

Du low cost au management frugal

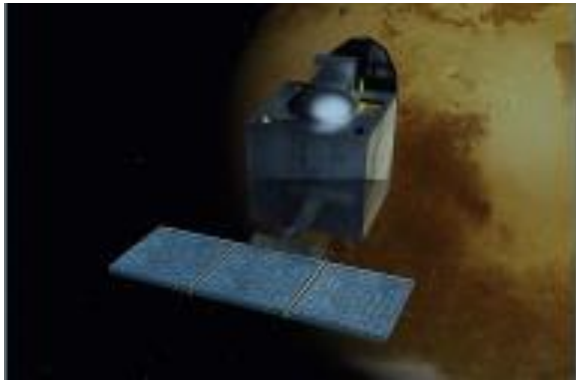
(Comment le petit prix peut devenir une véritable stratégie en management ?)

Par Stéphane Jacquet

Mots clés : low cost, bas coûts, Jugaad, innovation frugale, management frugal, frugalité, stratégie de prix, modèle économique

La compagnie aérienne « low cost » (au sens littéral, activité fondée sur la baisse des prix) Ryanair a été condamnée plusieurs fois par la justice française pour « travail dissimulé ». Elle continue de déclarer ses salariés à la sécurité sociale irlandaise... et à engranger les bénéfices (C.A. de presque 5 milliards d'euros et 569 millions d'euros de bénéfices sur l'exercice 2012/13).

Le 5 Novembre 2013, l'Inde a envoyé en direction de Mars sa sonde spatiale (Mars Orbiter)... pour 10 fois moins cher que le NASA et 3 fois plus vite !



Le rapport entre les deux informations semble évident : le low cost serait plus qu'une stratégie ; un véritable modèle économique qui permettrait de dépenser beaucoup moins tout en étant productif. Mais en fait, deux visions du « low cost » s'opposent à travers ces deux exemples : celle d'entreprises issues de pays riches et lancées dans une stratégie de domination par les coûts pour écraser la concurrence ;

et celle du management frugal, nouveau concept d'optimisation de l'utilisation des ressources permettant de réaliser des économies importantes et surtout d'innover. Elle vient de certains pays émergents, contraints d'utiliser de faibles ressources et d'innover par manque de matériel ou de moyens.

Ces deux approches existent parallèlement mais la seconde semble correspondre beaucoup plus à la définition littérale et ancienne du management (du français médiéval) : « Ménager » (gérer, tenir son ménage, son foyer). Elle constitue une véritable alternative au modèle trop restrictif du low cost classique. Aussi appelé « Jugaad innovation » par Navi Radjou, consultant indien promoteur de cette nouvelle approche de l'ingéniosité, l'innovation frugale consiste à « faire plus avec moins ». L'Afrique, l'Inde, le Brésil et la Chine ont montré de nombreuses applications de ce concept. Les voitures brésiliennes qui fonctionnent à la canne à sucre, les téléphones africains qui se rechargent tout seul ou le réfrigérateur indien en argile, ne constituent que quelques exemples parmi une multitude d'applications. A l'opposé, notre modèle du low cost s'applique plutôt aux services ou aux produits basiques, souvent peu solides et jetables.

Ainsi, il conviendra de montrer les fondements du système classique du low cost qui ont permis d'en faire un véritable modèle économique (1.1), avant d'insister sur ses effets pervers (1.2). Ce modèle a été repris de manière globale par certains pays émergents et tend à devenir une nouvelle approche du management : le management frugal. Il s'agira de démontrer que ce modèle est avant tout basé sur l'innovation (2.1), puis qu'il semble beaucoup plus complet que le modèle classique car il intègre une approche responsable (2.2).

1. Le low cost, un véritable modèle économique aux effets pervers

Dans une société confrontée à la crise, le low cost séduit d'emblée car il représente un modèle intéressant, tant pour les entreprises que pour les consommateurs, même s'il porte en lui certains effets pervers liés à son concept de départ.

1.1 Le low cost, un modèle a priori intéressant

1.1.1. Genèse et contours du modèle

Il est difficile de partir d'une « définition » du low cost (« activité fondée sur la baisse des prix » au sens littéral) car elle serait réductrice, focalisée sur l'aspect « prix » et ne permettrait pas de comprendre qu'un véritable modèle s'est dégagé au fil des années. C'est dans son origine et l'analyse de ses principes de base qu'on pourra dégager quelques éléments clés permettant de le définir.

L'origine du low cost est difficile à déterminer tant le vocable est entré dans notre vocabulaire. Il n'existe d'ailleurs pas d'équivalent français satisfaisant de cette expression, largement usitée. La remplacer par « bas prix » serait réducteur, même si le prix est une donnée fondamentale du modèle.

Historiquement, les auteurs ont mis en avant quelques « pionniers » du low cost, c'est-à-dire des entreprises utilisant ce modèle à contre-courant des autres approches, surtout au moment des 30 glorieuses.

Le domaine aérien, très fortement touché par le modèle low cost, fait office de précurseur à travers l'aventure de Laker Airways, compagnie charter des années 60. Freddie Laker fonde Laker Airways en 1966 et lance le Skytrain, service de vols à prix cassés entre Londres et New York, en 1977. Avec un prix divisé par trois et des prestations facturées en supplément, Laker préfigure le fameux modèle de Ryanair qui fait couler tant d'encre aujourd'hui. Elle dépose le bilan en 1982, victime de la récession.

Sur le même modèle, Herbert Kelleher, riche texan, fonde Southwest Airlines, en 1971, mais sans commettre l'erreur de Laker (spécialiste du long courrier). Il ne dessert que trois destinations, au Texas. Acculé en justice par ses concurrents, il doit vendre un de ses quatre Boeing et doit assurer le même nombre de vols avec les trois restants. C'est l'augmentation forcée de l'utilisation des actifs qui va devenir un des principes de base du low cost (et inspirer aujourd'hui EasyJet et Ryanair).

Les auteurs en management n'ont pas hésité à qualifier son système de modèle et sa stratégie de stratégie de rupture. En effet, il se base sur quelques principes fondamentaux qui préfigurent le système actuel du low cost aérien :

- . La réduction au maximum du temps passé par l'avion au sol (en utilisant la non-affectation des billets et le pré-embarquement, ainsi que le nettoyage par le personnel navigant).
- . Un seul type d'avion (le Boeing 737) qui limite et réduit les frais de formation et permet de mieux négocier avec le fournisseur.
- . Le transport « point to point », la compagnie se concentre sur son métier de base pour générer de la marge. Tout « supplément » est facturé en plus.
- . Une politique tarifaire agressive, pour permettre un taux de remplissage maximal.

La grande distribution possède aussi ses pionniers, même si le terme « hard-discount » est plus fréquemment utilisé. Aldi fait figure de précurseur, et même si son modèle a un peu évolué, il utilise encore aujourd'hui une partie des principes qui ont fait son succès. L'entreprise est allemande, familiale (possédées par les deux frères Albrecht) et ancienne (1913). En référence à un modèle syndical permettant aux clients allemands ruinés par la guerre, de consommer les produits de base, le

système s'est développé autour de quelques principes de base qui ont rapidement permis son évolution (y compris en France dans les années 80) :

- . Une offre minimale (pas plus de 1 000 produits de base),
- . Un lieu minimaliste (en périphérie, un magasin-hangar austère, des cartons à même le sol et peu de chauffage),
- . Pas de marque connue (Aldi achète de gros volume à des PME, en exclusivité), une offre étroite et peu profonde (donc tous les produits « tournent » en rayon),
- . Des prix inférieurs aux hypermarchés (de 30 à 40 %, avant la réplique des hypermarchés à travers leurs « premiers prix »),
- . Un merchandising réduisant le temps de course et les achats d'impulsion pour minimiser l'addition finale pour le consommateur,
- . Pas ou peu de communication (budget de communication de seulement 1,4 million d'euros en 2012 pour 900 magasins !, 30 fois moins que Lidl),
- . Des employés polyvalents, sous pression constante (8 personnes pour faire tourner un supermarché à la place de trente).

Même si le système a un peu évolué, récemment, avec l'introduction de quelques grandes marques, il reste un modèle de low cost, aux principes bien identifiés et souvent copiés par la concurrence (Lidl, Netto, Le Mutant, Dia...).

Dans la distribution spécialisée, on associe très souvent au low cost l'enseigne Ikea. Elle fait figure de pionnier par son histoire et son origine. Créée en 1943 par le suédois Ingvar Kamprand, elle distribue par correspondance des petits produits achetés directement chez les fournisseurs. Spécialisée dans le meuble en 1951, elle s'appuie sur un gros catalogue (qui fait encore sa réputation) et n'ouvre son premier show room qu'en 1953. Ses principes de base sont immuables et assurent toujours le succès de l'enseigne :

- . Des prix très bas (de 20 à 70 % moins chers) et un design attractif, aux consonances suédoises,
- . Une cible de consommateurs très large,
- . Le transfert d'une partie du travail au client (meuble en kit, vendu dans un carton plat), montage et transport,
- . Un stock de produits en magasin pour éviter l'attente,
- . Une compression des coûts dans tous les domaines (lutte contre le gaspillage et optimisation des coûts),
- . Une logistique étudiée qui réduit les coûts (grandes plateformes, délocalisation des sous-traitants),
- . Un nouveau concept de magasin « qui fait vendre » (vaste parking, parcours imposé aux clients favorisant les achats d'impulsion, collections de produits complémentaires en fin de circuit).

Le secteur des services s'est également emparé du concept, en particulier pour inventer l'hôtellerie low cost. L'un des pionniers, est un groupe mondialement connu : Accor.

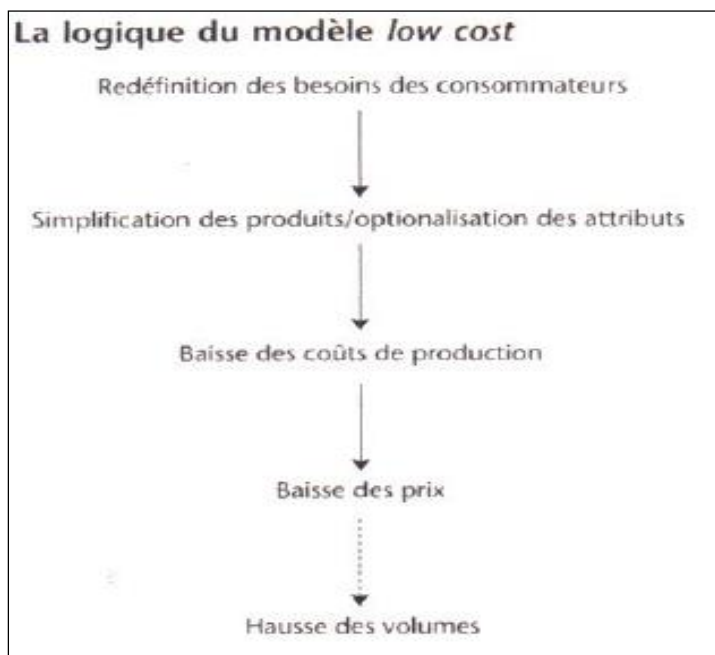
Pour créer en 1985 les hôtels Formule 1, Accor se base sur quelques principes encore aujourd'hui d'actualité :

- . Une conception des bâtiments plus rapide et moins chère (chambres préfabriquées en usine, montage réduit à deux mois, modules transportés et assemblés sur site),
- . Une analyse des besoins de base du client (« dormir pas cher »), pour une offre basique (une chambre de 9 mètres carrés facile à nettoyer avec 3 couchages, douches et WC collectifs !),
- . Un minimum de personnel (frais de personnels réduits à 22 %) avec l'automatisation de la réception,

. Une communication dépouillée et efficace (logo visible de loin avec prix indiqué).

Malgré une crise dans les années 2000, l'enseigne a su maintenir le modèle en changeant le nom de ses hôtels (HôtelF1) et en réduisant encore ses prix.

Ces quatre exemples montrent bien les contours du modèle. Il s'agit de partir de la demande finale, c'est-à-dire des besoins des consommateurs, pour les redéfinir dans le sens d'une simplification. Tout va être analysé pour éviter toute fonction annexe et ne retenir que le cœur du produit ou du service (« dormir » en hôtellerie low cost, « se nourrir » en hard-discount alimentaire, « aller d'un point A à un point B » en low cost aérien). Le modèle propose donc une offre de base, avec optionalisation de tous les attributs supplémentaires (restauration à bord des avions). La logique du low cost peut donc se résumer à travers un schéma permettant de la considérer comme un véritable modèle économique :



Source : Emmanuel Combe, <http://emmanuelcombe.org>

L'analyse de ses différents éléments permet d'aller plus loin et donc de poser les bases d'un véritable modèle économique.

1.1.2. Un modèle économique très actuel et un avantage concurrentiel certain

L'objet de cet article n'est pas de définir le modèle économique. Nous retiendrons l'approche de Lecocq (2006), le modèle pourrait être vu comme « l'ensemble des choix que font les organisations pour générer des revenus ». Lecocq se focalise donc sur les ressources et compétences de l'entreprise, mais aussi sur son organisation ; ce qui convient bien à l'analyse du modèle low cost. Il propose le modèle « RCOA » (ressources, compétences, offre, activités). Il s'agit de savoir comment les ressources et compétences peuvent se transformer en offre pour le client, après optimisation de la chaîne de valeur.

Lecocq distingue ainsi quatre modèles génériques dans le transport aérien et met en avant la logique du modèle low cost :

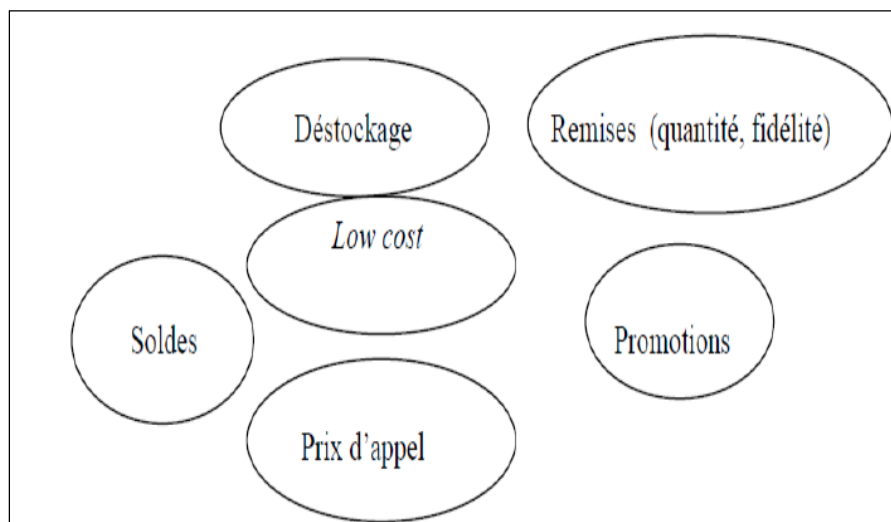
	Major	Low cost	Régional	Charter
1 ou 2 types d'avion	○	●	●	●
Productivité de la flotte	●	●	●	●
Aéroports secondaires	○	●	●	●
Redevances plus faibles	○	●	○	○
Produit vol/sol évolué	●	○	●	●
Distribution multicanal	●	○	●	○
Gestion d'un hub	●	○	○	○
Synergies achats	●	●	○	●
Résultat d'exploitation par kilomètre passager (US cents)	De -0,26 à +0,71	De +0,46 à +1,07	0,12	0,15

● : totalement aligné avec la caractéristique, ○ : pas du tout aligné avec la caractéristique.

Source : d'après Bréchemier (2005), cité dans la Revue française de gestion n°181/2008

Le business model du low cost a donc donné lieu à plusieurs publications. Dans un livre récent (« le business model du low cost » Santi et Nguyen chez Eyrolles, 2012), les auteurs en décortiquent les éléments pour mieux comprendre le modèle et en déterminer son avantage concurrentiel principal.

Le modèle repose sur un principe simple : faire baisser les coûts permet de faire baisser les prix. Mais tout modèle intégrant la baisse des prix n'est pas nécessairement low cost. C'est ce que cherche à démontrer Emmanuel Combe, professeur à Paris 1 et co-auteur du rapport sur le low cost (en2007).



Source : E. Combe, in "le low cost, anatomie d'un modèle", 2014 ; <http://emmanuelcombe.org>

On ne doit pas le confondre avec des pratiques ponctuelles de baisse des prix (déstockages et soldes) ou pour favoriser l'achat d'impulsion (prix d'appel, promotions), ainsi que celles liées à la fidélisation de la clientèle (remises). Ce sont des pratiques ciblées et pas toujours pérennes qui ne s'érigent pas en modèle et qui sont axées essentiellement sur le prix.

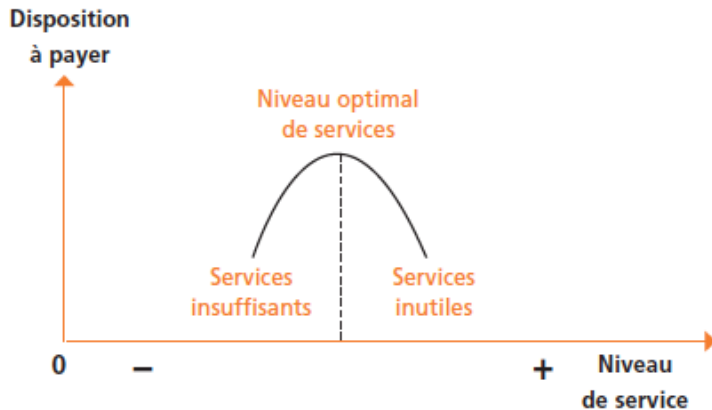
Pour aller plus loin Emmanuel Combe distingue trois types de low cost.

1.1.3. Des éléments-clés au succès du modèle

Le modèle repose sur un couple offre/demande parfaitement identifié. En partant de la demande et de l'analyse du besoin du client, les low costeurs ont su définir une offre pour y répondre.

1.1.3.1. Une demande bien identifiée

Ils partent du principe que le client pourra renoncer à la surqualité et aux services inutiles, en échange d'une baisse de prix significative. Partant de cette analyse, les low costeurs deviennent un modèle universel qui peut s'adresser à tous les types de clients (et non plus, comme on a pu le dire, aux familles peu aisées).



Source : Combe, « le low cost au service du consommateur », économie et management n°134

L'analyse précise que la demande fait ressortir trois types de demandes low cost :

- . Une demande de substitution,
- . Une demande d'induction,
- . Une demande de complémentarité.

Dans une logique de substitution, les clients vont remplacer le produit traditionnel par le produit low cost, parfois avec un gain (remplacer un véhicule d'occasion par un véhicule low cost neuf ou remplacer un mousseux de marque par un champagne low cost).

Pour ce qui est de l'induction, il s'agit d'une consommation nouvelle, motivée par un prix accessible. On retrouve ici le succès du low cost aérien qui a mis à la portée de certains consommateurs l'accès au transport aérien (autrefois considéré comme un luxe).

Enfin, dans la demande de complémentarité, le consommateur ajoute le produit low cost au produit traditionnel, là encore motivé par l'effet prix (un ménage qui prend comme deuxième voiture une voiture low cost, par exemple).

Le client raisonne donc en « value for money », en acceptant de « perdre » une partie du confort ou de l'accessoire de l'ancien produit ou de la prestation... mais avec une baisse des prix plus importante. Le low cost pourrait donc se résumer par cette « formule » :

$$\text{Low cost} = \Delta \text{ baisse des prix} > \Delta \text{ baisse de la qualité}$$

Le consommateur serait disposé à obtenir « moins qu'avant mais pour beaucoup moins cher ». C'est sur ce principe que ce sont développées les enseignes alimentaires de « hard discount » dans les années 80, en France. Le consommateur dispose d'une offre assez importante d'enseignes qui ne pratiquent pas le même type de low cost, en partant d'une analyse des besoins du consommateur.

Par contre, il n'est pas forcément prêt pour une démarche low cost dans tous les domaines, comme le montre le sondage suivant :

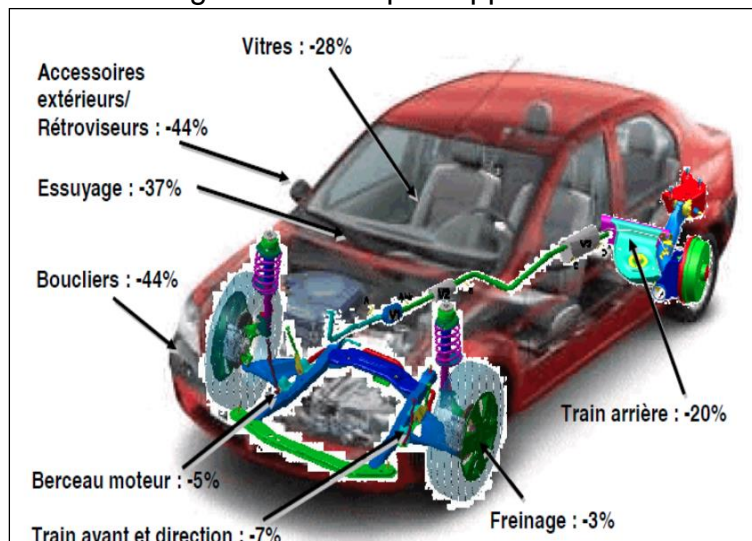


Source : Challenges

Les postes budgétaires dans lesquels la santé est directement impliquée (dépenses de santé et en extrapolant, restauration puis automobile) sont moins faciles à aborder pour les professionnels du low cost, qui doivent briser quelques réticences et a priori.

1.1.3.2. Une réponse réfléchie

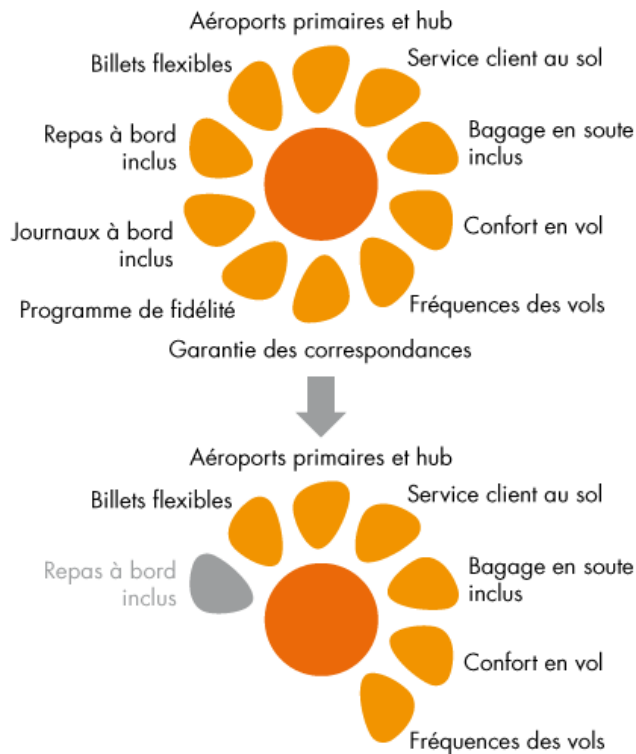
En termes d'offre, le modèle est allé très loin en décryptant, en amont, les vecteurs possibles de baisse des prix. Le succès de la Logan de Renault repose ainsi sur une redéfinition drastique des coûts de conception (« design to cost ») couplée à la recherche de la réutilisation de pièces existantes (« carry over »). On arrive alors à de réelles économies permettant de répondre à la demande avec un modèle simple mais fiable, au prix contenu. Le schéma suivant montre les économies réalisées sur le modèle Logan de Dacia par rapport à la Clio 2 de Renault.



Source : Renault, 2007, cité dans le rapport Beigbeider-Combe sur le low cost

C'est le même souci de simplification de l'offre qui a fait émerger le modèle du low cost aérien. Ryanair et EasyJet sont partis de l'analyse des prestations comprises habituellement dans un billet et ont retiré les « prestations accessoires ». On peut visualiser cette « simplification » sur la figure suivante tirée d'une communication d'Emmanuel Combe :


COMMENT SIMPLIFIER UN PRODUIT : DE L'ACCESSOIRE À L'ESSENTIEL







Source : lafinancepourtous.com d'après "Le low-cost, une révolution économique et démocratique" d'E.Combe. Note de Fondapol, février 2014

C'est aussi la focalisation sur l'essentiel qui a servi de logique à la SNCF pour définir son offre de TGV low cost, Ouigo. En faisant rouler des rames plus remplies sur des parcours souvent empruntés, elle a pu pratiquer des prix assurant le succès du modèle :

Ouigo : les nouveaux TGV low-cost


À partir du 2 avril 


Le principe


-  **Billets à partir de 10€**
(5€ pour les moins de 12 ans accompagnés)
25% des places à moins de 25€
-  **Billets vendus sur Internet**
(jusqu'à 4 h avant le départ)
-  **Contrôle des billets au départ**
(présence en gare 30 min avant le départ)
-  **1 sac à main et 1 bagage cabine**
par voyageur (supplément pour le 2^e)

Le matériel

4 rames en duplex sans 1^{re} classe ni wagon restaurant







Source : SNCF

1.1.3.3. Des éléments clés

La recherche d'une modélisation passe par la récapitulation des principaux éléments-clés visibles chez les grands « low costeurs ». On peut en relever une dizaine :

- . *La simplicité de l'offre : le produit/ service est dépouillé et épuré en cherchant l'essentiel ;*
- . *La standardisation de l'offre (pour diminuer les coûts) ;*
- . *L'externalisation des activités en dehors du cœur de métier ;*
- . *Un prix très bas et souvent « psychologique » (forfait à 2 euros, coupe de cheveux à 10 euros), se démarquant de la concurrence ;*
- . *La surfacturation des produits/services supplémentaires ;*
- . *Une structure d'entreprise optimisée et réduite au minimum ;*
- . *Une maximisation de l'utilisation des actifs (des avions qui volent plus, des trains qui roulent plus, des magasins ouverts plus longtemps, des chambres d'hôtels plus souvent remplies...)* ;
- . *Des salariés moins coûteux et plus polyvalents (moins d'employés, payés au résultat, polyvalents) ;*
- . *Un transfert d'une partie des tâches au client (meubles ou piscines à monter, billets à imprimer) ;*
- . *Un budget marketing et communication limité.*

L'étude de quelques cas à travers cette approche montre la persistance et le rôle de chaque élément (à partir de l'ouvrage « la révolution du low cost » de J.P. Tréguier chez Dunod) :

	EasyJet	Formule 1/ F1	Dacia	Révolutions obsèques	Electro dépôt	Ouigo	Beauty Bubble
Offre	Billets « point to point »	Chambre au confort basique	Gamme « trendy » répondant aux besoins essentiels	Simple mais complète (service de base)	Peu de produits à fort taux de rotation	Prix cassés sur des destinations clés	Prestations de base
Standardisation	Deux modèles d'avions seulement	Hôtel construit en usine Un seul modèle	4 modèles, peu d'options composants déjà éprouvés	Des produits et des services	Modèles de base vendus en masse	Offre de base sur quelques gares avec des contraintes	« bulle » de 9 mètres carrés 4 postes de travail
Externalisation des activités hors cœur de métier	Sous-traitance de nombreuses activités (entretien)	Activités réduites au minimum Fournisseurs choisis en fonction du prix	Utilisation des structures déjà existantes (corner) Sous traitants impliqués			Equipes de sous-traitants à quai	Partenariat avec les fournisseurs
Prix	Différentiel de 40 à 50 % moins cher que les grandes compagnies	Très bas et évolutif suivant les périodes	Bas, équivalents (en neuf) à des prix de véhicules d'occasion	Moitié moins cher que les leaders du secteur	Différentiel élevé par rapport aux concurrents connus	Très bas	Très bas par rapport au marché
Surfacturation des services/produits en plus	Nombreuses options surfacturées (bagages, repas)	Distributeurs automatiques	Options assez coûteuses mais souvent commandées (climatisation)	Oui, nombreux services en option	Livraison et garanties supplémentaires	Options payantes (bagages, prise)	
Structure d'entreprise optimisée	Siège social frugal, dépenses réduites, services optimisés	Structure dédiée au low cost au sein du groupe Accor	Equipe autonome et expérimentée Usine en Roumanie peu automatisée	Entité séparée de l'entité-mère (ville de Paris) et autonome	Seulement 90 personnes au siège, hiérarchie réduite	« business unit » autonome et souple au sein de la SNCF	Structure souple (100 personne) et réactive

	EasyJet	Formule 1/ F1	Dacia	Révolutions obsèques	Electro dépôt	Ouigo	Beauty Bubble
Utilisation des actifs maximisée	Rotation plus rapide des avions Temps de vol plus important Plus de sièges dans chaque avion	Taux de remplissage maximum (plus de 70 %)	Conception rapide, optimisation de l'outil industriel	Services restreints à la région parisienne, Prestations simples et standards	Magasins en périphérie des villes	Trains à plus grande capacité	Taille des salons optimisée Bulle installée dans des zones à fort trafic
Salariés	Polyvalents Temps de travail supérieur aux autres compagnies	Polyvalents, rapides (8 minutes pour nettoyer une chambre) et peu nombreux (6 par hôtel au lieu de 12)	Fabrication délocalisée	Professionnels et polyvalents	Polyvalents Formés en interne Rémunération liée aux résultats	Personnel polyvalent	Compétents et polyvalents Intéressés aux résultats
Transfert des tâches aux clients	Réservation, impression du billet, embarquement libre	Réservation, restauration ...		Certaines tâches « déléguées » à la famille (porter le cercueil)	Enlèvement et transport des appareils	Billet dématérialisé	Lavage des cheveux !
Budget marketing et communication	Peu de dépenses Pouvoir communicant de la marque et des avions	L'hôtel est son propre media publicitaire (affichage du prix)	Publicités au second degré Bonne notoriété de la marque	Faible, publicité assurée par la couverture médiatique importante	Faible budget, papier recyclé Publicités en boîtes aux lettres et locales	Budget faible mais publicités ciblés (vers les non- clients)	Nombreux reportages qui assurent une couverture médiatique gratuite

On a pu donc voir que le low cost constitue un véritable modèle économique, qui s'est imposé dans certains secteurs, mais autour d'un paradoxe du client ; l'acceptant comme consommateur mais le décriant parfois en tant que citoyen. Il convient donc d'en explorer les principaux effets pervers.

1.2 Les effets pervers du low cost

1.2.1. Les conditions de travail dégradées et le dumping social

La principale critique de fond adressée au modèle low cost (et plus particulièrement aux entreprises de transport aérien) concerne le volet social. Dans l'ouvrage « Ryanair, low cost mais à quel prix ? », Christian Fletcher y consacre quatre chapitres ! Il rappelle d'abord qu'une partie du personnel n'est pas salariée et doit financer sa formation (les pilotes), y compris sa formation continue. L'auteur qualifie la politique d'emploi de la compagnie « d'ultra-libérale ». Seuls 30 % des personnels qui travaillent pour Ryanair sont salariés, ce qui explique la difficulté à faire appliquer le droit du travail et à maintenir les garanties sociales minimales. L'entreprise est inscrite au registre du commerce irlandais, ce qui la fait payer ses cotisations sociales en Irlande. Aucun syndicat ne représente les personnels et les conditions de travail ne sont pas remises en cause malgré les abus. A la place des syndicats, des ERC (« employee representation committees ») sont désignés par la direction et ne peuvent prendre de décision. De plus, des dizaines de contrats de travail différents sont signés par les agences de recrutement sous-traitantes, essentiellement de prestation de service (pour les pilotes). La rémunération est très changeante.

Certains auteurs vont même jusqu'à parler de dumping social pour qualifier le modèle. Les compagnies low cost utilisent le « law shopping », en choisissant la législation qui leur est la plus favorable. Ryanair a été condamné plusieurs fois, en France, pour « travail dissimulé », « emploi illicite de personnel naviguant » et « prêt illicite de main-d'œuvre ». L'astuce pour l'entreprise consistait à « détacher » ses personnels français (de droit irlandais) à la base de Marseille mais sans les considérer comme relevant du droit du travail français. Le décret du 21/11/2006 a rappelé que les travailleurs rattachés à des bases d'exploitation relèvent du droit du travail local, ce que Ryanair conteste, tout comme EasyJet. Après les enquêtes et mises en examen, Ryanair a fermé sa base de Marseille en 2011, puis l'a ré-ouverte temporairement en contournant le droit (les pilotes sont basés ailleurs et Marseille n'est qu'un lieu de prise de fonction). Après avoir fait voler presque 2 millions de passagers par an à Marseille, le PDG refuse toujours de s'acquitter de ses obligations sociales en France...

Ces affaires ont entraîné des prises de position politiques anti-low cost. Récemment, à l'occasion de l'arrivée de Free dans la téléphonie mobile, on a pu lire : « Une stratégie low cost conduit nécessairement à un sous-investissement dans les infrastructures, à une dégradation du service rendu et à des destructions d'emplois » (Arnaud Montebourg, ministre du redressement productif, et Fleur Pellerin, ministre déléguée à l'innovation et à l'économie numérique ; cités dans Le Monde du 17/12/13). Cependant, aucune étude universitaire sérieuse n'a permis de démontrer complètement le lien de cause à effet entre low cost et dumping social.

Pourtant, de nombreuses comparaisons avec EasyJet ont permis de montrer que les salaires des pilotes étaient inférieurs de 20 % chez Ryanair et qu'EasyJet avait cherché à mettre en place des conditions de travail décentes. Le modèle de Ryanair serait donc « unique » et exagéré en termes de dumping social. Il est à noter que seule la France a réagi sur le terrain du droit, les autres pays ont été plutôt sensibles aux arguments économiques (création d'activité économique).

D'autres pourfendeurs du modèles vont jusqu'à évoquer un effet pervers plutôt sur le long terme : la destruction d'emplois générée par le modèle. La nature même du modèle entraîne des gains de productivité conséquents. Dans l'aérien, les pilotes

volent plus (750 heures par an contre 600 en moyenne) et le personnel de cabine est réduit (3 contre 5 habituellement). La réduction des effectifs, ainsi que l'utilisation intensive des appareils (25 minutes d'escale seulement pour Ryanair) et le fort taux de remplissage conduisent à des niveaux de productivité très élevés. Un effet direct sur l'emploi est possible (moins de recrutements) mais certains analystes pourraient rétorquer que l'augmentation des bénéfices peut générer une hausse de l'emploi par ouverture de nouvelles lignes. Globalement, les chiffres leur donnent plutôt raison, entre 1992 et 2001, l'arrivée des compagnies low cost a généré une augmentation de 6 % de l'emploi.

Le cas de WalMart illustre également ce principe de « destruction créatrice » schumpétérien. L'entrée de WalMart sur le marché américain a entraîné 25 faillites de chaînes de supermarchés... pour générer des créations d'emplois dans un deuxième temps. De plus, quelques externalités positives ont été mises en avant par les défenseurs du modèle (Beigbeder, 2007), le développement des lignes low cost locales ayant permis des retombées économiques dans des régions pas nécessairement très développées économiquement (on peut prendre le cas de l'aéroport de Rodez, desservi par EasyJet). On estime à 114 000 emplois (rapport sur le low cost, 2007), l'effet induit par l'ouverture des lignes régionales. Une autre critique est également adressée au modèle, qui transférerait certains coûts au consommateur.

1.2.2. L'adjonction de coûts pour le consommateur et la suppression d'attributs

C'est dans le business model même du low cost qu'on retrouve cette approche. Certains auteurs ont présenté précisément les fondements de ce modèle (Santi et Nguyen, 2012). Le modèle s'appuie sur une maximisation de la valeur créée par une réduction drastique des coûts. Il s'agit de repenser les couples coûts-valeurs. Car les coûts sont imputables à des attributs de la valeur d'utilité perçue par le client (VUPC). On peut combiner coûts et valeurs de quatre manières (Santi et Nguyen, 2012) pour travailler dans une optique low cost :

. Cas 1 : coûts supprimables/attributs de VUPC supprimables

C'est le cas pour lequel le low cost prend tout son sens (« no frill » aux USA). Il s'agit de supprimer les coûts en fonction de la valeur perçue par les clients, pour des prestations dont ils n'ont pas besoin. Par exemple, il s'agira d'éliminer les services à l'hôtel (room service, voiturier, service en chambre) ou en « épurant » l'offre chez les hard-discounters, tout en réduisant les services (articles posés à même le sol, pas de vendeurs, pas de livraison). Cette suppression d'attribut est d'abord plébiscitée par les consommateurs, et difficilement contestable car fondée sur un calcul d'utilité.

. Cas 2 : coûts compressibles/ attributs de VUPC réduits

C'est le cas qui a permis le développement du low cost, qui a cherché à compresser encore les coûts en affectant modérément la valeur perçue. Le meilleur exemple est celui de l'escamotage qui consiste à transférer une partie de la prestation à la charge du client (impression des billets, montage des meubles). Certaines compagnies aériennes suppriment les points de vente et obligent le client à acheter sur Internet. Là encore, le client perçoit le plus souvent l'avantage (lié au prix) final mais il peut parfois être gêné par ce transfert de tâches qui entraîne souvent un temps supplémentaire pour profiter du produit ou service, pris en charge par le client.

. Cas 3 : coûts incompressibles/ attributs de VUPC indispensables

Ici, on touche aux limites du low cost, car certains coûts, liés à des prestations essentielles, ne peuvent être supprimés sans une perte préjudiciable de la VUPC

(supprimer les Caddies en magasin ou les éléments de sécurité dans les hôtels ou les avions).

. Cas 4 : coûts supplémentaires/attributs de VUPC nouveaux

C'est sur ce dernier point que repose une des critiques majeures du système. L'offre low cost suppose des choix qui entraîne l'adjonction de nouveaux coûts. Ils doivent rester modérés et supportables pour ne pas affecter la VUPC. Cependant, de nombreuses plaintes émanent des clients des compagnies aériennes quant à la politique de sur-tarifcation des bagages ou des services en plus (boissons, toilettes). Les coûts importants pour rejoindre les aéroports régionaux desservis par les compagnies low cost alourdissent la facture du client et allonge le temps réel de déplacement. L'impression d'une carte d'embarquement est facturée 70 euros chez Ryanair et un « Paris/Florence » peut prendre 6 heures au total ! (En comptant les temps de déplacement vers les aéroports régionaux de desserte).

Si le modèle low cost repose sur cette équation gagnante en termes de coûts, on ne peut pas toujours affirmer que le consommateur soit d'accord avec ces pratiques, car il est contraint par son budget. Par contre, l'adjonction volontaire de coûts supplémentaires rend le modèle paradoxal et renforce l'hypocrisie de sa justification (« pour permettre à tous d'accéder à certains services/biens »). Les grandes entreprises s'appuient ainsi sur un principe économique bien connu, qui fausse le jeu de la concurrence et désavantage le consommateur : l'asymétrie d'informations. Une politique volontaire de désinformation a souvent fait l'objet de critiques.

1.2.3. La désinformation du consommateur

Dans une étude, déjà ancienne, du CREDOC, les consommateurs ont estimé que les produits low cost sont souvent "de qualité égale aux produits de marque" (CREDOC, 2005). Plus récemment, le conseil national de l'alimentation a proposé une synthèse de 9 études sur la question, ne permettant pas de mettre en évidence des différences de qualité significatives entre les produits low cost et les autres. Cependant, la qualité est une notion subjective et multiforme, liée à une perception ponctuelle (lors des études). Ce n'est pas le principal reproche que l'on peut adresser au low cost. Il faut plutôt chercher du côté de la désinformation, la critique de base retenue par les associations de consommateurs et certains auteurs (ceux du magazine Alternatives Économiques, en particulier). Comme une partie des tâches est transférée au client (en particulier dans le low cost aérien et dans l'hôtellerie), on ne peut affirmer qu'il contracte en connaissance de cause et dispose de l'information suffisante pour faire des choix. C'est ainsi qu'une directive européenne de 2005 a dû être adoptée pour protéger le consommateur contre les pratiques commerciales déloyales. Il est précisé que le prix total doit être clairement indiqué sur le site Internet, sans présélection des options payantes et avec une clarté des clauses contractuelles. Un tiers des sites contrôlés en 2007 contenait des informations imprécises ou trompeuses.

Cette désinformation est couplée avec le non respect du droit, plus particulièrement en cas de litige entre clients et compagnies aériennes. De nombreuses plaintes ont été adressées suite à des retards ou annulations, sans parler de quelques affaires très médiatiques où les passagers ont été retenus dans des avions non autorisés à décoller, sans information ni assistance.

La commission européenne a ainsi dû rappeler qu'il n'y a pas de "droit des passagers au rabais pour les compagnies à bas coûts".

Plus généralement, dans toutes les entreprises de service low cost, on peut se demander si le prix n'est pas devenu le vecteur essentiel de prise de décision, avec une méconnaissance importante des autres éléments du contrat. Récemment, l'arrivée du low cost dans le secteur médical (voir "la gazette santé-social d'Avril 2013) a provoqué une polémique et une réaction virulente des professionnels du

secteur. L'ordre des dentistes dénonce un risque de sur-traitement et de focalisation vers des soins plus rémunérateurs (ce qui est paradoxal). Le mouvement généré par le "tourisme médical" risque de priver des patients d'une partie des informations (sur la qualité des prestations), en se focalisant seulement sur l'attrait lié au prix bas. L'arrivée des offres low cost en matières d'assurances et de mutuelles dessert les populations qui en auraient le plus besoin, car elles ont également besoin d'information, de pédagogie et d'un suivi plus important. Le cas des assurances entièrement sur Internet est évocateur : le nombre de plaintes et de litiges émanant de certains clients (personnes âgées, défavorisées...) a augmenté de façon importante.

Au total, un modèle aux perspectives limitées ?

Le modèle a-t-il un avenir ? s'interrogeait Marc Chevalier dans Alternatives Économiques, en 2008. Il le voyait dans le développement d'une hyperconsommation, lié au low cost mais pointait aussi les risques environnementaux et sur l'emploi. Trois ans plus tard, il relève que la diffusion des modèles low cost reste limitée. Le modèle a drainé 40 % du trafic aérien mais seulement 2 à 3 % dans les autres secteurs. La part de marché du hard discount s'établit autour de 15 % depuis la réaction des grandes surfaces qui ont toutes développé des gammes de premiers prix.

Si le low cost plafonne dans son développement, il polarise les acteurs vers le haut ou le bas de gamme et remet en cause le modèle traditionnel de la consommation de masse de produits "imposés". Si ce modèle peut séduire dans certains de ses fondements, il ne faut pas oublier les principales critiques dont il fait l'objet, surtout dans sa version "occidentale". Car les pays en développement se sont aussi investis dans cette approche "minimaliste" avec une recherche des coûts bas.

Loin de faire du "sous low cost", ils ont imaginé et mis en place une véritable approche managériale, appelée "management frugal" qui commence à être présentée sous forme de travaux d'études (articles, conférences, mémoires).

2. Le management frugal, nouvelle approche responsable du management

Plutôt que de chercher à faire, avant tout, moins cher; un courant d'analyse s'est développé pour démontrer qu'on pouvait "faire plus avec moins" et garder une qualité du produit et de la prestation, malgré la baisse réelle du coût.

Le "Jugaad" a alors émergé, comme un véritable courant d'innovation et de management. Il s'agit d'un mot hindi populaire, qui pourrait être traduit en français par "débrouillardise". Cette approche a donné naissance à un véritable courant, très actuel, du management : le management frugal.

2.1 Des principes intéressants, pour des résultats effectifs

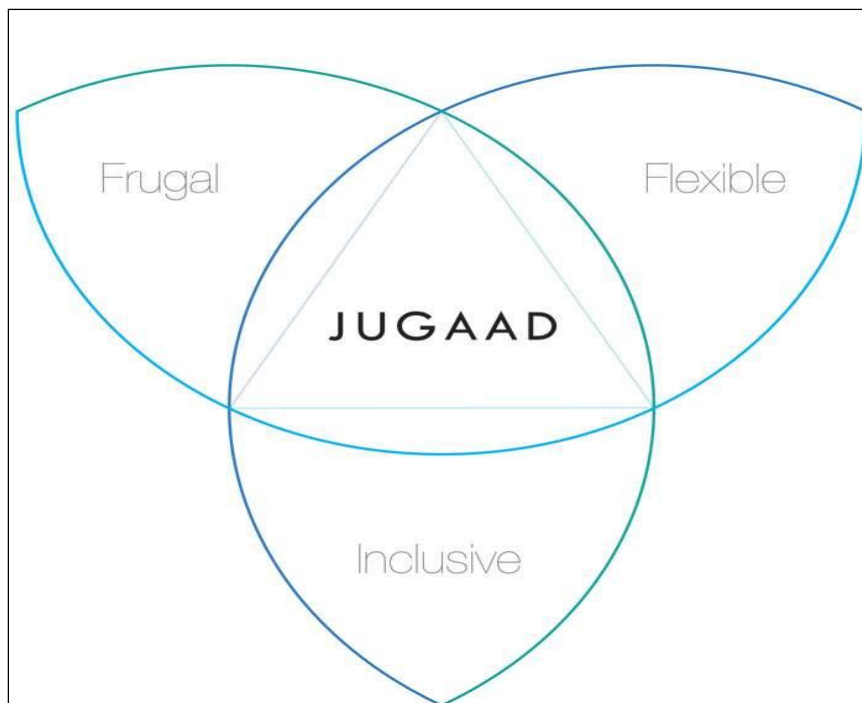
Quelques principes de base, assez étendus, permettent de caractériser cette approche.

2.1.1. Les grands principes

Globalement, le Jugaad s'appuie sur trois grands critères qui le caractérisent. C'est une approche frugale, tant dans son principe qu'en termes de ressources. On cherche systématiquement l'économie de ressources et la gestion de la situation de rareté.

C'est une approche flexible, qui s'oppose à la rigidité des systèmes occidentaux et de leurs méthodes de management. Cette flexibilité permet une adaptation continue aux besoins et une agilité en termes de réponses aux problèmes.

C'est une approche inclusive, car elle vient des pays émergents dans lesquels une grande partie de la population est en difficulté ; c'est le cœur de cible des entreprises et projets Jugaad qui cherchent une réponse universelle et simple à des besoins de base et de masse.



Source : <http://jugaadtoinnovation.blogspot.fr>

Six grands principes ont été relevés par Navi Radjou et constituent la base de toute démarche d'innovation frugale.

1. tirer profit des contraintes

2. faire plus avec moins

3. être agile

4. faire simple

5. intégrer les exclus

6. écouter son intuition



Source : <http://jugaadtoinnovation.blogspot.fr>

2.1.1.1. Tirer profit des contraintes :

Comme le courant est originaire des pays émergents, l'importance des contraintes semble évidente. Les différentes innovations ont toujours trouvé leur origine dans une problématique à résoudre. Ainsi Tulsî Tanti, entrepreneur indien, a-t-il été confronté à un problème grave d'alimentation électrique pour son usine textile en Inde. Il a donc investi dans deux éoliennes qui ont entièrement alimenté son usine. Motivé par son succès, il constate que 44 % des indiens sont privés d'électricité. Il a donc l'idée de créer Sulzon Energy en 1995. La société est aujourd'hui le cinquième plus gros fournisseur mondial d'énergie éolienne et emploie 13 000 personnes, sur six continents.

Ici, la contrainte a servi de moteur dans la mise en place d'une solution puis dans l'extension de cette solution au niveau mondial. Il s'agit donc de transformer systématiquement les obstacles en une opportunité d'innovation et de croissance. C'est donc l'environnement difficile qui nourrit la résilience. Ainsi, le manque d'infrastructures dans les pays émergents oblige les entrepreneurs à innover en permanence et à pallier ce problème en recherchant des opportunités. Kanak Das se sert de son vélo pour aller au travail en Inde, sur des routes défoncées. Il a donc l'idée de moderniser son vélo pour utiliser l'énergie dégagée par son vélo lorsqu'il heurte une bosse. En bricolant un simple amortisseur récupérant et libérant l'énergie, il a transformé la contrainte en une formidable opportunité. Le MIT s'est inspiré de ses travaux pour convertir l'énergie des amortisseurs de voiture en force d'accélération.



Source: <http://www.inndesign.fr/trouver-labondance-dans-la-rarete-et-converter-ladversite-en-opportunitere-trouvons-nos-racines-jugaad/>

2.1.1.2. Faire plus avec moins :

Selon Radjou "la rareté est mère de l'invention". C'est en application de ce principe que Mansukh Prajapati, un potier indien a conçu MittiCool, le réfrigérateur le plus écologique du monde. Développé en argile et 100 % biodégradable, il fonctionne sans électricité et peut conserver fruits, légumes et lait frais pendant plusieurs jours.



Source : <http://jugaadtoinnovation.blogspot.fr>

Les innovateurs Jugaad sont confrontés à une grande rareté de ressources et une énorme complexité et pourtant ils puisent dans leur ingéniosité et résilience pour mettre au point des solutions très efficaces qui offrent plus de valeur à leur communauté tout en minimisant les ressources qui sont souvent rares dans ces marchés là. C'est le cas de Miticoll avec l'électricité, mais cette approche peut aussi s'appliquer avec toute sorte de ressources. Gustavo Grobocopatel, argentin, a fait le constat de la difficulté de trouver de la main-d'œuvre agricole dans son pays. Il a donc loué ses terres et sous-traité toutes les étapes de l'activité agricole à un réseau spécialisé de prestataires de main-d'œuvre. Sa société "Los Grobo" (légère en capital) a su tirer profit de 3 800 PME et est devenu le deuxième producteur de céréales en Amérique du sud. Ce "modèle de la rareté" a su inspirer des grandes entreprises occidentales dont ce n'est pas la culture première. En effet, dans les pays développés, le modèle économique suppose de chercher à faire plus, mais cela implique une consommation importante de facteurs de production. En remettant en question le "plus pour plus" du modèle occidental, Louis Schweitzer, PDG de Renault dans les années 90, a lancé l'idée de la Logan. Il a constaté que des Lada à bas prix se vendaient mieux que ses modèles d'entrée de gamme. La Logan, voiture sans fioriture, a été entièrement conçue à partir de composants existants (voir plus haut, 1.1.3.2.). Pepsi Co a mis en place, en Inde, fin 2010, le "global value innovation center" pour chercher à identifier des pratiques commerciales de rupture, en réduisant le coût des opérations dans le domaine de la nutrition. Il s'agit de réduire l'intensité du capital, par exemple en utilisant de manière plus rationnelle les machines et les ressources (l'eau). Une application spectaculaire a vu le jour en Inde, pour la culture du riz : le semis direct. Elle permet de réduire de 30 % la consommation d'eau et de 70 % les émissions de gaz à effet de serre. Grâce au semis direct, Pepsi Co a économisé 7 milliards de litres d'eau !

2.1.1.3. Être agile :

Il s'agit de penser et agir de manière flexible, sans être prisonnier d'un modèle ultra rationnel. L'histoire des innovateurs Jugaad montre qu'ils ont souvent dû s'adapter pour survivre. Dans un environnement mouvant, quatre critères permettent de rester agile et flexible :

- . Adopter une pensée non conventionnelle pour trouver des solutions adaptées,
- . Ne pas planifier, pour mieux improviser,
- . Trouver plusieurs voies pour atteindre l'objectif,
- . Agir avec rapidité et flexibilité.

Haier, société chinoise de biens de consommation a comme concurrents General Electric et Whirlpool. Cette société s'est développée sur des marchés de niche (caves à vin électrique) mais aussi sur des marchés de masse (machines à laver) grâce à la structure flexible de son organisation. Son organisation pyramidale a été remplacée par un réseau faiblement structuré de plus de 4 000 unités autogérées et transversales, pour un total de 50 000 employés. Ces unités sont en relation directe avec le client et peuvent prendre des décisions importantes en fonction de l'évolution du marché. Le rôle des managers a changé, ils deviennent "supporters" et fournisseurs, sans être en contact avec les consommateurs. Chaque appel d'un client mécontent déclenche la venue d'un technicien qui intervient dans les 3 heures et constate l'utilisation réelle des produits par les clients, ce qui permet des adaptations adéquates.

Navi Radjou reproche ainsi aux sociétés occidentales un manque d'agilité dû à plusieurs facteurs, en particulier un processus de développement des produits rigide et chronophage, qui étouffe la créativité. La pensée "binaire" serait à l'origine de ce défaut majeur des managers, qui les empêche d'improviser et de s'adapter aux besoins réels des clients. Il préconise, à l'instar de Google, de ménager du temps aux employés pour leur permettre d'innover (le fameux jour hebdomadaire des googlers). Ce temps pourrait permettre aux employés de sortir de leur zone de confort pour trouver de nouvelles perspectives.

IBM a ainsi choisi de collaborer avec des penseurs agiles à travers des "collaboratories", unités de laboratoires implantées dans des universités, partout dans le monde. Il faut également apprendre à admettre l'échec (difficile dans la culture française...), à faible coût ; en investissant peu au départ, pour changer de cap si nécessaire.

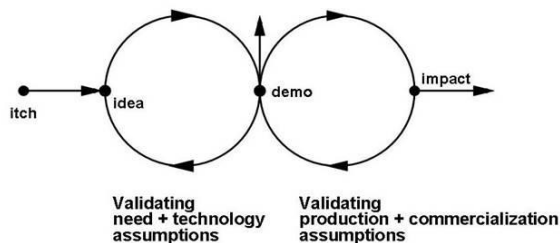
Le New York Times, victime de la crise et d'une baisse de C.A. de 30 % a ainsi créé un département recherche et développement qui a lancé, en 2007, une application (zimbalist) qui transfère du contenu sur les réseaux sociaux et lie le Times à Google Earth pour montrer les lieux mentionnés dans les articles. Ils se sont adaptés aux nouvelles pratiques des lecteurs qui peuvent prendre de l'information de différentes manières et utiliser plusieurs médias pour la "fractionner" et la partager.

Lafarge, géant du béton, a ouvert des "construction development labs" en Chine et en Inde, pour adapter son béton aux constructions locales. L'Aadhar (béton à mélanger à la terre crue) a vu le jour en Inde et résiste mieux à la mousson ; le béton est livré "par sac" au Brésil. Lafarge cherche également à produire un ciment avec moins d'émissions de CO₂. Enfin, l'agilité suppose une vitesse d'adaptation que l'on peut retrouver sur le schéma suivant : deux "boucles" sont seulement nécessaires à la mise en application de l'idée.

Improve the Idea Velocity

4. Experiment with Low Cost at High Speed

Two loops of experimentation



Source : <http://jugaadtoinnovation.blogspot.fr>

2.1.1.4. Faire simple :

Ce quatrième principe semble élémentaire mais reste difficile à mettre en place dans nos sociétés occidentales. Il s'agit en réalité de simplifier le produit pour le recentrer sur les besoins élémentaires auquel il répondra. De nombreux départements de R et D pousse l'hyper sophistication jusqu'à élaborer des produits dont on ne se sert que d'une petite partie des fonctionnalités. L'exemple actuel des smartphones, vendus aux alentours de 700 euros, le démontre. A l'opposé de ce modèle, Nokia s'est posé la question des fonctionnalités de base d'un téléphone, pour les utilisateurs des pays émergents. Le cahier des charges est simple : le téléphone doit permettre de téléphoner, d'envoyer des SMS et doit résister à la poussière, tout en consommant peu. De plus, comme de nombreux utilisateurs s'en servaient comme source lumineuse, les ingénieurs ont inclus une lampe de poche dans les fonctionnalités. Le Nokia 1100 est né de cette démarche de simplification et s'est vendu à 250 millions d'exemplaires à travers le monde.



Source : kunnamkulam.saintclassified.in

La simplification permet de réduire les coûts et rend le produit plus abordable, en particulier sur les marchés émergents. Elle permet de simplifier l'utilisation du produit et en ouvre l'accès à tous (en Inde, 26 % des adultes sont analphabètes, donc incapables de lire un mode d'emploi. La satisfaction d'un public très large rend le produit universel et permet de résoudre certains problèmes graves (malnutrition, santé).

L'exemple de la couveuse indienne du docteur Jeganathan l'illustre parfaitement. Dans ce pays, 1,2 millions d'enfants meurent avant d'avoir atteint leur premier mois. Comme son hôpital ne pouvait se payer un incubateur ultramoderne à 20 000 dollars,

elle en a fabriqué un, à base de bois, plexiglas et d'une ampoule de 100 watts. Avec un produit simple et peu coûteux (100 dollars), elle a permis de réduire de moitié la mortalité infantile dans son hôpital ! Son invention est actuellement développée dans toute l'Inde.



Mind Map créée par Chris
Delepiere sous licence :



Source : lejugaadoulinnovationfrugale :

Pour poursuivre cette démarche Jugaad, à l'université de Stanford, des étudiants issus de toutes les spécialités, qui ont pour mission de résoudre, pour un coût minimum, les problèmes de notre monde, ont cherché à limiter encore la mortalité infantile en Inde. Il y a cinq ans de cela, un petit groupe de quatre étudiants (Rahul Panicker, Jane Chen, Linus Liang et Naganand Mundy) se lancent dans la conception (théorique en premier lieu) d'un incubateur pour bébés prématurés, destiné aux régions les moins développées. Le résultat de cette réflexion est baptisée "Embrace"(voir photo plus bas) et cela sauve des vies chaque jour qui passe. 90 personnes travaillent pour diffuser leur invention qui a donc, et de loin, dépassé les limites du célèbre campus californien.

L'histoire d'Embrace représente un condensé de la philosophie «Jugaad». Un exemple éclatant de la débrouille et de l'innovation adaptée à des moyens limités : « Faire plus avec moins ». Aucun des étudiants de Stanford n'était un spécialiste de la médecine néo-natale, il a donc fallu des séances de brainstorming pour aboutir à cette innovation ingénieuse et utile. Ce qui est intéressant c'est la façon dont des étudiants d'une prestigieuse université occidentale se sont emparés du problème pour chercher à le résoudre en appliquant les principes du Jugaad.



www.withoutmodel.com/without-model/embrace-lincubateur-jugaad/

On pourrait également trouver une belle application de cette approche à travers deux fleurons de l'économie numérique : Facebook et Google.

Facebook cultive, depuis le début de l'aventure, un design minimaliste (le "design social") qui adopte des fonctionnalités tirées de la façon dont les gens interagissent dans la vie de tous les jours (d'où sont succès). Facebook utilise des mots simples et évite les effets de mode ("photos" pour l'application photos, "Chatter" pour chatter...). La facilité de prise en main et de manipulation a ouvert le réseau très largement et en fait le succès. Avec un milliard d'utilisateurs, il fallait réfléchir aux fonctionnalités "universelles" comme "j'aime" ou "partager" ou encore "commentaires".

C'est la même règle de simplicité apparente qui a fait le succès du moteur Google. Pourtant, si l'interface reste simple (permettant de capter plus de 60 % des recherches sur Internet), les algorithmes qui permettent le fonctionnement du moteur demeurent complexes. C'est une belle application du Jugaad mais aussi du concept de "simplicité" mis en avant par Alain Berthoz. Pour gérer cette simplicité, Google reste agile et flexible avec un plan à trois mois seulement et un réseau souple et dynamique de petites équipes qui réagissent aux signaux du marché et des utilisateurs.

2.1.1.5. Intégrer les exclus :

Selon Bill Gates, nous avons besoin d'un capitalisme "inclusif", faisant du profit mais aussi améliorant la vie de ceux qui ne profitent pas pleinement des forces du marché. Ainsi YES BANK a vu le jour, en Inde pour répondre aux besoins financiers d'une grande partie de la population indienne, jusque là exclue du système bancaire.

En développant le microcrédit, elle oriente la moitié de ses prêts vers le segment le plus risqué du marché grâce à un système astucieux d'analyse des risques (petit tableur Excel qui analyse les données et les déclarations des emprunteurs). L'inclusion reste difficile en Inde (22 langues et 2 500 dialectes !), d'où la nécessité d'un produit/service simple et unique. Sur le même principe, YES MONEY offre une alternative cinq fois moins coûteuse que le système de transfert de Western Union. Au Kenya, où seulement 10 % de la population a accès aux services bancaires, Safaricom (filiale locale de Vodafone) a lancé une application SMS (M-PESA) pour acheter, épargner et transférer de l'argent. 68 % des kenyans utilisent le système qui permet des échanges sécurisés, garantis par l'argent réel détenu sur un compte bancaire géré par Safaricom.



le système M-PESA (source : epotentialonline)

C'est un peu sur ce modèle que la banque "low cost", La Financière des paiements électroniques, tente de lancer un compte simple (« Nickel »), sans réel réseau bancaire (mais avec l'appui des bureaux de tabac), pour toucher une grande partie de la population exclue du système bancaire français pour différentes raisons (interdits bancaires, étrangers maîtrisant mal la langue...).

En allant plus loin, on peut chercher à créer de nouveaux segments de marché en "incluant" des populations qui constituaient jusque là des "non-consommateurs absolus". Zone V, entreprise de téléphonie mobile a développé trois modèles de téléphones portables destinés aux malvoyants (soit un marché potentiel de 300 millions d'utilisateurs). Les entreprises occidentales ont mal analysé l'évolution potentielle des "populations marginales" et n'ont pas su anticiper l'effritement de la classe moyenne (50 millions d'américains sans assurance médicale et 60 millions d'américains sous-bancarisés). Cette population "exclue" s'accroît ce qui a donné l'idée à Walmart de lancer 1 500 points bancaires pour les opérations de base avec des commissions faibles et un système astucieux de carte prépayée. PayNearMe est une start-up qui gère les achats sur Amazon et quelques opérations sur Internet des 24 % de ménages américains sans carte de crédit (ils ont géré 1,2 milliards de dollars de transfert en 2010).

La clé de la démarche Jugaad consiste à adapter des pratiques simples éprouvées sur les marchés émergents, dans les sociétés occidentales. Ainsi Text4baby est un système de SMS qui fournit aux femmes enceintes et aux jeunes mères "à faibles revenus" ou en difficulté sociale, des informations précieuses pour prendre soin de leur nouveau-né (500 000 utilisatrices dans le monde).

2.1.1.6. *Écouter son intuition :*

Steve Jobs préconisait de "suivre son cœur et son intuition" et de ne pas "perdre son temps à vivre la vie de quelqu'un d'autre".

Big Bazaar, chaîne indienne de supermarchés, s'inspire de cette philosophie en reproduisant l'ambiance bruyante et colorée des bazars indiens. Le fondateur, Kishore Biyani, n'a pas suivi les conseils des consultants lui demandant de copier le modèle d'organisation de WalMart et s'est fié à son intuition. Il n'a pas tenu à faire d'études de marché.

Dans un autre registre, Diane Geng et Sara Liam, deux étudiantes américaines d'origine chinoise, ont remarqué que 90 % des jeunes chinois ont quitté l'école sans qualification. Leur analyse conclut à un manque de pertinence des programmes scolaires et un enseignement inadapté. Leur intuition les conduit à travailler sur les programmes et le type d'enseignement plutôt que sur le matériel (solution souvent

adoptée lors des programmes d'aide scolaire aux pays émergents). Elles ont lancé le Rural China Education Foundation (RCEF), un programme local utilisant l'expérience et les méthodes interactives d'apprentissage. Globalement, les innovateurs Jugaad chinois préfèrent l'observation et l'intuition à la modélisation des systèmes de décision. L'empathie permet de comprendre les besoins réels des consommateurs et une expérimentation rapide permet de valider l'innovation (voir schéma plus haut "improve the idea velocity").

Enfin, ce principe suppose d'accepter que tout le monde soit potentiellement concepteur. Selon Tim Brown, PDG d'IDEO, « la conception a le plus d'impact quand elle est retirée des mains des concepteurs et mise entre les mains de tout le monde ».

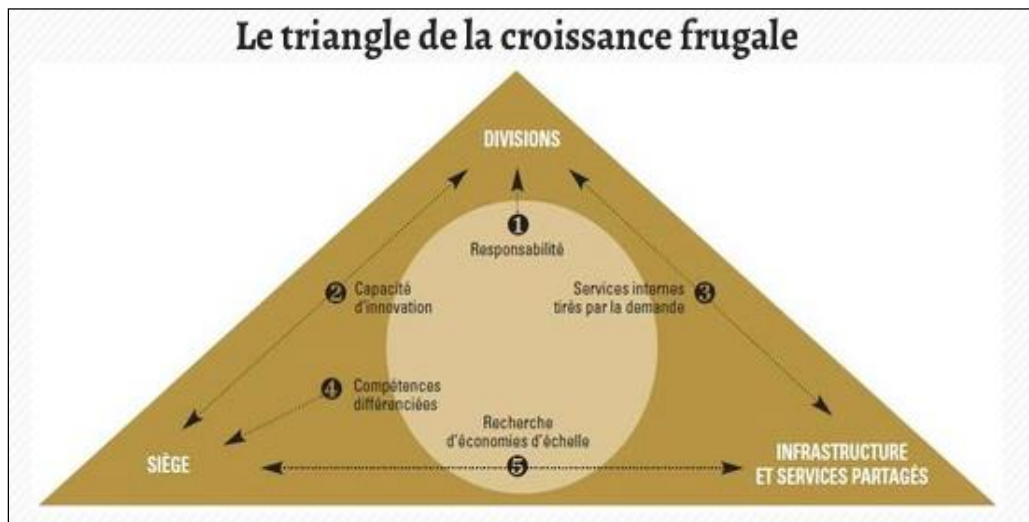
2.1.2. Les précurseurs

Un des ouvrages phares récapitulant tous les éléments de cette approche a été co-écrit par trois acteurs majeurs de ce courant : Navi Radjou, Jaideep Prabhu et Simone Ahuja. Navi Radjou est un praticien du conseil, français d'origine indienne. Il est membre influent du world economic forum et conseille de nombreuses entreprises dans le domaine de l'innovation. Jaideep Prabhu est professeur titulaire de management en Inde et enseigne également à Cambridge. Quant à Simone Ahuja, elle est spécialiste de l'innovation dans les pays émergents.



Couverture de l'ouvrage de Radjou, Prabhu et Ahuja, aux éditions Diateino

Jaya Pandrangi fait également figure de précurseur à travers un article remarqué, publié en 2008 dans L'EXPANSION MANAGEMENT REVIEW (« comment marier croissance et frugalité », N°131, 2008). Cette consultante en stratégie est considérée comme une spécialiste de l'analyse du secteur des biens de consommation. Elle postule dans cet article que la frugalité et la croissance ont intérêt à être associées pour relancer certains produits sur des marchés qui stagnent. Elle met en avant cinq facteurs critiques qui représentent un changement nécessaire dans le modèle de l'organisation.



Source : Booz et Company

Pour elle, le facteur le plus critique pour réussir l'innovation est la connaissance du consommateur. Elle préconise ainsi un travail interne en réseau.

Au niveau des économistes, un courant d'analystes altermondialistes se dégage et promeut la démarche adoptée par les pays émergents. Dans leur ouvrage : « Chindiafrique, la Chine, l'Inde et l'Afrique feront le monde de demain » (chez Odile Jacob), Jean-Joseph Boillot et Sanislas Dembiski se font les porte-parole d'un courant qui met en avant un nouveau business model frugal. De nouvelles solutions universelles inventées « par le bas », par l'Inde et la Chine, entraînent l'Afrique dans ce mouvement et permettent le développement d'une économie mieux régulée. Cependant, c'est dans les entreprises qu'il faut d'abord chercher les prémices d'un nouveau modèle plus sociétal et responsable.

2.2 Une approche responsable aux résultats encourageants

2.2.1. Une approche sociétale pour les entreprises

Tous les experts de management frugal s'accordent pour considérer que l'expérience de la Logan chez Renault constitue la première vraie application des principes de management frugal. Nous avons vu plus haut que la réutilisation d'organes déjà conçus et éprouvés et la mise en place de plateformes communes ont permis la conception de véhicules répondant parfaitement aux besoins des pays émergent mais aussi de notre société occidentale. Dacia est devenue la marque "vache à lait" du groupe Renault avec une grande partie des ventes réalisées grâce à trois modèles Dacia : Logan, Sandero et Duster.

L'Oréal a su rebooster sa marque Garnier, en Inde et dans les pays émergents en recherchant l'économie. Avec un seul tube de Color Naturals, la marque permet à toute la famille de se colorer les cheveux, sans gaspillage (pour 2 euros le tube), avec une économie de 50 % ! Cette innovation est due à une réorganisation des équipes en "task forces" transversales locales, plus agiles et réactives.

Nous avons également vu que Lafarge a su adapter ses ciments pour répondre aux besoins des pays émergents et lutter contre le gaspillage. Nestlé a su repositionner Nespresso sur le marché grand public (alors qu'il était initialement prévu pour le B2B) pour gagner 20 % de la part de ce marché.

Ainsi la prise de risque caractérise les innovateurs Jugaad et oblige des grandes entreprises occidentales habituées au développement séquentiel, long et coûteux, à rechercher de nouvelles approches et à oser prendre des risques. Procter et Gamble a décidé d'acquérir 50 % de ses idées à l'extérieur, passant d'une société à R et D à une société à C et D (connexions et développement). C'est un universitaire à

Bologne qui lui a permis de trouver le moyen de réaliser des impressions sur ses chips. Pepsi Co travaille sur le rééquilibrage nutritionnel de ses produits avec des équipes agiles, à travers sa branche GNG (groupe global nutrition). Siemens, qui possède près de 60 000 brevets, a décidé de revoir sa façon d'aborder les marchés émergents, en développant la simplicité au détriment de la sophistication. L'entreprise a lancé la stratégie SMART pour la conception de ses produits. Ils doivent être simples, faciles d'entretien (maintenance-friendly), abordables (affordable), fiables (reliable) et à temps sur le marché (timely to market). Les équipes chinoises ont développé des appareils de radiographie peu coûteux et les équipes indiennes ont élaboré des micros centraux électriques répondant aux coupures fréquentes locales.

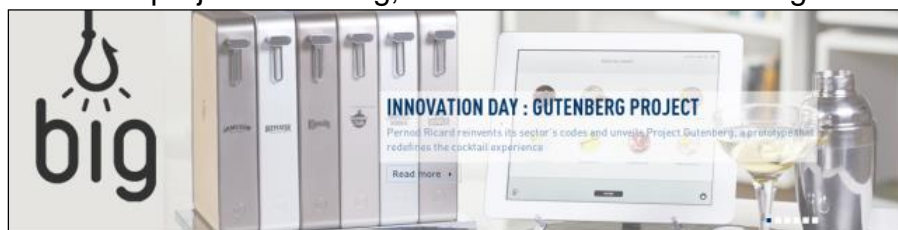
Enfin la RSE trouve sa place naturelle dans la démarche Jugaad en permettant l'inclusion de publics jusque là à l'écart des produits fabriqués par de grandes entreprises occidentales. Procter et Gamble et Boeing ont créé une communauté d'innovateurs seniors (YourEncore.com) qui aident les ingénieurs à concevoir des produits. C'est ce souci inclusif qui a permis à Procter et Gamble de développer une gamme de liquides de vaisselles à des prix très abordables, visant les ménages américains défavorisés.

2.2.2. Une valeur responsable : la coopération

L'entreprise DuPont a envoyé ses cadres supérieurs dans l'Inde rurale, où ils ont pris une leçon d'humilité. Aucune de leurs solutions technologiques coûteuses, conçues pour les marchés urbains des pays occidentaux, ne s'est avérée pertinente pour des villageois indiens à faibles revenus.

Cette expérience a forcé les dirigeants à co-créeer avec les communautés locales un jeu entièrement nouveau de solutions abordables et durables, conçus pour des marchés émergents en croissance rapide comme l'Inde.

Un nouveau business model est peut être en train d'émerger avec la « frugalité collaborative ». En partant d'une logique fonctionnelle de frugalité, les entreprises vont beaucoup plus demander en termes de collaboration, pour gérer la rareté des moyens et ressources. Cet effort pourrait développer l'autonomie et l'adaptabilité des salariés de demain. Ainsi, dans un article récent (Le Nouvel Observateur du 7 Août 2014) intitulé « quand les grands groupes se réinventent », il est fait état des nombreuses initiatives collaboratives pour chercher l'innovation à moindre coût dans certaines grandes entreprises. Cela passe presque toujours par la création d'une équipe ou d'un laboratoire aux structures légères. L'I-Lab d'Air Liquide ne compte que 15 personnes aux profils différents (sociologue, anthropologue, historien) et cherche à favoriser les rencontres pour traiter les problèmes d'aujourd'hui (la sécheresse et ses conséquences). Pernod Ricard a créé BIG (Breakthrough Innovation Group), groupe d'innovation de rupture, composé de 10 personnes et qui a lancé le projet Gutenberg, bar à cocktails avec recharges.



Source : laughingsquid.com

La Poste, sous l'impulsion de sa DG adjointe, Nathalie Andrieux, s'est dotée d'une direction numérique pour chercher des idées simples permettant d'endiguer la baisse de fréquentation des bureaux de poste. Elle intègre un laboratoire d'idées, le Lab Postal, qui collabore avec des start-up pour développer des projets simples. Elle a ainsi installé des imprimantes 3 D dans les bureaux et développe les boîtes à lettres numériques. Elle a lancé des concours internes (« 20 projets pour 2020 »),

permettant aux postiers de bénéficier de formations et temps libres pour développer un projet innovant.

La poste teste ainsi la boîte aux lettres communicante (avec QR code et horodatage), pour permettre d'accéder à un bouquet de services postaux.



Source : <http://www.labpostal.fr>

N'oublions pas que c'est un facteur qui est à l'origine de l'enveloppe indéchirable... et que La Poste espère tirer profit des idées de ses 260 000 collaborateurs, en prise directe avec le terrain et les usagers.

Au niveau de l'Etat, ce développement collaboratif a été porté par Benoit Hamon, alors ministre délégué chargé de l'économie sociale et solidaire et de la consommation. Il a soutenu la création des PTCE (pôle territorial de coopération économique), agrégation de collectivités, organismes de formation et entreprises. En les dotant de 3 millions d'euros de budget et en lançant un appel à projets, il a obtenu le dépôt de plusieurs centaines de dossiers. Ainsi le PTCE pôle sud-Archer a relocalisé un atelier de création de chaussures en France, recréant 20 emplois. La solidarité et l'esprit collaboratif découlent donc en partie de cette démarche Jugaad, redonnant du sens au business.

2.2.3. Une diffusion croissante dans les pays occidentaux

D'après Navi Radjou, le mouvement Jugaad gagne du terrain dans les pays occidentaux à travers certains soutiens de poids.

De nombreuses grandes entreprises ont pris conscience de l'intérêt d'une telle démarche, surtout en termes de management (économie de ressources, réponse aux besoins, motivation des salariés).

Tout d'abord, la génération Y en constitue le porte-drapeau avec la recherche du "do it yourself", principe cher à Claude Levi-Strauss (en présentant la frugalité et l'ingéniosité des tribus indigènes). Parmi cette génération, une grande partie projette de lancer son entreprise, de manière flexible et frugale. L'utilisation commerciale détournée de Facebook en est le meilleur exemple ; de nombreuses "boutiques éphémères" et des sondages remplaçant de coûteuses études de marché sont possibles en utilisant les réseaux sociaux.

Cette génération lance des produits et services accessibles et durables et s'attaque à des marchés matures (la formation) avec des pratiques innovantes.

Quelques gouvernements occidentaux soutiennent le mouvement. Le gouvernement britannique encourage le développement d'initiatives locales dans l'éducation (les "free schools"). La France a permis ce développement à travers le statut d'auto-entrepreneur, qui laisse la possibilité de "tester" un concept ou un produit tout en gardant son emploi.

Au niveau universitaire, nous avons vu plus haut que des universités prestigieuses (Harvard, Stanford, le MIT...) intègrent des équipes de chercheurs qui collaborent à

des projets Jugaad. Le cours du professeur Pattel, à Stanford, sur l'innovation frugale, est l'un des plus recherchés de l'université. Plusieurs projets ont vu le jour à Stanford (dont le fameux "Embrace" vu plus haut). Cambridge pilote un programme s'adressant aux jeunes de 11 à 14 ans pour les aider à avoir une perception "inclusive" de la société. Le vieillissement de la population et sa prise en charge sont au cœur de ces projets avec "l'inclusive design toolkit" qui répond aux besoins des seniors (par exemple à travers la conception de couverts adaptés aux personnes âgées).

C'est au niveau des entreprises que les plus gros efforts restent à fournir. Il s'agit d'arriver à intégrer le Jugaad dans leur organisation. Car comme le précise Navi Radjou, "Le Jugaad n'est ni un processus, ni un outil, ni une méthode scientifique : c'est un état d'esprit. Il est plus proche d'un art et d'une culture fluide que d'une science exacte et rigoureuse".

Plusieurs conditions réunies permettent une mise en place évidente et rapide de cet état d'esprit dans les entreprises occidentales :

- . Un secteur à cycles courts et aux changements rapides : c'est le cas de l'électronique grand public,
- . La rareté des ressources à grande échelle : car elle oblige les entreprises à "faire plus avec moins",
- . Des consommateurs sensibles au prix : ce qui suppose d'inclure tous les segments de consommateurs,
- . Des industries naissantes ou en croissance : là où les mécanismes de marché ne sont pas encore trop rigides ou normés, comme les secteurs émergents,
- . La présence de la communication et de l'inter-connectivité dans le service : le Jugaad sera pertinent en utilisant les réseaux sociaux et la collaboration (par exemple les banques par SMS).

Globalement, le Jugaad s'est pour l'instant développé à grande échelle sur les marchés émergents, principalement dans les "BRICs" (Brésil, Inde, Russie, Chine), qui cumulent les conditions de développement de cette approche. Mais le Jugaad apparaît souvent comme un remède ponctuel et ne se présente pas comme un véritable système. Il est critiqué par certains quant à sa persistance dans le temps et à son impact sur la croissance globale.

Il ne permettrait pas de tirer profit des effets d'une production traditionnelle de masse, en particulier des économies d'échelle. Cette innovation structurée serait nécessaire car elle implique une injection de capital physique permettant aussi la croissance des bénéficiaires et la redistribution des profits. Enfin, la stabilité reste une condition sine qua non de la croissance dans le temps et permet l'évolution des processus (vers leur amélioration).

Navi Radjou utilise la métaphore "marteau vs tournevis" pour préconiser une complémentarité des deux modèles. Le Jugaad ne se substituerait pas au modèle traditionnel (le marteau), mais viendrait lui permettre d'affronter la complexité, sans chercher à produire à tout prix mais plutôt en adaptant, en innovant.

L'approche Jugaad peut apporter de la valeur ajoutée à trois niveaux :

- . En injectant du capital immatériel, difficile à reproduire par les concurrents et donnant du sens à la production et à la consommation,
- . En réalisant des économies de gammes valorisantes : c'est à dire en s'adaptant à des segments hétérogènes pour couvrir un maximum de besoins,
- . En utilisant la flexibilité : par l'improvisation de solutions adaptées et rapides.

Pour Navi Radjou, le Jugaad agit comme un "amplificateur" qui permet à l'entreprise de faire face à des conditions difficiles et impossibles à gérer correctement avec une approche traditionnelle structurée.

Certes, il existe bien une tension entre les deux approches mais Radjou préfère

parler de polarisation et de capacité pour l'entreprise d'équilibrer les deux approches de manière pertinentes (voir les cas de Lafarge ou L'Oréal, cités plus haut).

Il illustre cette double approche par le cas de l'entreprise General Electric, qui malgré son organisation complexe et ses 300 000 salariés, a su mettre en place le Jugaad à travers son unité : GE Healthcare. Cette division, s'investit sur les marchés émergents en développant des électrocardiographes portatifs (MAC 400) à 1 000 dollars, pour les médecins indiens qui se déplacent à moto. GE a ensuite réadapté cet ECG pour les secours routiers aux USA, abaissant le coût d'un test à 0,20 dollar seulement. Par cet exemple, on peut voir qu'une grande entreprise a su appliquer les six principes de base du Jugaad, tout en restant innovante et structurée.

Conclusion : vers l'avènement d'une économie « frugale »

Comme on a pu le voir, le modèle low cost n'est pas nécessairement à analyser simplement par rapport au prix de vente, mais plus quant à la façon d'obtenir ce prix. La rationalisation et le travail sur le process ont permis d'obtenir des produits qui répondent aux besoins de base des consommateurs, en réduisant la facture finale, ce qui est intéressant en période de crise. Cependant, ce modèle appliqué aux services mérite une réflexion supplémentaire car il bénéficie, paradoxalement, aux clients les plus avertis, qui l'adoptent en connaissance de cause. Certains clients, uniquement contraints par le prix, n'en perçoivent pas les caractéristiques et le modèle risque de générer des effets pervers (surcoûts...). C'est toute la controverse sur le low cost aérien, qui s'appuie également sur un modèle social critiqué et souvent condamné (voir le cas de Ryanair).

Ce que propose le Jugaad relève d'une démarche différente car on part de l'hypothèse qu'il faut répondre aux besoins du plus grand nombre, avec un produit/service simple mais pas « au rabais ». C'est là qu'une véritable démarche d'innovation se met en place, pour éviter de « réinventer constamment la roue » et partir de l'existant pour l'adapter ou le transformer. Les pays émergents, l'Inde en particulier, ont su développer de manière spectaculaire ce modèle. Il présente une bonne possibilité d'évolution du low cost, dans nos sociétés occidentales et c'est un modèle adapté à la crise. Peu gourmand en ressources, il ramène aux principes de base du management, en gérant la rareté et en optimisant la consommation de moyens et matières. Cependant, on peut se demander si nous sommes prêts à l'accepter sans en faire un modèle réservé aux consommateurs les plus démunis et reproduisant la problématique de la sélectivité du low cost. Cela suppose donc un débat de fond sur les conditions de la production et de la gestion de nos ressources. Et c'est certainement une solution potentielle permettant la croissance soutenable.

Bibliographie :

Sur le Low Cost

Incontournable : le site d'Emmanuel Combe, spécialiste et ardent défenseur du low cost : <http://www.emmanuelcombe.fr>

Delpéch, « **Le transport aérien low cost : aspects juridiques** », janvier 2011 - juristourisme 127

Combe, « Le low cost, une révolution économique et démocratique », Fondapol.org

Beigbeder, « **LE «LOW COST» : Un levier pour le pouvoir d'achat** », rapport remis en Décembre 2007 au secrétaire d'Etat à la consommation

Demil Benoît et Lecocq Xavier, « **(Re)penser le développement des organisations** » Les apports du modèle économique, Revue française de gestion, 2008/1 n° 181, p. 113-122. DOI : 10.3166/rfg.181.113-122

MÉTAIS EMMANUEL et al., « **Les leviers de la déconstruction stratégique Le cas Logan** », Revue française de gestion, 2009/7 n° 197, p. 147-16

Midler Christophe et al., « Les Invités » **Faut-il aimer le succès de la Logan ?**,

Le journal de l'école de Paris du management, 2013/2 N° 100, p. 37-43. DOI : 10.3917/jepam.100.0037

Santi et Ngyen « **Le business model du low cost : perturbateur, original et économiquement performant** » Eyrolles, 2012

Renault-Nissan va lancer des voitures à moins de 5 000 euros en Inde

L'Expansion.com avec AFP - publié le 16/07/2013 à 17:30

Allain M.L., Chambolle C. [2003], « **Les relations entre producteurs et distributeurs : bilan et limites de 30 ans de régulation** », Revue Française d'Economie, vol. 4, pp.169-212

Anguis M. [2006], **Les structures de consommation des ménages à bas revenus**, document de travail DREES

Bazot A. [2007], **Consommateur si tu savais**, Plon

Bordes-Pagès G. [2003] « **Rétablir la vérité des prix dans le transport aérien** », Espaces, pp. 35-40

Cahuc P. & alii [2006], « **Les ennemis de la concurrence et de l'emploi** », document de travail

Cetelem [2006], **Le «low cost» à la française**, l'Observateur Cetelem, 35 p.

Conseil de la concurrence [2007], Avis du 11 Octobre 2007 relatif à la législation relative à l'équipement commercial, 27 p.

CSC Consultants [2004], **La révolution «low cost»**, 29 p.

DGAC [2005], **Les compagnies à bas coûts dans une nouvelle ère**, Février, 9 p.

DGAC [2007], **L'utilisation du transport aérien**, Juillet, 20 p.

Natixis [2006], **E-commerce : état des lieux et perspectives sectorielles**, Décembre, 87 p.

Perri P. [2006], **Toujours moins cher**, Karthala éditions, 190 p.

Perri P. [2006], **Du monopole pur et dur aux compagnies «low cost» : quand le ciel s'est ouvert**, Thèse de doctorat, Université de Perpignan, 432 p.

Tinard Y. [2003], « **Les obstacles à la création d'une «low cost» à la française : Y-a-t-il une compagnie française à l'horizon ?** », Espaces, Février, pp. 33-40

Tréguer J.P., Muller R. [2005], « **Low cost» attitude**, La Factory

Sur le Jugaad (extrait de la revue de presse de Navi Radjou, du 13/03/2014)

Le Mag IT – 12.2008 – Navi Radjou, Forrester : « **Les fournisseurs non innovants disparaîtront** »

Les Echos – 11.09.2012 – Innovation Développement – **Le modèle en vigueur dans les pays émergents inspire les groupes occidentaux**. Interview Navi Radjou, Consultant

Business digest – 12.02.2013 – **Comment le Jugaad peut-il inspirer l'Ouest ?**
L'atelier – 11.03.2013 – **L'innovation frugale ne doit pas rester l'apanage des pays émergents**
L'express – 11.04.2013 – **"L'innovation frugale, une approche indienne du capitalisme »**
Business Digest – 12.04.2013 – **L'innovation Jugaad : redevenons ingénieux !**
Le Monde Economie – 15.04.2013 - **"L'Innovation jugaad. Redevenons ingénieux!"** (Editons Diatino)
01 Business – 16.04.2013 – **Pensez "innovation frugale", une cure de jouvence pour les entreprises françaises**
Zone Franche – 04.2013 – **Jugaad et le vélo de Kanak Das**
Les Echos – 19.04.2013 – **La frugalité, nouveau modèle d'innovation**
Dynamique Mag – 22.04.2013 – **Zoom sur le livre: L'innovation Jugaad : redevenons ingénieux !**
Blog d'Anthony Poncier – 24.04.2013 – **Social : innovation frugale et Jugaad**
Le cercle Les Echos – 26.04.2013 – **Le Jugaad peut-il être un modèle inspirant pour les relations humaines en entreprise ?**
L'Atelier – 03.05.2013 – **"L'innovation frugale est un complément aux processus d'innovation occidentaux"**
Visionary Marketing – 14.05.2013 – **Comment L'occident Peut Apprendre Des Pays Émergents –**
Innovation & Design – 07.06.2013 – **Sommes-nous prêts pour le Jugaad ?**
Le Nouvel Observateur – 15.06.2013 – **Comment apprendre aux cadres à devenir des MacGyver !**
Futuribles – 1.08.2013 – **L'innovation Jugaad. Redevenons ingénieux !**
Courant Positif – 09.08.2013 – **L'innovation frugale : concevoir mieux avec moins**
Mines PariTech – 24.10.2013 – **Jugaad Innovation ou l'innovation frugale**
L'express – 25.11.2013 – **"Innover mieux, avec moins: le 'jugaad' ou l'art de l'audace »**
L'Express Hors série réussir – 11.2013 – **Trois questions à Navi Radjou**
L'express – 31.01.2014 – **L'innovation frugale, moteur de compétitivité pour les entreprises**
L'express – 31.01.2014 – **Rebondir avec l'innovation frugale**
Consoglobe – 01.2014 – **Peut-on adapter le jugaad à l'Occident ?**
Obifve Le Blog – 02.02.2014 – **L'innovation Jugaad de Navi RADJOU, Jaideep PRABHU et Simone AHUJA**
L'Usine Nouvelle – 10.02.2014 – **On a besoin d'un nouveau modèle pour innover plus vite, mieux à moindre coût**
Libération – 02.03.2014 – **L'économie frugale : « Faire mieux avec moins »**