

L'audace de faire simple : les leçons de la Kwid, véhicule indien de Renault-Nissan

par

■ Gérard Détourbet ■

Renault-Nissan Alliance *Global Vice-President, Alliance A-Segment Development Unit Director*

■ Christophe Midler ■

Directeur de recherche CNRS, CRG I3, professeur à l'École polytechnique, coauteur de *Innover à l'envers – Repenser la stratégie et la conception dans un monde frugal*

■ Yves Doz ■

Professeur de management stratégique, INSEAD

En bref

L'on considère habituellement que l'innovation passe par la sophistication des produits ou l'incorporation de technologies pointues, et qu'elle naît dans les pays avancés avant d'être dérivée dans les pays en développement. La Kwid rompt avec ces codes. Devant être conçue et fabriquée en Inde par des Indiens pour concurrencer les modèles les moins chers du marché, elle impliquait de tout réinventer. Si son design devait être attractif, tous les choix techniques devaient aller au moins cher. La simplicité a été recherchée jusque dans les moindres détails, souvent en dépit des standards. Pour imposer ces orientations iconoclastes aux maisons mères, il fallait s'appuyer sur un directeur de projet charismatique et une organisation ultra-réactive. Une histoire trop singulière pour faire école? À moins qu'elle ne dessine une stratégie pour des entreprises globales : partir des exigences de frugalité des marchés émergents pour inventer des solutions qui se propagent ensuite dans le monde.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec le soutien de ESCP Europe et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} mai 2017) :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Caisse des dépôts et consignations • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • VINCI • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Christophe MIDLER : Traditionnellement, une innovation attaque un marché par le haut de gamme, avant de se décliner progressivement vers les strates inférieures. Traditionnellement aussi, elle naît dans les pays matures pour s'étendre ensuite aux pays émergents. La Kwid, véhicule low cost de Renault, a renversé cette logique : elle a été conçue en Inde, où elle est fabriquée, et commence à conquérir d'autres continents. Chemin faisant, elle interroge les standards et les processus du constructeur, dessinant de nouvelles voies. J'ai eu la chance de suivre, avec mes collègues Bernard Jullien et Yannick Lung, cette aventure inédite au cours de ses trois années de développement, comme le relate l'ouvrage *Innover à l'envers*¹.

Genèse du projet : de la Logan à la Kwid

Gérard DÉTOURBET : La Kwid est l'aboutissement d'un projet de plateforme en germe de longue date. En tant que directeur de programme pour Dacia lorsqu'ont été lancés les modèles Logan, Sandero et Duster, j'avais déjà souhaité créer, dans chaque segment, une voiture qui allierait un coût modéré, un vaste espace intérieur et une technologie légère. Pour diverses raisons, nous n'y étions pas parvenus. Un revirement est survenu fin 2010 lorsque le président de l'Alliance, Carlos Ghosn, a demandé à Renault et à Nissan de réfléchir à une solution permettant de proposer un véhicule d'entrée de gamme dans toutes les grandes plaques géographiques. Cette réflexion a été conduite par Arnaud Debœuf, qui venait de développer le Duster.

Renault et Nissan ont d'abord choisi d'explorer des voies différentes. Le Japonais a entrepris de réutiliser du matériel existant, une ancienne plateforme développée par General Motors et AvtoVAZ en Russie, et celle de la Micra en Amérique du Sud. En Inde, il entendait collaborer avec un sous-traitant local, agglomérat d'acteurs compétents mais manquant de la coordination nécessaire. Autant dire qu'il faisait fausse route. De son côté, Renault a travaillé sur une version réduite de la plateforme Logan, sans plus de succès. Il parvenait à un modèle disharmonieux et dont le coût restait trop élevé. Aussi, Arnaud Debœuf et moi avons-nous dû convaincre le président, non sans mal, de bâtir une infrastructure neuve plutôt que de récupérer des éléments anciens. Fin 2011, Carlos Ghosn a décidé de lancer la plateforme CMF-A (*Common Module Family - Alliance*) commune à Renault et Nissan.

Il restait à élire un pays offrant des coûts attractifs. Ayant travaillé en Inde pour la Logan, nous savions que ses industriels, essentiellement des entreprises familiales, étaient extrêmement sourcilieux sur leurs dépenses et investissements. Les salaires modérés offraient, en outre, des coûts de développement et de production raisonnables. Nous étions toutefois conscients que ce terrain serait difficile, nous mettant en compétition avec Suzuki Maruti, qui représentait plus de la moitié des ventes du marché indien.

Jusqu'à-là, Renault était entré sur le marché indien par le haut de la fourchette tarifaire, avec des véhicules coûtant quelque 10 000 euros. Précisons qu'aujourd'hui, plus de 70 % des voitures y sont vendues moins de 5 000 euros. Notre stratégie initiale, a priori surprenante, était dictée par les modèles que nous fabriquions alors. Elle nous interdisait de produire des volumes importants et d'ainsi construire un vrai réseau.

Dès lors que nous souhaitions une production massive, il fallait viser l'entrée de gamme, en concurrence directe avec Maruti, mais aussi Hyundai dont l'emprise allait croissant. À eux deux, ces constructeurs couvraient 75 % du marché.

Ajoutons que pour les Indiens, il était plutôt incongru d'acquérir une voiture européenne. Nos produits devaient donc être très typés et en rupture, de façon à justifier un achat qui n'avait rien de naturel.

Tel était le point de départ de notre cahier des charges.

1. Christophe Midler, Bernard Jullien et Yannick Lung, *Innover à l'envers – Repenser la stratégie et la conception dans un monde frugal* (Dunod, 2017).

Un mot d'ordre : réduire les coûts

L'opération a été lancée en 2012 à Chennai. Il nous est rapidement apparu que notre voiture devait s'apparenter à un SUV, conformément à la tendance mondiale. Pour autant, nous souhaitions nous différencier des modèles de ce segment, dont le plus emblématique, la Suzuki Alto, s'il offrait une accession à l'automobile, péchait par un style plutôt vieillot.

Mutualiser les investissements

Tout l'enjeu était de minimiser les investissements autant que possible. L'Alliance est alors entrée en jeu. Nous avons entrepris de créer une plateforme mutualisée qui comprendrait les parties cachées (plancher, châssis, moteur, boîte de vitesses, arrière de la planche de bord...) pour la Kwid de Renault et son pendant japonais, la redi-GO de Nissan-Datsun. Chaque marque a ainsi réduit de moitié son ticket d'entrée. Une usine complète de mécanique a vu le jour, et chacun des modèles a été industrialisé à 100 000 exemplaires annuels. Au total, la conception de la plateforme, des deux véhicules, du moteur et de la boîte de vitesses a demandé 400 millions d'euros, soit un coût trois fois inférieur à celui qui aurait été nécessaire en Europe dans le circuit traditionnel.

D'emblée, Renault n'entendait pas dédier cette plateforme qu'à l'Inde. Nous devions certes nous rapprocher des coûts indiens, mais souhaitions que cette structure puisse évoluer vers d'autres contrées – et notamment la plus contraignante, l'Europe. L'expérience de la Logan nous avait appris que des modèles très différenciés pouvaient s'appuyer sur une base commune. Cette orientation a suscité un désaccord avec Nissan, qui entendait se limiter au marché indien sans viser une base mondiale, de peur que cela ne génère des surcoûts.

La Kwid reposait sur quatre arguments clés. Elle constituait tout d'abord une rupture au regard de son coût d'usage, au-delà de son prix de vente. Sachant qu'en Inde, 90 % des acquisitions de voitures sont rendues possibles par un emprunt, le montant de l'achat est moins déterminant que les dépenses d'utilisation. La Kwid se distinguait également par son design, sa modernité et sa connectivité. Nous avons, par exemple, été les premiers à introduire un écran de navigation 7 pouces sur le marché indien. Aujourd'hui, il équipe tous les nouveaux véhicules. Dernier atout, la Kwid offre, en étant compacte, un espace dans l'habitacle supérieur à la moyenne.

Le planning général était assez serré : l'avant-projet s'est terminé mi-2012, et le tout devait être finalisé mi-2015. Nous avons reporté ce délai de trois mois afin d'atteindre les coûts souhaités.

Une organisation resserrée et agile

Pour le développement de ce projet, nous avons adopté une organisation en plateau : au milieu de quatre cents collaborateurs, j'étais l'unique patron, investi d'un pouvoir de décision dans tous les domaines. Des directeurs de métier m'étaient rattachés, généralement issus de Renault ou de Nissan. Ils ont apporté le savoir-faire et dispensé des formations à l'utilisation des outils de la conception automobile. Outre les quarante expatriés, les trois cent soixante Indiens de l'équipe présentaient des degrés divers de compétence et d'ancienneté – trois à quatre ans le plus souvent, ce qui est peu dans l'automobile.

Le travail s'est organisé autour de deux chefs d'études dédiés à la conception de la Kwid pour l'un, de la redi-Go pour l'autre. Je dirigeais, pour ma part, l'ensemble des équipes techniques de la plateforme. Il s'agissait donc d'une organisation resserrée, vivante, ponctuée de réunions rituelles – et parfois tendues – le vendredi.

La collaboration avec les fournisseurs a débuté très en amont dans chacun des sous-plateaux respectivement en charge de la caisse, du châssis, de l'électronique, etc. Ces équipes comportaient, outre un patron dédié, des ingénieurs de conception, des acheteurs et des experts en prix de revient, voire des logisticiens et des stylistes. Ce fonctionnement évitait toute dispersion. Très vite, les collaborateurs se sont identifiés à leur produit et ont mené à bien le projet avec fierté. À mon plus grand étonnement, ils n'ont pas quitté le navire après le démarrage de la production.

En termes d'organisation, notre principal enjeu fut de préserver notre autonomie, sans avoir à référer constamment aux ingénieries centrales ni à subir de contraintes de leur part – étant entendu que nous respections les