

Journée du GERPISA n°229 **Le pari de la Kwid**

Vendredi 2 décembre 2016 (14h-16h)
CCFA, 2 rue de Presbourg, 75008 Paris (métro et RER Charles de Gaulle Etoile)

Intervenants :

Christophe MIDLER (Ecole Polytechnique CRG, Chaire Management de l'innovation)
Bernard JULLIEN (Université de Bordeaux, GREThA, GERPISA)
Yannick LUNG (Université de Bordeaux, UMR GREThA)

Discutant : Jean-Claude DURAND

(Professeur de sociologie à l'université d'Évry, directeur du centre Pierre-Naville)

Inde – innovation inversée – low cost – innovation fractale – design-to-cost – marchés émergents

Présentation

La création puis la réussite commerciale de la Dacia *Logan*, et à sa suite de la gamme *Entry*, constituent non seulement un succès et un bouleversement considérables pour Renault, mais aussi une révolution dans le monde de l'automobile, porteuse d'implications plus larges pour toute l'industrie. Produite à près d'un million d'unités, la famille de modèles dérivés de la *Logan* représente aujourd'hui près de la moitié des ventes internationales de Renault chaque année, consacrant la pertinence d'un véhicule qui renversait les paradigmes établis. Ce pari de l'invention d'un nouveau marché était également audacieux sur les plans de l'ingénierie, de la production et dans les relations avec les fournisseurs. Disruptif à l'intérieur du groupe Renault, développé comme un contre-projet à l'intérieur de la firme, il a bousculé les codes usuels de l'innovation, souvent synonyme de sophistication destinée d'abord aux clients les plus fortunés des pays développés. En visant d'entrée le *low end*, avec un produit conçu pour les marchés émergents et produit au plus près de ces marchés – avant de connaître un relais de croissance massif en Europe de l'Ouest – la gamme *Entry* vient aussi contredire l'orthodoxie des analyses et politiques économiques et de bien des stratégies d'entreprise, qui ne voient d'échappatoire que dans la montée en gamme pour les firmes *incumbent* des vieilles nations industrielles.

Par bien des aspects, le petit véhicule "ultra *low cost*" *Kwid*, conçu pour le marché indien et pour être produit en Inde, repousse encore les limites de la logique *Logan* et les ruptures qu'elle portait. Poursuivant leur travail sur la gamme *Entry*¹ et sur la base d'enquêtes menées tant au Technocentre que sur le terrain en Inde, Ch. Midler, B. Jullien et Y. Lung interrogent ce « *Pari de la Kwid* », réponse aux spécificités d'un des marchés émergents les plus difficiles, avec un véhicule aux coûts plus tirés encore que ceux de la gamme *Entry*, une simplification et un "*decontenting*" poussés à l'extrême, conduisant à repenser dans le sens de la frugalité éléments mécaniques, modes de production, chaîne de fournisseurs.

La *Kwid* est porteuse d'autres ruptures : une base de production inédite, une systématisation de l'ingénierie frugale et de "l'innovation fractale", une initiative venue non plus de la marge chez Renault mais se trouvant être, pour reprendre le mot de C. Ghosn, « un projet pilier de la stratégie de Renault et de l'Alliance Renault-Nissan ». Qu'est-il de cette innovation de plus en plus mondialisée et porteuse de l'avenir de l'Alliance ?

Alors que les ambitions internationales pour la *Kwid* ne sont pas dissimulées, cette journée pourrait être l'occasion d'aborder aussi des questions auxiliaires mais pas étrangères à certains axes du GERPISA, tant ce modèle *low cost* semble porteur de promesses contradictoires, notamment au niveau macroéconomique : d'un côté, vertueux, la possibilité d'un régime de croissance endogène aux pays émergents, où les transferts de technologie et la montée en compétence industrielle permettraient la satisfaction des besoins locaux ; de l'autre, l'exacerbation des déséquilibres de la mondialisation, avec des produits *low cost* produits dans des pays à bas salaires, mais conformes aux standards minimum des pays occidentaux... et aussi aux goûts et au pouvoir d'achat d'une partie des consommateurs, et certainement à une évolution plus inégalitaire de la structure des revenus dans des pays riches mais en voie de désindustrialisation. Succès d'entreprise, la *Kwid* illustre-t-elle, en filigrane, l'alignement par le bas des conditions salariales et sociales ?

¹ *L'épopée Logan. Nouvelles trajectoires pour l'innovation*, Collection: Stratégies et management, Dunod, 2012, 288 p.