

Modèles économiques traditionnels vs innovants : le grand débat

Société Industrielle de Mulhouse, le 23 novembre 2017

Cette conférence¹, organisée par la SIM, venait compléter utilement la conférence organisée il y a peu par Campus Industrie 4.0². Un certain optimisme s'y est également manifesté car si rares sont les activités industrielles qui ont pu résister aux vagues de délocalisation, un nouveau modèle économique émerge, appuyé par les technologies numériques, qui permet de penser que les pays européens peuvent redevenir des pays producteurs.

Au sortir de la Guerre, la production occidentale de masse était destinée à être vendue partout dans le monde. Le grand retournement date des années 70, avec l'ouverture de la Chine, puis de l'ensemble des pays asiatiques. Ceux-ci ont introduit une concurrence nouvelle, permise notamment par les bas coûts de la main d'œuvre et par le faible coût des transports.

Une grande partie de la production industrielle a donc été délocalisée vers ces pays, ce qui a induit une fragmentation de la chaîne de valeur, d'autant plus qu'à la délocalisation s'est ajoutée l'externalisation de nombreuses fonctions hors des entreprises industrielles. Celles-ci se sont concentrées sur leur « cœur de métier », au point où même des fonctions comme la R&D sont maintenant externalisées.

A quelles conditions les activités sont-elles restées ?

Quatre grands cas se présentent

Les produits non transportables. Il s'agit de produits dont le coût est très faible. Produits au loin, les coûts de transport seraient donc significatifs. C'est le cas par exemple des activités de traitement de surface des métaux, où les pièces métalliques n'ont pas grande valeur. Ou encore des réservoirs de voiture, simples plaques de tôle pleines de vide.

Les produits de luxe, qui reposent sur la création. Dans ce cas, les entreprises maîtrisent en partie le prix de vente et la localisation en Europe des sites de production ne pose pas de problème. C'est généralement le cas pour toutes les activités innovantes et pour lesquelles l'innovateur détient un monopole de fait. Si, en plus, les produits se renouvellent rapidement, alors d'éventuels concurrents (ou copieurs), n'ont pas le temps de s'organiser pour entrer sur le marché.

Les produits basés sur des savoirs faire rares. Certains métiers demandent jusqu'à plus de 10 ans d'apprentissage et d'exercice pour être parfaitement maîtrisés. Les modes de transmission de ces savoir-faire peuvent être très localisés. Délocaliser ces productions n'aurait pas beaucoup de sens, dans la mesure où les pays d'accueil ne disposeraient pas de la main d'œuvre correspondant.

¹ Parmi les conférenciers Messieurs Kocher (société Caddie) et Delimata (Groupe PSA), en collaboration avec le cabinet June partners (Monsieur Kirchner et Madame Voy-Gillis) et l'Agence d'Attractivité d'Alsace.

² Voir le Bloc Notes que l'Agence d'Urbanisme y a consacré : www.aurm.org

Les activités capables de rendre des services spécifiques. La réactivité des sous-traitants en fait partie. Plus généralement, autant les productions en grande série ont pu être aisément délocalisées, autant les entreprises qui sont capables de produire des petites séries disposent d'un avantage qui les protège.

On comprend mieux ainsi pourquoi les activités industrielles ont connu un tel affaiblissement de leurs effectifs depuis les années 70. Les activités « protégées » ne sont pas légion. L'essentiel de la production de masse a pu être transféré dans des pays à bas coûts. Le nouveau modèle économique qui se dessine avec la numérisation change cependant la donne.

Quel nouveau modèle économique ?

Noyer le produit dans le service. Il est bien connu que Michelin ne vend plus de pneus aux transporteurs, mais l'entreprise gère des flottes, prend en charge l'entretien et le remplacement des pneus. Bolloré, en mettant l'Autolib sur le marché vend les batteries que le groupe produit. C'est donc par la vente d'un service de mobilité que l'entreprise poursuit ses objectifs industriels. Apple n'a pu être sauvé qu'en mettant en place un service de musique en ligne qui lui a permis de relancer la vente de ses ordinateurs.

Les exemples sont nombreux, mais ils convergent tous vers un même constat : on vend davantage de services que de produits, ou, plus précisément, c'est en proposant un service spécifique qu'il est possible de vendre ses produits.

Robotiser. Puisque l'un des problèmes réside dans des coûts salariaux bien plus élevés que dans d'autres pays, il convient de rechercher tous les gisements de productivité. Du travail, mais aussi du capital. Côté travail, classiquement, les robots peuvent remplacer toute une série de tâches, même demandant une certaine dextérité. Mais, actuellement, l'objectif est aussi d'éviter toute la « logistique humaine ». Une bonne partie du temps de travail humain consiste à transporter les matières premières d'un entrepôt à une machine, puis les produits semi-finis de cette machine à un point de stockage, d'où ils repartiront pour être retravaillés sur une autre machine, avant que d'être retransportés vers un entrepôt... Bref une grande partie du temps de travail n'est pas du temps productif. Il pèse donc sur les coûts. La tendance est donc à la robotisation de tous les échanges entre machines, lieux de stockage etc.

Côté machine ou productivité du capital, il en va de même. Les capitaux immobilisés (machines etc) sont de plus en plus importants. Un arrêt machine correspond donc à un temps où ce capital n'est pas amorti économiquement. Là aussi, il est possible d'améliorer la productivité-machine, avec la maintenance préventive par exemple.

Faire de la petite série... en masse. Les clients veulent de plus en plus un bien personnalisé. Ils veulent bien tel modèle d'un constructeur automobile, à condition que ce modèle soit « unique », qu'il soit possible de choisir parmi un nombre grandissant de variantes et d'options. Il faut donc être capable de produire un modèle en masse, tout en personnalisant chaque exemplaire. Cela suppose une nouvelle génération de robots tels que la chaîne puisse être composée de modules qui s'assemblent rapidement selon les modèles voulus.

Supprimer les intermédiaires. Actuellement une commande passe encore entre de nombreuses mains avant d'arriver chez le producteur. A l'avenir, le client fera son choix sur son smartphone, choisira ses options personnalisées et la validation de sa commande déclenchera directement la chaîne de production et toute la logistique nécessaire à la production.

Le Bloc Notes de l'Agence, édité et imprimé par :

L'Agence d'Urbanisme de la Région Mulhousienne

33 avenue de Colmar, 68 200 Mulhouse

www.aurm.org

Rédaction : Didier Taverne

Date : Novembre 2017

Toute reproduction autorisée avec mention précise de la source et référence exacte