



**HAL**  
open science

## Quelle(s) relation(s) entre l'innovation inverse et le courant sur les ressources ?

André Cipriani

► **To cite this version:**

André Cipriani. Quelle(s) relation(s) entre l'innovation inverse et le courant sur les ressources ?. ECONOMIES EMERGENTES / ECONOMIES MATURES ENJEUX POUR LE MANAGEMENT INTERNATIONAL, Atlas/Afmi, May 2014, marseille, France. hal-01164493

**HAL Id: hal-01164493**

**<https://hal.science/hal-01164493>**

Submitted on 17 Jun 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Quelle(s) relation(s) entre l'innovation inverse et le courant sur les ressources ?

Nom : **André CIPRIANI**

Résumé :

L'innovation inverse intéresse de plus en plus la discipline du management stratégique, tant au niveau des résultats obtenus par certaines multinationales, que du développement économique des territoires ou du rapport des acteurs aux marchés. Le courant sur les ressources, prépondérant depuis quelques décennies dans cette discipline, peut-il être rapproché de l'innovation inverse ? C'est par la proposition de points communs et différences entre ces domaines que cette communication théorique suggère une réponse au lecteur et des voies de recherches futures.

Mots clefs : innovation inverse, courant sur les ressources.

## INTRODUCTION

Depuis quelques décennies, le courant sur les ressources (Nelson & Winter, 1982 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986, 1991) marque, de son empreinte, nombre de théories et de travaux académiques en management stratégique (Dosi, Teece & Winter, 1990 ; Hart, 1995 ; Conner & Prahalad, 1996), ayant un impact sur d'autres disciplines telles les ressources humaines ou le marketing. Antérieures à ce courant sur les ressources, les études de Schumpeter (1911) sur les cycles économiques proposent cinq types d'innovation participant à la continuité de notre économie de marché. Les résultats pertinents de cet auteur sont toujours d'actualité un siècle plus tard et prouvent autant la résistance au temps de ces propositions que leur bien fondé. Nombreuses sont les politiques publiques qui mettent en avant l'innovation comme base, voire comme prérequis, d'un avantage concurrentiel et incitent les entreprises à intégrer des processus d'innovation. Dans ce cadre, l'innovation et le courant sur les ressources sont donc concordants par objectif (acquisition d'un avantage concurrentiel) quel que soit la nature, le domaine d'activité de l'entreprise ou la durée de cet avantage. Le courant sur les ressources, présente l'intérêt d'un large panel de travaux académiques du fait de son articulation entre les ressources possédées et un avantage concurrentiel. Mais ce courant a aussi des inconvénients du fait de l'étendue de son champ théorique et méthodologique, faisant place aux critiques (Priem, Butler, 2001) et ouvrant ainsi le champ à de nouveaux courants et concepts (Knowledge-based theories of competitive advantage, resource-based theories of innovation).

Le courant sur les ressources, à l'identique de l'innovation, se fixe comme objectif l'atteinte, puis le maintien, d'un avantage concurrentiel. Néanmoins, un nouveau type d'innovation alimente l'intérêt des chercheurs en management stratégique depuis

quelques années : la « Reverse Innovation » (Immelt & Al. 2009) traduit par *Innovation Inverse* (I.I.). Ce nouveau type d'innovation a-t-il, ou aura-t-il une incidence auprès du courant sur les ressources et s'inscrit-il dans la typologie des propositions de Schumpeter sans remettre en cause cette finalité d'objet ? C'est sur ces questions que nous articulons notre communication et proposons au lecteur quelques pistes de réflexions.

Dans un premier temps, nous allons aborder le courant sur les ressources avant de présenter le modèle de l'innovation inverse, puis nous soulignerons les différences entre ces deux modèles.

#### LE COURANT SUR LES RESSOURCES

Courant majeur depuis quelques décennies, l'approche sur les ressources et les compétences (A.R.C.) s'est appuyée de la théorie de la firme de Penrose (1959) avant d'influencer la discipline du management stratégique. Cette auteure, s'est intéressée aux organisations industrielles qui disposent de connaissances spécifiques et combinent leurs ressources de façon différenciée pour se développer et croître. Dans ses travaux, elle écarte l'approche systémique de l'entreprise et les limites à l'expansion de celle-ci. A l'identique des cycles économiques de Schumpeter, ce sont les ruptures d'équilibre qui perturbent toute croissance de l'organisation. Au sein de ce courant, Wernerfelt, dans son article datant de 1984, relie l'avantage concurrentiel (A.C.), les ressources possédées et les marchés, intitulant son approche « Resource Based View » (R.B.V.). Barney (1986, 1991) poursuit dans cette dynamique d'avantage concurrentiel généré par les ressources et identifie quatre caractéristiques principales que doivent posséder ces ressources pour maintenir un écart avec les concurrents : « Value », « Rareness », « Imperfect

Imitability », « Substitutability ». A ses yeux, les organisations possédant des ressources ayant ces qualités, tirent un A.C. sur le marché. Les travaux et apports de ces deux auteurs s'inscrivent bien dans la démarche initiée par Penrose (1959) ; l'entreprise évolue dans un environnement concurrentiel plutôt stable et prévisible, dans lequel les caractéristiques d'un A.C. sont liées à l'utilisation de ressources spécifiques du marché. C'est sur cette perception commune de l'environnement et de ses caractéristiques, de la part de l'ensemble des concurrents, que la performance d'une entreprise peut être évaluée. Celle-ci est fonction de critères exogènes à l'organisation, qui cherche à les modeler en vue d'en tirer profit (Porter, 1986). Les courants sur les ressources amènent donc une stratégie de type déterministe, plus que volontariste, car l'entreprise tente d'influencer l'environnement autant qu'elle est influencée par celui-ci.

Mais d'autres travaux de chercheurs élargissent cet angle d'étude sur les ressources et l'avantage concurrentiel, tels que ceux sur les capacités dynamiques (Teece & al., 1997), sur l'environnement (Hart, 1995), sur les connaissances (Conner, 1991 ; Kogut & Zander, 1992), voire sur l'improvisation (Miner & al., 2001), sur les capacités d'absorption (Cohen & Levinthal, 1990) ou encore sur l'ambidextrie (Tushman & al., 2004). Ce courant sur les ressources s'étoffe d'apports épistémologiques qui élargissent les frontières et intègrent l'environnement comme une variable influençant l'organisation autant dans sa capacité de réaction que dans l'adéquation des réponses au marché. Ce courant majeur s'appuie sur les ressources de l'entreprise et les différentes combinaisons possibles, objet d'une plus-value différenciatrice à finalité économique. La possession de compétences, de connaissances, de techniques ou technologies, forme une base dont les routines et autres modalités d'agencement tirent parti pour, au minima, donner à l'organisation

les facteurs stratégiques du marché et au maxima, en créer de nouveaux. Dans cette stratégie déterministe, d'autres ressources doivent être prises en compte par l'entreprise afin d'agir sur son environnement. Porter (1986), dans son modèle sur la structure des marchés, présente l'entreprise soumise à cinq grandes forces à maîtriser afin d'en tirer un avantage : pouvoir de négociation avec les clients, les fournisseurs, capacités à faire face à des produits de substitution, de nouveaux entrants et résister à la rivalité inter-entreprises. Les entreprises qui maîtrisent les cinq forces, disposent de ressources ou de capacités amenant un avantage concurrentiel.

L'objectif de maintenir cet avantage inhérent à l'approche sur les ressources correspond bien à la finalité des innovations de Schumpeter (1911). Le nouveau concept d'innovation proposé par Immelt & Al. (2009) « innovation inverse » peut faire partie des typologies de Schumpeter comme une typologie à part entière ou être intégré dans une ou plusieurs classifications. Mais l'I.I. fait entrer en jeu d'autres critères dont certains ne sont pas en lien avec l'organisation, telle la typologie des besoins primaires à satisfaire pouvant rendre les ressources et les capacités organisationnelles éphémères, voire de second plan, fragilisant ainsi le modèle des ressources.

En 2001, Barney, répondant aux critiques de Priem & Butler, confirmait sa position et ses propositions académiques sur les ressources même si ce courant peut s'appliquer aussi à des disciplines autres que la stratégie (management des ressources humaines, marketing, management des systèmes d'informations) ou élargir cette discipline par le biais des connaissances, de l'innovation ou de la coopération entre les entreprises. Dans sa réponse, il argumente sur le bien fondé de ses apports mais en profite pour élargir l'épistémologie en management

stratégique sur d'une part, la caractérisation de l'avantage concurrentiel et d'autre part, sur la valeur apportée par l'entreprise au regard des caractéristiques du marché. Il ne remet pas en cause le lien entre les ressources et l'avantage concurrentiel mais pense que la question de cet avantage doit être de nouveau posée aux chercheurs de ce champ académique, tout comme celui de l'adéquation de la valeur apportée au marché. Il serait, sans doute, intéressant d'avoir son avis sur l'innovation inverse, compte tenu de ces propositions.

#### L'INNOVATION INVERSE

Depuis que Immelt & Al. (2009) ont proposé le concept de « reverse innovation », nombre d'auteurs et de chercheurs s'intéressent à ce sujet, proposant même quelques variantes d'appellation (Talaga, 2010 ; Batthi, 2011 ; Tiwari & Herstatt, 2012). Pour certains chercheurs, ce nouveau genre d'innovation est même considéré comme un « buzzword » académique.

Schumpeter, dans son approche des cycles économiques (1911), avait proposé cinq grands types d'innovations, constituant de nos jours une référence académique incontournable :

- la fabrication d'un bien nouveau,
- l'introduction d'une méthode de production nouvelle,
- l'ouverture de nouveau débouché,
- la conquête d'une source nouvelle de matières premières ou de produits semi-ouvrés,
- la réalisation d'une nouvelle organisation, comme par exemple la création d'une situation de monopole.

Nous proposons de présenter les fondements sur lesquels s'appuie l'I.I. avant d'aborder sa relation avec le courant des ressources.

Proposé par Immelt & Al. (2009), à l'issue de leurs travaux auprès de l'entreprise multinationale (E.M.N.) Général Electric (G.E.), l'innovation inverse consiste à développer un produit au sein d'un grand territoire en voie de développement avant de le commercialiser sur l'ensemble des marchés couverts par cette E.M.N.. Dans le cas de leurs travaux en 2002, G.E. a développé du matériel médical léger, transportable et pas cher avant de l'intégrer avec succès dans son offre sur le marché américain (Immelt & Al., 2009), une machine à ultrasons (Le Vscan), conçue au sein et pour le territoire rural chinois et un électrocardiogramme (le MAC 400), développé au sein et pour le territoire rural indien.

Dans un cadre élargi, ce type d'innovation de produits, voire de services, relie les connaissances et la maîtrise des techniques et technologies aux besoins vitaux et fonctionnels d'une population à très faible pouvoir d'achat. Le nombre de clients potentiels constitue un marché à très forte marge de progression (Prahalad & Hart, 2002). La réalisation de produits très faciles d'utilisation, utilisant peu de ressources tant dans la conception que dans la réalisation, peu chère et dont les fonctionnalités répondent à des besoins primaires, constitue le principe de l'innovation inverse. Les grandes caractéristiques distinctives de ce type d'innovation sont :

- un grand territoire composé d'une population à très faible pouvoir d'achat, à la recherche de nouvelles technologies et techniques issues du monde industrialisé,
- une entreprise multinationale, capable de disposer de compétences fortes et de commercialiser sur l'ensemble des marchés internationaux,



- une adaptabilité organisationnelle de cette E.M.N. permettant de développer des produits sur ces territoires avec des équipes locales,
- une perspective annoncée de développement économique important, compte tenu du nombre de personnes concernées (Prahalad & Hart 2002).

Mais cette logique d'implantation d'une E.M.N. au sein de territoires « pauvres » économiquement, avant commercialisation internationale de produits, pose de nombreuses questions. Elles concernent autant la cohérence de l'entreprise (auprès des parties prenantes dans l'offre des produits, la politique affichée et la communication) que la prise de risques ou la nécessité de recourir à ce type d'innovation pour être présent sur ces marchés. De plus, les conséquences organisationnelles sont grandes : sélection et intégration d'équipes locales, management de l'interculturalité, adaptation, voire transfert, des services de R&D, investissements et ressources adaptés aux usages et pratiques locales. Néanmoins, cette position permet d'élargir une gamme de produits internationaux, aussi bien au niveau des prix que des spécificités et conforte la posture internationale de l'entreprise au sein des marchés, signe donné à l'ensemble des parties prenantes. Mais le cycle de fabrication des pays « pauvres » économiquement vers les pays « riches » ne constitue pas un changement car nombre d'entreprises le pratique avec opportunisme pour des raisons économiques et sociales depuis de nombreuses années et avec succès.

Des auteurs comme Batthi (2011) ou Tiwari et Herstsatt (2012) reprennent le principe de l'I.I. et proposent le concept d'innovation « frugale ». Ils élargissent l'innovation inverse à l'ensemble des entreprises en intégrant l'accès à la base de la pyramide économique (BoP) de Prahalad et Hart (2002) comme moteur social, voire comme finalité économique. L'innovation frugale étant un processus visant à réduire la

complexité et le prix d'un bien et de son mode de production en vue de proposer des solutions fonctionnelles à ceux disposant de peu de moyens financiers.

Pour des raisons de commodités, de simplification et nous attachant aux caractéristiques de ce type d'innovation, innovation frugale et innovation inverse seront confondues sous la dénomination du second modèle.

Même si quelques critiques peuvent être soulevées dans la proposition d'Immelt & Al. (2009), elle reste néanmoins digne d'approfondissement et de recherches. Parmi les critiques qui peuvent être opposées aux auteurs, on peut citer celle de la définition, des types d'entreprises concernées et de la partialité.

En effet, les auteurs proposent une définition de l'I.I. par simple opposition à la glocalisation (Figure 1). Ils ne donnent pas de définition claire mais argumentent sur l'attrait économique et stratégique à inverser le concept de glocalisation. D'autres critiques concernent soit la structure de l'organisation car le modèle d'innovation inverse écarte nombre de projets réalisés par un groupement d'entreprises ou une structure non gouvernementale, soit l'objectivité et la partialité des auteurs travaillant pour et au sein de l'entreprise G.E..

Néanmoins, les caractéristiques de l'innovation inverse permettent d'alimenter les critères requis pour conquérir et maintenir un A.C. au sein de secteurs d'envergure mondiale. Pour Porter (1986), l'innovation qui amorce le processus de mondialisation peut se décliner sous forme d'un nouveau produit, d'un nouveau segment d'un marché, d'une réduction du coût d'adaptation, d'une modification de concept, d'une déconcentration de la production et d'une élimination des contraintes liées aux ressources ou à la perception du produit. L'ensemble de ses caractéristiques proposées par Porter (1986) sont des caractéristiques de l'innovation inverse, faisant donc de celle-ci un outil stratégique de développement de toute E.M.N.. L'I.I.

rapidement implantée et fortement diffusée crée une absence temporaire de concurrence, dans le territoire de développement du produit et un avantage au sein des autres marchés territoriaux de l'entreprise.

La circularité épistémologique du courant sur les ressources avec l'A.C. s'applique donc de la même façon au concept de l'innovation inverse. Le même reproche pourrait donc être tenu. Nous allons aborder les autres liens entre ces deux notions, proposant des pistes et voies de recherche envisageables.

#### QUEL LIEN(S) ENTRE LE COURANT SUR LES RESSOURCES ET L'INNOVATION INVERSE ?

Nous l'avons vu, le courant sur les ressources rapproche les ressources actionnables de l'entreprise des facteurs stratégiques du marché en vue de créer et de maintenir un avantage concurrentiel. L'I.I., quant à elle, tire la connaissance, la créativité et le développement de nouveaux produits d'une partie de la population à faible pouvoir d'achat, recherchant de nouveaux business modèles, de nouvelles chaînes de valeur et redéfinissant les fonctionnalités des produits. Les caractéristiques d'un marché porteur pour ce type d'innovation sont celles mises en avant par Prahalad & Hart (2002) pour accéder à la base de la pyramide, mais ces dernières demandent un investissement conséquent de la part d'une E.M.N. en termes de ressources financières, humaines et structurelles. Nous avons pris appui sur le modèle des Cinq forces de Porter dans le cas de l'avantage concurrentiel de l'organisation vers son marché. Cet auteur (1990), s'attachant aux rôles des territoires dans une bataille concurrentielle, propose un modèle tourné vers l'industrie et les structures locales, qui est, nous semble-t-il, davantage en adéquation avec nos propos : le modèle du diamant. Dans ce modèle, la demande, l'industrie et les acteurs locaux participent à un avantage concurrentiel territorial, dont les principes apparaissent déjà en 1817,

dans la proposition de Ricardo sur les avantages territoriaux. En effet, l'effet de levier mis en avant dans le potentiel d'une innovation inverse peut avoir un impact non négligeable sur l'industrie (cas dans l'exemple du matériel médical de G.E.) : le poids des acteurs publics, dans le modèle de Porter, apparaît dans la proposition d'accès à la BoP, le nombre de besoins à pourvoir est démesuré et la rivalité concurrentielle très faible. Selon une vision environnementale, ce modèle peut relier l'avantage concurrentiel aux conditions d'application de l'I.I., pouvant être applicable en management stratégique.

Reprenant le parallèle entre le courant sur les ressources et l'I.I., dans un premier temps, nous allons aborder quelques points communs avant d'approcher les divergences et proposer des pistes de recherche future.

Un premier point commun concerne leur lien et leur respect au cadre conceptuel. Le courant sur les ressources s'appuie sur la théorie de la firme de Penrose, cherchant à approfondir la notion plurivoque d'une ressource dans l'objectif d'un avantage concurrentiel, tout en restant dans les limites de l'entreprise (**Erreur ! Source du renvoi introuvable.**). L'innovation inverse s'appuie plus sur les cycles économiques et les typologies de Schumpeter, sans les remettre en cause ou en changer leur nature, dans l'atteinte de ce même objectif. Même si les positions sont opposées dans ce cas (interne, externe), le cadre conceptuel est respecté dans son objet : l'obtention et le maintien d'un A.C.. Distinguons néanmoins deux types d'avantages :

- Ceux liés à la maîtrise des processus (techniques, technologiques, productifs) voire possession de ressources distinctives,
- Ceux liés à la maîtrise des besoins (les plus demandés, accessibles) et des moyens d'accès (type de population, prix estimé, connaissance des circuits politiques).

Ces typologies distinctes, concerne plutôt la théorie des ressources dans le premier cas et l'innovation inverse dans le second.

Le deuxième point commun concerne la notion de réactivité propre aux deux notions. Que ce soit dans la mise en œuvre d'une ressource ou d'une innovation inverse, comme dans l'adaptation aux évolutions, il convient de souligner l'importance de cette variable dans la réussite d'un A.C.. La possession de ressources rares n'est pas gage d'un avantage concurrentiel sans une dynamique interne d'adaptation (Figure 2), faisant de cette capacité de réaction une caractéristique constituante de l'avantage. Dans le cas de l'I.I., la réactivité est une composante de ce type d'innovation car les multinationales qui la mettent en œuvre, doivent percevoir au plus tôt les tendances de la population des pays émergents afin de proposer rapidement des solutions accessibles financièrement, simples fonctionnellement et d'un moindre coût technologique. Cette réactivité est restreinte à une partie de l'organisation dans le premier cas et peut remettre en cause la totalité et la finalité de celle-ci dans le second. Les équipes de R&D réparties au sein des pays émergents participent à l'élargissement de la gamme des produits. Elles peuvent faire de l'EMN une organisation distribuée, voire dispersée, mais elles participent à toute réactivité (organisationnelle, logistique, sociale, technologique, partenariale) nécessaire au succès de l'I.I.

Le troisième point concerne, on l'a abordé précédemment, la circularité des concepts. L'un comme l'autre sont mis en avant pour obtenir un avantage concurrentiel, mais celui-ci ne peut exister sans l'un ou l'autre. Une des plus fortes critiques au courant sur les ressources a été émise par Priem et Butler (2001), qui mettent en avant l'aspect tautologique et la difficulté d'identification des ressources créatrices d'un gain de compétitivité. Est-ce l'A.C. qui conditionne les ressources ou

l'inverse ? Sans alimenter ce débat et revenir sur la réponse apportée par Barney (2001), il nous paraît intéressant d'initier la même critique envers l'I.I. Pour une multinationale, est-ce le succès d'un produit innovant développé pour un marché au sein d'un pays émergeant, puis adapter et généraliser dans les pays industrialisés, qui conditionne l'innovation inverse ou est-ce plutôt la détermination des dirigeants, qui œuvrent à élargir une gamme de produits, de services, et réorganisent géographiquement des services de l'entreprise dans cet objectif ?

Autre point commun, que ce soit dans le cadre du courant sur les ressources ou de l'innovation inverse, peu d'organisations sont concernées par ces approches. Les études actuelles ne démontrent pas que la majorité des EMN mettent en œuvre une démarche d'innovation inverse et la critique de Miller (2003), sur le faible nombre d'entreprises qui possèdent un A.C. par leurs ressources rares, peut s'appliquer à l'I.I.

Enfin, le dernier point commun proposé dans notre discours est qu'ils partagent quelques caractéristiques telles leur nature idiosyncratique, la recherche d'une rente ou la durabilité subjective temporelle liée aux facteurs du marché. Par définition, l'innovation est rattachée aux capacités dynamiques en tant que processus, sous l'angle idiosyncrasique (Teece & Al., 1997) comme sous celui des pratiques communautaires (Eisenhardt & Martin, 2000) ou encore en fonction d'un résultat à atteindre. La définition de l'innovation inverse semble donc relier le courant sur les ressources et l'innovation telle que proposée par Schumpeter.

Concernant les points qui les différencient, l'aspect tangible et intangible des ressources n'apparaît pas dans le cas d'une innovation inverse. Le savoir tacite (intangible) comme le système d'information, la qualité du réseau de l'entreprise, les

routines internes, les clients et fournisseurs ou le style de management peuvent être des ressources endogènes qui n'apparaissent pas directement dans le cas d'une I.I.. La connaissance des caractéristiques du marché peut être perçue comme une ressource post-action dans un cas et de moindre importance dans l'autre car l'accès des produits à la BoP, fonction d'un rapport prix/fonctionnalité perçu comme maximum, peut être une source de rente pour l'entreprise. La plus-value s'obtient par incrémentation (des produits ou services) dans le premier cas et par adéquation minimaliste (en réponse à des besoins plutôt physiologiques ou de sécurité) dans le second.

Un autre point qui les différencie à ce jour, voire les oppose, concerne une critique formulée par Weppe & Al. (2012) sur le courant sur les ressources au sujet de la nature des postulats utilisés. Ces auteurs soulignent une assise sur les postulats de la rareté et de la propriété des ressources, sans tenir compte de la profusion et de l'accès à celles-ci, source de succès grandissant notamment par l'intervention des individus dans certains circuits de productions (musique, informatique, vidéo,...). Ce qui conditionne le succès de l'innovation inverse est le prix, le volume de ventes et l'utilisation des produits par l'ensemble de la population, de par ces caractéristiques elle s'appuie de fait sur ces derniers postulats. A ce jour et compte tenu des connaissances et théories en cours, ces postulats symétriques nous paraissent associés à des concepts opposés par nature. De par cette distance, la théorie sur les ressources est liée à l'innovation inverse par symétrie, par opposition.

#### SUGGESTIONS ET VOIES DE RECHERCHE

Le courant sur les ressources a connu de fortes avancées académiques essentiellement pendant deux décennies, entre les années post 1980 et 2000. L'I.I.,

quant à elle, est encore très peu explorée de façon académique. Les expériences menées par des E.M.N. nous permettent d'en établir le cadre théorique au fur et à mesure de l'avancée des connaissances. Néanmoins, les échanges économiques Sud-Nord et Est-Ouest connaissent une telle progression que ce type d'innovation prend de l'ampleur au fur et à mesure, tant dans sa mise en application économique de la part des EMN que théorique avec l'étude des avantages et conséquences de ces actions. L'intégration de l'I.I. dans le champ académique du management stratégique, vu sous l'angle du courant sur les ressources, peut renforcer son assise et enrichir la typologie des ressources en fonction des résultats et des pratiques de l'innovation inverse. Ayant abordé les caractéristiques de ce type d'innovation, beaucoup d'entre-elles sont communes avec celles de l'A.R.C. et apportent un nouvel éclairage à ce courant.

Si un lien existe entre la théorie des ressources et le courant de l'innovation inverse, une remise en cause de cette théorie devrait avoir un impact sur le courant de l'innovation inverse. Si la symétrie des caractéristiques est renforcée ou que, au contraire, des points communs sont mis en avant, il serait envisageable que ces deux courants soient (re)liés.

Weppe & Al. (2012) proposent une extension de la théorie des ressources en élargissant la typologie et l'accès à celles-ci. Pour ces auteurs, les ressources ordinaires, abondantes et accessibles devraient aussi être intégrées au courant sur les ressources. Nous inscrivant dans cette même démarche de d'extension, nous proposons que l'innovation inverse participe à cette extension de la théorie, confrontant la prise de distance du terrain par les chercheurs aux évolutions des EMN et des différents flux transfrontaliers propres à ces organisations (logistiques,



sociaux, financiers, économiques, technologiques,...). Pour ces auteurs, 3 changements majeurs sont susceptibles d'amender l'approche de Barney :

- Le rôle essentiel des ressources non stratégiques,
- Le passage d'une économie de la rareté à l'économie de l'abondance,
- Le passage d'une économie de la propriété à une économie de l'accès.

Ces 3 changements majeurs sont des caractéristiques de toute innovation inverse :

- Les innovations portent sur l'utilisation de ressources non stratégiques car facilement accessibles, voire communes ou abondantes.
- L'économie dont dépend l'innovation inverse est basée sur l'abondance plutôt que sur la rareté. La technologie utilisée est facilement accessible, fonctionnelle et reproductible, le coût est moindre, la population concernée est importante, la prédominance écologique et sociale est forte, le marché est source de croissance et de rentabilité en regard du faible de nombre de concurrents.
- C'est la fonctionnalité et le temps d'utilisation qui sont mis en avant plus que la propriété et la rente. Il est plus logique dans ces pays de payer la seconde d'utilisation d'un téléphone, simple d'utilisation et partagé ou mis en commun, que payer l'abonnement mensuel d'un smartphone personnel.

Il semble qu'une extension de la théorie des ressources tel que proposée pourrait s'appuyer sur les pratiques de l'innovation inverse, voire polycentrique, des EMN afin de renforcer les points mis en avant par Weppe & Al. (2012).

Parmi les voies de recherche, on peut aussi aborder la relation entre l'I.I. et la nature du marché. Le modèle de social business, de Muhammad Yunus, et celui de la BoP, de Prahalad & Hart (2002), intègrent l'innovation inverse comme élément majeur constituant. Au sein de ces territoires, le marché économique, construit de toute

pièce, à partir de besoins simples et primaires, voire vitaux, constitue un objectif majeur pour les deux modèles car il participe à la lutte contre la pauvreté par la création et la duplication d'activités économiques. L'innovation inverse devient un facteur stratégique constituant du marché et les entreprises souhaitant s'y développer doivent être en mesure d'actionner des ressources se rapprochant des caractéristiques de l'I.I.. Elle renforce aussi le modèle de Porter (1990) sur l'avantage territorial.

Une autre voie de recherche, pertinente à l'égard du sujet exposé dans cet article, a trait aux liens entre l'innovation inverse et les travaux sur l'ambidextrie. Les E.M.N., dont les ressources sont de nature technique ou technologique et celles positionnées sur un marché à très forte valeur ajoutée, vont intégrer ce type d'innovation dans leur stratégie et donc mettre en place des projets d'exploration. Leurs capacités à accéder à ce type de marché constituera un nouveau type de ressources et ce, qu'elles le fassent par le biais d'un partenariat ou par croissance externe.

Au sein du courant sur les ressources, Prahalad, en 1990, mettait en avant les compétences clefs comme élément différenciateur permettant l'avantage concurrentiel. Dix ans plus tard, en tant que co-initiateur du modèle de la BoP, il vante les mérites d'une diversification, caractéristique d'une entreprise souhaitant mettre en place et maîtriser sa chaîne de valeur dans ce marché. Une décennie sépare ces deux approches. La première s'appuie sur les ressources endogènes pour apporter une offre perçue comme meilleure par le marché, la deuxième l'adapte par rapport aux besoins perçus. Il semble donc que la vision du marché soit distinctive en management stratégique dans le choix d'un des modèles, la tendance économique actuelle favorisant l'innovation inverse pour les E.M.N.. La stratégie de G.E. s'est avérée gagnante autant dans les nouveaux territoires que sur l'ensemble

de ses marchés. Entreprise reconnue dans le domaine des instruments médicaux, le résultat des produits issus de l'I.I. lui a permis de renforcer et d'élargir sa gamme, l'a placé en position dominante sur les nouveaux marchés asiatiques et lui amène une image plus soucieuse de l'environnement sur laquelle elle peut communiquer.

Dans le cas de l'innovation inverse, les besoins primaires sont davantage couverts par des offres économiques mais les processus maîtrisés doivent être revisités : l'offre marketing est à repenser (Faivre-Tavignot & Al., 2010) aussi bien que le circuit de vente et de production, le service de développement, les résultats financiers attendus, la communication et les partenariats avec les acteurs locaux, etc. La position d'une organisation qui se place sur des marchés fortement concurrentiels, où il convient de créer des besoins (modèle des cinq forces, courant sur les ressources) ou sur d'autres marchés dans lesquels il faut plutôt prendre en compte et répondre aux besoins primaires avec de très fortes perspectives d'évolutions (BoP), rejoint le courant sur l'ambidextrie (Tushman & al., 2004), voire sur l'improvisation (Miner & al., 2001), ou les capacités d'absorption (Cohen & Levinthal, 1990). Dans ce cadre, l'innovation inverse devient une composante du courant sur les ressources, se retrouvant dans plusieurs types de ressources, telles les compétences distinctives (Andrews, 1971), les actifs idiosyncratiques (Williamson, 1979), les capacités dynamiques (Teece, Pisano & Shuen, 1997) ou les connaissances des marchés (Guillen, 2000). Comme le soulignent Faivre-Tavignot & al. (2010), la partie liée à l'apprentissage bouscule les compétences et les routines des cadres d'une E.M.N., pouvant l'engager dans une démarche de rupture. Rupture de ses process, de ses canaux de décisions, de ses business modèles, de ses capacités d'apprentissage, de sa relation avec les partenaires ou de sa rupture culturelle (changement des

valeurs, des rites, des pratiques collectives) qui impactent la stratégie en profondeur et de façon brutale.

Concomitant à l'ambidextrie, la voie de recherche abordant l'I.I. et l'improvisation (Miner & Al., 2001 ; Kamoche & Al, 2003 a, 2003 b) est aussi prometteuse dans ce contexte, où les connaissances de ce type d'innovation sont en devenir. Les études portant sur des E.M.N., des groupements, des partenariats, ou des associations d'organisations à but non économique souhaitant développer l'innovation inverse, sont sources d'apports épistémologiques importants, tant dans l'approche du marché qu'au niveau des relations organisationnelles et sociales.

Le rapprochement entre l'innovation inverse et le courant sur les ressources permettrait non pas de répondre aux questions de Prahalad ou de Barney mais permettrait un nouvel éclairage sur l'A.R.C., bénéfique au management stratégique, souhait que nous engageons à poursuivre avec d'autres chercheurs.

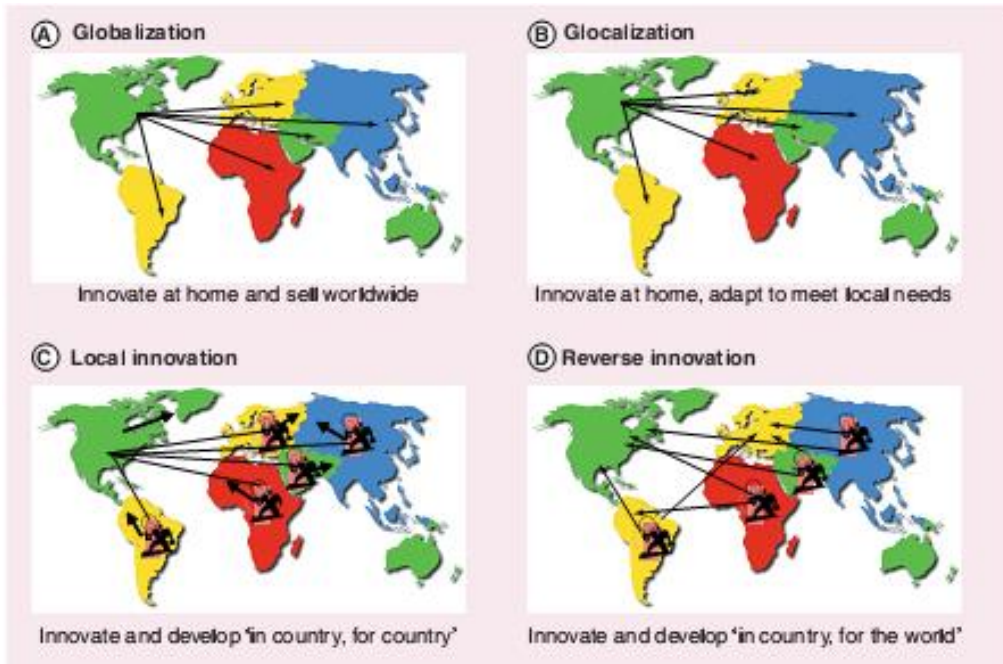


Figure 1 : synthèse historique de l'innovation inverse (Talaga, 2010).

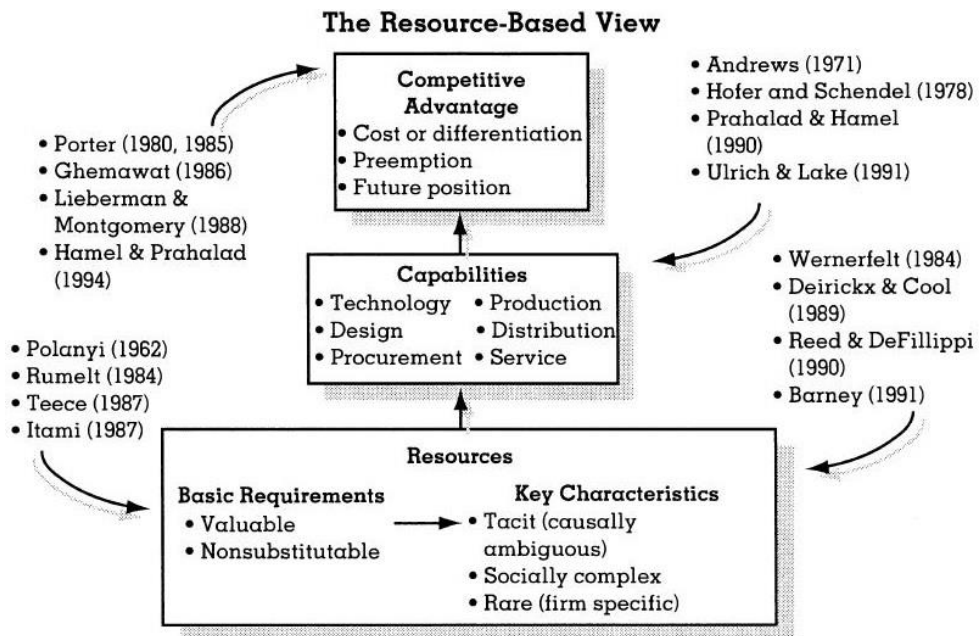


Figure 2 : Ressources et avantage concurrentiel (Hart 1995).

## BIBLIOGRAPHIE

Andrews, K.R. (1971). « The concept of Corporate Strategy », Irvin, Homewood

Barney, J.B. (1986). « Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy », *Management Science*, Vol. 32, No. 10, 1231-1241

Barney, J. B. (1991). « firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of management*, 17(1), 99–120.

Barney, J. B. (2001). « Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes », *The Academy of Management Review*, 26(1), 41.

Batthi, Y. (2011). « What is Frugal, what is innovation? Towards theory of frugal innovation », Working Paper, Said Business School.

Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1990). « Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128.

Conner, K.R. (1991). « A Historical Comparison of Resource-Based View and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? » *Journal of Management*; 17, (1), pp. 121–154.

Conner, K. R.; Prahalad, C. K. (1996). « A Resource-Based Theory of the Firm : Knowledge versus Opportunism ». *Organization Science*, 7(5), 477–501.

Dosi G. ; Teece D. ; Winter G. (1990) « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise ». In: *Revue d'économie industrielle*. Vol. 51. 1er trimestre 1990. Organisation et dynamique industrielle. pp. 238-254.

Eisenhardt K. M.; Martin J. A. (2000). « Dynamic capabilities: what are they? » *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Faivre-Tavignot, B. ; Lehmann-ortega, L. ; Moingeon, B. (2010). « Le social business, laboratoire d'apprentissage des stratégies de rupture ». *Revue française de gestion*, 10(9), 208–209.

Hart, S. L. (1995). « A Natural-Resource-Based View of the Firm ». *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.

Immelt, J. R.; Govindarajan, V.; Trimble, C. (2009). « How GE Is disrupting itself ». *Harvard Business Review*.

Kamoche, K.; Cunha, M. P. E. ; Cunha, R. C. (2003a). « Improvisation in organizations », *international studies of management & organization*, pp. 3–9.

Kamoche, K. ; Cunha, M. P. E. ; Cunha, R. C. (2003b). « Towards a Theory of Organizational Improvisation: Looking Beyond the Jazz Metaphor », *Journal of Management Studies*, (December).

Kogut, B. ;Zander U. (1992). « Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of the technology », *Organization Science*, 3:3, 383-397.

Miller, D. (2003). « An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability ». *Strategic Management Journal*, 24, 961–976.

Miner, A. S.; Moorman, C.; Bassoff, P. (2001). « Organizational Improvisation and Learning: A Field Study », *Administrative Science Quarterly*, 304–337.

Nelson R.; Winter S.G. (1982). « An Evolutionary Theory of Economic Change ». Cambridge (Mass.), Belknap Press/Harvard University Press.

Penrose, E. (1959). « The theory of the growth of the firm », John Wiley & Sons, New York.

Porter, M. E. (1986). « Choix stratégiques et concurrence », *Economica*, Paris

Porter, M. E. (1990). « The Competitive Advantage of Nations ». *Harvard Business Review*, 69(4), 180.

Prahalad, C. K.; Hart, S. L. (2002). « The Fortune at the Bottom of the Pyramid (Chapitre I) ». strategy+business magazine.

Priem RL; Butler JE. (2001). « Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? » Academy of Management Review 26(1) : 22–40

Ricardo, D. (1817). *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, Traduit de l'Anglais par Francisco Solano Constancio et Alcide Fonteyraud., 1847 à partir de la 3<sup>e</sup> édition anglaise de 1821

Schumpeter J. A. (1911). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Dunker und Humblot, Leipzig. Traduit en français : *Théorie de l'Evolution Economique*, Dalloz, Paris, 1935.

Talaga, P. (2010). « *The future of pharmaceutical R&D: somewhere between open and reverse innovation?* », future science 2(9): 1399-1403.

Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). « Dynamic Capabilities and Strategic Management », Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.

Tiwari, R.; Herstatt C. (2012) « India - A Lead Market for Frugal Innovations? Extending the Lead Market Theory to Emerging Economies », Working Paper No. 67, Hamburg: Institute for Technology and Innovation Management, Hamburg University of Technology.

Tushman, M. L.; O'reilly, C. A. (2004). « The ambidextrous organization », Harvard Business Review, pp. 74–82.

Weppe, X. ; Warnier, V. ; Lecocq, X. ; Frery, F. (2012) « Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques », Revue Française de Gestion, 9-10(228-229), 253–268

Wernerfelt, B. (1984). « A Resource-based View of the Firm », Strategic Management Journal, 5(2), 171–180.



Williamson, O. E. (1979). « Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. » *Journal of Law and Economics*, 22, pp 233–261.