

En bref – Novembre 2013

La France dans 10 ans : quelle évolution de notre modèle productif ? ¹

Olivier Passet

Directeur des synthèses économiques, groupe Xerfi

opasset@xerfi.fr

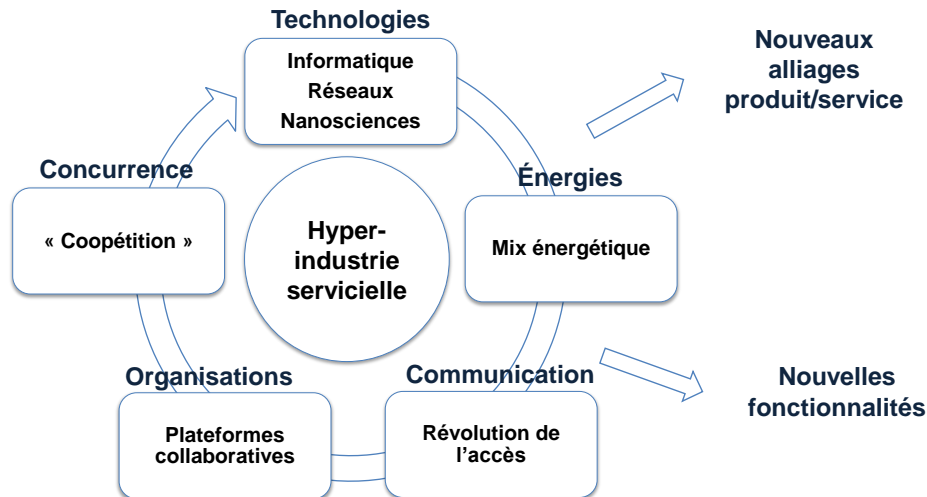
Penser nos stratégies industrielles à 10 ans - privées et publiques - c'est penser la place des entreprises françaises dans un système de valeur en plein chambardement. Ce n'est pas seulement adopter une démarche réparatrice de nos lacunes passées, mais s'interroger sur notre capacité, demain, à capter de la valeur, à saisir une vague de transformation qui peut nous porter vers un **nouvel âge industriel** comme elle peut nous submerger. Ces transformations « *révolutionnent potentiellement la manière dont nous fabriquons pratiquement tout* », pour reprendre les termes de Barack Obama. Le processus est en effet profond et atteint **cinq dimensions clés** de notre modèle productif (schéma 1) :

- **C'est d'abord sur le plan des sciences et des techniques** une fertilisation croisée de l'informatique et des nanosciences qui catalyse l'ensemble des autres technologies et provoque des grappes d'innovations. En accélérant progressivement, elles créent un potentiel incroyable de nouveaux produits intelligents et connectés, de nouveaux matériaux, de nouveaux assemblages entre produits et services, de programmation/impression de la matière en grande ou petite série. Ces évolutions rendent définitivement caduc le clivage industrie/service. C'est une véritable « hyper-industrie servicielle » qui émerge peu à peu ;
- **C'est sur le plan énergétique**, l'éclosion d'un système qui combine efficacité et mix énergétiques entre sources permanentes et intermittentes au sein de réseaux intelligents pour optimiser la production et la consommation d'énergie ;
- **C'est sur le plan des communications**, une double révolution qui remodèle l'espace et les organisations : celle de l'internet 2.0, 3.0 puis 4.0 ; celle de la logistique du dernier kilomètre qui bouleverse la distribution et l'accès aux choses ;

¹ Beaucoup d'éléments présentés ici sont le fruit de réflexions collectives menées au sein de l'Institut Xerfi, un groupe de travail composé d'une vingtaine d'économistes, sociologues, philosophes, experts et chefs d'entreprise et qui a développé le concept d'Iconomie.

- **C'est sur le plan des organisations**, la montée en puissance des plateformes collaboratives ;
- **C'est enfin, sur le plan de la concurrence**, l'affirmation de nouvelles logiques de concurrence, de « coopétition », où la concurrence cohabite avec des formes d'alliances, nécessaires pour préserver ses zones d'intérêts vitaux.

Schéma 1 : Les cinq dimensions d'une révolution



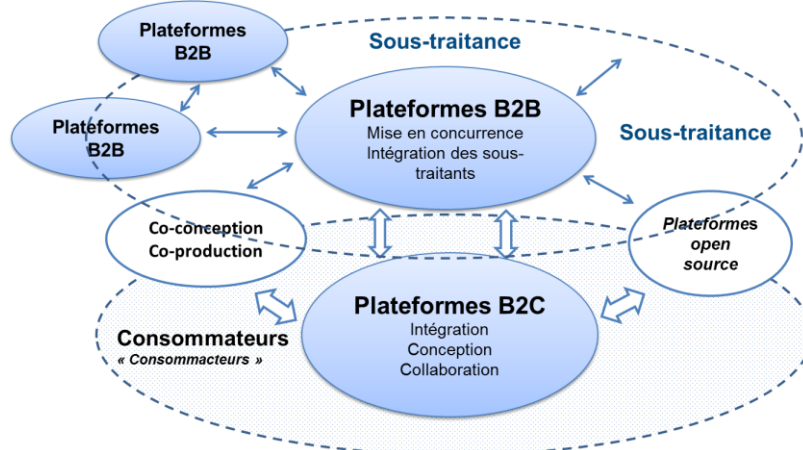
Source : Xerfi

Le système de valeur qui émerge dès à présent et qui va s'affirmer dans les prochaines années, naît d'un emboîtement de plateformes B2C et B2B, autour desquelles s'intègrent l'ensemble de la production et de la conception. La chaîne de valeur à la Porter, partant de l'innovation et la conception en aval, passant par la production, la commercialisation et l'après-vente, est en voie d'éclatement complet. C'est un tout autre système de valeur qui se déploie à échelle mondiale (schéma 2) :

- Avec en son cœur des plateformes B2C à la façon d'Amazon, qui deviennent aussi concepteurs, éditeurs, grâce à une ouverture privilégiée sur l'information client. Lieux aussi de co-conception, co-production, ouverts sur l'open-source et le travail collaboratif.
- Des plateformes B2B (exemple MFG.com²), également places de marché, qui mettent en concurrence et appaierent toute une série de prestataires, producteurs, makers, parfois minuscules.

² MFG.com est une des plus importantes place de marché au monde, où les acheteurs de biens industriels, de textiles ou d'habillement lancent leurs appels d'offre avec leurs fichiers de CAO et un cahier des charges. Les appels d'offres sont automatiquement reliés à des fournisseurs du monde entier. La collaboration technique

Schéma 2 : De nouveaux modes d'intégration industrielle



Source : Xerfi

C'est dans ce nouveau contexte d'intégration qu'il faut repenser :

- La taille critique de nos entreprises : l'obsession ETI est-elle encore valide ? Alors même qu'une *start-up* technologique, voire une TPE artisanale (via Etsy par exemple, spécialisée dans les produits faits main), peut atteindre aujourd'hui l'accès à l'international en utilisant le relai d'une plateforme de distribution ou d'une plateforme *market place* B2B.
- Le droit de la sous-traitance, car le type d'intégration qui naît d'enchères inversées peut démultiplier les opportunités d'affaire mais peut créer une extrême volatilité des ordres qui précarise la situation des entreprises sous-traitantes.
- Notre droit du travail aussi, car les plateformes favorisent la mobilisation du travail via des sociétés écrans de portage de la main d'œuvre et, de la sorte, le détachement des travailleurs. Le développement du travail collaboratif pose également de redoutables questions d'appropriation de la valeur, un problème qui peut s'étendre au droit fiscal comme en témoigne le récent rapport sur la fiscalité du secteur numérique (Colin & Collin)³.
- Le droit de la concurrence avec la diffusion de ce que l'on appelle les marchés bifaces. Ces marchés ont pour point commun de mettre en relation deux catégories distinctes et interdépendantes de clients par l'intermédiaire d'un agent, ou d'une "plateforme". Les entreprises intervenant sur ces marchés peuvent vendre 1/ des services d'intermédiation, par exemple en facilitant les transactions marchandes

avec les fournisseurs, la collecte et l'étude des offres, la négociation, l'attribution de l'ordre et le suivi jusqu'à la livraison du produit sont réalisés à partir de la plateforme. <http://www.mfg.com/about-mfgcom>

³ Pierre Collin et Nicolas Colin (2013) : *Mission d'expertise sur la fiscalité de l'économie numérique*

entre un commerçant et un consommateur (exemple du service carte VISA) ou 2/ des services différents à chaque catégorie de clients (par exemple des espaces publicitaires, de l'information client aux annonceurs et de l'information aux lecteurs), à l'instar de *Google*. L'analyse des fusions doit tenir compte de l'interdépendance entre les groupes de client. Une entreprise peut être en quasi-monopole sur un côté du marché. Mais le renforcement du pouvoir de marché ne se solde pas nécessairement par l'exploitation d'une rente de monopole par majoration des prix, car la baisse induite du taux de pénétration aura des effets collatéraux sur le second marché. Ce sont plutôt les effets boule de neige qui constituent une menace.

Préparer l'avenir, c'est intégrer ces nouvelles formes d'interactions entre les acteurs économiques, c'est accélérer la transition de nos entreprises vers des logiques de production qui sont en pleine éclosion aujourd'hui.

Cette prise de conscience des potentialités de l'offre est déjà très avancée aux États-Unis ou en Allemagne. Elle invite à relativiser le pessimisme des statisticiens de la croissance sur nos potentiels de moyen terme. Le décalage entre promesses des techniques et productivité observée est moins paradoxal qu'il n'y paraît : historiquement, les phases d'instabilité financière sont intimement liées à la vigueur du processus d'innovation. Surtout, certains facteurs qui pénalisent aujourd'hui notre productivité globale pourraient s'infléchir :

- 1/ La **mondialisation s'est faite de façon inégale le long des chaînes de valeur** : le découplage entre lieux d'assemblage et lieux d'accumulation des facteurs stratégiques perturbe nos mesures. Mais un mouvement de *reshoring* s'amorce, sous le jeu de multiples facteurs (coût, traçabilité, robotisation etc.).
- 2/ L'intégration des pays émergents dans le marché mondial a **prolongé la durée de vie des techniques de production à forte intensité en travail *low cost***. Un rééquilibrage de la croissance entre pays avancés et émergents s'esquisse avec la crise : la croissance extravertie des économies émergentes a atteint ses limites.
- 3/ La révolution numérique, n'a révélé enfin qu'une **infime partie de ses effets sur la productivité**. Les gains liés à l'explosion des objets connectés, aux nouvelles fonctionnalités, à la robotisation, à l'impression 3D, sont largement devant nous.

Un potentiel d'offre renouvelée existe, et la transformation de l'appareil productif est déjà en marche. Mais ses effets sur l'offre produit les mêmes conséquences que les premiers temps du taylorisme avant l'éclosion du compromis fordiste. **Il manque à cette révolution de l'offre une révolution des débouchés.** Et l'économie mondiale peine toujours à s'extraire

d'une crise de surcapacités structurelles qui crée une déflation larvée. Favoriser l'éclosion de cette offre nouvelle dans les 10 années à venir, c'est donc promouvoir l'émergence de compromis sociaux plus équilibrés ; c'est aussi, au plan national, agir pour que les entreprises soient au cœur de ce système de valeur en émergence : nos organisations, notre gouvernance, nos infrastructures collectives, notre vitalité entrepreneuriale, la diffusion des compétences, ainsi que notre fiscalité. Il ne s'agit pas de s'adapter pour rattraper, mais d'être en prou d'un mouvement de fond qui peut porter notre économie comme la déclasser



Directeur de la rédaction : Laurent Faibis, Président de Xerfi
Responsable de Xerfi-Synthèse : Olivier Passet, Directeur des synthèses économiques
Responsable de la diffusion : Solène Etienne
Comité de rédaction : Jean-Baptiste Bellon, Conseiller de Xerfi, Alexandre Boulègue, Directeur d'études Xerfi France, Damien Festor, Directeur de Xerfi France, Aurélien Duthoit, Manager Xerfi Global, Laurent Marty, Directeur général de Xerfi, Pascale Mollo, Chef de projet, Alexandre Mirlicourtois, Directeur de la conjoncture et de la prévision.
Société éditrice : Xerfi.com, 13 rue de Calais, 75009 Paris. 01 53 21 81 51, ISSN 1760-8473

Achévé de rédiger le 30 octobre 2013

Relations presse : Sophie Barrois / Contact : sbarrois@xerfi.fr