Kim W., Mauborgne R., "Creating New Market Space", *Harvard Business Review*, vol. 77, n° 1, 1999, p. 83-93.
- Kim W., Mauborgne R., "Blue Ocean Strategy", *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 10, 2004, p. 76-84.
- Kumar N., "Strategies to Fight Low-Cost Rivals", *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 12, 2006, p. 104-112.
- Le Monde*, « La Logan bouscule la logique du marché automobile occidental », 24 septembre 2004.
- Moingeon B., Lehmann-Ortega L., "Strategic Innovation: How to Grow in Mature Markets", *European Business Forum*, vol. 24, Spring 2006, p. 50-54.
- Porter M., "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 1, 2008, p. 78-93.
- Shrivastava P., Schneider S.C., "Organizational Frames of Reference", *Human Relations*, vol. 37, n° 10, 1994, p. 795-809.
- Slywotzky A., Morrisson D., Moser T., Mundt K., Quella K., *Profit Patterns*, Random House, New York, 1999.
- Strategor – Collectif HEC, *Strategor, Politique Générale de l'Entreprise*, Dunod, Paris, 2005.
- Von Hippel E., Thomke S., Sonnack M., "Creating Breakthroughs at 3M", *Harvard Business Review*, vol. 77, n° 5, 1999, p. 47-57.
- Weick K., "Organization design: organizations as self-designing systems", *Organizational Dynamics*, vol. 6, n° 2, 1977, p. 31-45.