

Innover à l'Envers, Repenser la stratégie et l'innovation dans un monde frugal

Christophe Midler, Bernard Jullien, Yannick Lung

L'innovation, c'est généralement la sophistication des produits, l'incorporation de technologies apportées de performances plus pointues, mais aussi de coûts. Cette innovation naît dans les pays les plus avancés et se déploie progressivement par dérivées successives vers les pays émergents ou en développement. Deux grands mouvements stratégiques originaux se combinent depuis plusieurs années qui transgressent cette tradition, constituant en quelque sorte la matrice d'une stratégie d'innovation à l'envers. C'est, d'un côté, les stratégies « low cost » qui introduisent des compromis originaux entre valeur et coût des produits, ouvrant les marchés à des clients nouveaux, jusqu'ici délaissés par les innovations trop coûteuses et complexes. C'est, de l'autre, les stratégies de conquête des marchés à forte croissance des pays émergents par des produits originaux, ciblés sur les attentes spécifiques locales et susceptibles d'être produits localement.

La mise en œuvre de telles stratégies est à la fois un enjeu clé pour la pérennité des grands groupes et pose de nombreux problèmes :

- Comment articuler ces stratégies avec le maintien des business plus classiques sur les marchés matures, porteurs de revenus comme d'image de marque ?
- Quelle organisation et méthodologies de conception peut permettre d'adapter les produits aux besoins locaux, alors que la tradition de R&D s'est construite sur les marchés matures occidentaux ?
- Comment déployer commercialement de tels produits dans les émergents où les réseaux de distribution sont à construire ?...

Les ouvrages de gestion sont généralement plus diserts sur les mots d'ordre mobilisateurs et les manuels normatifs que sur les pratiques réelles des acteurs qui essaient de les mettre en œuvre. L'objet de ce livre est au contraire de répondre à ces questions à la lumière d'une analyse précise d'un cas emblématique, le projet Kwid de Renault, voiture globale conçue avec le partenaire de l'Alliance, Nissan, pour les pays émergents. Après l'engagement de la stratégie avec l'épopée Logan, la voiture à 5000€ lancée en 2004 (Jullien, Lung Midler, 2012), le projet Kwid, commercialisée fin 2015 sur le marché indien constitue un saut marquant dans l'affirmation d'une stratégie de conquête « par le bas » des marchés émergents: en terme de rupture de prix et donc de coût (la voiture est commercialisée à partir de 3500€ !), en terme d'ambition industrielle (alors que Logan avait repris des composants existants, le projet Kwid a développé un nouveau moteur et une nouvelle boîte de vitesse), en terme de périmètre de gamme (le projet Logan visait au départ un produit unique, le projet Kwid développe une plateforme conjointe pour des produits Renault et Nissan), en terme de marchés visés (alors que Logan visait au départ 60 000 unités an en Roumanie, Kwid vise d'emblée plusieurs centaines de milliers d'unités sur des marchés variés).

L'ouvrage est organisé en deux parties. La première fait l'analyse monographique du projet Kwid, depuis sa genèse stratégique jusqu'à son déploiement commercial actuel sur le

marché indien. La seconde tire les leçons de cette *success story* emblématique sur quatre différents axes :

- (i) la caractérisation des disruptions low cost et des organisations de développement qui peuvent les mettre en œuvre ;
- (ii) l'analyse du déploiement des stratégies low cost dans les grands groupes occidentaux établis ;
- (iii) la mise en œuvre de stratégies de d'innovation globalisées en « reverse innovation » dans les groupes multinationaux ;

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

CHRISTOPHE MIDLER
BERNARD JULLIEN
YANNICK LUNG

INNOVER À L'ENVERS

REPENSER LA STRATÉGIE
ET LA CONCEPTION DANS
UN MONDE FRUGAL

PRÉFACE DE CARLOS GHOSN



DUNOD

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

INNOVER À L'ENVERS

CHRISTOPHE
MIDLER

Directeur de recherche
CNRS au Centre
de Recherche en
Gestion et Professeur
de management de
l'innovation à l'École
Polytechnique. Ses
recherches portent
sur les stratégies et
le management de
l'innovation dans les
entreprises.

BERNARD JULLIEN

Maître de conférences à
l'Université de Bordeaux,
spécialisé en économie
industrielle. Il a été
directeur du GERPISA,
réseau international
de recherche en
sciences sociales dédié à
l'industrie automobile et
poursuit désormais ses
activités de recherche au
sein du GREThA.

YANNICK LUNG

Professeur de sciences
économiques à
l'Université de Bordeaux,
membre du GREThA.
Il a animé plusieurs
projets scientifiques
internationaux sur les
mutations de l'industrie
automobile.

Une remarquable analyse du projet Kwid à la conquête du marché indien aujourd'hui délaissé. Elle éclaire de manière brillante le management de l'ingénierie frugale, le concept d'innovation « fractale » et les évolutions stratégiques de l'Alliance Renault Nissan dans ce domaine. J'utiliserai ce livre dans mes cours à Stanford.

ROBERT A. BURGELMAN
Professor of Management, Stanford Graduate School of Business

L'analyse de l'histoire passionnante d'un nouveau mode d'innovation, l'innovation fractale, et de son management, à l'intersection de deux partenaires profondément différents dans un contexte nouveau et difficile pour eux, l'Inde.

YVES DOZ
Professeur de management stratégique,
INSEAD

Le récit fascinant du processus de création de l'un des exemples les plus réussis de l'ingénierie frugale contemporaine. Une lecture incontournable pour tous ceux qui s'intéressent à l'innovation pour les économies émergentes.

PROF. DR. H. C. HANS GEORG
GEMÜNDEN
BI Norwegian Business School

L'innovation frugale et les marchés émergents sont souvent associés à une image de produits de technologie minimaliste, issus de compétences élémentaires et tirés par un faible coût du travail. La réalité est bien plus complexe et rien ne peut mieux l'illustrer que cette analyse du projet Renault Kwid.

RAM MUDAMBI
Professeur de stratégie, Fox School of
Business, Temple University

Innovater, c'est aussi repenser le processus d'innovation pour sortir des règles de conception habituelles ! Écrit par les meilleurs spécialistes du sujet, cet excellent livre montre que l'école française de la conception innovante contribue au développement de l'industrie dans les marchés les plus difficiles !

ARMAND HATCHUEL
Professeur à MinesParisTech, membre
de l'Académie des technologies



9 782100 759880

7711299
ISBN 978-2-10-075988-0

