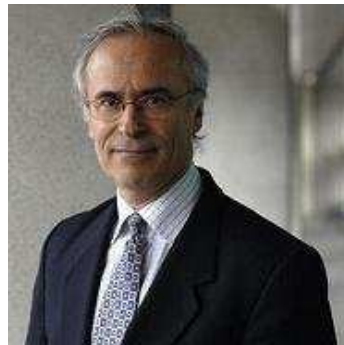


Compte-rendu de la conférence du 13 mars 2018  
***Innover à l'envers !***  
***Repenser l'innovation dans un monde frugal***

Avec **Christophe Midler**, Professeur à l'Ecole Polytechnique et chercheur au CRG



Mon laboratoire, le Centre de Recherches en Gestion (CRG), a un axe de recherche ancien et important sur l'innovation, dans des contextes différents : automobile, télécom, pharmacie ou chimie. Nous avons une tradition de recherche-intervention, et nous nous efforçons de suivre les processus d'innovation en temps réel et de manière longitudinale. Sur le projet « Kwid » dont il va être question, j'ai pu faire trois missions successives à Chennai en Inde : successivement au début, au milieu et à la fin du projet.

### **1. La question stratégique : quelle stratégie pour les émergents ?**

Le contexte dans lequel s'inscrit l'histoire de la Kwid est bien connu : la croissance du marché automobile n'est plus en Europe, il s'agit d'attaquer les BRIC et notamment l'Inde. Celle-ci, contrairement à la Chine, n'est pas chasse gardée de Nissan, et est déjà connue de Renault au travers de ses stratégies traditionnelles. Par ailleurs, la mobilité, qui se fait massivement sur deux roues, commence à se développer à quatre roues.

Il est classique d'attaquer les marchés émergents, mais le plus souvent les entreprises y entrent par le haut de gamme, en innovant d'abord dans leur pays d'origine avant de diffuser cette innovation ailleurs. La « double inversion » que fait Renault est d'attaquer par le bas de gamme, et d'innover directement depuis le pays local.

Le projet Kwid est un héritage du projet Logan, qui a fait doubler la part de marché hors Europe de Renault, et qui a permis au groupe de faire l'apprentissage du frugal. Mais cette Logan a été développée en France, contrairement à la Kwid.

## 2. Comment réussir le challenge du frugal ? Méthodologie et management du *design to cost*

L'histoire de la Kwid est une histoire d'ambidextrie : d'un côté on transgresse des règles métier, mais de l'autre on garde des liens forts avec le *back office* de l'entreprise. Le scénario stratégique établi vise 3500 euros de prix de vente : impossible à atteindre sans repenser la boîte de vitesse et le moteur.

Frugal ne veut pas dire configuration minimale. En Inde, l'achat d'une voiture est un événement social et signale une étape dans l'ascension sociale : il faut donc cultiver ce côté statutaire. D'où l'apparence de « petit SUV », un comportement routier associé à une conception moderne.

Il faut alors transgresser des évidences ou des standards Renault. Ainsi en est-il du rétroviseur : cet outil ne sert guère avec la circulation indienne, et le directeur de programme prévoit donc de ne pas installer les rétroviseurs classiques de Renault. Il doit affronter pour cela les défenseurs du modèle, qui n'hésitent pas à venir sur place pour le convaincre... En vain, et ce d'autant plus que Carlos Ghosn a pris soin de légitimer le directeur de programme. Autre exemple, la conception de l'usine : plutôt que de dupliquer une usine-type en Inde, on s'inspire de ce qui se pratique localement et on met en place une usine sans mur.

On n'a là ni l'innovation radicale (on ne révolutionne pas l'automobile), ni l'innovation incrémentale (on divise quand même par deux les coûts d'une Logan) : je parle d'*innovation fractale*, i.e. le fait qu'à toutes les échelles on mette à l'épreuve systématiquement les solutions existantes pour s'adapter au contexte et à l'objectif. On agit pour cela sur toutes les variables de la conception : spécifications produit, process, relation fournisseur, logistique, marketing... Le résultat en est une vraie voiture rentable à 3500 euros !

## 3. Les conditions organisationnelles de la rupture frugale

Mais comment faire au niveau de l'organisation ? Les conditions réunies sont :

- une fonction légitime et légitimée par la direction, pour être le décideur sur le projet
- un leader légitime au parcours maison très riche
- un noyau d'expatriés chevronnés, sélectionnés pour leurs compétences techniques et aptes à transgresser. Faire du *low cost* nécessite de hautes compétences !
- une « ancienne » innovation organisationnelle, le plateau-projet, pour faciliter les échanges inter-métiers et accélérer les processus décisionnels
- un « métronome » de l'apprentissage : les réunions du vendredi, pour mesurer semaine après semaine combien on gagne en coût
- l'adaptation des plannings : on modifie ceux-ci pour parvenir à atteindre les objectifs de coût
- le management des risques : il y a des aléas, comme l'a été l'évolution réglementaire au cours du projet.

Au final, on a un **management intrusif de l'équipe-projet** : capacité d'action à toutes les échelles et sur toutes les variables, ingénierie concourante systématique, subordination des plannings-types au *design to cost*, capacité d'exploration et d'apprentissage accélérée, réactivité aux aléas. Et dans le groupe, ce type de management insupportable doit être supporté : Carlos Ghosn a joué son rôle de paratonnerre.

NB : le *kaizen* est un mode d'innovation où l'on se compare à soi-même et au passé, tandis que le mode d'innovation frugal ici développé est beaucoup plus top-down, instantané et même violent.

**4 – La construction de la lignée : à partir de la rupture initiale, développer une gamme de produits**

A partir de l'expérience Logan en Roumanie, Renault était déjà allée partout : Russie, Iran, Inde, Brésil... Même si le démarrage a été modeste au départ. Avec la Kwid, même phénomène : la voiture est lancée en Indonésie et au Brésil, et une Kwid électrique se prépare pour la Chine.

Pour piloter ce déploiement industriel de la lignée, Renault passe du monosite au **management d'un système productif mondialisé, polycentrique**. Cela repose sur une fonction programme, mise en place depuis longtemps chez Renault, mais aussi une gouvernance ambidextre, qui confère beaucoup d'autonomie au programme. Cela suppose de systématiser les démarches dans la durée, tout en s'adaptant à la variété des contextes. Cela nécessite aussi une gestion des carrières adaptée : les personnes passées par cette expérience forte ont du mal à se réintégrer dans des postes et processus classiques... Par ailleurs, on a constaté une fuite des talents indiens formés au cours de l'aventure Kwid, qui sont partis vendre leurs services ailleurs.

**5 – La dynamique des chantiers du management de l'innovation dans les entreprises**

Prenons un peu de recul pour terminer. Au cours des 30 Glorieuses, on innove en développant de nouveaux produits : exemple de la DS chez Citroën. Dans les années 89 et 90, on se met en ordre de marche sur qualité, coûts et délais, ce qui conduit aux innovations « validées sur étagères », fonctionnelles, rapides, pas chères... et créaticides ! Dans les années 1990 et 2000, on organise la créativité en amont (ce « *fuzzy front end* »), avec des cellules et dispositifs dédiés, induisant de superbes concepts... Au risque que le développement qui suit ne les détruise. Dès lors, depuis 2010, on **cherche à remettre de la créativité au cours du développement et du déploiement**. C'est la nouvelle frontière du management de l'innovation dans les firmes automobiles aujourd'hui.