

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

Des mêmes auteurs

Midler C., *L'Auto qui n'existait pas*, 2012

Midler C., Beaume R., Maniak R., *Réenchanter l'industrie par l'innovation*, 2012

Jullien B., Lung Y., Midler C., *L'Épopée Logan*, 2012

Ben Mahmoud-Jouini S., Charue-Duboc F., Midler C., *Management de l'innovation et globalisation*, 2015

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, 2017

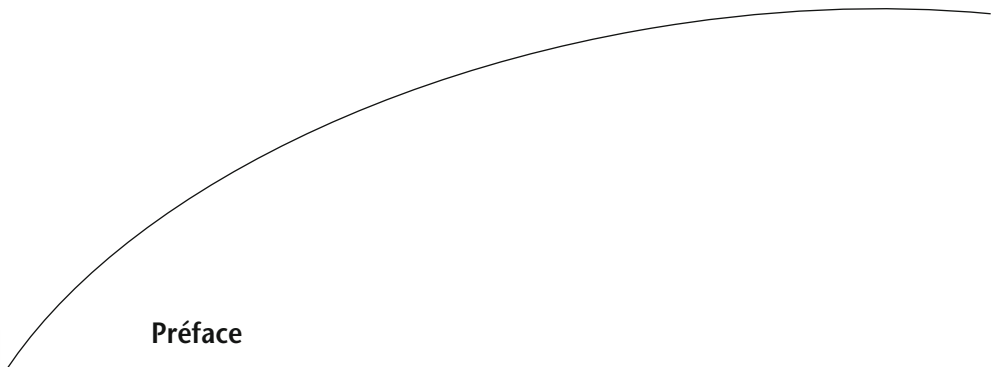
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076025-1

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.

Sommaire



Préface	1
Introduction	5
 Partie 1	
Incredible Kwid	9
Chapitre 1 ■ L'émergence d'un concept : avril 2010-octobre 2011	11
Chapitre 2 ■ De la définition à l'affirmation d'une démarche autonome originale : octobre 2011-juillet 2012	25
Chapitre 3 ■ Le développement produit-process : printemps 2012-automne 2013	33
Chapitre 4 ■ L'approvisionnement auprès de fournisseurs locaux	63
Chapitre 5 ■ Des décisions d'investissement au démarrage industriel et la montée en cadence : juillet 2013-juin 2016	77
Chapitre 6 ■ Le lancement commercial de Kwid en Inde : mars 2015-juin 2016	89
Chapitre 7 ■ Les perspectives de déploiement international d'une nouvelle gamme : 2016 et après	103

Partie 2

Innovation fractale, ingénierie frugale et conquête des émergents 117

Chapitre 8 ■ L'innovation fractale et le développement produit créatif 121

Chapitre 9 ■ La maturation d'une approche « *trickle-up* » de l'automobile chez Renault 141

Chapitre 10 ■ Le terrain de jeu mondial de l'innovation 167

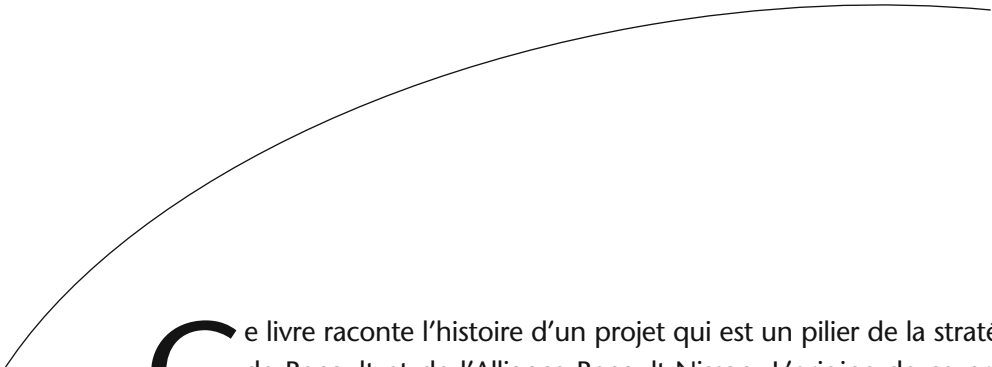
Conclusion 189

Bibliographie 197

Annexe 207

Index 211

Préface



Ce livre raconte l'histoire d'un projet qui est un pilier de la stratégie de Renault et de l'Alliance Renault-Nissan. L'origine de ce projet est liée à l'initiative de Ratan Tata de développer une voiture *low-cost* pour l'Inde. À l'époque, j'ai été le seul à dire que c'était une bonne idée. La Nano est sortie en 2008 et n'a pas eu, pour différentes raisons, le succès escompté. Mais j'ai toujours pensé que le concept était porteur, même si, comme on le sait, une bonne idée mal exécutée ne sert à rien. Ce projet innovant pouvait changer la vie des hommes et des femmes en Inde et au-delà. C'est la raison pour laquelle, lorsque j'ai vu ce que devenait la Nano, j'ai considéré qu'une telle idée devait être reprise par nous : l'Alliance se devait de relever ce challenge. Nous pouvions nous appuyer sur notre expérience réussie avec Logan. Mais il fallait aller plus loin dans la démarche d'ingénierie frugale engagée par la Logan. En Inde particulièrement, mais aussi sur la plupart des marchés des pays émergents, la gamme Entry occupait, à l'époque, le segment du milieu de gamme, voire le haut de gamme avec Duster. L'objectif était ici de faire un produit d'entrée de gamme pour ces marchés, une cible au potentiel immense.

Sept ans plus tard, la Kwid est là. Elle rencontre un grand succès en Inde et beaucoup de marchés la demandent. Comme à chaque fois qu'un projet est une réussite, nombreux seront ceux qui en revendiqueront la paternité, mais il faut aussi rappeler les difficultés qu'il a fallu dépasser pour en arriver là. C'est l'apport important de ce livre que de les analyser avec précision. J'en soulignerai trois.

D'abord, l'innovation repose sur des hommes et leurs talents. Penser l'entreprise sans les hommes qui la font, c'est comme parler de la cuisine sans parler du chef. L'innovation nécessite des personnalités pour l'incarner. En l'occurrence, nous n'aurions pas fait Kwid si je n'avais pas eu Gérard Detoubet pour conduire ce projet. Il avait, par sa grande expérience automobile, sa ténacité et surtout sa réussite sur le programme Entry, la compétence et la légitimité indispensables. Quand je lui ai proposé le challenge, j'ai su qu'on tenait quelque chose et qu'il serait capable d'emmener son équipe et les fournisseurs sur des territoires où ils n'étaient jamais allés.

Ensuite, comme le montre l'ouvrage, l'ingénierie frugale implique des compétences de conception pointues. Il s'agissait de combiner l'impératif de frugalité tel qu'il s'incarne de manière si impressionnante en Inde, avec les exigences d'un produit automobile moderne, robuste, performant et de qualité. L'une des réussites de ce projet a été de savoir mobiliser les compétences d'ingénierie fortes que l'on trouve dans des entreprises comme Renault et Nissan pour les mobiliser sur une cible d'objectif si différente de celles auxquelles leur tradition les a habituées.

Enfin, il faut, sur un plan stratégique, défendre l'innovation qui va à l'encontre des vérités admises, celles qui n'amènent à rien d'autre qu'à reproduire ce que l'entreprise et ses concurrents savent faire à un moment donné. Face aux scepticismes et aux résistances, il a fallu, sur toute la durée du projet, mettre en place une gouvernance spécifique pour soutenir le projet, dégager les ressources pour qu'il puisse voir le jour. J'ai donné au responsable du programme l'autonomie dont il avait besoin et, à chaque fois qu'il a fallu, rappelé, chez Renault ou chez Nissan, que ce projet était d'abord le mien, et qu'il pouvait compter sur moi.

Le management d'une innovation, lorsque celle-ci sort suffisamment du « *business as usual* », impose donc des challenges importants et variés. Ce livre les analyse en profondeur, ce qui peut aider à développer les capacités collectives pour innover, un enjeu clé pour les entreprises contemporaines.

Le livre montre aussi que, si ces challenges sont difficiles, ils constituent une chance pour les entreprises qui se donnent les moyens de les

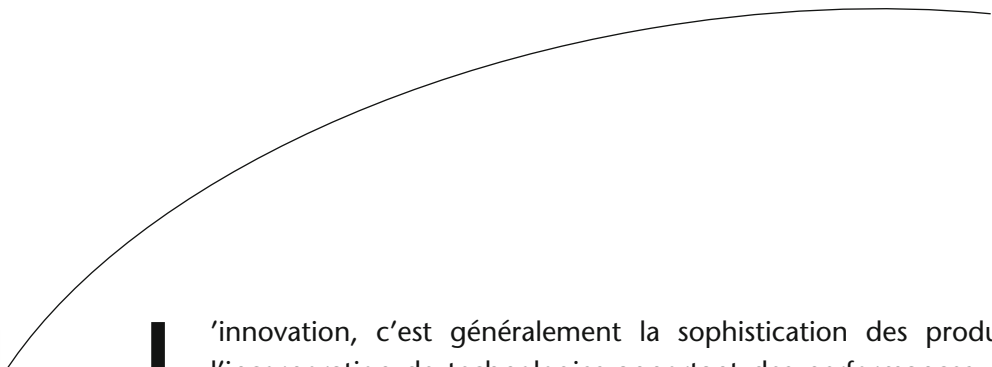
affronter : c'est parce que c'était difficile que l'aventure de la Kwid ne peut être facilement et rapidement copiée. L'Alliance a pris ici de l'avance sur ce segment stratégique des véhicules d'entrée de gamme pour les pays émergents, et cela constitue un avantage compétitif significatif compte tenu des promesses de croissance que ces marchés offrent.

Je terminerai par une remarque sur le rôle des CEO dans cet exercice difficile de l'innovation. Beaucoup d'analystes soulignent que l'innovation exige du temps et de la persévérance alors que la durée de vie des CEO à leur poste s'est réduite de manière sensible. Effectivement, une aventure comme celle de la Kwid montre combien il importe de tenir dans la durée, de maintenir des caps qui peuvent sembler hasardeux au moment où ils sont pris. Par définition, on ne peut pas compter pour défendre de telles orientations sur des retours à court terme. La même chose est vraie pour le véhicule électrique, cet autre pari que j'ai lancé il y a dix ans. Si le rôle des CEO est, comme je le pense, de provoquer de telles impulsions originales et de les appuyer pour qu'elles puissent émerger et se développer, cela implique qu'ils ne soient pas évalués uniquement sur des horizons de court terme. Il y a là un vrai sujet qui pourrait donner lieu à des réflexions futures dans le domaine du management.

Carlos Ghosn

Chairman and CEO – Alliance Renault-Nissan

Introduction



L'innovation, c'est généralement la sophistication des produits, l'incorporation de technologies apportant des performances plus pointues, mais aussi des surcoûts. Ce type d'innovation naît dans les pays les plus avancés pour les clients les plus fortunés et se déploie progressivement par dérivées successives vers les pays émergents ou en développement. Deux importants mouvements stratégiques originaux se combinent depuis plusieurs années dans de nombreux grands groupes qui transgressent cette tradition, constituant en quelque sorte la matrice d'une stratégie d'innovation à l'envers.

D'un côté, face à ces stratégies d'innovation classiques « par le haut », décrites par C. Christensen¹ sous le terme d'innovation « *sustaining* », se développent des stratégies « *low-end* » qui introduisent des compromis originaux entre valeur d'usage et coût des produits, ouvrant les marchés à des clients nouveaux, jusqu'ici délaissés par les innovations trop coûteuses et complexes.

De l'autre, les stratégies de conquête des marchés à forte croissance des pays émergents induisent des stratégies d'innovation qui obligent à développer pour eux des produits originaux, ciblés sur les attentes spécifiques de ces marchés et susceptibles d'être produits localement,

¹ CHRISTENSEN C., *The innovator's Dilemma: When new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business School Press, 1998.