

Navi Radjou : « L'innovation frugale est un outil efficace pour changer de système »

Universitaire indo-franco-américain, Navi Radjou est conseiller en innovation et en leadership, fellow de la Judge Business School de l'université de Cambridge et auteur de plusieurs best-sellers, dont [L'Innovation Jugaad – Redevenons ingénieux](#) (avec Simone Ahuja et Jaideep Prabhu, éd. Diateino, 2013). Il a publié récemment [Le guide de l'innovation frugale. Les six principes clés pour faire mieux avec moins](#) (avec Jaideep Prabhu, éd. Diateino, 2019). Il est lauréat du prix Thinkers50 de l'innovation.

Pour Navi Radjou, nous entrons dans l'âge de la convergence. Les défis auxquels sont confrontés les pays industrialisés – pollution, inégalités croissantes, maladies, chômage, ressources naturelles limitées – ressemblent de plus en plus à ceux des pays en voie de développement. Tout le monde peut faire mieux avec moins, en développant ingéniosité et agilité, affirme le théoricien de « l'innovation frugale ». Y compris en France.

Qu'est-ce que l'innovation frugale ?

L'innovation frugale a ses racines en Inde et c'est une pratique qui m'a inspiré quand je grandissais. Avec très peu de moyens, des personnes très pauvres parvenaient, et parviennent toujours, à improviser des solutions efficaces. C'est la genèse du concept du Jugaad, dont nous avons décrit les grands principes mis en œuvre par tous ces entrepreneurs sociaux : la frugalité, l'agilité, et l'inclusivité dans l'innovation Jugaad. De ces trois attributs, c'est la frugalité qui a pris de l'ampleur en occident, mais les deux autres me semblent encore plus importants dans le contexte actuel : l'agilité d'esprit, qui aide à cultiver la résilience et l'inclusion. On n'invente pas frugalement pour s'enrichir mais pour le bien commun.

Le concept a évolué, passant de « faire plus avec moins » à « faire mieux avec moins »

Après la crise de 2008, on s'est rendu compte que le contexte en occident commençait à s'apparenter à celui des pays émergents, avec des inégalités croissantes, des contraintes économiques et financières. S'est ajoutée une contrainte globale plus récente, toujours d'actualité : le changement climatique.

C'est ainsi que le concept a évolué passant de « faire plus avec moins », dans le sens surtout de plus de qualité, de durabilité, à « faire mieux avec moins ». L'accent est désormais mis sur le « mieux » pour générer un impact positif sur la société et sur l'environnement.

Par ailleurs, l'idée n'est plus de faire moins en termes d'économies de ressources naturelles, mais surtout de « faire en moins de temps », car le temps est une ressource clef dont nous manquons. Avec un temps plus limité, dans une situation d'urgence comme dans celle de la crise du Covid-19, il fallait apprendre à développer rapidement des solutions telles que des masques et des respirateurs d'une qualité suffisante, en évitant la surqualité.

Je travaille aujourd'hui sur le concept de « régénération », qui va au-delà de celui de durabilité, devenu insuffisant pour revivifier un système malade, et encore moins pour le faire évoluer. On voit que le système actuel ne fonctionne plus, qu'il s'agisse du système économique, social, planétaire. Il faut donc

le renouveler, le revitaliser et le réinventer. On incite les salariés à retourner au travail, mais que faire lorsque les conditions de travail sont épouvantables, anxiogènes ? Il est très difficile de revenir à un « avant » non satisfaisant.

Le problème de beaucoup d'entreprises occidentales est qu'elles s'attachent à des rôles fixes. Elles ont du mal à changer de peau et assumer de nouveaux habits quand le contexte l'exige. Pourtant, certaines entreprises agiles font preuve de versatilité.

Par exemple, durant la crise de Covid-19, SEB s'est engagé dans [la fabrication de respirateurs simplifiés, conçus en open source par des makers](#) pour la modique somme de 1 000 euros, alors que les prix varient normalement entre 25 000 et 30 000 euros. L'entreprise est sortie de son cadre de R&D en s'associant avec des inventeurs externes, et ils ont mis l'accent sur leurs compétences industrielles pour fabriquer ces respirateurs à grande échelle.

***Les entreprises françaises devraient devenir polyvalentes
dans les rôles qu'elles vont être amenées à jouer
dans l'écosystème de l'innovation ouverte***

A mon sens, les entreprises françaises devraient devenir polyvalentes dans les rôles qu'elles vont être amenées à jouer dans l'écosystème de l'innovation ouverte. Dans l'ancien modèle, c'était « j'ai une équipe R&D, on conçoit un produit, on met un brevet dessus, ensuite on le fabrique nous-mêmes, puis on le vend ». Or, cette chaîne de valeur intégrée verticalement est en train de s'atomiser. SEB a en fait lâché prise sur son rôle d'inventeur.

Les entreprises en France commencent à comprendre qu'elles n'ont pas toutes les réponses ni l'agilité nécessaire, et je dirais même l'état d'esprit ouvert, frugal et inclusif, qui peut apparaître un peu antinomique avec la culture classique « on sait tout faire » des entreprises.

D'où est parti ce mouvement de l'entreprise frugale ?

La vague a commencé à prendre forme après la crise financière de 2008. Les consommateurs, devenus parcimonieux, ont plébiscité des produits low cost. Ensuite, à partir de 2010, au moment de la naissance du mouvement des « makers » et des fablabs, inspiré par la volonté de créer des produits rapidement, avec des outils numériques comme des imprimantes 3D, dans un esprit de partage et de pollinisation. Cette tendance a d'abord été repérée par les industriels, lorsque s'est mise en place la numérisation dans les processus de fabrication industrielle.

Arie Kurniawan n'avait aucune expérience dans l'ingénierie aéronautique, et n'a mis que quelques semaines à concevoir son ingénieuse solution frugale

Par exemple, en 2013, General Electric a lancé le « 3D Printing Design Quest » pour concevoir des pattes de fixation de moteur d'un avion de nouvelle génération, qui soient plus légères et puissent être imprimées en 3D. Le lauréat, Arie Kurniawan, un ingénieur de Salatiga, en Indonésie, a battu 699 autres projets de 56 pays. Ses pattes de fixation font seulement 16 % du poids de celles d'origine, mais peuvent supporter une charge bien supérieure. Étonnamment, Arie Kurniawan n'avait aucune expérience dans l'ingénierie aéronautique, et n'a mis que quelques semaines à concevoir son ingénieuse solution frugale.

Aux côtés des centres de recherches, certains industriels ont développé des fablabs internes, mais situés en dehors du siège, à vocation interdisciplinaire et ouverts sur d'autres écosystèmes, pour développer de nouveaux modèles économiques, voire interroger et tester d'autres types d'innovation. Un des piliers du i-Lab, le fablab d'Air Liquide, est par exemple l'innovation sociale.

Sur ces nouvelles façons d'inventer et de produire, sont venus se greffer les impératifs sociaux et écologiques. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a commencé à prendre de l'ampleur

avec l'aiguillon de la conscience écologique. Cela a donné une nouvelle mission à ces fablabs et missions d'innovation frugales en interne.

Il y a donc une congruence de facteurs technologiques, économiques, sociaux, culturels, écologiques conjugués à l'arrivée des jeunes de la génération Y dans le monde du travail, qui possèdent pour certains à la fois cette aisance et familiarité avec ces concepts d'agilité, et qui souhaitent travailler dans des environnements plus fluides. Ces derniers, que j'appelle les « natifs frugaux », car ils sont dotés de l'ADN frugal, ont d'ailleurs souvent été amenés à faire du mentorat inversé, vers les salariés plus âgés, surtout dans les équipes de R&D.

Cette évolution de certaines entreprises vers l'innovation frugale et plus d'agilité se double-t-elle d'une réflexion sur les questions de transparence financière, d'un modèle tiré par la rentabilité exigée par les actionnaires ?

Oui, un certain nombre d'entreprises comme Patagonia et Natura ont désormais la [certification B Corp](#) (label social et environnemental accordé aux entreprises commerciales démontrant une mission sociétale, NDLR). Danone s'est par exemple engagée dans la voie d'obtention de ce label pour toute son entreprise. Aux Etats-Unis, où le marché de produits laitiers bio est en pleine croissance, Danone investit massivement dans l'agriculture régénératrice.

Cette dernière désigne un ensemble de pratiques agricoles, intégrant connaissances traditionnelles et science, qui visent à renforcer et améliorer naturellement la qualité et la fertilité des sols. L'agriculture régénératrice aide à « produire mieux avec moins », avec moins de pesticides, moins d'eau, tout en augmentant le rendement et la qualité des produits pour les agriculteurs, leur procurant ainsi une vie meilleure. Danone collabore actuellement avec Dr. Rattan Lal à l'université d'Ohio et Dr. Harold van Es à l'université de Cornell pour étudier et améliorer la santé des terres agricoles des fournisseurs de Danone aux Etats-Unis (en juin 2020, Dr. Lal a obtenu le World Food Prize, sorte de prix Nobel de l'agriculture).

La « triple régénération » permet ainsi celle des individus, à travers une alimentation saine, des territoires (communautés d'agriculteurs), et des terres agricoles

Pour neutraliser l'effet fluctuation des prix des aliments pour animaux importés, Danone est en train de créer une chaîne d'approvisionnement de proximité pour aider ses agriculteurs aux Etats-Unis à éviter de recourir aux importations coûteuses. Le groupe est ainsi en train de prototyper son prochain modèle économique qui soutient ce que j'appelle la « triple régénération » : la régénération des individus à travers une alimentation saine, des territoires avec des communautés d'agriculteurs, et des terres agricoles.

Comment voyez-vous le rôle des ONG et de la société civile dans ces évolutions ?

J'observe que l'on se dirige de plus en plus vers un modèle hybride, où les réponses ne partent pas de l'Etat, comme dans le cas de la fabrication des masques pendant la crise du Covid, mais d'organisations locales, des mairies... La mairie de Saint-Denis de la Réunion a par exemple facilité la création de quelque 200 000 masques en temps record, fabriqués bénévolement par des couturiers, majoritairement des hommes, une fois n'est pas coutume...

En période de crise, des entités politiques comme des entreprises ont été capables de transcender leur identité, et de mettre en œuvre des collaborations inhabituelles pour trouver des solutions rapides et efficaces. Cela demande de découpler le mot « savoir-faire ». Enlever le tiret entre les deux donne une liberté incroyable, car on peut utiliser son savoir (expertise) pour faire (fabriquer) plusieurs choses bien au-delà du métier cœur.

Par exemple, Ford a transcendé son identité de « constructeur d'automobiles » en s'associant avec l'unité de santé de General Electric pour appliquer son « savoir », son expertise de gestion de chaînes

d'approvisionnement complexes, pour fabriquer des respirateurs à grande échelle dans ses usines d'assemblage.

Ces exemples de collaborations innovantes qui se sont mis en place spontanément pendant la crise de Covid-19 sont-ils amenés à durer selon vous, à être davantage explorés ?

Je vais être direct : j'observe une véritable paresse intellectuelle des dirigeants politiques et des chefs d'entreprise, à vrai dire inhérente au système industriel capitaliste, qui vit de la production-distribution-consommation de masse. Ils sont tellement familiers de ce système qu'ils maîtrisent depuis 200 ans qu'ils ne savent pas désapprendre pour réapprendre. Cela se double d'un manque d'humilité. Ils ne sont pas capables de reconnaître qu'ils ne savent pas.

Pourtant, face aux défis actuels, il va falloir faire autrement. En France notamment, en sortant des grandes écoles, de l'ENA, de Polytechnique, des écoles de commerce, vous êtes censés être un « sachant » omniscient.

La persistance du Covid-19 pourrait engendrer une épidémie de troubles psychologiques graves qui ferait des ravages sur le plan économique et social

Or justement, il faut trouver de nouveaux modèles. Nous n'avons vu pour l'instant qu'une des facettes de la crise sanitaire déclenchée par le Covid-19, que nous n'avons pas encore toutes identifiées. La persistance du virus pourrait engendrer une épidémie de troubles psychologiques graves qui ferait des ravages sur le plan économique et social.

Face à ces incertitudes, et comme le dit bien Edgar Morin, il faut sortir de la pensée réductionniste et analytique pour faire appel à la pensée globale, complexe afin d'analyser et traiter les problèmes « systémiques » avec une approche « systémique ».

Cela vous rend-il optimiste dans la mesure où l'ancien système devient inopérant ?

Exactement. Mais il ne faut pas sous-estimer la capacité de l'ancienne garde à s'accrocher à ce modèle, parce qu'elle ne connaît pas autre chose et qu'elle a beaucoup à perdre. Souvent, en France, prisonnière de la pensée binaire et à l'affût d'une voie messianique, on ne pense pas en termes d'alternatives – ce n'est évidemment pas le cas d'Alternatives Economiques ! – de discussion sur les différentes voies possibles.

De même, les médias aiment bien amplifier les oppositions, donner la parole à des personnalités fortes. Le risque, en période de crise, est de chercher un sauveur, avec le risque de totalitarisme que l'on voit poindre ou se renforcer dans nombre de pays en ce moment.

Souvent, en France, prisonnière de la pensée binaire et à l'affût d'une voie messianique, on ne pense pas en termes d'alternatives

Je vois l'innovation frugale comme un outil efficace pour changer de système de façon évolutive plutôt que disruptive, et de façon décentralisée en favorisant des solutions « bottom up », par la base. On commence par expérimenter au niveau local.

Les expérimentations au niveau local sont déjà très nombreuses en France, et dans tous les domaines. Que manque-t-il ?

La France a besoin d'acteurs capables de relier et d'amplifier ces solutions locales, sinon on va se retrouver avec des « îlots d'innovation » avec peu de synergies à travers la France. La Banque mondiale avait estimé que si les différentes régions de l'Inde partageaient entre elles leurs bonnes pratiques et connaissances dans les domaines de l'agriculture, industrie... le pays pourrait augmenter collectivement son PIB de plus de 2 %. Par exemple, la plate-forme digitalgreen.org aide les agriculteurs indiens à partager leurs bonnes pratiques et produire mieux avec moins.

On pourrait créer une plate-forme similaire en France qui pourrait être nommée TouteLaFranceInnove.fr. Elle identifierait des solutions et bonnes pratiques dans les différents territoires et permettrait aux innovateurs dans les régions d'avoir plus de visibilité et de soutien au niveau national. Je regrette que les médias français nationaux aient tendance à mettre en valeur des innovateurs situés dans l'Île-de-France aux dépens des entrepreneurs dans les autres régions !

***La France pourrait aussi s'inspirer du Programme des Nations Unies
pour le développement qui vient de mettre en place
60 Accelerator Labs soutenant 78 pays***

La France pourrait aussi s'inspirer du Programme des Nations unies pour le développement (Pnud) qui vient de mettre en place 60 Accelerator Labs soutenant 78 pays. Ces Labs identifient des solutions éprouvées qui existent déjà « sur le terrain » et les aident à passer à l'échelle en les connectant avec des partenaires issus du secteur public et privé. Pour reprendre le cadre conceptuel cité auparavant, le Pnud a choisi de délaissé son rôle d'« inventeur » de solutions génériques et devenir un « connecteur » et « amplificateur » de micro-solutions déjà existantes.

En France, la Banque des territoires pourrait créer des Frugal Labs dans les régions pour amplifier les innovations territoriales.

Voyez-vous un potentiel de changement dans les entreprises françaises ?

Vu de New York, l'épicentre du capitalisme mondial, je trouve que la majorité des entreprises françaises ont une « conscience » sociale et environnementale plus développée que les sociétés américaines, qui visent uniquement à maximiser le profit à court terme. Le problème est que les patrons français ont du mal à « opérationnaliser » leurs bonnes intentions qui restent cantonnées à des projets RSE déconnectés du cœur de leur métier. Mon récent ouvrage [Le Guide de l'Innovation Frugale](#) (avec Jaideep Prabhu, éd. Diatino, 2020) démontre comment les entreprises françaises peuvent utiliser l'innovation frugale comme un outil efficace pour intégrer la mission sociale au cœur de leur ADN.

Par exemple, Recygo, une joint-venture entre La Poste et Suez, emploie des personnes en réinsertion professionnelle pour son service de recyclage de papier de bureau. Recygo est une nouvelle source de revenu pour La Poste, qui tente de se réinventer à l'ère numérique. Recygo n'a pas eu besoin de beaucoup de capital pour démarrer, étant donné que les équipes, les camions et les corbeilles utilisés pour distribuer le courrier pouvaient tout aussi bien servir à collecter le papier des clients. Le seul coût était le temps et l'effort nécessaires pour former les équipes et mettre en place un nouveau système d'information. Comme le montre Recygo, il est possible de « faire mieux avec moins », d'avoir un impact positif social et écologique avec très peu de ressources

PROPOS RECUEILLIS PAR CATHERINE ANDRÉ

Source : Alternatives économiques, 11 juillet 2020
<https://www.alternatives-economiques.fr/navi-radjou-linnovation-frugale-un-outil-efficace-changer-de-syst/00093322>