

PRÉFACE

La course en tête

Électrique, connectée, autonome, l'automobile de demain n'a pas fini de surprendre et de séduire. Actuellement, les jeunes en préfèrent l'usage à la possession. Mais ils vont s'y intéresser à nouveau quand, tout en roulant, ils pourront vaquer à leurs occupations sur leurs écrans et tablettes, comme s'ils étaient chez eux ou au bureau. Les seniors y reviendront aussi parce qu'ils pourront se laisser conduire en toute sérénité...

Notre industrie est sans cesse confrontée aux évolutions du marché : exigences réglementaires, intégration de nouvelles technologies, personnalisation de produits... La concurrence est exacerbée dans ce secteur mondialisé. Pour rester compétitifs, l'innovation constante est la réponse indispensable. Si, chez Renault, nous parvenons à nous transformer jour après jour, avec agilité, nous le devons à une pratique et à une culture. Nous l'appelons l'excellence opérationnelle.

C'est un système de management auquel nous sommes profondément attachés. Le système, sa démarche et ses outils ne sont pas encore communément partagés en France. C'est donc tout le mérite de notre filiale, Renault-Nissan Consulting, de contribuer à les rendre familiers. À mes yeux, ils sont un levier majeur de la compétitivité durable.

J'ai toujours considéré qu'il ne suffisait pas en entreprise d'avoir une vision et une stratégie claires. C'est, bien sûr, un préalable indispensable. Mais, sur la durée, la performance réside moins dans la formulation d'objectifs que dans leur réalisation systématique. Je prétends que la bonne dose du succès est 95 % d'exécution pour 5 % de stratégie, et non pas la proportion inverse. En ce sens, l'excellence opérationnelle ne s'encombre pas de grands mots. Elle est pragmatique et tournée vers l'action, la performance et l'atteinte des résultats.

C'est pour cela que, tout au long de ma vie professionnelle, je n'ai jamais cessé de la promouvoir. Je l'ai mise en œuvre chez Michelin, puis chez Nissan et Renault. Aux États-Unis, j'ai observé de près ce que Jack Welch avait installé chez General Electric. Au cours de mes années japonaises, j'ai approfondi le sujet. D'abord parce que Toyota fait preuve en la matière d'une maîtrise stupéfiante, au point qu'elle est partie intégrante de la culture du groupe.

Ensuite, parce que j'ai eu l'opportunité de déployer chez Nissan un programme, *V-up*, largement inspiré des principes et des méthodes de l'excellence opérationnelle. Plus de quinze ans après, il est toujours en vigueur, et cela non seulement dans toutes les usines à travers le monde, mais dans toutes les fonctions centrales du groupe, y compris le support.

Il ne faudrait pas, en effet, cantonner la méthode à une simple bonne utilisation des outils de production. La portée de l'excellence opérationnelle est bien plus vaste. Elle se définit comme un système global de management qui repose sur cinq principes :

1. Un client comblé.
2. Un management aligné sur une même vision partagée.
3. Une attention extrême portée à l'humain.
4. Un réflexe d'amélioration continue et d'utilisation au plus juste des ressources permanentes.

5. Une mobilisation de l'entreprise comme de l'ensemble des partenaires en amont et en aval.

Si l'énoncé des éléments est assez simple, leur mise en place est tout un art. C'est l'art de l'exécution. Car il ne suffit pas de les réunir, encore faut-il les faire interagir, sans jamais s'arrêter ni se satisfaire de la situation.

Quand cet état d'esprit de progrès permanent est partagé, au sein de l'équipe dirigeante et de l'ensemble de l'entreprise, s'installe alors une performance durable. Elle se traduit par des organisations agiles, simples, propices à l'innovation, à l'intérieur desquelles les collaborateurs retrouvent leur motivation intacte.

Si nous avons pu ouvrir une usine en Chine en moins de deux ans, l'excellence opérationnelle n'y est pas étrangère. Mais le succès de la Kwid lui doit aussi beaucoup. Ce modèle est né en Inde des savoir-faire d'innovation frugale de notre groupe. Il en va de même pour la qualité de nos relations avec notre partenaire Daimler, le test en vraie grandeur des briques de l'usine du futur à Flins, la signature des Accords de compétitivité passés avec les organisations syndicales : tout cela est le fruit d'une démarche d'excellence opérationnelle.

Cette dernière porte en elle les valeurs de respect et de qualité du travail auxquelles aspirent tous les salariés. C'est pour cela qu'elle a une portée universelle. Toutes les formes d'entreprises peuvent s'en inspirer, quelles que soient leur taille, leur branche d'activité, la nature de leur statut, public ou privé.

D'ailleurs, les concepts en vogue d'entreprise libérée ou de bonheur au travail ne font que reprendre les cinq principes forts énumérés plus haut, en insistant notamment sur la place centrale réservée aux hommes et aux femmes qui composent l'entreprise. Il est clair que c'est avec eux que se construit la performance, car ce sont eux

qui agissent sur le *gemba*¹, sont au contact du client et font remonter les bonnes pratiques.

Dans l'excellence opérationnelle, chacun retrouve sa place : aux équipes à la manœuvre de manœuvrer, au management de donner le sens et la vision, d'accompagner les collaborateurs et d'organiser les équipes. L'idée paraît simple, ainsi formulée. Pourtant, elle a encore besoin d'être enseignée en France, dans les écoles de commerce et d'ingénieurs, dans les universités, de manière à ce que ces concepts pragmatiques et puissants viennent alimenter dès maintenant la culture des managers de demain.

C'est aussi parce que l'Alliance Renault-Nissan pouvait reposer sur ces principes forts et partagés qu'elle a surmonté les obstacles. Et, surtout, qu'elle a réussi à les transformer en opportunités de progresser en performance et en qualité : aussi bien dans le management, la conception des nouveaux modèles que dans la production.

Au cours des prochains mois, les synergies dans les pratiques de management vont se multiplier entre Renault et Nissan. Elles n'auraient pas été possibles sans l'excellence opérationnelle, qui favorise la vision globale des problèmes et la mise en place d'équipes transversales pour les résoudre.

Je sais qu'il est de bon ton de s'enthousiasmer pour les start-up nées de la révolution numérique. Et, de fait, nous avons tous beaucoup à apprendre à les observer. Mais ce que je vois surtout, c'est qu'elles accordent une priorité absolue au client, si difficile à conquérir et à fidéliser dans l'univers fugace du digital. De même, elles se caractérisent par une vision partagée qui galvanise les énergies.

Toutes les équipes sont soudées pour réaliser un objectif commun : changer la vie, changer le monde. Pour y parvenir, elles reprennent à leur compte les principes du *lean*

1. Mot japonais signifiant le « terrain opérationnel ».

*management*¹ et du progrès permanent. On appelle même cette approche le *lean start-up*. Elle les amène à faire tourner de plus en plus vite leur roue de Deming², ce qui aboutit à simplifier, à élaguer ce qui n'apporte pas assez de valeur ajoutée à l'utilisateur final tout en cherchant à aller toujours plus loin dans l'expérience client, même en l'absence d'un aiguillon concurrentiel, parce que c'est de leur survie qu'il s'agit.

Chez ces jeunes entreprises, la vraie valeur réside dans les hommes et les femmes qui apportent leur intelligence et leur créativité, savent travailler spontanément et efficacement ensemble et acceptent aussi la discipline de l'entreprise quand vient le moment de la réalisation.

Ils sont naturellement imbriqués dans l'écosystème de leurs fournisseurs ou de leurs distributeurs, ils savent mobiliser leurs réseaux universitaires et professionnels, ils sont constamment à l'affût de la bonne pratique à l'extérieur. C'est dire si la notion d'entreprise élargie est chez eux comme une seconde nature. Dès lors, peut-on rêver illustration plus probante que ces start-up au bien-fondé de l'excellence opérationnelle ?

L'entreprise, en France et dans le monde, est en pleine transformation. Le processus de mue semble complexe. Mais c'est justement le rôle du leadership de le rendre lisible, et de hiérarchiser les priorités.

Or, les outils existent et ceux qui en feront le meilleur usage se placeront durablement dans le peloton de tête. Nous y parviendrons si nous savons en particulier anticiper les attentes de nos clients, les séduire maintenant et dans l'avenir. Nous réussirons si nous savons aligner toutes nos équipes sur une vision stratégique qui fait sens pour tous ; si nous savons capter notre vraie richesse, qui réside dans le savoir de chacun de nos collaborateurs, de leurs réseaux et

1. *Lean management*: recherche d'une amélioration constante.

2. Principe de management qui sera explicité dans cet ouvrage.

notre écosystème industriel, et, enfin, si nous savons nous améliorer sans cesse en maîtrisant chaque jour davantage nos coûts et nos méthodes.

En ce sens, nous nous rapprocherons peut-être – un peu – des start-up. Ce sera bien la preuve que, lorsqu’une méthode est efficace, sa portée est universelle.

C’est l’un des mérites de ce livre que de le démontrer. Je me réjouis qu’un ouvrage sur les bonnes pratiques actuelles d’excellence opérationnelle paraisse en France. Je me réjouis encore plus qu’il soit l’émanation d’une équipe de Renault.

CARLOS GHOSN
PDG du groupe Renault

AVANT-PROPOS

Ce livre est né d'une envie et d'une conviction. L'envie, nous l'avons depuis un moment, mais elle s'est renforcée au moment de changer de dénomination, pour devenir Renault-Nissan Consulting. Nous n'oublions pas notre filiation avec l'Institut Renault. Sa création avait été voulue par le PDG de l'époque, Raymond Lévy. Or il faut toujours avoir en tête les raisons qui avaient présidé à la naissance de cette structure de conseil.

En 1989, l'entreprise est en perte de croissance et les clients jugent sévèrement le rapport qualité/prix de nos produits. Notre président cherche à s'inspirer de modèles, mais en Europe comme aux États-Unis, la situation des concurrents n'est pas plus enviable.

Il va alors au Japon visiter Toyota, réputée pour sa performance et pour la qualité de ses produits.

Sur place, il s'attend à trouver des installations high-tech dernier cri. Mais non ! Les usines sont plutôt vieillottes. En revanche, elles sont d'une propreté stupéfiante, maintenues dans un parfait état de fonctionnement, et la fluidité qui s'en dégage est impressionnante. Ce qui frappe aussi, c'est d'observer à quel point les salariés sont écoutés, respectés. Il est clair que ce qui fonde la principale richesse de l'entreprise, ce sont les hommes et les femmes, et non pas les machines.

De retour en France, Raymond Lévy cherche un cabinet de conseil pour l'aider à installer des méthodes similaires, mais comme le concept de TQM (Total Quality Management) est encore inconnu en Europe, il crée en interne une cellule sur mesure, appuyé en cela par Pierre Jocou, alors directeur de la qualité chez Renault. Il fait venir du Japon deux gourous, stars dans leur pays, les professeurs Imai et Tsuda.

Pendant trois ans, l'Institut Renault aura pour mission prioritaire de déployer le programme de Qualité Totale au sein de toute l'entreprise et chez les fournisseurs. En 1992, l'Institut Renault conquiert son premier client externe. Il s'agit d'EDF.

L'habitude ayant été prise d'aller s'inspirer sur place des meilleures pratiques, les consultants se rendent aux États-Unis, chez Motorola et General Electric, quand des méthodes révolutionnaires de management vont émerger là-bas.

De fait, quand des méthodes sont bonnes, elles sont transposables sous toutes les latitudes, dans tous les secteurs. C'est la raison pour laquelle, depuis bientôt trente ans, la division consulting de Renault accompagne les entreprises les plus diverses pour les conduire vers toujours plus d'efficacité.

Mais, en plus de ces expériences accumulées, une conviction forte nous incite aujourd'hui à prendre la plume. Régulièrement, nous rencontrons des salariés inquiets ou démotivés. Nous dialoguons avec des dirigeants qui s'interrogent sur les orientations à prendre pour transformer leur entreprise. Nous sommes interpellés par des jeunes qui doutent de trouver leur place dans les hiérarchies pyramidales installées par leurs aînés.

Nous avons voulu nous adresser à eux tous, pour leur proposer de sortir du dénigrement ambiant. Oui, dans nos organisations de travail en général, et dans nos entreprises en particulier, nous pouvons nous en sortir par le haut.

La clé de la réussite économique est là. Elle porte en outre l'espoir d'un nouveau contrat social. Elle ne réclame pas nécessairement d'investissements colossaux. Car elle dépend avant tout de la volonté collective des collaborateurs et des dirigeants. Elle tient en un mot : performance.

Le terme est certes parfois jugé avec suspicion quand il est employé dans un contexte de management. Il laisse entendre que les salariés vont être pressurés ou malmenés. Mais entendons-nous bien sur la signification !

Étymologiquement, le mot vient de l'ancien français « parformer » qui signifie « accomplir, exécuter ». Quand il a traversé la Manche pour devenir « to perform », il a certes englobé la notion de résultat, notamment financier, mais il n'a pas renié pour autant son sens premier, qui est avant tout « la manière dont quelque chose est obtenu ».

On parle bien d'une performance d'acteur. Il en va de même en entreprise. La performance y est à la fois un comportement et un art : celui de l'exécution. Alors, comme tout art, il s'apprend, s'entretient, se perfectionne. Les progrès se mesurent. Les échecs sont autant sources d'enseignements que les réussites. Surtout, cet art est l'œuvre d'une collectivité humaine.

Peter Drucker, le père de la science du management, a perfectionné sa définition en la décrivant comme la fusion harmonieuse de l'efficacité (faire les bonnes choses) et de l'efficience (faire les choses de la bonne manière).

Au fil du temps, la notion s'est sophistiquée pour englober des critères qualitatifs, tels que la satisfaction client, l'adhésion des salariés, le respect de l'environnement, les influences de la société civile. Parallèlement, les bonnes pratiques se sont améliorées. Mais jamais elles ne se sont éloignées de l'épure originelle, qui est l'art de l'exécution. Sans lui, il n'est pas possible de s'approcher de ce que nous appelons l'excellence opérationnelle, telle que Carlos Ghosn l'a décrite dans sa préface.

Pour étayer notre conviction, nous avons résolument pris le parti d'être concrets. Nous avons fait le choix de la démonstration par l'exemple. Nous sommes partis du réel pour dégager des idées fortes, et non pas l'inverse.

C'est pourquoi nous vous proposons un voyage en compagnie d'interlocuteurs variés : les start-up parisiennes et les nouveaux géants de la Silicon Valley, nos ETI en régions et les ténors du CAC 40. Nous ferons partager l'expérience de sociétés agiles, libérées, créatives, respectueuses, humanistes : des entreprises 5.0, en somme. Mais nous ferons aussi un bout de chemin avec nos services publics. Eux aussi amorcent leur virage. Car, partout, l'excellence opérationnelle peut être mise en œuvre avec succès.

Tous ces témoignages ont été validés par le verdict de la durée. Il était donc possible d'en tirer des conclusions de portée générale. Mais, pour évoquer le grand défi de la bascule vers le digital, le recul du temps nous manquait. Et pour cause, la transition s'opère sous nos yeux. Souvent, même, elle n'a pas encore eu lieu. Pour cette partie, nous avons confié la parole aux experts. Ce sont des universitaires américains qui observent au jour le jour les bonnes pratiques des « *digital masters* », l'expression consacrée pour désigner les entrepreneurs qui maîtrisent bien le sujet du numérique.

Leurs parcours rejoignent en bien des points nos convictions en matière de performance. Puissent les lecteurs être nombreux à vouloir à leur tour emprunter la route vers l'excellence, ou inciter leurs dirigeants à s'y engager.

Première partie

BRÈVE HISTOIRE DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

L'excellence opérationnelle est la capacité d'une entreprise à créer toujours plus de valeur pour ses clients, ses collaborateurs, ses actionnaires et ses partenaires, afin d'améliorer durablement sa compétitivité.

1

Ce sont les hommes qui changent
les choses, et non l'inverse.

Trois révolutions simultanées

Trois révolutions qui interagissent

1. La mondialisation
 - La « commodisation » omniprésente
 - Quand le Sud inspire le Nord
 - Des innovations venues du Sud
 - L'économie frugale
2. le numérique
 - Les vrais enjeux de « l'ubérisation »
 - Aucun secteur n'est dispensé d'une remise en question
3. Les nouvelles générations Y, Z et #
 - L'être plutôt que l'avoir
 - De nouvelles aspirations professionnelles
 - Une vision inédite du travail
 - L'aspiration à une gouvernance irréprochable

« Non, Sire, une révolution ! » Face aux mutations de l'environnement économique, la réponse du duc de Liancourt à Louis XVI serait de circonstance, mais elle serait sous-dimensionnée. Car le monde a tellement changé, ces quinze dernières années ! Bien plus que durant le demi-siècle qui les a précédées... Ainsi, ce n'est pas une, ni deux, mais trois révolutions qui le percutent simultanément. Et, comme elles interagissent, leur puissance d'impact est multipliée. Ces grands bouleversements s'appellent mondialisation, transformation numérique, et avènement des nouvelles générations Y, Z, en attendant celle, annoncée, qu'on appellera #.

La « commodisation » omniprésente

Le premier chamboulement, la globalisation, commence à nous être familier. Tout du moins dans sa notion, mais ses impacts sont si nombreux ! Toutes leurs conséquences ont-elles bien été prises en compte ? De nouveaux marchés ont certes été découverts. Mais des acteurs ont aussi été consacrés. Ils ont pris une telle place que, désormais, ils sont en mesure de contester les anciens premiers rôles. Au début du mois de novembre 2015, le premier avion commercial de construction chinoise a été présenté au monde entier. Il était le troublant sosie d'un Airbus. À cette occasion, un cadre de l'industrie aéronautique a posé cette devinette : « Connaissez-vous la différence entre un roulement à billes et un Airbus A380 ? » Réponse : « Aucune. Tous deux sont devenus des produits de *commodisation* depuis que la Chine est entrée sur ce marché¹. »

« Commodisation » : il s'agit bien sûr d'un néologisme. Il a été inventé pour désigner une innovation sur le

1. Cité par Albert Meige, président fondateur du cabinet Presans, spécialisé dans le conseil en innovation.

point de perdre son statut privilégié. Elle va bientôt être copiée ; dans quelques mois, elle sera commercialisée à un coût moindre, par un nouvel entrant. Dès lors, elle cessera d'être considérée comme géniale. Elle continuera certes sa vie, mais comme un produit entré dans le rang, sur lequel le constructeur originel n'a plus autant la maîtrise du prix et de la marge. L'économie globalisée se caractérise par l'accélération de la « commodisation » des inventions.

Une deuxième retombée de la mondialisation provient de la diversité des sources d'innovation. Celles-ci nous arrivent aussi bien d'Afrique et d'Asie que de Californie. L'économie frugale en est un bel exemple. En France et en Inde, elle est incarnée par Navi Radjou, consultant originaire à la fois de ces deux pays. Il est l'auteur d'un ouvrage qui a pris en quelques semaines une allure de manifeste international : *L'innovation jugaad. Redevenons ingénieux*¹ ! Il y décrit tous les bienfaits qui découlent de faire mieux avec moins.

Le fait est qu'en Inde les ingénieurs sont très nombreux. Ils ont appris, dès l'enfance, à tirer parti de l'existant. Autant dire qu'avec trois fois rien ils réalisent des miracles, à l'exemple du satellite *Mangalyaan*². L'Organisation indienne pour la recherche spatiale (ISRO) a réussi à concevoir et à lancer cet engin à destination de Mars en à peine dix-huit mois et en n'ayant investi que 73 millions de dollars (soit moins que l'avion le moins cher de Boeing!). Une gageure comparée à la Nasa qui a, elle, investi 671 millions de dollars et cinq années de travail pour développer *Maven*, la sonde américaine destinée à étudier l'atmosphère de Mars³. Comment l'ISRO a-t-elle pu exécuter son projet spatial trois fois plus vite et

1. Diateino, 2013.

2. *Mangalyaan* : <http://up-conferences.fr/blog/innover-mieux-moins-jugaad-ou-art-audace>

3. Elle a été lancée le 18 novembre 2015.

en dépensant dix fois moins que la Nasa ? Parce qu'elle a eu recours au *jugaad*.

Jugaad est un mot hindi populaire qui sert à désigner « une solution innovante, improvisée, née de l'ingéniosité et de l'intelligence ». En fait, selon Navi Radjou, « *jugaad* représente tout simplement une façon unique de penser et d'agir en réponse à des défis. C'est l'art de l'audace, celui de repérer des opportunités dans les circonstances les plus défavorables et de trouver des solutions ingénieuses et improvisées en utilisant des moyens simples. *Jugaad*, c'est faire plus avec moins ».

La portée de la frugalité ne doit pas être sous-estimée. Freedom 251 est un smartphone 3G 100 % indien. Il est actuellement commercialisé à New Delhi et Calcutta au prix de 251 roupies indiennes, soit l'équivalent de 5 dollars ! Son développement s'inscrit dans le programme du Premier ministre Narendra Modi visant à démocratiser l'accès au numérique dans son pays. Les spécialistes ont noté que ses composants, même sommaires, coûtent plus cher que le produit lui-même. De là à parler d'une subvention gouvernementale déguisée, voire à la dénoncer... La tentation pourrait être grande pour certains fabricants d'appareils.

À ceux-là Navi Radjou répond : « Plutôt que chercher à breveter la moindre innovation, ce qui coûte du temps et de l'argent, vous devriez vous concentrer sur la monétisation des idées en les commercialisant rapidement. C'est ce que font les entrepreneurs *jugaad*¹. »

En 2030, autant dire demain, l'Inde, la Chine et l'Afrique pèseront la moitié de l'économie mondiale, contre actuellement 25 %. Elles totaliseront 65 % de la jeunesse de la

1. Le 17 avril 2013, à Paris, pour le lancement de la version française de Jugaad Innovation.

planète et la moitié de la population mondiale, avec pour chacune 1,5 milliard d'habitants.

Bien évidemment, ces marchés ne peuvent plus être ignorés. Mais ils doivent être abordés avec empathie. Les attentes de leurs populations doivent être comprises et anticipées. La démarche requiert une écoute active. Il ne s'agit pas de leur rétrocéder des produits démodés chez nous, adaptés à leur pouvoir d'achat. Non seulement cette paresse intellectuelle serait déplacée, mais elle serait improductive.

Le moment est venu de penser autrement. Nous devons concevoir, produire et vendre différemment. C'est le sens de l'Histoire. De grands groupes européens s'y mettent, à l'exemple de Siemens et Renault. Loin de leurs bases historiques, ils collaborent avec des équipementiers locaux pour favoriser la naissance de produits ou de services inédits. Ces innovations sont « *made in the world* », ou en tout cas « *made in ailleurs* ». Mais la perspective qu'elles reviendront un jour sur leurs marchés traditionnels est d'emblée intégrée. C'est ce qui s'appelle la « *reverse innovation* ».

Le lancement de la Kwid s'inscrit totalement dans cette logique. Voilà une jolie citadine, à l'allure de SUV. Elle a été conçue *a priori* pour les rues de New Dehli, mais ne nous y trompons pas : elle circulera un jour prochain sur les routes européennes. Dans son ADN, elle est la petite sœur de la Logan et de la Duster. Elle prolonge l'aventure commencée en Roumanie par la filiale Dacia de Renault. Voici un peu plus de dix ans, les équipes de Gérard Detourbet avaient conçu, avec la Logan, « la voiture à moins de 5 000 euros¹ ». Elles avaient été pionnières. Elles ont cherché les moyens d'aller encore plus loin. À cette fin, elles ont

1. Le prix de la Logan est même passé de 5 000 à 3 450 euros, ce qui constitue un record dans le monde automobile au regard de l'équation qualité/prestations/coûts.

formé de nouveaux ingénieurs qui, à leur tour, ont conçu la Kwid. Sobre et frugale à tous points de vue, elle possède quand même un système de navigation assistée, ce qui est encore révolutionnaire dans le pays grand comme un continent auquel elle est d'abord destinée. Elle a tant séduit les acheteurs potentiels que, à la fin du mois de janvier 2016, pas moins de 100 000 réservations étaient enregistrées. Du jamais-vu dans l'histoire de l'automobile !

Le modèle a été exposé en mars 2016 au Salon de l'automobile de Genève. Il apparaissait comme un ambassadeur de la frugalité. Cette notion n'a pas fini, en effet, de se développer chez nous. D'ailleurs, n'est-elle pas déjà là ? Elle est pour le moins dans l'air du temps, au moment où se généralise la prise de conscience que les matières premières ne sont pas infinies.

En Europe, elle recueille un écho favorable auprès des consommateurs soucieux d'en finir avec l'obsolescence programmée des objets. À tel point que deux grandes enseignes, Leroy-Merlin et Darty, ont ouvert dans leurs magasins des ateliers de réparation pour le multimédia et la téléphonie. Ils se conforment certes à la loi sur la transition énergétique, qui assimile à un délit l'organisation du vieillissement trop rapide des produits. Mais ils répondent aussi à une exigence des consommateurs.

Le mouvement pourrait se révéler d'autant plus puissant que la mondialisation se traduit par une troisième conséquence : l'appropriation de nouveaux modes de consommation. Ainsi la population africaine est-elle championne du monde pour le nombre de téléphones portables par habitant. Et pour cause ! Ces appareils remplissent quantité de fonctions qui, sur le Vieux Continent, seraient plus naturellement dévolues au micro-ordinateur. C'est le cas, en particulier, des virements d'argent. Grâce à l'application proposée par des banques locales, les particuliers privilégiés

le smartphone pour recevoir ou envoyer de l'argent au sein de leur diaspora familiale. Mais ils ne se contentent pas de procéder ainsi à l'international. Ils en font tout autant au quotidien, dans leurs échanges domestiques. Cette fonctionnalité n'a pas échappé à Orange, qui la propose désormais à ses abonnés en France, après l'avoir expérimentée en Afrique.

Nous mesurons ici l'impact de deux révolutions simultanées : la mondialisation combinée à la généralisation du téléphone cellulaire. Mais, parfois, ce sont trois, sinon quatre mutations qui s'imbriquent les unes dans les autres. Une illustration éloquentes a été donnée récemment par Clara Gaynard, alors présidente de GE France et vice-présidente de GE International¹. Au sein du conglomérat, la division avionique cherchait désespérément le moyen de remplacer une pièce cruciale sur l'un de ses moteurs. Or, il faut savoir que, dans l'aérien, le grand ennemi, c'est le poids. Les ingénieurs, basés en France, ne trouvaient pas la solution. Ils ont lancé une bourse d'idées sur l'Intranet du groupe. Un jeune collaborateur, en Indonésie, a répondu à l'appel. À partir d'une sortie imprimante en 3D, il a réussi à réduire de 84 % le poids de la pièce !

Cette invention ne serait pas née sans l'effet conjoint de la mondialisation, de la révolution numérique et de la philosophie frugale. Mais elle n'aurait pas vu le jour non plus sans la confiance du management pour favoriser l'épanouissement d'initiatives au sein des salariés. Enfin, elle serait certainement restée lettre morte sans la jeunesse de son inventeur. Ce dernier n'avait pas spécialement de compétences en aéronautique. Mais, tout comme ses contemporains de la génération Y ou Z, il a tout simplement suivi ses intuitions. Décomplexé vis-à-vis des outils

1. Lors de la journée de l'Observatoire de l'Excellence Opérationnelle organisée par Renault-Nissan Consulting le 3 décembre 2015.

informatiques, il a expérimenté sans se décourager. Il a recommencé, sans crainte de se tromper¹, jusqu'à finir par trouver. Les Californiens de la Silicon Valley ont un nom pour désigner cette attitude positive. Ils l'appellent « *fail fast* », autrement dit : « Trompe-toi vite ». Et l'on pourrait même ajouter : « Trompe-toi souvent, tire les leçons de ton erreur, relève-toi vite, recommence, trompe-toi encore, analyse ton échec et ose à nouveau, pour tenter, sans crainte d'être jugé... »

Les deux facettes de l'ubérisation

L'opinion, dans notre pays, aura mis quinze ans avant d'admettre que la mondialisation est un état de fait. Elle n'est pas une lubie de grand patron, pas plus qu'une idéologie à combattre. Elle est tout simplement une réalité, à laquelle il convient de donner un sens.

Combien de temps mettront maintenant les Français pour admettre l'accélération de la transformation digitale ? Pour l'instant, cette dernière est le plus souvent résumée à un nouveau mot, qui sonne comme un quolibet : l'« ubérisation », en référence à Uber², l'entreprise californienne qui a revisité la façon de transporter les personnes.

1. La France commence seulement à mesurer combien la perception de « la peur de l'échec » joue un rôle inhibiteur dans l'innovation. Notre pays accumule en la matière une quantité de freins culturels. Heureusement, les mentalités évoluent, grâce notamment aux nouvelles générations, qui se sentent à l'aise dans les incubateurs, labs et autres structures que les grands groupes installent.

2. Uber (anciennement UberCab) est une entreprise technologique qui développe et exploite des applications mobiles de mise en contact d'utilisateurs avec des conducteurs réalisant des services de transport. L'entreprise est basée à San Francisco. En 2015, elle était valorisée à 50 milliards de dollars et ses applications étaient commercialisées dans