

La cascade d'Escher

ou
Quand l'innovation
s'inverse



La cascade d'Escher

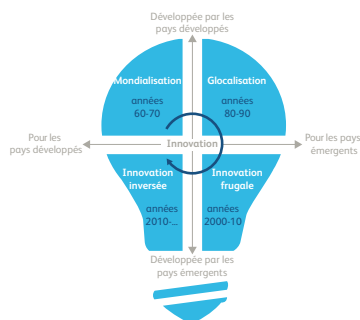
ou Quand l'innovation s'inverse

« *Les usines sont au Sud mais l'intelligence est au Nord* ».

Pour résumer la façon dont l'opinion dominante a longtemps cherché à se rassurer face à la montée des pays émergents, et à la délocalisation industrielle, on pourrait parodier la fameuse apostrophe de François Mitterrand dans son discours de 1983 devant le Bundestag : « Les pacifistes sont à l'Ouest mais les missiles sont à l'Est ». Dure est peut-être la chute, mais le grand déplacement des forces économiques mondiales montre que ce n'est pas exactement le cas. L'intelligence, elle aussi, se déplace ! Sur le principe, il n'y a là rien d'étonnant, on peut même dire qu'il fallait s'y attendre. L'Histoire n'est qu'un éternel recommencement et on se souvient que c'est à la Chine que l'on doit les inventions clés que sont le papier, l'imprimerie, la boussole ou la poudre à canon. L'Empire du Milieu a laissé passer les deux premières révolutions industrielles, il revient s'asseoir à la table de l'imagination mondialisée et la thèse de l'innovation inversée a le mérite d'en tenir compte. Reste pour les entreprises à en tirer parti : « *win everywhere* ».

A l'image de la Big Pharma, qui voit s'assécher ses *pipelines* et peine à renouveler son stock de *blockbusters*, on voit bien que le souci majeur des entreprises est de trouver les sources de leur renouvellement, chercher des rebonds à leur croissance. Elles ne peuvent pour cela se permettre de ne négliger aucun terreau de créativité, et l'innovation inversée en fait partie. Le concept a été mis en forme par deux professeurs de l'université américaine de Dartmouth, Vijay Govindarajan et Chris Trimble, publié dans la *Harvard Business Review*. Ce concept commence par renverser les idées reçues en expliquant que les pays dits développés vont bénéficier de l'apport en innovation des pays émergents et non

plus seulement l'inverse : « *Reverse innovation, create far from home, win everywhere* ». L'innovation inversée suppose que les produits ou services conçus sur place pour les besoins supposés plus frugaux des populations locales, élargiront dans un second temps leurs débouchés en trouvant leur marché, dans les pays développés.



Plus question de penser « occidentale »

Les firmes multinationales doivent donc se mettre en position d'en tirer les bénéfices. Se mettre en position de capter toute nouvelle idée transposable et « rentabilisable » à l'Ouest suppose que le chef d'entreprise ou son patron de la recherche remanie profondément ses équipes. La R&D ne doit plus être la chasse gardée de la maison mère située dans un pays occidental. Plus question de se contenter de penser « occidentale », il devra monter des équipes sur place. Au vu des troupes que les universités asiatiques en général et chinoises en particulier forment chaque année, les chercheurs locaux ne seront pas trop difficiles à trouver... Rappelons au passage que la Chine forme un million d'ingénieurs chaque année, et la France 30 000. Hommes de marketing et sociologues seront là aussi pour saisir idées et besoins en germe. En effet, et c'est l'originalité fondamentale de l'innovation inversée, elle n'est plus poussée par l'offre - la volonté d'introduire une nouvelle technologie - mais par la demande, puisqu'elle est conçue à partir des besoins identifiés des utilisateurs finaux.

Restera ensuite à transposer l'innovation vers les pays développés pour réussir à « l'inverser ». A défaut de pouvoir la redéployer vers ces marchés occidentaux, elle restera ce que l'on a appelé « frugale ». Là aussi, cela suppose une organisation adéquate des équipes de recherche et de marketing, travaillant suffisamment en symbiose pour faire passer l'information et capter ce nouveau courant d'innovation. Le maillage doit être serré pour ne rien laisser échapper. Ainsi donc, l'implantation dans les terres émergentes est bien un relais de croissance pour l'entreprise qui peut profiter directement des marchés locaux, mais elle y puise aussi des forces nouvelles pour redynamiser les siens, la cascade d'Escher rendue possible pour l'innovation inversée.

L'essor des nouvelles classes moyennes

Il est vraisemblable que les nouveaux sourciers mettront plus ou moins de temps à ramener leur proie, selon leurs secteurs de prédilection. Le meilleur exemple est, bien sûr, celui de la Logan, la beauté du cas idoine. Fabriquée pour la première fois en 2004 en Roumanie à destination des pays émergents, selon des critères privilégiant les considérations économiques sur les enjeux esthétiques, elle est plébiscitée par des automobilistes de l'Ouest de moins en moins tentés par la frime. Conclusion, elle vient à la rescousse des résultats de Renault en France où elle détient 5% du marché automobile. Dans un secteur pourtant a priori « surcouvert » par des armées de créatifs, elle a su répondre à des attentes jusque-là non satisfaites. Aujourd'hui, le modèle le plus vendu en France par Renault est signé Dacia et c'est la Sandero. Son 4x4 Duster est son premier modèle dans le monde. C'est d'ailleurs le « cas Logan » qui convainc les exégètes de l'innovation inversée que son développement est inexorable. Autrement dit, même si peu de secteurs peuvent aujourd'hui faire état d'une telle innovation, son avenir paraît florissant. Au fur et à mesure en effet que

la classe moyenne des pays développés s'appauvrit (et ce mouvement paraît lui aussi inexorable...), les innovations conçues pour les pays émergents trouveront un écho croissant dans les besoins des consommateurs pauvres de ces pays. Mais le souci du *low-cost* n'est pas le seul déclencheur de la créativité des pays émergents ! La *BB Cream* en est sans doute un exemple. Cette « *Blemish Balm Cream* », née en Corée des désirs de pâleur des premières acheteuses de produits de beauté de la planète, fait désormais partie des gammes de la quasi-totalité des grands du secteur et s'est glissée dans toutes les trousseaux de maquillage des femmes occidentales.

Le terrain fertile du développement durable

Le monde de la grande consommation, sans doute sa mondialisation déjà très aboutie y est-elle pour quelque chose, semble donc plus prêt que les autres à profiter de l'innovation inversée. La course à la réduction des dépenses de santé dans les pays développés, fait de celle-ci un domaine logique pour l'innovation inversée. Le Mac 800, un électrocardiogramme de la taille d'un ordinateur portable développé par GE pour les médecins indiens exerçant en zone rurale est désormais utilisé par les services d'urgence occidentaux lors d'accidents de la route, ce qui leur évite de transporter les blessés.

Mais de nombreux autres terrains sont propices à de nouvelles pousses. Un des plus fertiles est certainement celui du développement durable. Il est conçu comme une ardente obligation dans les pays mûrs - pour demain - c'est un fait, mais il constitue surtout une nécessité vitale - pour aujourd'hui - pour les pays émergents. Il est donc vraisemblable que c'est bien chez ceux-ci que l'on sera plus rapidement innovant sur l'économie de l'eau ou de l'électricité, car ce sont des biens vitaux. Ainsi l'utilisation en Inde d'applications mobiles et d'Internet pourrait sans doute beaucoup apporter à ses confrères européens. Il s'agit par exemple pour les agriculteurs

indiens d'irriguer leur champ à partir de la réception d'un simple SMS. Un boîtier connecté à une pompe hydraulique envoie un SMS à l'agriculteur lorsque l'électricité est suffisante pour alimenter cette pompe. Cet enjeu de la disponibilité de l'eau douce est tel que ces applications devraient se multiplier d'abord où il est le plus vital mais il ne manquera pas de s'étendre à l'Ouest. Celui-ci dans sa quête de développement durable bénéficiera des innovations dont le monde émergent aura été le pionnier. Cette « inversion » de l'innovation n'est pas encore opérante mais tellement inévitable qu'il vaut mieux dès maintenant en suivre le sillon et s'y préparer.

Au nord rien de nouveau

Dans d'autres cas, ce modèle d'innovation inversée pourra se trouver confronté à des différences profondes entre les cultures ou l'organisation des métiers concernés.

Les cas de la biométrie ou de la finance mobile le montrent, et pour des raisons bien différentes.

Les besoins de la biométrie sont particulièrement criants dans ces pays - notamment africains - où l'état civil a été longtemps négligé, voire inexistant. Le fait de partir de rien permet aux spécialistes du secteur où la France est d'ailleurs particulièrement bien représentée avec Gemalto, Oberthur ou Morpho (filiale de Safran), de proposer d'emblée leurs produits les plus sophistiqués et sécurisés. Pour les individus, ce sésame leur permet d'accéder enfin et de jouir pleinement de leurs droits citoyens et sociaux. Les gouvernements ont des préoccupations sécuritaires, ils voient dans ces nouveaux systèmes la possibilité de mieux gérer leurs effectifs et les flux de populations sur leurs territoires ! C'est donc largement sur ces besoins émergents que se fonde la perspective d'un montant de 8,5 milliard d'euros pour le marché de la biométrie d'ici 2015. Déjà, se constituent les bases de l'état civil marocain, d'une identité biométrique au Gabon, de listes électorales au Bénin,

au Burkina Faso, au Sénégal, en Afrique du Sud, au Mali, etc.

Ce n'est pas parce qu'elle sera plus lente, déjà se répandent les passeports biométriques et différents systèmes de reconnaissance hospitaliers, que la biométrie ne va pas rendre un jour les mêmes services aux pays développés. Simplement, elle devra vaincre leurs réticences culturelles. Celles-ci sont d'autant plus pesantes qu'au Nord et en Occident, la gestion sécurisée de l'identité n'est pas un besoin prioritaire car l'état de développement qu'elle vient faciliter est déjà en partie atteint.

C'est un autre type d'obstacle qui vient freiner l'expansion au Nord des technologies mobiles appliquées à la finance, pourtant développées à toute allure en Afrique. Elles s'y sont largement appuyées sur l'activisme des opérateurs de télécommunications dans des pays sous-bancarisés. C'est sans avoir besoin de compte bancaire que certains africains paient à l'aide de leur téléphone mobile leurs factures d'eau ou d'électricité, transfèrent de l'argent, ou encore achètent dans des boutiques ou en libre-service. En revanche, le secteur bancaire occidental ne compte pas se laisser priver du gâteau mobile. Résultat : la bataille pour le marché se joue à fronts renversés ce qui est bien normal pour une innovation inversée, et, le volume de transactions sur mobile a beau exploser dans les pays développés, les opérateurs bancaires comme télécoms ne tirent pas le maximum de cette innovation. Il faudra, pour y parvenir, commencer par répondre à la question de savoir qui tient les cordons du porte-monnaie électronique ! Aux entreprises maintenant de répondre à celle qui leur demande de repenser les circuits de leur innovation. Celle-ci a beau s'inverser, elle reste prioritaire !

Jean-Michel Huet

jean-michel.huet@bearingpoint.com

Comité éditorial : Patrick Lheure, Jean-Michel Huet

Marketing et Communication : Emilie Lefèvre, Sandrine Pigot

A propos de BearingPoint

Les consultants de BearingPoint savent que l'environnement économique change en permanence, et que la complexité qui en découle nécessite des solutions audacieuses et agiles. Nos clients du secteur privé comme public obtiennent des résultats concrets lorsqu'ils travaillent avec nous. Nous conjugons compétences sectorielles et opérationnelles avec notre expertise technologique et nos solutions propriétaires, pour adapter nos services aux enjeux spécifiques de chaque client. Cette approche sur mesure est au cœur de notre culture, et nous a permis de construire des relations de confiance avec les plus grandes organisations publiques et privées. Nos 3350 collaborateurs accompagnent nos clients dans plus de 70 pays, avec notre réseau international de partenaires, et s'engagent à leurs côtés pour des résultats mesurables et un succès durable.

Pour plus d'informations :

www.bearingpoint.com

 @BearingPoint_FR

©2014 BearingPoint France SAS. Tous droits réservés.



BearingPoint®

www.bearingpoint.com

 @BearingPoint_FR

