

## Cercle de l'Innovation et du Management de l'expertise

Compte rendu synthétique de la réunion du 9 octobre 2018

**Etaient présents :** Arnaud Biard (CNES), Jean Breton (Thésame), Pascal Bultel (CNES), Sophie de la Noue, Michel Delanoue (CNES), Benoit Damourette (Airbus group) ; Vincent Langlois, (Poclain-Hydraulics), Thomas Dufour (Poclain-Hydraulics), Olga Lelebina (CIME), Louis Guérin (HEC), Olivier Musseau (CEA), Stéphane Léage (Veolia), Franck Mandica (groupe SEB), Sophie Normand (Naval group), Christian Tamponnet (IRSN), Christine Triomphe (IAE de Paris), Florent Noël (IAE de Paris).

**Absents excusés :** Philippe Bergin (Schneider Electric), Olivier Lassalle-Herraud (Groupe Saint Gobain), Bénédicte Simond (groupe SEB) ; Yves Dubreuil Chambardel (Naval group).

*Animation :* Patrick Gilbert (IAE de Paris), Martine Le Boulaire (CIME), Natalia Bobadilla (CIME).

La séance était consacrée à la thématique **des stratégies de conception et d'innovation**.

Elle a démarré par un tour de table sur l'actualité des entreprises adhérentes.

Puis, **Christophe Midler**, Directeur de Recherche au CNRS et professeur de management de l'innovation à l'Ecole Polytechnique, est intervenu sur le management de l'ingénierie frugale et ses conséquences.

L'après-midi a été consacrée au témoignage de **Dominique Levent**, Directrice de la créativité et de l'innovation convergée du groupe Renault, sur la stratégie d'innovation ouverte.

### **1. Le projet Renault Kwid en Inde et ses conséquences sur la stratégie d'innovation de l'entreprise-Christophe Midler**

Avec la dynamique plutôt stagnante des marchés matures, Renault a été amené à chercher des relais de croissance nouvelle, principalement en dehors de l'Europe. Dans le secteur automobile, l'Inde paraissait un bon choix pour l'investissement.

Les stratégies traditionnelles d'expansion sont généralement portées par des modèles « home-centric », ce qui signifie que les processus et les modélisations produits par le Siège Social sont importées dans les filiales. Néanmoins ces stratégies ne permettent pas de percer

sur le marché. En Inde, notamment, l'enjeu était de cibler des « non-clients » (les personnes qui circulent à deux roues) pour leur proposer une voiture accessible.

La stratégie traditionnelle des entreprises automobiles consiste à faire porter l'effort d'innovation sur le haut de gamme pour ensuite descendre en gamme. En revanche, Renault avec Logan a choisi de faire le contraire – innover par le bas, avec des produits spécifiques pour un marché exotique, et ensuite remonter vers le haut de gamme. Le lancement de Logan a été un succès et cela a montré l'opportunité pour gagner des marchés de démarrer avec une voiture plutôt « low-cost ».

### **1- Comment réussir le défi de l'innovation frugale ?**

Au départ le pari de la Logan était très prudent et modeste – Renault a employé surtout la stratégie de récupération et de ré-implémentation de l'existant, plutôt que de création nouvelle. La suite a été de créer une nouvelle voiture – la KWID, pour laquelle il a été prévu de faire un nouveau moteur et une nouvelle boîte de vitesse, éléments dont le prix sont généralement assez élevés.

Les prestations différenciantes du véhicule ont été les suivantes :

- Le style extérieur de type « petit SUV »
- Des prestations de communication inconnue sur ce niveau de gamme
- Un comportement routier associé à la conception d'un véhicule moderne

Tout le reste a été adapté «au juste nécessaire » du marché. Aucune dépense n'a été prévue en dehors de ces prestations.

Pour réussir le pari, il s'est agi d'innover « à l'envers. » En effet, l'application des « design rules », du groupe ne permettaient pas de réussir tant elles étaient contraignantes. Il a fallu alors mettre en cause les règles et donc ... transgresser ! L'équipe projet va ainsi rentrer dans cette logique de « transgression systématique » pour tous les éléments et les processus nécessaires à la conception du véhicule.

Cette politique peut être illustrée par un exemple de spécification fonctionnelle, celui du rétroviseur extérieur. La question s'est posée de la nécessité d'avoir un rétroviseur, car en Inde cet élément n'est pas forcément jugé utile par les clients indiens (lié à la spécificité de la circulation dans ce pays). Or il existe une charte de règles de sécurité dans le groupe Renault à laquelle on ne peut déroger. La question a été remontée vers le plus haut niveau décisionnel et un arbitrage a été fait en faveur d'un projet d'adaptation pour le marché indien.

Des innovations ont été recherchées à tous les niveaux, notamment sur les aspects techniques mais aussi sur les questions de production et d'assemblage. Par exemple, en Inde il existe les

usines à l'air libre. Cela a donné lieu au concept de l'usine « sans murs », dont le point fort est une aération naturelle.

Cette approche qualifiée d' « innovation fractale » s'appuie sur plusieurs éléments clés :

- Absence de rupture technologique ou architecturale majeure
- Mise à l'épreuve systématique des solutions existantes à toutes les échelles pour adaptation au contexte et aux objectifs
- Actions sur toutes les variables de la conception : spécifications des produits, adaptation des processus, choix des fournisseurs, solutions logistiques, stratégie de marketing, etc.
- Les processus clés de l'exploration, validation et décision se font en boucle courte.
- Système de « agile learning » (tous les vendredis, chacun devait venir avec une idée pour faire baisser le prix).

Elle a permis de baisser des coûts de conception d'environ 50%.

## **2. Les conditions organisationnelles nécessaires à l'innovation frugale.**

Le premier défi de cette approche réside dans une ambidextrie fonctionnelle : gérer une tension entre une organisation de conception et de production classique (avec des règles, des designs et des exigences traditionnelles) et la nécessité de la transgression, de la rupture.

Un autre enjeu est d'avoir un leadership légitime qui permet d'assurer l'autonomie et la motivation des membres de l'équipe projet sur des objectifs spécifiques. Pour cela il est nécessaire de s'appuyer sur un noyau d'expatriés chevronnés (une vingtaine de « vieux briscards » qui possèdent des compétences de très haut niveau). En effet, pour transgresser il faut d'abord savoir d'où vient la norme et à cet égard, les compétences des experts sont indispensables.

L'existence d'un plateau projet est une autre des conditions, afin de faciliter les échanges inter-métiers et pour accélérer les processus décisionnels (20 expatriés, 200 ingénieurs indiens), qui soit ouvert à des collaborations avec l'environnement indien. Pour cela, le réseau informel a joué un rôle important.

Il s'agit également d'adapter des plannings pour permettre l'innovation dans la phase de développement (on repousse la prise de décision finale afin de pouvoir anticiper et s'adapter en temps réel).

Un autre enjeu consiste en la capacité de suivre un rythme d'apprentissage assez rapide – des nouveaux questionnements et des nouvelles idées sont attendus chaque semaine.

Enfin, il s'agit de mettre en place un management des risques adapté et efficace. La conception initiale « juste nécessaire » a été renforcée par des « plans B » prévus pour améliorer la solution initiale si nécessaire. Le réaligement a été effectué après les tests de sécurité, en conditions réelles.

En résumé, le management « intrusif » de l'équipe projet se base sur :

- Une capacité d'analyse et d'action à toutes les échelles et sur toutes les variables
- Une Ingénierie concourante systématique
- L'ouverture sur l'environnement local
- Des compétences approfondies sur les différents domaines
- Une double autonomie vis-à-vis du siège et de la filiale locale
- Des tensions fortes à gérer
- Un sponsoring « ambidextre » fort et continu du CEO
- Des réseaux pour mobiliser les back offices centraux
- Une culture d'entreprise qui a fait l'apprentissage du frugal

### **3. Au-delà du projet initial, le management de la lignée**

La rentabilité de ce genre d'aventure repose sur la capacité à dériver un produit spécifique pour les classes moyennes (pour Renault c'était d'abord Logan, puis Kwid). Comment est-il possible de réaliser cette performance ?

Christophe Midler précise l'importance du management de la lignée – la nécessité de piloter l'expansion continue des connaissances (sur les marchés, sur les technologies et sur les produits). Il s'agit de maximiser les rentes d'apprentissage par la réutilisation des connaissances, le partage des actifs, l'élargissement de gammes de produits.

Cela nécessite un management subtil associant la continuité, l'opportunisme et l'agilité. Dans ces processus, le rôle du dirigeant est primordial – il s'agit d'assurer la continuité de la vision stratégique et en même temps permettre une « ambidextrie organisationnelle ».

Globalement, l'esprit frugal repose sur les principes suivants : assurer la simplicité, contrôler les dépenses, adapter les standards techniques, être pragmatique et opportuniste, décider et implémenter dans des temporalités courtes (agilité), dépasser les frontières géographiques et culturelles.

## **II- La stratégie de développement des capacités d'innovation du groupe Renault- Dominique Levent**

Dans un contexte fortement concurrentiel et globalisé, l'industrie automobile est conduite plus que jamais à démontrer ses capacités innovantes. Il s'agit de développer les compétences créatives, de partager et d'apprendre du travail des autres (notamment en créant des partenariats avec des startups et autres acteurs innovants), de créer les conditions pour un apprentissage continu.

Pour Renault, il a fallu préparer les esprits à la rupture des pratiques de mobilité, apprendre à partager, à apprendre des autres, casser les silos, débloquer le potentiel créatif des salariés.

Pour renforcer ces différents axes, Renault a entrepris plusieurs actions et développé un certain nombre de dispositifs gestionnaires favorisant l'innovation de rupture.

- 1- Partager les nouvelles tendances et le savoir - Afin de partager les nouvelles tendances et nouvelles connaissances, Renault a mis en place des séminaires, lancé des communautés d'innovation ainsi que décidé de proposer un espace favorisant la créativité et le travail collaboratif – Innovation Room (avec des outils nécessaires pour la création des modèles, prototypes, etc.)
- 2- Aider les nouvelles idées à grandir - Renault a également cherché à créer l'environnement permettant aux nouvelles idées, apparues lors de séminaires ou lors d'un travail dans des espaces d'innovation, à dépasser les frontières afin d'être diffusées plus largement au sein de l'entreprise. Plusieurs dispositifs ont été mis en place afin de soutenir les jeunes innovateurs : le Laboratoire Coopératif d'Innovation associant design et ingénierie, la mise en place de créative labs sur tous les sites du groupe, des programmes d'intrapreneuriat.
- 3- Coacher des projets d'innovation. Des coaches ont été également mis à disposition des jeunes talents, permettant d'avoir un conseil de personnes expérimentées mais également de défendre un projet au sein de l'organisation. Plusieurs formations et workshops ont permis de développer des compétences créatives et renforcer l'esprit d'innovation.
- 4- Accroître la créativité et les compétences d'innovation. Enfin, au-delà des actions à l'interne de l'entreprise, l'ouverture vers l'environnement extérieur a été également jugé primordial. Ainsi, Renault poursuit des actions d'Open innovation, en créant des partenariats avec les acteurs clés du marché et engage ses collaborateurs dans des projets de co-innovation. Toutes ces actions permettent à la fois de motiver les personnes déjà présentes au sein de l'organisation et, d'autre part, attirer les nouveaux talents, avec la proposition de perspectives prometteuses en matière d'innovation.



Cette cartographie de leviers pour développer les capacités d'innovation de l'entreprise, montre qu'il s'agit avant tout pour Renault de parvenir à « changer le regard » sur l'innovation en montrant que pour innover « il faut un grand bric à brac » (Thomas Edison).

Au-delà des moyens techniques alloués, communiquer, raconter l'histoire pour motiver est une condition de la permanence de cette démarche qui n'est pas acquise en interne.

+++++++

**Notre prochain rendez-vous sera le 12 décembre pour la Journée d'étude consacrée au thème « Management de l'innovation et R&D : entre tensions et renouvellement » qui se tiendra à l'IAE de Paris de 10h30 à 16h.**

**Elle sera suivie par l'Assemblée Générale annuelle de l'association CIME.**