

Révolution en (courte) marche

PAR ÉRIC BLANCHARD

Associé-gérant Harold Alexander Consulting

Charnière. Nous vivons une époque charnière. Aux plans politique, religieux et économique de nouveaux paradigmes apparaissent en de nombreux «points chauds» de la planète. Au plan industriel également les cartes sont sur le point d'être rebattues. Nous sortons de deux décennies qui ont vu l'émergence puis l'installation d'une nouvelle superpuissance. La Chine a joué pendant ce temps le rôle d'usine du monde. De nouvelles avancées technologiques peuvent bouleverser cet équilibre récent.

D'abord un sujet devenu incontournable en quelques années à peine. Les imprimantes 3D. Elles ont déjà commencé à profondément modifier la géographie de la production. Les cartes dessinées à partir des distances entre lieux de conception, production et utilisation sont dépassées. D'abord cantonnées aux prototypes et à un nombre limité de secteurs (médical, bijouterie...), elle s'étend à l'aérospatiale et l'automobile.

Production. Dans ce dernier secteur, Volkswagen déploie dans le monde ses usines d'un type nouveau. Certains disent révolutionnaires. La plateforme «MQB» (pour Matrice Modulaire Transversale) sera la base de la quasi intégralité des modèles à moteur avant du groupe. La refonte des méthodes de production doivent lui permettre de réduire ses coûts de production de 20% et de développement de 30%. Impressionnant au plan financier. Mais ce n'est pas tout. En axant son développement sur la modularité, le groupe allemand pourra plus facilement adapter son offre aux particularités régionales. Il pourra se rapprocher des demandes des clients en augmentant encore ses volumes. Bref, il fait un énorme bond en avant dans la résolution d'une quadrature ancienne. Comment concilier les économies liées à la production de masse avec une offre marketing segmentée? Monsieur Ford doit regarder ceci avec jubilation!

Robotisation. Autre nouvelle venant d'Allemagne. Adidas a décidé d'y implanter le prototype de sa nouvelle usine, sa «speed factory». Cette usine sera très largement robotisée. L'objectif: réduire le temps de développement d'une nouvelle chaussure d'un an et demi à quelques jours. Autre objectif: produire au plus près des clients en fonction de leurs désirs de personnalisation et des besoins de la distribution. Les coûts doivent être comparables à ceux d'une production en Asie.

La révolution est en marche. Cette industrie 4.0 comme elle a été baptisée va bouleverser l'ordre des choses. Comme toujours, ceux qui sauront s'adapter prospéreront, les autres... Ceci est vrai à l'échelle des entreprises, mais aussi des Etats.

Les entreprises d'abord. Les sous-traitants d'Adidas en Chine n'ont pas souhaité commenter l'annonce de leur donneur d'ordre. Il est clair qu'une large partie des filières va être tou-



L'industrie 4.0 va bouleverser l'ordre des choses. Ceci est vrai à l'échelle des entreprises. Mais aussi des Etats.

chée. Les sous-traitants survivants seront vraisemblablement amenés à s'intégrer encore davantage avec leurs clients. On imagine sans difficultés que la démarche initiée par l'industrie automobile à l'époque lointaine des EDI (Echanges de Données Informatisées) va se généraliser. Les sous-traitants de ce secteur savent déjà ce qu'il en coûte de rester à l'écart du mouvement. Aujourd'hui, les nouvelles techniques de l'information permettent la création de plateformes allant dans ce sens. Les PME industrielles qui ne l'auraient pas encore fait devront prendre d'urgence le train des nouvelles méthodes rendue possibles par l'explosion du digital. Au-delà de la maîtrise voire de la réduction des coûts, les démarches de Volkswagen et Adidas se recoupent sur des points fondamentaux. Raccourcir le cycle de développement et segmenter plus finement pour «coller» aux besoins des clients. Il semble improbable que cette tendance ne se répercute pas sur les habitudes de consommation. Les entreprises B to C seront donc probablement aussi touchées par la tendance.

D'ailleurs Zara a déjà montré la voie.

Transferts. Au niveau des Nations, certains ne jurent que par les nouvelles techniques de l'information pour relancer leur économie. D'autres tablent sur l'industrie. Les deux sont loin d'être incompatibles. Des transferts vont intervenir à l'échelle de la planète. Nombre d'emplois seront menacés dans les «usines du monde». Ainsi Adidas projette de construire ses nouvelles unités de production en France, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, pas dans les pays à bas coûts de main-d'œuvre. Les créations d'emplois dans les pays industrialisés ne seront pas à la hauteur de ceux détruits ailleurs. En revanche, ils seront nettement plus qualifiés.

Il y a là largement de quoi remettre en cause les équilibres économiques du monde que nous connaissons... Ainsi que les conditions de développement de nos entreprises. ///