

**Louvain School of Management**

**Comment la mise en œuvre de la  
démarche frugale influence-t-elle  
la création, le développement et la  
durabilité des entreprises ?**

Auteur : Mohamed Rachidi  
Promoteur : Karl Colin  
Année académique 2022-2023  
Intitulé du master : Master 60 en Sciences de gestion

## Remerciements

Finalement arrivé à la fin de mes études en Sciences de gestion, je tiens à remercier mon promoteur, monsieur Karl Colin qui m'a accompagné dans la rédaction de celui-ci et a su me guider quand il le fallait.

Je souhaite exprimer toute ma gratitude envers mes proches, ma famille et mes amis, qui ont été une source inestimable de soutien émotionnel et moral tout au long de cette aventure. Votre confiance en mes capacités et vos encouragements ont été d'une grande aide.

Finalement, je tiens à remercier le corps professoral de l'université catholique de Louvain. Chacun d'eux a contribué à ma réussite via l'acquisition des connaissances nécessaires pour arriver là où j'en suis aujourd'hui.

La rédaction de ce mémoire fut complexe mais extrêmement enrichissante. Elle marque la fin d'un parcours – accompagné d'un sentiment de nostalgie – et le début de nouvelles expériences que je suis très impatient de débiter.

## Résumé

L'innovation frugale, également connue sous le nom d'innovation « jugaad », fait référence à la création de produits ou de services de haute qualité avec des ressources limitées. Elle permet de stimuler la créativité et d'aider les entreprises à identifier des opportunités uniques sur leur marché. En acceptant les contraintes liées aux ressources et en sortant des sentiers battus, les entreprises peuvent découvrir de nouveaux moyens innovants de répondre aux besoins de leurs clients tout en maintenant les coûts à un niveau bas. Et en proposant des solutions efficaces et simples répondant aux besoins des clients, les entreprises nouent des relations solides avec leur clientèle cible. De plus la flexibilité et la créativité qu'apporte la frugalité permettent de rendre les entreprises plus résistantes. Ce qui peut s'avérer vital pour une réussite à long terme. Dans l'ensemble, l'innovation frugale est un outil puissant pour toute entreprise qui cherche à garder une longueur d'avance sur la concurrence. On constate donc que cette nouvelle approche de l'innovation a une influence significative sur la création, le développement et la pérennité d'une entreprise.

## Resume

Frugal innovation, also known as "jugaad" innovation, refers to the creation of high-quality products or services with limited resources. It stimulates creativity and helps companies identify unique market opportunities. By accepting resource constraints and thinking outside the box, companies can discover innovative new ways of meeting their customers' needs, while keeping costs down. And by offering effective, straightforward solutions that meet customer needs, companies build strong relationships with their target customers. Moreover, the flexibility and creativity that frugality brings makes companies more resilient. This can be vital for long-term success. Finally, frugal innovation is a powerful tool for any company seeking to stay one step ahead of the competition. We can see that this new approach to innovation has a significant influence on the creation, development and longevity of a company

## Table des matières

Remerciements.....	
Résumé .....	
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Le concept d'innovation.....</b>	<b>4</b>
1.1. Le processus d'innovation .....	5
1.2. La démarche frugale .....	6
1.3. Frugalité et diffusion de l'innovation : une remise en question .....	8
1.3.1. La théorie de la diffusion des innovations de Rogers .....	8
1.3.2. Les facteurs d'adoption d'une innovation .....	10
1.3.3. Le processus de développement et de diffusion d'une innovation .....	13
1.3.4. Comparaison des théories .....	15
1.4. Une approche traditionnelle trop rigide .....	15
1.5. Les principes et avantages de la mise en œuvre de la démarche frugale .....	18
1.6. La nécessité de la démarche frugale dans un monde en constante évolution.....	21
1.7. Les défis de la mise en œuvre d'une démarche frugale .....	22
<b>2. Méthodologie .....</b>	<b>25</b>
<b>3. Études de cas exemple de mise en œuvre de la démarche frugale .....</b>	<b>26</b>
3.1. Exemples d'entreprises ayant réussi leur démarche frugale.....	26
3.1.1. Renault .....	26
3.1.2. Le succès de l'entreprise chinoise Xiaomi .....	28
3.1.3. La stratégie frugale de Ikea .....	29
<b>4. Discussion .....</b>	<b>30</b>
4.1. Limites et perspectives de recherche .....	33
<b>5. Conclusion .....</b>	<b>34</b>
<b>6. Bibliographie.....</b>	<b>36</b>

## Table des illustrations

FIGURE 1 : LE MODÈLE ABERNATHY-UTTERBACK.....	5
FIGURE 2 : LE MODÈLE DE DIFFUSION DES INNOVATIONS DE ROGERS.....	8
FIGURE 3 : LE PROCESSUS DE DIFFUSION DES INNOVATIONS FRUGALES.....	13

## Introduction

Au cours de ces quinze dernières années, le concept d'innovation frugale s'est vu apparaître de plus en plus au sein de la littérature scientifique et des pratiques en entreprise.

On l'a vu d'abord apparaître dans les pays en voie de développement ou pays émergents tels que la Chine ou l'Inde où il est primordial de se montrer ingénieux face à des ressources très souvent limitées. Puis prendre de l'ampleur dans les pays de l'ouest même si elle n'est pour l'instant pratiquée que dans des cas plutôt isolés.

L'innovation frugale est assimilée au fait de faire plus avec moins et au terme indien de « Jugaad ». Elle pousse les entreprises à faire face aux défis présents dans l'environnement de la façon la plus efficace et efficiente possible. Elle permet de repérer des opportunités et improviser des solutions ingénieuses à l'aide de moyens simples pour toute une population de consommateurs et dans des circonstances qualifiées de défavorables.

Dans notre contexte environnemental actuel, l'innovation frugale va donc pousser les entreprises plus loin et permettre d'ouvrir de nouvelles opportunités :

Premièrement, il existe un marché sous-exploité représenté par un ensemble de consommateurs à faible moyen. Ici, la démarche frugale est d'autant plus intéressante puisque ces environnements sont peu propices à l'application des modèles classiques de diffusion de l'innovation (Radjou, Prabhu, 2012). Nous expliciterons ce point dans la suite de ce travail.

Deuxièmement, au XXe siècle, avec l'expansion des économies nord-américaine et européenne, les entreprises occidentales ont commencé à institutionnaliser leurs capacités d'innovation, en créant des départements de recherche et développement spécialisés et en normalisant les processus commerciaux nécessaires pour commercialiser leurs idées (Radjou & al. 2012).

Elles se sont concentrées sur la gestion de l'innovation, comme elles géraient n'importe quelle autre activité commerciale (Radjou & al. 2012). Cette industrialisation du processus créatif a conduit à une approche structurée de l'innovation présentant les caractéristiques clés suivantes : des budgets importants, des processus commerciaux normalisés et un accès contrôlé aux connaissances (Radjou & al. 2012). Mais cette approche structurée de l'innovation, qui a permis aux entreprises occidentales de connaître un grand succès dans la seconde moitié du XXe siècle, présente trois limites évidentes face au rythme rapide et à la volatilité du XXIe siècle : elle est trop coûteuse et trop consommatrice de ressources. Et elle manque de flexibilité et est élitiste (Radjou & al. 2012).

Ces éléments conduisent à la nécessité de développer de nouvelles pratiques.

Dans ce cadre, on constate qu'il est intéressant d'étudier le concept de frugalité. Il s'agit d'une démarche encore récente qui promet de bouleverser la façon dont les entreprises évoluent sur le marché pour se développer, faire face à la concurrence et être durable aussi bien d'un point de vue environnemental –face à des ressources de plus en plus limitées - que du point de vue longévité.

Ce travail se divisera en plusieurs parties.

La première permettra d'introduire le concept général de l'innovation et celui de l'innovation frugale. Nous aborderons ensuite les limites de l'approche traditionnelle de l'innovation, ainsi que les principes, les avantages et l'importance de la frugalité. Les défis liés à la mise en place de la démarche frugale seront également abordés.

Nous détaillerons les objectifs de l'étude et la méthodologie adoptée dans la deuxième partie de ce travail. De façon synthétique, il s'agira d'effectuer une étude comparative de diverses entreprises ayant mis en place l'innovation frugale afin d'en étudier les similitudes.

Finalement, nous mettrons en avant les résultats de notre étude et conclurons celles-ci en mentionnant les limites et les potentielles perspectives de notre approche.

---

# Première partie

---

## 1. Le concept d'innovation

De manière générale, l'innovation est le processus de création d'idées, de produits ou de services nouveaux améliorant ceux existant d'ores et déjà ou apportant des solutions entièrement nouvelles à des problèmes (Taylor & Simon 2017). Il s'agit d'un concept essentiel pour les individus et les organisations qui souhaitent rester pertinents et compétitifs dans un monde en constante évolution.

Au départ de la littérature scientifique, il est possible de distinguer l'innovation sous deux angles. En effet, l'innovation peut être à la fois un résultat et un processus.

Par résultat, on entend une manifestation de nouveaux produits, de nouvelles caractéristiques, de nouvelles méthodes de production (Bhatti, 2012). On retiendra ici l'importance du critère de « nouveauté ». Ce critère n'a pas besoin d'être universel, mais peut être, par exemple, défini pour une entreprise ou un marché spécifique (Bhatti, 2012).

Par processus, on entend l'étude des processus produisant l'innovation (Bhatti, 2012). On s'intéressera ainsi à divers paramètres tels que la créativité individuelle, la structure organisationnelle, le contexte environnemental et les facteurs sociaux et économiques (Phills, deiglmeier & Miller, 2008).

Il s'agit d'une explication partagée par le manuel d'Oslo de 2005. On y retrouve l'innovation désignée comme étant la création d'un nouveau produit (bien ou service), d'un processus, d'une amélioration significative, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle (OECD, 2005).

L'innovation peut se produire en se basant sur d'autres et non seulement en partant d'une base vierge (March & Simon 1958). Cette idée est également mentionnée par Van de Ven (1986) dans ses études.

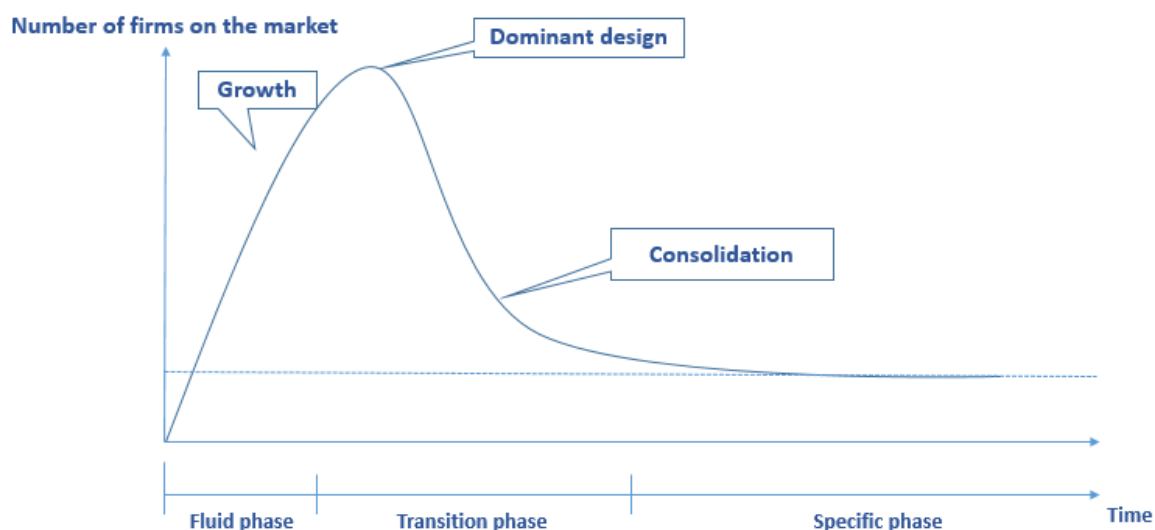
Finalement, on peut retrouver l'innovation dans tous les domaines de la vie, de la science et de la technologie aux soins de santé, à la finance et au divertissement.

## 1.1. Le processus d'innovation

Qu'il s'agisse d'un produit, ou d'un processus innovant, le processus d'innovation en lui-même commence de la même façon. Le point de départ étant la recherche et le développement au cours desquels de nouvelles idées et de nouveaux concepts sont testés et affinés avant d'être introduits sur le marché.

Le modèle Abernathy-Utterback permet d'ailleurs de mettre en avant ce processus.

Selon ce modèle, le processus d'innovation commence par une innovation de produit. Celle-ci donne naissance à une multitude de prototypes (et souvent à autant d'entreprises), qui cherchent tous à améliorer un concept de base.



**Figure 1 : Le modèle Abernathy-Utterback**

Source : Boutellier & al. (2014)

Finalement, les avantages de l'innovation sont nombreux. On citera par exemple l'augmentation de la productivité, l'amélioration de la qualité de vie et la croissance économique. Ces conséquences de l'innovation la rendent donc très attrayante malgré les risques qu'elle peut aussi comporter. On retiendra l'échec et le coût de la recherche et du développement.

Par ailleurs, afin de limiter les coûts dans leur globalité, les entreprises vont essayer de faire plus avec moins.

## 1.2. La démarche frugale

Ce besoin de faire plus avec moins est un phénomène pouvant s'observer depuis plusieurs années. En effet, les entreprises s'efforcent de se réinventer dans leurs manières de faire afin d'accroître leur efficacité et leur rapidité (Hamel, 2006). L'objectif est de créer de façon plus rapide, meilleure, et moins chère en employant un minimum de ressources.

Ceci permet alors d'introduire la notion de frugalité dans le monde de l'innovation.

L'innovation frugale peut être définie comme une tentative de maximiser le rapport entre la valeur et les ressources (Prabhu, 2017). La valeur peut être pour les clients, les actionnaires ou la société en général. Les ressources peuvent être de l'énergie, du capital ou du temps. Ainsi, l'innovation frugale est la capacité de "faire mieux avec moins de ressources pour plus de personnes", c'est-à-dire de créer beaucoup plus de valeur tout en minimisant l'utilisation des ressources (Prabhu, 2017).

Innovation et innovation frugale sont donc interconnectées. L'innovation étant simplement un concept plus large englobant toutes les nouvelles idées et solutions - dont l'innovation frugale. Celle-ci étant une manière d'approcher l'innovation afin de créer un impact positif. Et cela, surtout dans les milieux où les ressources sont limitées.

En effet, après étude de la littérature scientifique, on constate que ce phénomène de frugalité fut amené à se produire de deux façons différentes au sein de la société.

Il débuta dans les pays en voie de développement – on compte ici plus de la moitié de la population mondiale- et est dû à un ensemble de besoins insatisfaits présent dans différents domaines : l'alimentation, l'énergie, l'assainissement, les services financiers, les soins de santé, l'éducation, les infrastructures médiocres, ... Les entreprises ont dû développer des

solutions pour répondre à l'ensemble de ces besoins en utilisant efficacement des ressources limitées.

Le tout permet d'impliquer les groupes exclus, marginalisés, à la fois en tant qu'utilisateurs et en tant que producteurs et distributeurs de produits et de services, augmentant ainsi les revenus et stimulant le développement (Prabhu,2017).

Ensuite, le concept de frugalité se propagea dans les pays développés. La prise en considération de l'environnement et la possibilité d'être plus efficace et efficient grâce à des outils tels que les smartphones, les réseaux sociaux, le crowdfunding, ... conduit au développement de solutions nouvelles et de business minimisant le recours aux ressources. Les pays développés savent que les ressources encore disponibles actuellement seront limitées dans le futur.

Dans un tel contexte, la frugalité s'annonce comme étant la démarche de l'avenir.

En conclusion, on retiendra que la frugalité, ce n'est pas seulement développer des concepts innovateurs à moindre coût. C'est aussi augmenter le pouvoir d'achat de l'acheteur, renforcer les capacités et l'autosuffisance des populations locales, soutenir le concept de durabilité (Bahtti 2012) et bouleverser les traditions en ayant des pays développés partant à la découverte des principes innovants développés par les pays émergents pour faire face à un manque de ressources (Campana, 2016).

#### **Remarque**

La frugalité est principalement originaire d'Inde et de Chine, en raison des besoins importants de ces économies (Bhatti & Ventresca, 2013 ; Radjou & al., 2012) et c'est le magazine The Economist qui fut l'un des premiers à associer "frugalité" et "innovation" en publiant l'article "Health care in India : Lessons from a frugal innovator" (Economist, 2009)

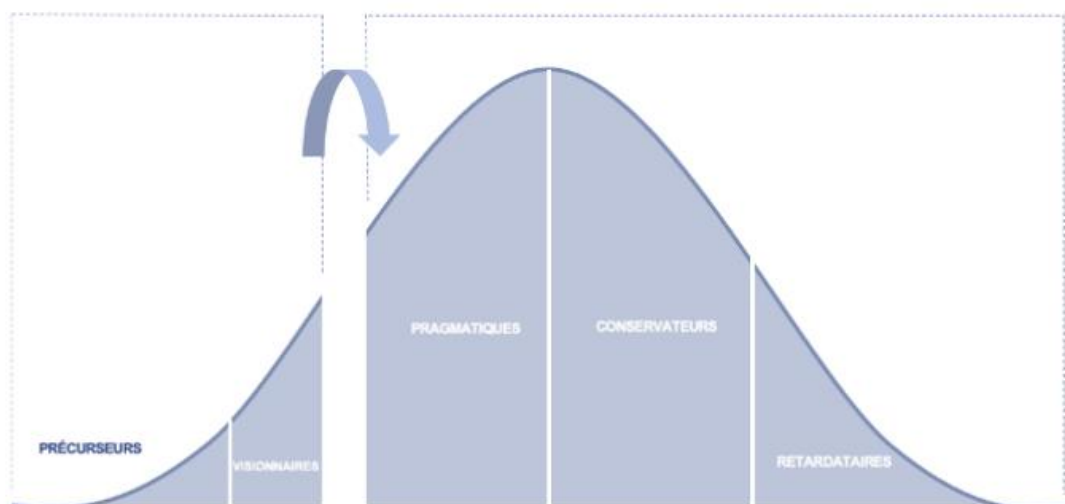
Finalement, le concept de frugalité s'inspire littéralement du concept indien « Jugaad » - faire mieux avec moins (Campana, M. 2016).

### 1.3. Frugalité et diffusion de l'innovation : une remise en question

La particularité de l'innovation frugale est qu'elle influence mais bouleverse aussi parfois les théories traditionnelles de l'adoption des innovations. Les théories les plus connues étant celles de Rogers, nous nous concentrerons sur celles-ci.

#### 1.3.1. La théorie de la diffusion des innovations de Rogers

Le modèle de diffusion des innovations de Rogers (1962) permet d'illustrer le fait qu'une fois une innovation lancée sur le marché, celle-ci n'est pas adoptée automatiquement par l'ensemble de la population. Certaines personnes étant plus ouvertes à la nouveauté, il existe un cycle d'adoption.



Source : Rogers (1962) Diffusion of Innovation

**Figure 2 : Le modèle de diffusion des innovations de Rogers**

Le modèle illustre cinq catégories : les précurseurs, les visionnaires, les pragmatiques, les conservateurs et les retardataires.

- ***Les précurseurs***

Ce sont les tout premiers à adopter l'innovation une fois que celle-ci est lancée sur le marché (Rogers, 1962). Ils ne sont pas sensibles aux risques pouvant accompagner le produit ou le service et n'ont pas besoin de l'avis des autres pour prendre une décision (Rogers, 1962). Ils sont décrits comme étant audacieux. Et représentent 2,5% de la population (Rogers, 1962).

- ***Les visionnaires***

Cette catégorie d'individus adopte une innovation lorsqu'un peu plus d'information est disponible quant au produit ou au service (Rogers, 1962). Ce sont les personnes qui sont en général consultées avant d'investir dans une technologie (Rogers, 1962). Leur rôle est de réduire l'incertitude qui entoure un nouveau concept en l'adoptant, en le testant et en l'évaluant (Rogers, 1962). Ils représentent 13,5% de la population (Rogers, 1962).

- ***Les pragmatiques (ou majorité précoce)***

Ce sont des individus caractérisés par une aversion au risque raisonnable et désirant avoir un certain degré de certitude concernant leurs investissements (Rogers, 1962). En d'autres termes, il leur est nécessaire d'être rassuré quant au potentiel et aux avantages de l'innovation afin de l'adopter. Le rôle des visionnaires est par conséquent primordial puisqu'ils vont permettre d'apporter un feedback relatif à leurs expériences (Rogers, 1962). Ils représentent 34 % de la population (Rogers, 1962).

- ***Les conservateurs (ou majorité tardive)***

Ce sont ceux qui investissent quand pratiquement tout le risque entourant l'innovation a disparu (Rogers, 1962). En d'autres termes, leur aversion au risque est beaucoup plus élevée que les catégories précédentes (Rogers, 1962). Ils ne sont pas enclins à tester immédiatement une innovation et sont plus rigides face au changement (Rogers, 1962). Ils représentent 34 % de la population (Rogers, 1962).

### - **Les retardataires**

Ce sont les derniers à adopter un nouveau produit / service. Cette catégorie est la plus averse au risque et au changement. Ce sont les personnes les plus rationnelles (Rogers, 1962). À ce stade, l'innovation est largement répandue et utilisée sur le marché. Elle est devenue courante. Ils représentent 16 % de la population (Rogers, 1962).

Or, l'innovation frugale vise à obtenir un impact d'efficacité immédiat et simultané sur toutes les strates d'adhérents potentiels que l'on vient de citer. Et cela, grâce au développement de solutions offrant une qualité (fiabilité, robustesse, longévité et maintenance s'opposant à l'obsolescence programmée) et parfois des fonctionnalités nouvelles pour un prix de vente accessible (Bouvier-Patron, (2017).

En d'autres termes, la frugalité va permettre de développer des solutions accessibles à un plus grand nombre de personnes. Il n'y a donc pas d'évolution en termes d'adoption au sein de la population. Les produits ou services ne sont pas développés et adoptés en premier lieu par un marché plus aisé ou plus spécialisé.

En fait, le caractère abordable de l'innovation va modifier la façon dont elle se répand au sein de la société et en particulier dans les pays à faible revenu ou sur les marchés mal desservis.

On notera que la littérature considère traditionnellement que l'innovation se diffuse des pays développés aux pays en voie de développement. Et donc des consommateurs aux revenus plus élevés à ceux aux revenus plus faibles (Rogers, 2010). L'innovation frugale vient donc bouleverser ce constat en se diffusant en général dans le sens inverse (Mokter, 2020).

### 1.3.2. Les facteurs d'adoption d'une innovation

Dans le cadre de ses recherches, Rogers (2010) a également identifié différents facteurs pouvant influencer le choix d'adopter l'innovation.

- **Les avantages relatifs** : « *la mesure dans laquelle une innovation est perçue comme meilleure que l'idée qu'elle remplace* »

L'innovation frugale peut avoir un impact sur les facteurs qui influencent la diffusion en rendant, comme nous l'avons déjà mentionné, les nouveaux produits ou les nouvelles idées plus abordables et simples à utiliser. Les **avantages relatifs** de l'innovation s'en retrouveront accrus, ce qui la rendra plus attrayante pour les adhérents potentiels.

- **La complexité** : « *la mesure dans laquelle une innovation est perçue comme difficile à comprendre et à utiliser* »

La démarche frugale permettra de simplifier la conception des innovations. En effet, l'un des principes clés est de développer des solutions simples et accessibles, en utilisant un minimum de ressources pour obtenir un impact maximal. Les innovations n'en deviennent que plus compréhensibles et faciles à utiliser, ce qui réduit la perception de la **complexité** associée à l'adoption.

L'accent est mis sur la fonction plutôt que sur la forme. L'aspect pratique et la convivialité sont privilégiés par rapport à l'esthétique. Il s'agit notamment d'utiliser des matériaux peu coûteux, des conceptions simples ou de réaffecter des ressources existantes pour créer de nouvelles solutions.

- **La capacité d'observer** : « *la mesure dans laquelle les résultats d'une innovation sont visibles pour les autres* »

L'innovation frugale peut accroître l'observabilité en créant des solutions qui présentent des avantages clairs et tangibles, visibles par l'ensemble de la communauté.

- **La possibilité d'essai** : « *la mesure dans laquelle une innovation peut être expérimentée sur une base limitée* »

L'innovation frugale peut aussi avoir un impact sur la possibilité d'essai pour deux raisons principales :

1. Les produits sont accessibles à un plus grand nombre de personnes grâce à leur prix abordable.
2. Le coût de production des innovations est moins important

Il est donc plus facile d'expérimenter sans prendre énormément de risques. De plus, très souvent, les solutions développées sont conçues pour être modulaires ou évolutives. Les utilisateurs peuvent plus facilement personnaliser ou adapter les innovations à leurs propres besoins, préférences ou contextes locaux.

À titre d'exemple, on pourrait avoir des conceptions, des outils ou des technologies open source qui peuvent être personnalisés par l'utilisateur lui-même. Les utilisateurs ont donc plus de contrôle sur le processus d'innovation.

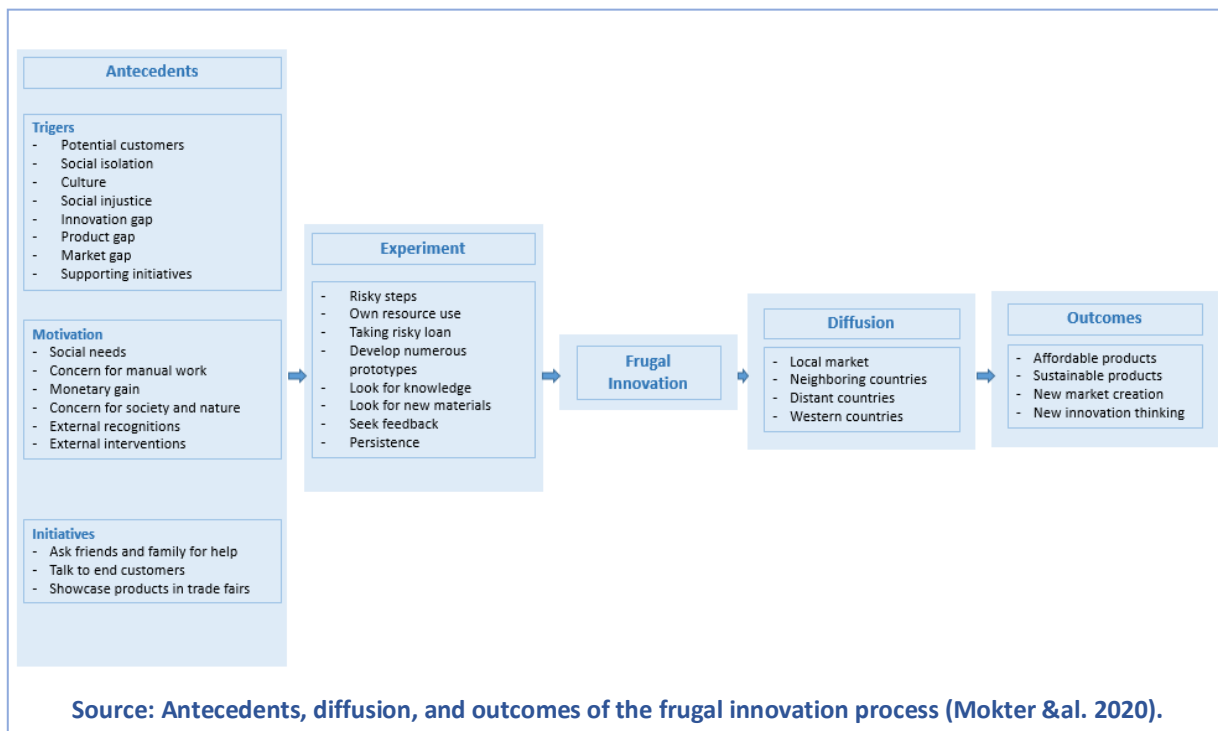
- **La compatibilité** : « *la mesure dans laquelle une innovation est perçue comme étant cohérente avec les valeurs existantes, les expériences passées et les besoins des adoptants potentiels* »

En mettant l'accent sur l'aspect pratique du produit ou service, et sur les fonctionnalités, l'approche frugale peut rendre les nouvelles idées ou les nouveaux produits plus **compatibles** aux pratiques existantes sur un marché donné.

On retiendra finalement que la mise en place d'une démarche frugale pour les entreprises a une influence positive sur les facteurs d'adoption d'une innovation.

### 1.3.3. Le processus de développement et de diffusion d'une innovation

Afin d'identifier le processus par lequel les innovateurs imaginent, développent et diffusent leurs innovations frugales pour obtenir une réaction commerciale positive, Mokter & al. (2020) développent le modèle suivant :



*Figure 3 : Le processus de diffusion des innovations frugales*

Il divise le processus d'innovation frugale en plusieurs étapes : les antécédents, l'expérimentation, la diffusion et les résultats.

Les antécédents comportent eux-mêmes trois catégories : les déclencheurs, les motivations et les initiatives. Il s'agit des facteurs conduisant à la volonté de produire une innovation frugale.

Les déclencheurs de l'innovation frugale sont les clients potentiels d'un nouveau produit ou service mais également les clients isolés en raison de divers facteurs tels que leur religion, leur ethnité ...

Nombreuses innovations frugales naissent d'une injustice présente au sein de la société. Nous l'avons mentionné. Le concept de frugalité tire lui-même son origine d'Inde – un pays où les injustices sont présentes et où la pauvreté est également répandue.

En fonction de leurs expériences passées, les entrepreneurs seront aptes à identifier les « manquements » au sein de leur environnement afin de les combler. Mais bien que ces lacunes soient identifiées, les entrepreneurs doivent également être motivés à innover.

On retrouvera, à titre d'exemple, comme facteurs motivationnels :

- L'insatisfaction personnelle face à une situation existante
- La curiosité pour les affaires quotidiennes
- Le souci du bien au sein de la société
- Les besoins des individus / des clients
- Les préoccupations vis-à-vis des travailleurs manuels
- La reconnaissance monétaire et non monétaire
- Les interventions des institutions/organisations
- L'inspiration face à d'autres innovations ou idées...

Une fois motivés, les entrepreneurs prennent des initiatives. Dans un premier temps, ils utiliseront les ressources limitées à leur disposition (temps, efforts, argent...) afin de développer leurs idées. Par la suite, ils recourront à des soutiens externes.

Ces initiatives conduisent ensuite à l'expérimentation de diverses innovations frugales. Les entrepreneurs commencent à expérimenter leurs idées une fois qu'ils en sentent le potentiel. Ils prennent bien souvent des risques, développent des prototypes, recourent à des crédits divers.

Une fois que les produits ou services minimalement viables sont prêts, ils commencent à se diffuser sur les marchés locaux avant de se diffuser à plus grande échelle.

**NB :** on parle de « reverse engineering quand des produits frugaux se diffusent dans des pays occidentaux.

#### 1.3.4. Comparaison des théories

Sur base des éléments présentés précédemment, on peut comprendre pourquoi certains chercheurs affirment que l'innovation frugale fournit un nouveau cadre de réflexion pour le développement de produits : un cadre qui donne la priorité au caractère abordable, à l'accessibilité et à l'acceptabilité culturelle plutôt qu'à l'acceptation par le marché de masse.

Les objectifs mis en avant sont donc différents entre la théorie de diffusion de l'innovation développée par Rogers et celle mise en avant par Mokter &al. (2020).

Plus précisément, la théorie de l'innovation frugale implique le développement de solutions qui ne sont pas destinées aux premiers utilisateurs – ou *early adopters*, mais aux populations mal desservies.

En résumé, si la théorie de la diffusion de l'innovation de Rogers reste utile, l'innovation frugale offre une perspective alternative mieux adaptée pour répondre aux besoins des populations marginalisées. Car en s'attachant à rendre les produits plus abordables, plus accessibles et culturellement acceptables, l'innovation frugale peut perturber le cycle d'adoption traditionnel et déboucher sur des processus d'innovation plus inclusifs et plus équitables.

Notons que la démarche frugale permet aussi aux entreprises d'étendre leur part de marché en visant une clientèle qui sera beaucoup plus importante à terme.

#### 1.4. Une approche traditionnelle trop rigide

L'un des tout derniers livres parus sur l'économie frugale (Radjou, Prabhu, 2012) a permis de mettre en avant comment des entreprises se sont réinventées en modifiant leur manière de travailler pour utiliser moins de ressources et générer plus de valeurs.

Le problème initial des entreprises est d'avoir abordé la gestion de l'innovation de façon trop structurée. En effet, l'approche traditionnelle de l'innovation est souvent plus rigide que l'innovation frugale parce qu'elle tend à s'appuyer sur un processus hiérarchique descendant, où le développement est mené par une équipe centralisée qui a accès à des ressources et à une expertise importantes (Radjou, Prabhu, 2012). Cette approche s'appuie fortement sur les dépenses et les processus de R&D, ce qui peut être risqué et coûteux.

En revanche, l'innovation frugale est souvent plus souple et plus adaptable, car elle met l'accent sur l'utilisation créative de ressources limitées pour développer des solutions abordables, localisées et accessibles (Radjou, Prabhu, 2012). L'innovation frugale est généralement guidée par les besoins et les souhaits des utilisateurs finaux et comprend des techniques d'improvisation pour résoudre des problèmes complexes.

Dans la partie suivante, nous mettons en avant, de façon plus détaillée, les limites de l'approche traditionnelle développée par Radjou et Prabhu (2012).

- **L'approche structurée est trop coûteuse et consomme trop de ressources**

Les entreprises des pays développés en sont venues à penser que pour avoir plus de résultats (inventions) il est nécessaire d'utiliser plus de ressources. Or, se baser sur un tel mécanisme conduit à utiliser beaucoup trop d'inputs financiers et naturels à une période où les ressources deviennent limitées. À savoir que la rareté des ressources est un problème qui deviendra à terme mondial. Dans le futur, ce sont plus de 4 milliards de personnes qui vivront dans des marchés extrêmement réactifs aux prix (Le Bas, C. 2016).

Afin de mieux visualiser la hauteur des investissements des entreprises, nous reprendrons l'exemple cité dans cet ouvrage. Il mentionne que les 1000 entreprises du monde investissant le plus dans l'innovation ont dépensé 550 milliards de dollars en 2010 et cela seulement en recherche et développement. Mais investir plus ne signifie pas nécessairement que le rendement sera équivalent. Ainsi, beaucoup de secteurs tels que celui des soins de santé par exemple, ou de l'automobile se retrouvent en difficulté et n'arrivent plus à présenter de nouvelles idées.

La corrélation entre les dépenses en recherche et développement d'une organisation et ses performances en termes d'innovation, de production et de commercialisation permettant de générer un rendement financier significatif est faible (Radjou, Prabhu, 2012).

- **L'approche structurée manque de flexibilité**

Face à des investissements extrêmement importants, les entreprises prennent plus de précautions dans leur processus d'innovation. L'approche traditionnelle accentuant leur aversion au risque. Cela conduit les entreprises à avoir du mal à se différencier et à développer des produits ou des services qui pourraient éventuellement les démarquer. Il manque une certaine agilité.

- **L'approche structurée est élitiste et insulaire**

Traditionnellement, les entreprises ont au sein de leur département des services dédiés à la recherche et au développement dans lesquels des scientifiques sont chargés d'innover. L'innovation est donc une « activité d'élite contrôlée par certaines personnes au sein de l'entreprise ». Le principe étant que pour être à la tête de la concurrence grâce à l'innovation, il faut :

- Une technologie de pointe
- La possession de la meilleure propriété intellectuelle
- Assez d'argent pour pouvoir se procurer les deux points précédents

Mais désormais, nous savons que cela ne suffit pas pour développer de nouvelles idées. Afin de développer celles-ci, la recherche, le partage et l'intégration de connaissance entre tous les niveaux d'employés sont nécessaires et primordiaux. L'approche traditionnelle était intéressante par le passé lorsque l'environnement était plus stable et les ressources plus abondantes. Or, cela n'est plus le cas à l'heure actuelle. Il est nécessaire d'adopter une nouvelle approche, plus dynamique, flexible, participative et surtout : frugale.

## 1.5. Les principes et avantages de la mise en œuvre de la démarche frugale

Nombreux sont les auteurs à avoir travaillé sur les apports de l'innovation frugale et ses caractéristiques. On notera les travaux de Radjou et Prabhu (2014), ceux de Weyrauch et Herstatt (2017), ainsi que de ceux de Von Janda et al. (2020).

Farooq (2017) présenta également un modèle conceptuel étudiant innovation frugale et création de valeur. Cette étude lui a également permis de se concentrer sur les dimensions les plus importantes de l'innovation frugale : l'accessibilité financière, la simplicité, la qualité, la durabilité.

Sur base de l'ensemble de ces recherches, nous avons pu identifier les principes et les avantages de la mise en œuvre d'une démarche frugale pour les entreprises :

- **Identifier et saisir de meilleures opportunités**

L'innovation frugale permet aux entreprises d'adopter un nouveau point de vue. Les contraintes ne sont plus des limitations mais des opportunités pour innover et créer de la valeur.

- **L'accessibilité financière**

L'approche traditionnelle conduit plutôt les entreprises à s'adresser aux consommateurs habituels. L'approche frugale permettra de s'adresser aux catégories généralement laissées pour compte - et très souvent à faible revenu - afin de les introduire à leur tour dans le système. Les consommateurs auxquels s'adressent les entreprises sont donc plus nombreux. Pour rencontrer cette nouvelle demande, ce sont des solutions plus abordables ainsi que des business model plus inclusifs qui sont développés.

Mais rendre abordables les innovations ne signifie pas qu'il faille pour réduire leur coût se contenter de supprimer des fonctionnalités. Il faut toujours garder à l'esprit les besoins et les exigences des utilisateurs (Vadakkepat et al., 2015, p. 1).

Très souvent, on proposera des solutions aux fonctionnalités essentielles aux yeux des clients. On utilisera aussi des matériaux plus simples et moins chers. C'est ce qui conduit parfois à faire paraître les innovations frugales inférieures aux offres existantes (Zeschky et al., 2011). Cependant, frugalité ne signifie pas médiocrité. La qualité doit toujours être présente. Ainsi, les innovations frugales se distinguent par leur robustesse, leur fonctionnalité, leur convivialité et leur faible coût (Roland Berger, 2013).

Finalement, on retiendra que l'innovation frugale consiste en fait à créer des solutions de qualité aussi bien pour les clients situés au bas de la pyramide que pour les autres. Le nombre de clients sensibles au prix dans les pays industrialisés et exigeants des produits frugaux augmentant également (Lehner., & Gausemeier. 2016).

- ***Accroître sa clientèle***

Comme nous le savons désormais, l'innovation frugale représente également une opportunité dans les économies développées. Les entreprises l'adoptent pour vendre des produits et des services à bas prix. Par conséquent, les personnes vivant dans la pauvreté peuvent devenir des consommateurs (Le Bas, C., 2016).

- **L'efficacité : faire plus avec moins**

Les entreprises mettant en œuvre l'approche frugale sont conduites à faire preuve d'ingéniosité face aux contraintes auxquelles elles font face en termes de ressources. L'objectif est de faire avec ce que l'on possède. Cela permet d'optimiser l'utilisation des ressources, de faire des économies en termes de R&D et de coût de production, et de continuer d'offrir de la valeur à un plus grand nombre de consommateurs.

Par ailleurs, Prabhu & Gupta (2014) affirment que trois grandes heuristiques d'innovation sont utilisées pour l'innovation frugale et permettent donc aux entreprises de se développer de façon plus efficace : (1) combiner les matériaux, les processus et les ressources existants par le bricolage, (2) réduire le temps, les matériaux et les ressources humaines, et (3) créer des options de libre-service pour les utilisateurs.

- **Faire usage d'une créativité simpliste**

L'objectif est de développer une solution qui fasse l'affaire et non pas un produit sophistiqué aux fonctionnalités multiples. On parle de « créativité simple » lorsque l'on met en œuvre l'innovation frugale. Et cette simplicité n'est pas si « simple » que cela. En effet, elle conduit l'innovateur à avoir une connaissance approfondie des consommateurs en termes de besoins et d'habitudes. De plus, travailler sur la simplicité de l'innovation conduit bien souvent à réduire le prix de fabrication des produits les rendant ainsi plus abordables. Les produits en deviennent aussi plus faciles à installer, utiliser et entretenir.

- ***Faire face à la concurrence***

Les entreprises sont soumises à des pressions concurrentielles constantes. Elles se doivent d'être dans une optique d'amélioration continue afin de toujours apporter de la valeur aux clients. Il leur faut être efficaces, et efficients dans leurs processus de fabrication, d'innovation, et de logistique. L'innovation frugale permet d'y contribuer.

- **Facilité d'utilisation**

Les innovations frugales s'adressent souvent à des personnes peu éduquées, elles doivent donc être très faciles à comprendre et à utiliser (Woolridge, 2012) et adaptées à des contraintes locales telles que le manque d'électricité.

- **Devenir plus flexible**

La flexibilité que demande l'approche frugale dans son application permet aux entrepreneurs de développer leur créativité. Toutes les options sont ouvertes et permettent de transformer les produits, les services, les processus existants. Dans un environnement mouvant comme le nôtre, cela permet aux entreprises d'être plus réactives face aux changements et de sortir des sentiers battus.

- ***Aider au développement de solutions durables***

Le développement durable, tant dans les économies émergentes que dans les économies avancées, exige une innovation frugale en encourageant les gens à collaborer à tous les niveaux de gestion.

L'innovation frugale pousse les entreprises à revoir la manière dont elles s'approvisionnent en matières premières, gèrent leurs usines et leurs chaînes d'approvisionnement, la façon dont elles confectionnent leurs produits, et la manière dont elles s'engagent auprès des consommateurs pour les rendre plus soucieux de l'environnement dans leur comportement de consommation (Prabhu, Jaideep. 2017).

### 1.6. La nécessité de la démarche frugale dans un monde en constante évolution

Comme nous l'avons déjà mentionné plusieurs fois, les ressources naturelles deviennent plus rares et plus chères. Fort heureusement, les consciences s'éveillent de plus en plus au sein de la société avec des consommateurs soucieux de l'environnement.

En effet, il semblerait que la jeunesse tend à suivre et adopter l'esprit du jugaad afin de faire plus avec moins au quotidien. Face à ce nouvel état d'esprit, les entreprises s'adaptent et doivent chercher à développer des solutions qualitatives et abordables tout en étant respectueuses de l'environnement.

De plus, en externe, les entreprises font également face à des marchés plus hétérogènes avec des consommateurs cherchant des solutions adaptées à leurs besoins. Tandis qu'en interne, elles doivent apprendre à concilier les valeurs et les attentes diverses du personnel. L'approche frugale permet d'inclure toutes les communautés de consommateurs et permet de faire face à un monde diversifié.

On notera aussi la vitesse à laquelle le changement s'accroît sur différents fronts : technologie, marché et concurrence.

Les entreprises font face à un environnement complexe dans lequel les cycles de vie des produits se raccourcissent rapidement. Cela conduit les entreprises à lancer de nouveaux

produits plus rapidement que jamais et à satisfaire des consommateurs de plus en plus exigeants. C'est une chose que les organisations ne peuvent se permettre de négliger à l'ère où la réputation des entreprises (et des gouvernements) peut être détruite à la vitesse de l'éclair. Mais la technologie a également des avantages. Elle favorise la décentralisation des approches. En effet, les entreprises se montrent plus souples dans leurs méthodes d'innovations et impliquent désormais des groupes extérieurs à leur « simple » département de R&D. Tout le monde peut participer à l'innovation : consommateurs, employés, partenaires. En ce qui concerne les employés, cela permet également de les sensibiliser afin de faire face de manière responsable aux changements.

On notera finalement, la diversité accrue de la main d'œuvre. Elle incite aussi les entreprises à être plus flexibles dans leur structure organisationnelle, à faire preuve de souplesse, afin de s'adapter aux cultures, aux valeurs, aux attentes.

### 1.7. Les défis de la mise en œuvre d'une démarche frugale

La mise en marche d'une démarche frugale n'est cependant pas aisée. Elle présente différents défis à prendre en considération.

Premièrement, elle nécessite d'amener les employés à adopter une façon de penser frugale. Car la mise en application d'une telle démarche requiert une culture qui met en lumière la flexibilité, l'innovation, la créativité. C'est une démarche différente des méthodes habituelles. Il faut penser à faire plus avec moins et non plus avec plus. C'est ce qui mène au deuxième défi de la démarche. En effet, alors que les méthodes traditionnelles demandent beaucoup d'investissements en termes de ressources, l'innovation frugale met l'accent sur une utilisation rationnelle. Il faut apprendre à innover dans les limites de ce que l'on possède. Il faut donc faire avec un budget et des ressources limitées en choisissant correctement ses investissements.

La démarche frugale implique également des risques. Il faut être prêt à tester ses idées et à les expérimenter sur une zone géographique plus restreinte en premier lieu. Il faut être prêt à changer de cap et à être flexible. Dans le cas où l'innovation, une fois lancée sur le marché,

fonctionne, il faut s'attendre à ce qu'elle perturbe le marché et à représenter une menace pour les concurrents s'il y en a. S'il n'y en a pas, il faudra être prêt à faire face aux perturbations provoquées par les nouveaux arrivants qui n'auront pas eu à subir les coûts totaux liés à la recherche et au développement de l'innovation. Il faut s'adapter rapidement notamment en développant des stratégies contre-offensives.

Il est également important de prendre en considération le processus de conception du produit. Comment celui-ci sera-t-il influencé lorsque la production deviendra plus importante ?

Il faudra être certain de maintenir une certaine qualité et une satisfaction du client lorsque les produits seront étendus à des marchés plus importants. Cela implique également la prise en considération des réglementations de chaque zone. Il faut être apte à naviguer au sein de cadre réglementaire différent.

En résumé, bien que la mise en œuvre de l'innovation frugale peut s'avérer difficile, les entreprises qui adoptent un état d'esprit frugal, développent de nouvelles capacités et prennent des risques calculés peuvent potentiellement récolter des bénéfices importants en termes de croissance, d'efficacité et d'innovation.

---

# Deuxième partie

---

## 2. Méthodologie

Grâce à l'étude de la littérature scientifique, nous avons pu nous imprégner des concepts fondamentaux liés à l'innovation frugale. En effet, nous avons pu cerner l'importance de celle-ci pour les entreprises et identifier les défis qui accompagnent sa mise en œuvre.

Cette approche nous a permis d'appréhender l'influence de la démarche frugale sur la création, le développement et la durabilité des entreprises. Il s'agissait de notre question de recherche. On se rappellera ainsi qu'en fonction de leurs expériences passées, les entrepreneurs seront aptes à identifier les « manquements » au sein de leur environnement afin de les combler. Les motivations seront souvent liées à des injustices ou des besoins particuliers identifiés. Nous avons vu que la démarche frugale influence le cadre de développement de l'innovation par les entreprises.

L'étape suivante consistera à définir la façon dont nous allons aborder cette question de façon plus pratique.

Nous avons décidé d'opter pour une méthode de recherche qualitative. La recherche qualitative permet de répondre aux questions de type « comment » et permet d'appréhender des phénomènes spécifiques. L'objectif est de comprendre ceux-ci et d'expliquer leur impact sur les façons de faire et de penser. Ce type de recherche est donc parfait dans notre cas.

Afin de mettre cette méthodologie en pratique, nous allons opter pour la recherche documentaire. Cela nous permettra de récolter des informations à partir d'entreprises ayant mis en œuvre le concept de frugalité et d'en étudier l'impact. Il s'agit donc de se concentrer sur différents cas connus afin d'en identifier les éléments communs.

Nous avons décidé de nous focaliser sur Renault, Xiaomi et Ikea.

## 3. Études de cas exemple de mise en œuvre de la démarche frugale

### 3.1. Exemples d'entreprises ayant réussi leur démarche frugale

#### 3.1.1. Renault

Renault est un constructeur automobile qui s'engage résolument en faveur de l'innovation et du développement durable. Ce qu'il est intéressant de constater, c'est que l'un des aspects clés de la stratégie de l'entreprise est l'innovation frugale. La marque tente de développer des voitures et des processus simples, abordables et efficaces. Cette approche a permis à Renault de construire des véhicules qui répondent aux besoins des consommateurs tout en minimisant l'impact sur l'environnement et en réduisant les coûts.

C'est en 1999 que Renault se lancera dans l'innovation frugale via le rachat de Dacia. Il s'agissait pour le groupe de l'occasion rêvée pour se lancer dans le low cost (Perspectives industries, 2020). La Logan fut alors lancée en 2004 avec un prix débutant à 5000€ (Perspectives industries, 2020). S'en est suivi le lancement de la Kwid et bientôt de la Spring. Entre janvier et septembre 2018, les ventes de Dacia représentaient près de 40% des ventes totales du groupe Renault (Perspectives industries, 2020).

L'objectif de Renault était simple : gagner en part de marché via la vente de véhicules au sein de pays émergents. Pour ce faire, il fallait se montrer innovant. Au lieu de partir d'une simplification des véhicules existants et conçus au sein et pour les pays développés, le groupe décide de partir des besoins des clients. Il faut des véhicules peu chers et simples. Cette approche permet également à Renault de répondre aux besoins spécifiques et aux préférences de différents marchés et segments de clientèle.

Pour ce faire, Renault intégrera le concept de la Conception à Coût Objectif (CCO) qui consiste à intégrer au cœur du cahier des charges le coût objectif d'un produit dès qu'il est conçu. Pour atteindre cet objectif, on reprendra 4 leviers (Perspectives industries, 2020) :

- Challenger les spécifications et le cahier des charges
- Challenger les choix de conception, matériaux et procédés de fabrication,
- s'assurer d'acheter les composants auprès des meilleurs fournisseurs,
- réaliser la fabrication, le montage et les essais au meilleur coût (industrialisation).

La Logan remplit ces 4 leviers via différentes actions (Bergerolle E., 2017) :

- En simplifiant les options
- En ayant des pièces pouvant s'adapter à la droite ou gauche du véhicule
- En réutilisant des pièces ou des éléments déjà présents sur d'autres modèles du groupe
- En s'adaptant à l'environnement local : le coût des matières premières est plus cher que la main d'œuvre en Inde. Renault décide de ne pas utiliser de murs et de portes dans l'usine de Chennai par exemple. Car cela coûte cher et cela contribue à la chaleur durant la saison chaude.
- En encourageant les fournisseurs locaux à s'installer près de l'usine : les partenaires étaient donc véritablement indiens. Il ne s'agissait pas de filiales. Grâce à ces nouvelles collaborations, ce sont de nouvelles idées qui ont pu être développées.

Par conséquent, en intégrant le prix de vente finale du véhicule dès le départ, les concepteurs ont été conduits à modifier leur manière de produire et à innover. Il faut un résultat et une qualité satisfaisante à moindre coût. Le succès de la voiture est immédiat et elle est revendue sur presque tous les continents.

Par la suite, la même méthodologie sera utilisée pour développer la Kwid. Le prix de la conception est fixé à 3500€ dès le départ (Perspectives industries, 2020). Et ce modèle est conçu en Inde et pour le marché indien. Gérard Détourbet (2017), ingénieur et concepteur de la Logan, mentionne qu'il voulait « créer dans chaque segment une voiture qui serait à coût modéré, et qui combinerait un vaste espace intérieur et une technologie légère. L'enjeu était donc de minimiser les investissements autant que possible. Une fois le coût de conception

fixé, il était ajusté au fur et à mesure de la conception du véhicule afin de s'aligner à la rentabilité voulue à terme.

Ensuite, c'est en 2010, que via un partenariat Renault et Nissan travaillèrent sur un concept qui donnerait la possibilité de proposer un véhicule low cost dans le monde entier.

Toujours selon Gérard Détourbet (2017), la Kwid devait constituer une rupture au regard de son coût d'usage, au-delà de son prix de vente, car en Inde 90% des achats de voitures se font via un emprunt. Celui-ci est moins déterminant que les dépenses liées à l'utilisation du véhicule. Et c'est un pari réussi car la Kwid a permis de diviser l'investissement par trois comparé à la fabrication classique d'un véhicule automobile.

Détourbet (2017) mentionne également que la Kwid a été lancée en Inde puis en Afrique du Sud, au Sri Lanka et au Brésil. L'objectif est d'attaquer des locations géographiques où le marché de l'automobile n'est pas mature. Il y a là des opportunités d'accroître les parts du groupe et d'augmenter le chiffre d'affaires.

On constate via le processus de développement de la Kwid et de la Logan que Renault a réellement mis en œuvre les principes d'une démarche frugale.

### 3.1.2. Le succès de l'entreprise chinoise Xiaomi

Xiaomi est une entreprise chinoise spécialisée dans la téléphonie devenue numéro 2 mondiale en termes de conception durant l'année 2021. Elle se place juste derrière Samsung et surpasse donc Apple (Siècle Digital, 2015).

La stratégie de la marque fut de se focaliser sur le marché chinois dans un premier temps. Elle comprend que la Chine présente une population âgée très importante ayant un niveau d'éducation plutôt faible et vivant seule (Cai Q & al., 2019).

L'objectif était donc de répondre aux besoins de cette population. Pour ce faire, Xiaomi développa un smartphone dont les fonctionnalités sont simplifiées et adaptées aux personnes âgées. Il fallait mettre à disposition une interface dont l'utilisation est facile.

On notera comme fonctionnalité intégrée la possibilité d'adapter la police afin qu'elle soit beaucoup plus grande, d'adapter le volume sonore, d'accéder aux appels d'urgence plus facilement, d'avoir une assistance à distance (de leur famille) ainsi que des options permettant de garder un œil sur leur santé (Cai Q & al., 2019).

En termes de conception, toute la procédure est réalisée localement sur le marché chinois. De plus, la marque se distingue encore en recourant exclusivement à une commercialisation en ligne, et à des ventes flash pour vendre des quantités plus importantes et attirer l'attention sur la marque, en ne faisant pas de publicité – le bouche-à-oreille ainsi que la visibilité du patron de la marque dans les médias sont les fondations de la promotion de Xiaomi, en proposant des prix attractifs pour tous ses produits (Siècle Digital, 2015).

En termes d'expansion, tous comme le fait Renault avec la Kwid, Xiaomi vise principalement les marchés émergents. Elle s'étend d'abord en Asie du Sud-Est (Taiwan, Hong Kong, Singapour, les Philippines, la Malaisie...) et dans les pays émergents tels que l'Inde, l'Indonésie, le Brésil, le Mexique... Ou la population est également caractérisée par un niveau de vie qui ne pourrait qu'apprécier les offres compétitives proposées par la marque (Siècle Digital, 2015).

### 3.1.3. La stratégie frugale de Ikea

On peut dire que le fondateur d'Ikea avait l'esprit frugal en lui. Ingvar Feodor Kamprad avait à l'époque décidé de concevoir lui-même ses produits. Il eut rapidement l'idée de mettre en place des emballages « plats » (Paul Sloane, 2022) tels que nous les connaissons actuellement. Le principe étant ensuite que le client assemble lui-même ses meubles. Les instructions comprises dans les paquets sont simples et les produits sont fait pour être abordables. Ces emballages permettent à Ikea de faire des économies d'un point de vue logistique. Ils prennent moins de places, ce qui apporte des avantages du point de vue du stockage et du transport (Paul Sloane, 2022). De plus, ce sont également les clients qui vont chercher leurs produits dans l'espace de stockage et qui assemblent leurs paquets. Les clients sont satisfaits de ce système car cela leur permet d'accéder à des biens à prix compétitifs (Paul Sloane, 2022).

Kamprad souhaitait que tout le monde puisse accéder à des fournitures modernes. Il souhaitait répondre aux besoins des gens « ordinaires » et satisfaire la majorité plutôt que la minorité.

La frugalité fait partie entière d'Ikea. D'ailleurs, la campagne lancée en 2021, « Fortune favours the frugal » (Creative moments, 2021), l'illustre parfaitement. L'enseigne souhaite repositionner la notion de frugalité au sein de la société et souligner les avantages d'être économe et durable pour la planète et pour l'homme. Elle souhaite entraîner la population à penser différemment et à prendre en considération les bénéfices de vivre modérément et non dans l'excès.

#### 4. Discussion

À partir des avantages de la mise en œuvre d'une démarche frugale qui ont été vus dans la première partie de ce travail, nous résumerons dans le tableau suivant les actions communes prises par les entreprises présentées dans le cadre de leurs processus d'innovation :

	Identifier et saisir de meilleures opportunités
<b>Renault/Nissan</b>	Les marchés émergents ne sont pas encore matures en termes de ventes de véhicules low cost.
<b>Xiaomi</b>	Les personnes âgées vivant seules en Chine représentent une grande partie de la population et ont des besoins spécifiques.
<b>Ikea</b>	Les personnes « ordinaires » aimeraient pouvoir accéder à des meubles élégants et modernes sans ce que cela ne leur coûte trop chers.

	Accessibilité financière
<b>Renault/Nissan</b>	Les consommateurs en Inde étant à plus faibles revenus. La Kwid permet de répondre spécifiquement à leur besoin via une offre à coût inférieur à la concurrence.

<b>Xiaomi</b>	La marque souhaite proposer des produits de qualité à un prix attractif plus faible que la concurrence. Les personnes visées sont également à faibles revenus.
<b>Ikea</b>	L'objectif est de rendre accessibles les meubles. Tout est également pensé afin de pouvoir proposer des produits moins chers à une classe moyenne.

	<b>Accroître sa clientèle</b>
<b>Renault/Nissan</b>	Les consommateurs auxquels s'adresse le groupe sont plus nombreux.
<b>Xiaomi</b>	La marque s'adresse à plus de 200 millions de chinois (ayant plus de 60 ans) en visant les personnes âgées.
<b>Ikea</b>	En visant les classes moyennes, Ikea s'adresse à la majorité de la population.

	<b>Efficacité et créativité simpliste</b>
<b>Renault/Nissan</b>	Simplification des options et adaptation à l'environnement local.
<b>Xiaomi</b>	//
<b>Ikea</b>	//

	<b>Faire face à la concurrence</b>
<b>Renault/Nissan</b>	Avec la Kwid, le groupe a réussi à faire face à Suzuki Maruti, et Hyundai qui représentaient à eux deux 75 % du marché automobile indien en termes de ventes. Le véhicule développé se différencie de la concurrence via sa modernité, l'espace intérieur qu'elle offrait...
<b>Xiaomi</b>	La marque se classe deuxième au monde comme concepteur en 2021.
<b>Ikea</b>	En 2022, le chiffre d'affaires mondial généré par le groupe IKEA s'élevait à plus de 27,5 milliards d'euros (Statista, 2023). Il s'agit du leader du marché de l'ameublement.

	<b>Facilité d'utilisation</b>
<b>Renault/Nissan</b>	Les options présentes et développées sont simples afin de ne pas accroître les coûts liés à la conception du véhicule. L'objectif est de faire plus avec moins et d'avoir une voiture « satisfaisante »
<b>Xiaomi</b>	Les personnes visées initialement par Xiaomi sont âgées mais également peu éduquées. Les produits développés sont pensés afin d'être facilement utilisables.
<b>Ikea</b>	Les meubles sont emballés et comprennent une notice pour le montage. Celle-ci est très simple à suivre afin que les clients puissent se débrouiller seuls.

	<b>Devenir plus flexible</b>
<b>Renault/Nissan</b>	En adaptant ses produits et services aux contextes locaux, le groupe peut atteindre une position plus compétitive et augmenter sa part de marché.
<b>Xiaomi</b>	Xiaomi adopte la même vision que Renault face à l'expansion de ses produits sur les autres marchés.
<b>Ikea</b>	Il en est de même pour Ikea.

On constate que les entreprises qui ont réussi à adopter l'innovation frugale partagent plusieurs points communs qui ont contribué à leur succès.

- Elles ont tendance à se concentrer sur les besoins des clients et sont très attentives à leurs préférences.
- Elles font preuve d'agilité et de flexibilité, ce qui leur permet de s'étendre rapidement à d'autres régions géographiques.
- Elles ont cette volonté de remettre en question les manières de faire et de réfléchir de manière créative pour apporter de la valeur aux clients. Cela implique d'adopter de nouvelles approches pour résoudre les problèmes identifiés. Dès lors, la stratégie est de s'inspirer du local. On ne part pas du clonage simple dans d'autres pays d'une technologie considérée comme meilleure. Cela conduit à développer des solutions plus efficaces et moins coûteuses.

Dans l'ensemble, le succès de ces entreprises souligne l'importance d'adopter un état d'esprit frugal et d'adopter des approches de l'innovation souples et centrées sur le client. En donnant la priorité à la flexibilité, à la collaboration, à la durabilité et à la résolution créative des problèmes, les organisations peuvent dégager de nouvelles opportunités et parvenir à une croissance à long terme dans un environnement commercial de plus en plus concurrentiel. Nous l'avons vu au travers des trois entreprises présentées. Celles-ci étant désormais des références dans leur domaine respectif.

Par conséquent, l'influence de la démarche frugale sur les entreprises est à ne pas négliger. Les entreprises présentées partent bien d'un marché marginalisé pour se développer à long terme. Les produits ne sont pas destinés à un marché plus « aisé » ou « spécialisé ». Et la diffusion ne se fait pas des pays en développement aux pays émergents. Le focus sur les besoins locaux est ce qu'il y a de plus primordial.

#### 4.1. Limites et perspectives de recherche

Dans le cadre de ce travail de fin d'études, nous nous sommes basés sur une approche qualitative afin d'analyser comment la mise en œuvre d'une démarche frugale influence la création, le développement et la durabilité d'une entreprise.

En comparant les trois entreprises présentées précédemment nous avons pu constater que cette démarche apportait de nombreux avantages aux entreprises en termes de créativité, de flexibilité, et d'efficacité. Elle permet aux entreprises de se différencier et d'apporter quelque chose de nouveau sur le marché en adoptant une approche centrée sur les besoins réels des consommateurs locaux.

Cependant, notre approche comprend certaines limitations qu'il convient de mettre en avant :

- L'approche qualitative est souvent basée sur des échantillons de petite taille. On le constate dans notre cas puisque nous nous sommes concentrés sur trois entreprises seulement. Notons que cela était principalement dû à la limitation en termes de pages de ce travail. Étendre cette analyse à un plus grand échantillon

pourrait être intéressant afin de mieux appréhender l'influence de la démarche frugale.

- Si cette recherche qualitative est étendue à l'avenir. Il faudra prendre en considération qu'elle nécessitera énormément de temps et de ressources. La collecte d'informations et l'analyse des informations récoltées demandent beaucoup d'efforts.
- Bien que l'on puisse étendre notre recherche à un échantillon légèrement plus grand. Il y aura toujours une certaine limitation. Aller vers une recherche quantitative pourrait également être un angle à considérer afin de mieux aborder la complexité de l'innovation frugale.

## 5. Conclusion

L'introduction de ce travail de fin d'études nous a permis de mettre en lumière les concepts clés de la démarche frugale et l'importance qu'elle revête pour la société.

C'est après avoir posé les bases liées au concept d'innovation que nous avons pu introduire le concept de frugalité. Nous avons vu qu'il offrait un nouveau cadre de réflexion pour le développement de produits : un cadre qui donne la priorité au caractère abordable, à l'accessibilité et à l'acceptabilité culturelle plutôt qu'à l'acceptation par le marché de masse.

L'innovation frugale offre une perspective alternative mieux adaptée pour répondre aux besoins des populations marginalisées et permet de déboucher sur des processus d'innovation plus inclusifs et plus équitables. De plus, il semblerait que le concept de frugalité influence positivement les facteurs d'adoption d'une innovation développés par Rogers (2010).

Nous avons vu que la démarche frugale pouvait apporter de nombreux avantages aux entreprises en termes de compétitivité et d'efficacité. Nous l'avons vu d'un point de vue théorique dans un premier lieu et dans un point de vue pratique en nous référant aux parcours de trois leaders : Renault, Xiaomi, et Ikea.

Ce processus d'étude nous a permis de couvrir notre question de recherche qui était rappelons le, d'étudier l'influence de l'innovation frugale sur la création, le développement et la durabilité des entreprises.

L'innovation frugale leur aura permis d'identifier des besoins clés au sein de population moins aisée et a besoin important. Les besoins des clients locaux sont donc au cœur du développement des solutions. Une telle approche permet également aux entreprises d'étendre leur part de marché à une clientèle qui, bien que locale au départ, deviendra très importante à terme.

Les entreprises appliquant la démarche frugale sont celles qui réussiront probablement le mieux à long terme. L'innovation frugale leur permet d'être agiles et flexibles, d'être plus créatifs en sortant des sentiers battus, d'être plus efficaces en développant des solutions moins coûteuses, et surtout de se différencier en mettant en lumière les besoins des consommateurs locaux - très souvent limités en termes de ressources. On retiendra que l'objectif final est d'offrir de la valeur à moindre coût et de faire plus avec moins et non plus avec plus.

Finalement, la frugalité, c'est une manière de penser et d'œuvrer. Sa mise en application influence l'entièreté du processus de conception d'une entreprise. De la création / identification d'une solution, à son développement et à son évolution sur le marché.

## 6. Bibliographie

À Woolridge (2012). The world turned upside down. A special report on innovation in emerging markets. The Economist Posted:

Bhatti, Yasser. (2012). What is Frugal, What is Innovation? Towards a Theory of Frugal Innovation. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.2005910.

Bhatti, Y. A., & Ventresca, M. (2013). How can 'frugal innovation' be conceptualized?. Available at SSRN 2203552.

Bergerolle (2017). « Renault Kwid. Exemple d'innovation frugale et fractale sur les marchés émergents ». [En ligne] Disponible sur : [https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/renault-kwid-exemple-d-innovation-frugale-et-fractale-sur-les-marches-emergents\\_454342](https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/renault-kwid-exemple-d-innovation-frugale-et-fractale-sur-les-marches-emergents_454342)

Boutellier, R., Heinzen, M. (2014). Dominant Design Industry. In: Growth Through Innovation. Management for Professionals. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-04016-5\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-04016-5_8)

Bouvier-Patron, P. (2017). Innovation Frugale Environnementale : Futur Avantage Concurrentiel de la Firme ?. *Recherches en Sciences de Gestion*, 118, 23-44. <https://doi.org/10.3917/resg.118.0023>

Cai Q, Ying Y, Liu Y, Wu W. Innovating with Limited Resources: The Antecedents and Consequences of Frugal Innovation. *Sustainability*. 2019; 11(20):5789. <https://doi.org/10.3390/su11205789>

Campana, M. (2016). L'entreprise frugale. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2016, 23-26. <https://doi.org/10.3917/rindu1.164.0023>

Creative moments (2021). « Ikea launches new campaign fortune favours the frugal ». [En ligne] Disponible sur : <https://www.creativemoment.co/ikea-launches-new-campaign-forune-favours-the-frugal>

Détourbet, G., Midler, C. & Doz, Y. (2017). L'audace de faire simple : les leçons de la Kwid, véhicule indien de Renault-Nissan. *Le journal de l'école de Paris du management*, 126, 8-15. <https://doi.org/10.3917/jepam.126.0008>

ECONOMIST, 2009. "Health care in India : Lessons from a frugal innovator. [En ligne] Disponible sur : <https://www.economist.com/business/2009/04/16/lessons-from-a-frugal-innovator>

Farooq, Rayees. (2017). A conceptual model of frugal innovation: Is environmental munificence a missing link?. *International Journal of Innovation Science*. 9. 00-00. 10.1108/IJIS-08-2017-0076.

Hamel, Gary. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard business review*. 84. 72-84, 163.

Hossain, Mokter. (2020). Frugal innovation: Conception, development, diffusion, and outcome. *Journal of Cleaner Production*. 262. 1-10. 10.1016/j.jclepro.2020.121456.

Hossain, Mokter & Agarwal, Nivedita & Bhatti, Yasser & Levänen, Jarkko. (2022). Frugal Innovation: Antecedents, Mediators, and Consequences. *Creativity and Innovation Management*. 31. 10.1111/caim.12511.

Le Bas, C. (2016). The importance and relevance of frugal innovation to developed markets: milestones towards the economics of frugal innovation. *Journal of Innovation Economics & Management*, 21, 3-8. <https://doi.org/10.3917/jie.021.0003>

Lehner, A. - C., & Gausemeier, J. 2016. **A Pattern-Based Approach to the Development of Frugal Innovations.** *Technology Innovation Management Review*, 6(3): 13-21. <http://doi.org/10.22215/timreview/971>

March JG, Simon HA. 1958. *Organizations*. Wiley, New York.

Niroumand, Marjan & Shahin, Arash & Naghsh, Amirreza & P, HR. (2020). Frugal innovation enablers: a comprehensive framework. *International Journal of Innovation Science*. ahead-of-print. 10.1108/IJIS-10-2019-0099.

OECD,. (2005). *OSLO Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 10.1787/9789264013100-en.

Paul Sloane (2022). « The founder of Ikea is the master of frugal innovation ». [En ligne] Disponible sur : <https://www.destination-innovation.com/the-founder-of-ikea-is-the-master-of-frugal-innovation/>

Perspectives Industries (2020). « Dacia : repenser le marché de l'automobile ». [En ligne] Disponible sur : <https://perspectives-industrie.fr/dacia-repenser-le-marche-de-lautomobile/>

Phills, James & deiglmeier, Kriss & Miller, Dale. (2008). Rediscovering Social Innovation. Stanford Soc. Innov. Rev.. 6.

Prabhu, G. N., & Gupta, S. (2014, July). Heuristics of frugal service innovations. In *Proceedings of PICMET'14 Conference: Portland International Center for Management of Engineering and Technology; Infrastructure and Service Integration* (pp. 3309-3312). IEEE.

Prabhu, Jaideep. (2017). Frugal innovation: Doing more with less for more. *Philosophical Transactions of The Royal Society A Mathematical Physical and Engineering Sciences*. 375. 20160372. 10.1098/rsta.2016.0372.

Radjou, N., Prabhu, J., & Ahuja, S. (2012). *Jugaad innovation: Think frugal, be flexible, generate breakthrough growth*. John Wiley & Sons.

Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.

Roland Berger Strategy Consultants. 2013. *Frugal Products – Study Results*. Munich: Roland Berger Strategy Consultants.

Roland Berger Strategy Consultants. 2015. *Simply the Best – Frugal Products Are Not Just for Emerging Markets: How to Profit from Servicing New Customer Needs*. Munich: Roland Berger Strategy Consultants.

Sahin, Ismail. (2006). Detailed review of Rogers' diffusion of innovations theory and educational technology-related studies based on Rogers' theory. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*. 5. 14-23.

Siècle Digital (2015). « Comment les marques chinoises s'attaquent au monde : le cas Xiaomi ». [En ligne] Disponible sur : <https://siecledigital.fr/2015/03/25/comment-les-marques-chinoises-sattaquent-au-monde-le-cas-xiaomi/>

Statista (2023). Chiffre d'affaires de Ikea dans le monde. [En ligne] Disponible sur <https://fr.statista.com/statistiques/565181/chiffre-affaires-ikea-monde/>

Taylor, Simon. (2017). What Is Innovation? A Study of the Definitions, Academic Models and Applicability of Innovation to an Example of Social Housing in England. *Open Journal of Social Science* 2327-5960. 5. 10.4236/jss.2017.511010.

Vadakkepat, P., Garg, H.K., Loh, A.P. and Tham, M.P. (2015), "Inclusive innovation: getting more from less for more", *Journal of Frugal Innovation*, Vol. 1 No. 1, pp. 1-

Vadakkepat, P., Garg, H.K., Loh, A.P. and Tham, M.P. (2015), "Inclusive innovation: getting more from

less for more", *Journal of Frugal Innovation*, Vol. 1 No. 1, pp. 1-2

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.

Weyrauch, T., & Herstatt, C. (2017). What is frugal innovation? Three defining criteria. *Journal of frugal innovation*, 2(1), 1-17.

Zeschky, M., Widenmayer, B., & Gassmann, O. (2011). Frugal innovation in emerging markets. *Research-Technology Management*, 54(4), 38-45.

Prabhu, Jaideep. (2017). Frugal innovation: Doing more with less for more. *Philosophical Transactions of The Royal Society A Mathematical Physical and Engineering Sciences*. 375. 20160372. 10.1098/rsta.2016.0372.

Von Janda, S., Kuester, S., Schuhmacher, M. C., & Shainesh, G. (2020). What frugal products are and why they matter: A cross-national multi-method study. *Journal of Cleaner Production*, 246, 118977.

