

Jugaad

L'innovation frugale

Alain Coulon

Ne restons pas ignorants d'un nouveau paradigme à la mode ; celui-ci, nommé « Jugaad » suscite l'adhésion de nombreuses grandes entreprises.

Le 16 avril 2013, dans les locaux de l'École des Mines de Paris, Navi Radjou a présenté l'ouvrage « L'innovation Jugaad – redevenons ingénieux ! » édité chez Diateino.

Cette présentation fut suivie d'une intervention enregistrée (en anglais sous-titré) de Carlos Ghosn, président de l'Alliance Renault–Nissan.

Au cours d'une table ronde, animée par Olivier Provost, François Darchis membre du Comité exécutif de l'Air Liquide, Stéphanie Dommange, directrice des cadres à la SNCF, Christophe de Maistre, président de Siemens France, ont témoigné des résultats positifs apportés par la mise en œuvre de Jugaad dans leur entreprise.

जुगाड = innovation frugale

Jugaad, mot hindi जुगाड, désigne une idée inventive, apte à résoudre rapidement un problème, en minimisant la consommation de ressources matérielles et humaines.

On pourrait rapprocher ce Jugaad de notre bon vieux système D (comme débrouillardise). Carlos Ghosn, président de l'alliance Renault-Nissan, a proposé l'adjectif « frugal » et ses dérivés « innovation frugale » et « ingénierie frugale » pour traduire cette tendance.

Comme l'individu frugal, l'industrie frugale se limite au nécessaire et suffisant.

Un ouvrage de référence

J'ai rédigé cet article en rassemblant des notes prises lors de la présentation du 16 avril 2013 et à la lecture de la traduction française de l'ouvrage original « Jugaad innovation – Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth ».



Les motifs de l'engouement

Les inconvénients de nos démarches traditionnelles

Les démarches de recherche structurée, pratiquées par nos entreprises occidentales, avec le concours des cabinets de consultants, se révèlent désormais insuffisantes dans le cadre de la mondialisation :

1. elles s'avèrent très coûteuses, vis-à-vis d'un retour sur investissement difficile à évaluer ;
2. elles sont rigides à cause d'une planification rigoureuse destinée à réduire les incertitudes et à minimiser les risques ;
3. elles sont confinées dans des entités dédiées, gérées par des élites qui imposent leurs décisions.

Les dirigeants de nos entreprises privilégient l'usage de leur cerveau gauche, siège de l'intellect et du raisonnement logique sur des données fiables. Cependant, cette maîtrise du rationnel n'est pas suffisante pour naviguer dans ce nouveau monde imprécis, instable et imprévisible. L'émotion et l'intuition, logées dans l'autre hémisphère cérébral, moteurs de nos comportements et de nos motivations sont rarement sollicités.

La recherche structurée reste, trop souvent, éloignée du monde des consommateurs.

La gestion des ressources humaines continue à considérer la rémunération financière comme le principal (voire le seul) levier de la motivation, alors que de nombreux collaborateurs sont porteurs d'autres aspirations plus morales que matérielles.

L'évolution du marché

La diminution du pouvoir d'achat des classes moyennes, y compris dans les pays occidentaux, n'a pas échappé aux directions commerciales des entreprises. Les consommateurs deviennent frugaux, non par goût mais par nécessité.

La raréfaction des ressources et la croissance de leur coût conduit à imaginer des solutions alternatives pour la conception et la fabrication de produits destinés à un marché moins solvable.

L'originalité de Jugaad

Jugaad se veut une nouvelle démarche :

1. frugale (en opposition à coûteuse) ;
2. agile (en opposition à rigide) ;
3. collective (en opposition à élitiste).

Les entreprises occidentales pionnières

Actuellement, le mouvement Jugaad pénètre les directions des entreprises et rassemble une communauté enthousiaste

Carlos Ghosn, président de Renault-Nissan a rédigé la préface de la version française de l'ouvrage qui inclut les témoignages positifs de dirigeants de quelques grandes entreprises : Alcatel Lucent Bell Labs, Accenture, L'Oréal, Lafarge, Air liquide, SNCF, Siemens France, Saatchi & Saatchi + Duke, General Electric.

Quelques exemples concrets

Nous commencerons par une anecdote éculée, reprise systématiquement dans toutes les descriptions du Jugaad ; Kanas Das, cycliste indien, au lieu de se plaindre des nids de poule qui défonçaient sa route, a installé un dispositif ingénieux qui transforme les secousses en autant de coups d'accélération qui propulsent sa roue arrière.

Un véhicule rudimentaire, baptisé « Jugaad », d'un coût de revient inférieur à 1 000 dollars, brinqueballe sur les chemins de l'Inde en transportant des lourdes charges ou aussi une douzaine de personnes... à leurs risques et périls. Ce véhicule qui adapte un moteur de pompe d'irrigation sur un châssis, ne fait l'objet d'aucun contrôle technique ; il n'est pas immatriculé et échappe à toute taxation.

Une entreprise indienne industrialise le principe de la cruche poreuse (gargoulette) qui rafraîchit son contenu par évaporation, pour équiper en réfrigérateurs, des logements dépourvus de courant électrique.

Les petites structures hospitalières indiennes disposent d'incubateurs rudimentaires pour maintenir les prématurés à la bonne température ambiante.

Les six principes de Jugaad

Les promoteurs de Jugaad formalisent six axes d'amélioration.

Si chaque principe semble frappé au coin du bon sens, il est moins courant de les appliquer simultanément dans le cadre du même projet.

1 - Rechercher des opportunités dans l'adversité

L'adversité est un puissant stimulant qui aiguise notre inventivité : après avoir identifié les obstacles, nous pouvons chercher et trouver le moyen de les contourner pour progresser.

Nous retrouvons dans cette attitude :

- la définition chinoise de la crise qui associe les idéogrammes de la rupture et de l'opportunité ;
- le principe des sports asiatiques qui retourne la force de l'adversaire pour le vaincre.

L'absence de ressources énergétiques incite à se tourner vers les éoliennes.

Au lieu de considérer que le verre est à moitié vide, il vaut mieux voir qu'il est déjà à moitié plein.

Il est facile de dresser l'inventaire des obstacles rencontrés actuellement par les entreprises européennes :

- dégradation de la situation commerciale par une réduction de la demande ;
- empilement des nouvelles réglementations ;
- démographique défavorable en raison de la baisse des naissances et de l'allongement de la durées de vie ;
- déferlement des réseaux sociaux qui perturbent le fonctionnement hiérarchique des entreprises ;
- raréfaction des ressources naturelles ;
- concurrence inexorable des pays émergents.

Les comportements traditionnels conduisent à des réactions suicidaires :

- ignorer l'adversité jusqu'à ce qu'il soit trop tard ;
- combattre l'adversité au lieu de chercher à en tirer parti ;
- traiter les nouveaux problèmes avec les vieilles recettes ;
- réagir trop ponctuellement et trop prudemment face à des grands défis.

2 – Faire plus avec moins

La rareté des ressources est un second moteur de l'innovation.

Un environnement pauvre en ressources oblige à la débrouillardise autour de quelques formules :

- maîtriser les dépenses de R&D et les orienter vers des produits frugaux ;
- réutiliser et recombinaison au lieu de chercher à recréer ;
- limiter les investissements en s'appuyant sur des partenariats ;
- tenir compte de la diminution des ressources naturelles ;
- suivre les directives gouvernementales qui invitent à maîtriser les ressources et à limiter les pollutions ;
- démarquer les produits frugaux, des produits traditionnels ;
- promouvoir, auprès d'une population frugale, des solutions économiques ;
- s'engager dans un dialogue éco-responsable sur la durabilité des produits frugaux ;
- exploiter des réseaux de distribution, existants ;
- aligner la rémunération des dirigeants sur leurs performances en matière de frugalité.

3 – Penser et agir de manière flexible

« On ne peut résoudre un problème en utilisant les principes qui l'ont créé ».

Il faudrait, désormais, appliquer les modes de pensée non linéaires. Les innovateurs Jugaad adoptent des attitudes iconoclastes :

- penser l'impensable, sans se référer aux anciens schémas ;
- improviser au lieu de planifier ;
- emprunter plusieurs voies pour atteindre un objectif ;
- agir avec rapidité et souplesse.

Les entreprises occidentales sont invitées à amender leurs comportements habituels :

- leur mentalité rigide maintient des structures (dont les maudits « silos » !) très utiles par le passé, mais inadaptées aux bouleversements de l'environnement ;
- leur manichéisme les pousse à l'autosatisfaction : « nous sommes meilleurs que nos concurrents » ;
- leur frilosité les empêche de prendre des risques en environnement incertain ;
- la gestion de leurs collaborateurs néglige les motivations autres que salariales ;
- leurs processus de développement des produits sont rigides et chronophages.

Jugaad leur donne quelques recommandations :

- apprendre à improviser, adapter leur modèle économique aux évolutions de l'environnement ;
- recadrer les valeurs de l'entreprise et assouplir les règles ;
- ne pas se laisser dicter son programme d'innovation par des investisseurs ou par quelques clients rigides ;
- accorder des facilités à leurs collaborateurs pour leur permettre d'improviser ;
- sortir de leur tour d'ivoire pour imaginer d'autres perspectives ;
- développer des partenariats avec des jeunes pousses ;
- expérimenter avec plusieurs modèles économiques ;
- ne pas redouter les échecs, mais en tirer les leçons ;
- numériser toutes les informations.

4 - Faire simple

« Pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué ? » Effectivement, il est plus facile de réaliser un produit compliqué que de concevoir un produit simple.

Paradoxalement, viser la simplicité, c'est le plus compliqué. Pour faire plus simple :

- se limiter aux fonctionnalités du produit qui correspondent aux besoins élémentaires des clients ;
- développer (à l'instar de Siemens) des produits SMART¹: Simple, Maintenance-friendly (facile d'entretien), Affordable (abordable), Reliable (fiable), Timely-to-Market (à temps sur le marché) ;
- lancer des produits d'entrée de gamme que l'on pourra améliorer par la suite ;
- concevoir des produits universels qui peuvent être utilisés par des personnes de cultures différentes ; schématiser les modes d'emploi (en bannissant les traductions incompréhensibles) ;
- créer des équipes multidisciplinaires pour contrebalancer la propension des ingénieurs à se focaliser sur des problèmes techniques - au lieu de résoudre ceux des clients ;
- apprendre à réutiliser les bases existantes au lieu de tout réinventer ;
- classer ses produits :
 - M1 : haut de gamme à forte valeur ajoutée,
 - M2 : conçus dans les pays matures et fabriqués en usines automatisées,
 - M3 : SMART : produits d'entrée de gamme pour les primo consommateurs.

¹ NDLR Il existe d'autres développements de cet acronyme.

5 – Inclure les exclus et les marginaux

Bill Gates fixe une seconde mission au système capitaliste : au-delà du sacro-saint profit, il faut améliorer la vie de ceux qui ne bénéficient pas pleinement des attraits du marché.

- Les classes aisées continueront à bénéficier de produits sophistiqués.
- Les consommateurs pauvres des pays émergents ne seront plus seuls ; dans nos sociétés occidentales, la proportion d'exclus (chômeurs, immigrants, séniors, handicapés) augmente.
- Une nouvelle population réunissant les classes pauvres - dont la situation s'améliore - et les classes moyennes - dont la situation se dégrade - se tournera vers des produits plus frugaux.

Pour ramener ces exclus dans le cycle commercial, Jugaad préconise de nouvelles attitudes :

- approcher les groupes marginaux comme de nouveaux marchés ; les exclus qui survivent dans la pénurie sont une immense réserve de clients potentiels ;
- intégrer les marginaux et les exclus, au lieu de ne cibler que les clients habituels, attirer les marginaux et les clients mal servis, pour innover pour eux ;
- créer des banques souples pour accorder des microcrédits aux entreprises des classes moyennes ;
- segmenter le marché pour atteindre une marge globale par péréquation des marges fortes sur les produits M1 et les marges faibles, voire provisoirement négatives sur les produits M3.
- pousser chaque individu sur les marches de la pyramide de Maslow¹ ; encourager les consommateurs à faible revenu à évoluer à partir de la satisfaction des besoins de base jusqu'à la réalisation de soi ; aiguïser leurs besoins ludiques et culturels par la mise à disposition de produits à bas coût ;
- utiliser les technologies modernes de communication pour abaisser les coûts d'inclusion des marginaux et fournir à chacun son information nécessaire et suffisante ;
- développer une nouvelle culture de travail où toutes les décisions et la stratégie sont librement débattues ;

- intégrer les seniors au-delà des conventionnelles limites d'âge ; utiliser les associations à but non lucratif ;
- intégrer l'approche frugale dès la conception des produits au lieu de modifier des produits existants.
- remplacer la question : « Qu'ai-je à gagner personnellement ? » par « Comment pourrais-je utiliser ce projet pour améliorer l'état du monde ? ».

6 - Suivre son cœur

L'intuition redevient une valeur forte de l'innovation.

À l'exemple de cette chaîne de magasins indiens qui refuse la rationalisation occidentale et qui persiste à offrir ses produits dans le désordre traditionnel des bazars, voici quelques pistes :

- suivre son instinct au lieu de se fier aux statistiques ;
- se détacher des études de marché... en avenir incertain dont les perspectives changent rapidement ;
- tracer son chemin avec le cœur (qui sait ce que l'esprit ignore) pour boussole ;
- aimer ses consommateurs, développer l'empathie avec eux, les faire participer ;
- créer des centres de passion au sein des entreprises, encourager les collaborateurs à libérer leur intuition ; les succès d'Apple sont pour l'essentiel, dus au comportement de Steve Jobs qui a insufflé dans son entreprise les valeurs d'intuition, d'empathie et de passion.

Jugaad n'est pas une panacée

Les promoteurs de Jugaad considèrent lucidement que cette démarche innovante n'est pas universelle.

Selon l'analogie avec les outils manuels, il ne faut pas utiliser le marteau pour visser et le tournevis pour planter.

Il ne s'agit pas de brûler les méthodes structurées et leurs outils associés (tels le Six Sigma) pour se transformer en bricoleurs purs ; il convient de choisir la démarche la plus adaptée à la résolution d'un problème.

Être frugal n'empêche pas d'être avisé.

¹ NDLR La pyramide de Maslow propose une représentation hiérarchique des besoins d'un individu, depuis les besoins physiologiques jusqu'aux besoins d'accomplissement de soi. Explications complémentaires sur Wikipédia http://fr.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow et sur de nombreux sites Web.

Commentaires personnels

Les précautions évoquées par les promoteurs

Les promoteurs nous mettent discrètement en garde contre une application trop systématique de la démarche.

Jugaad se trouverait en porte-à-faux avec d'autres démarches prônées depuis une vingtaine d'années ; certes, Jugaad rejoint le Lean mais se heurte à d'autres contraintes dans le domaine de la qualité et de la sécurité.

Le pouvoir d'achat des consommateurs des pays en voie de développement s'accroît alors que celui des classes moyennes des pays riches s'effrite. Les entreprises devront différencier leurs approches et leurs solutions dans des cas de figure très diversifiés.

Les nouveaux consommateurs des pays émergents seront séduits par des produits d'entrée de gamme qui marquent pour eux un progrès.

Les consommateurs des pays industrialisés, conditionnés par la publicité, seront contraints par la réduction de leur pouvoir d'achat d'accepter des baisses de fonctionnalités.

La finalité de l'entreprise

Jugaad remet en question le mode de fonctionnement de l'entreprise mais pas sa finalité. L'objectif du Jugaad vise à alimenter la croissance et à accroître la marge financière de l'entreprise tout en s'adaptant à une évolution du marché.

Ce courant participe à la tendance générale qui consiste à faire, coûte que coûte, des économies dans la production pour vendre à une clientèle étendue des produits plus frugaux.

Jugaad nous vient d'un pays où la division de la population en castes de cultures différentes est une donnée traditionnelle d'une société qui admet le voisinage de l'opulence et de la misère ; ce qui est difficilement transposable sous nos climats sociaux européens.

Les Occidentaux ont certainement quelques enseignements à tirer des recommandations de Jugaad.

Mais, lorsque l'on voit des grandes multinationales militer pour la généralisation de cette approche, on peut s'interroger sur la véritable priorité de leurs intentions :

- la satisfaction des besoins des clients ;
- ou le profit du compte d'exploitation ? ▲

a_coulon@club-internet.fr