

## **TEMPS DE L'ÉCONOMIE, ÉCONOMIE DU TEMPS**

*par Philippe Crouzet*

*Président du directoire de Vallourec*

Un point de vue de praticien de l'économie, et pire encore : d'industriel !

L'industrie, c'est (c'était) le temps long de l'économie : il faut plusieurs années entre la décision d'investir et le démarrage d'une nouvelle usine. Il faut plusieurs années aussi pour former un bon professionnel dans de nombreux métiers industriels. Il faut du temps aussi pour développer et mettre au point de nouveaux produits, on compte parfois en dizaines d'années dans des secteurs comme la pharmacie ou les nouveaux matériaux.

Or ce **temps de l'économie** change, et c'est ce que je vais essayer d'illustrer avec des exemples pris dans le monde de l'entreprise, industrielle ou pas. Je parlerai aussi pas mal de distance car les deux, temps et distance, ont partie liée dans la sphère économique.

Puis j'essaierai de voir comment ces changements du temps de l'économie impactent certaines des formes de la vie en société. Le temps est l'une des matières des rapports sociaux, et c'est au fond bien d'une **nouvelle économie du temps** qu'il s'agit. Là encore je parlerai de ce que je connais, en restant relativement proche du monde du travail.

Je m'arrêterai en conclusion sur l'ultime territoire, qui échappe largement à ma compétence ; le territoire personnel. Il est à l'évidence affecté aussi par la nouvelle économie du temps, mais je ne suis pas vraiment équipé pour avancer sur ce territoire là !

### **Le temps de l'économie**

Il n'est pas exagéré de dire que nous vivons un bouleversement profond. La seule chose qui retient de parler de révolution, c'est qu'on serait bien en peine d'en dater le début. Certainement après la guerre, sans doute vers la fin des 30 glorieuses (mais les choses avaient déjà beaucoup changé). Certainement en lien avec le développement des nouvelles technologies de l'information, dont la contribution à l'accélération du temps est majeure.

Toujours est-il que nous vivons tous ce changement du temps de l'économie.

1- je vais partir de ce que vous vivez : le temps de la consommation

- Les produits se périment de plus en plus vite, ou se renouvellent de plus en plus vite : Zara, société espagnole, ce sont des boutiques que vous connaissez mais également une vraie chaîne de production qui est exceptionnelle dans cette sphère d'accélération du temps. On était habitué aux collections annuelles de prêt-à-porter. Chez Zara, la

*Prédications-conférences du Foyer de l'âme 2014 - « Le temps »*

durée entre la conception d'un modèle par les designers et la mise en vente de ce modèle en boutique est de 15 jours. Tout le système de production est européen – Zara fabrique tout en Galice, zone un peu reculée d'Espagne. C'est ce système de conception puis livraison au client en 15 jours qui est leur spécificité et leur atout ;

- Les livraisons à domicile en 48 heures ou moins : Amazon ou autres livrent en 48 heures, voire en 24 heures moyennant un petit supplément de prix alors que si l'on commande un livre en librairie le délai peut atteindre une semaine si l'on arrive le lendemain de la tournée des éditeurs qui ne passent qu'une seule fois par semaine ;
- les produits alimentaires du monde entier disponibles en toute saison : c'est là que le temps qui s'accélère réduit les distances.

Ce n'est pas qu'une accélération du temps ou des moyens de transport, c'est ce qu'on appelle des « business models », des façons d'organiser la production, qui changent beaucoup et qui réduisent massivement les délais de livraison. Mais cela tue les commerces de proximité dont la fonction même était d'avoir un stock près de chez vous. Les Amazon et autres n'ont plus besoin de cela ; ils ont un autre mode de fonctionnement, c'est ce qui est bouleversant.

## 2- des changements profonds dans le monde de la finance

L'échelle de temps est différente, l'échelle de temps des transactions aujourd'hui est la milliseconde. Il y a maintenant des banques, celles qui font des transactions à gros volumes qui calculent la proximité physique de leurs ordinateurs et des bourses ou des places de marché. Quelques centaines de mètres gagnés, ce sont quelques millisecondes gagnées qui leur permettent d'être plus rapides sur les transactions.

Le temps ne suspend plus son vol pour la finance : il y a toujours un marché ouvert quelque part sur la planète.

Les banquiers parlent de la valeur-temps lorsqu'ils décrivent, ou décomposent un produit financier : le sous-jacent, le risque, le temps. Or nous assistons à des phénomènes étonnants : des taux d'intérêt négatifs, ce qui veut dire que, dans certaines circonstances, le temps a perdu toute valeur : le sujet c'est d'abord de sauvegarder la valeur du sous-jacent.

Un temps auquel je suis très sensible en tant que chef d'entreprise : le temps de l'investisseur.

Mon expérience : il y a 30 ans, un actionnaire de long terme gardait ses titres au moins 10 ans ; il y a 12 ou 15 ans, c'était 3 ans ; aujourd'hui c'est exceptionnel, les portefeuilles tournent sur 18 mois dans beaucoup de gestion. Et certains investisseurs historiquement longs n'ont plus accès aux actions (compagnies d'assurance).

D'où une situation nouvelle pour l'entreprise : « long terme » veut dire au moins 10 ans pour elle, le temps de l'investissement physique n'a pas diminué – il a même plutôt tendance à augmenter –, mais 3 ans ou moins pour l'investisseur. Auparavant un investisseur long investissait pour un projet d'investissement physique (une nouvelle usine ou une nouvelle technologie),

et gardant ses actions 5 ans, 10 ans ou plus, il était sûr de voir aboutir le projet pour lequel il investissait. Aujourd'hui, il vend avant d'avoir vu la fin.

Le temps de l'investisseur financier est devenu plus court que le temps de l'investissement physique. Conséquence : l'investisseur ne réagit plus aux conséquences de l'investissement qu'il finance, mais à ce que le marché dit de ce que seront les conséquences de l'investissement lorsqu'il démarrera, alors qu'il n'y sera plus lui-même. Les marchés sont dans l'anticipation de l'anticipation !

C'est un grand changement, un vrai facteur de déconnexion entre le monde réel et le monde de la finance.

### 3- moins connu peut-être : le temps de l'industrie

- L'extraordinaire réduction des temps de production. Obtenue par la technologie (les performances des machines) mais aussi par un bouleversement complet des principes de la production (l'organisation du travail), venu du Japon (analyse des micro-tâches, tâches élémentaires d'un processus de production, en vue de l'améliorer, par exemple dans le domaine de l'automobile). Cela a donné lieu à des processus nommés « Just in time », « Lean management », ... Un nom : les gains de productivité qui résultent autant de l'organisation du travail que de l'utilisation des machines ;
- On a toujours mesuré le temps des opérations dans une usine (chronomètres, services méthodes). Mais depuis une vingtaine d'années ont été développées des techniques nouvelles pour (1) éliminer les tâches inutiles ; (2) être capable de s'adapter plus vite à des changements de production (le principe de la Ford T – voiture noire que les Américains ont commencé à produire en très grand volume – à cette époque-là entre les deux guerres mondiales, le but était d'aller plus vite pour faire toujours la même chose. Comme le disait Henry Ford, « vous pouvez voir n'importe quelle Ford T, pourvu qu'elle soit noire ». Aujourd'hui il s'agit de faire des choses différentes le plus vite possible, toutes les gammes de couleurs, toutes les options : organiser le travail pour changer en permanence et donc de former les équipiers à ce changement ; (3) l'analyse des flux : il ne suffit pas que chaque tâche singulière soit faite vite si entre elles il y a des temps morts et des stocks qui s'accumulent : les méthodes modernes de « Lean management » (management léger, simple) reposent sur le constat qu'on est plus efficace lorsque le flux est tiré par la demande que lorsque c'est la production qui pousse. C'est un bouleversement complet de la géographie physique de nos usines. Elles étaient conçues autour de stocks de PI, aujourd'hui une bonne usine vous paraîtra vide ! Ce n'est pas qu'elles ne travaillent pas, au contraire elles travaillent beaucoup mais il n'y a plus aucun stock intermédiaire. On sait exactement quelle est la commande qu'il y a derrière et on essaie d'être toujours plus rapide pour le client. C'est physiquement très différent. Il y a encore 5 ou 10 ans, vous auriez visité les mêmes usines, vous y auriez vu des stocks partout. Maintenant il n'y a plus de stock, mais des postes de travail où les opérateurs sont très autonomes, ils ont

les pièces nécessaires pour chaque étape de la production, ils sont responsables de la qualité. Leur travail les met beaucoup plus en responsabilité.

- Le but de tout cela ? réduire le temps entre la prise de commande et la livraison à la fois pour satisfaire le client, mais aussi pour réduire les capitaux immobilisés dans le processus de production : mieux utiliser les ressources rares de l'entreprise, id est les capitaux ; et les compétences, qui sont chères, investissement dans la formation. Il y a aussi une rationalité économique dans cette course à la réduction du temps.
- Je n'ai pas mentionné les technologies, automatismes parce que c'est presque second dans la conquête du temps pour une entreprise. Surtout, çà n'est plus çà qui fait la différence, puisque tout le monde peut acheter les mêmes équipements, même si tout le monde ne les utilise pas immédiatement de manière optimale. Les meilleurs équipementiers sont les Allemands, ils vendent leurs équipements à tout le monde, aux Chinois, aux Indiens, aux Américains et au fil du temps cela ne fait plus de différence. A la limite, ils achètent même les derniers modèles alors que nous travaillons avec les générations précédentes. L'avantage n'est donc que temporaire.
- La technologie apporte au moins deux bouleversements :
  - Une maîtrise sans précédent de la qualité (c'est ce qu'apportent les robots, autant que la productivité)
  - La capacité à traiter des masses de données sans précédents dans des délais compatibles avec les contraintes de la production : c'est çà qui permet l'adaptation des productions, les petites séries, etc. et on n'en est qu'au début
- L'extraordinaire réduction aussi du temps du développement des nouveaux produits : le « Time to market » – délai entre le moment où un besoin est exprimé et le moment où on y répond avec un nouveau produit – est une obsession des industriels, et les progrès sont remarquables. Là encore, ce sont moins des technologies que des concepts productifs qui rendent ces économies des temps possibles. Cf. les plates-formes automobiles, concept venu plutôt d'Allemagne que du Japon. Volkswagen s'est dit : nous avons plusieurs marques, ce n'est pas la peine de créer autant de plates-formes que de marques. Quand on achète une Volkswagen ou une Audi, elles sont issues de plates-formes assez communes,...
- Mais à l'inverse on note un très fort ralentissement des temps de développement de l'innovation pure, et de la recherche et développement (R&D), au moins dans certains secteurs : santé ; matériaux (nanotechnologies) ; infrastructures. Il y a de plus en plus de contraintes, d'obstacles : principe de précaution, procédures de discussion, d'enquête. Le paradoxe d'un ralentissement du temps de l'investissement (R&D ou capex) alors que le temps de la production baisse. Conséquence : l'effet d'une perte de temps peut être mortel cf. Nokia, fabricant de téléphones, il y a moins de 10 ans, représentait 60 % du marché mondial des téléphones mobiles. Aujourd'hui, ils ont complètement disparu, parce qu'ils ont loupé une chose, ils n'ont pas

vu qu'Internet allait passer sur les téléphones mobiles. Quand ils l'ont réalisé, leur temps de R&D, de développement était trop long par rapport à ceux qui avaient su aller dans ce sens\_à et qui étaient déjà en train de produire très vite, en lançant sans arrêt de nouveaux produits.

Pour rassembler tous ces éléments, comment caractériser ce nouveau temps de l'économie ?

- Un temps qui s'accélère : « time to market » ; temps de production ; j'ajoute le temps de transport, qui se réduit aussi, même pour les produits pondéreux. Avec des conséquences majeures sur la concurrence : nous sommes désormais exposés par l'effet du raccourcissement des chaînes logistiques à des concurrents de l'autre bout du monde. La mondialisation est donc bien un des enjeux majeurs de la réduction du temps de l'économie.
- Un temps qui est devenu un véritable facteur de production : selon que vous le maîtrisez mieux ou moins bien que vos concurrents, vous gagnez ou vous perdez.
- Un temps qui se fragmente : l'entreprise est au confluent de plusieurs temps, avec aux deux extrêmes celui de la finance, le plus court et qui se raccourcit ; et celui de la recherche, le plus long, et qui s'allonge. Au milieu, le temps propre de l'entreprise, qui varie beaucoup d'un secteur à l'autre, en général plus long dans l'industrie que dans les services, avec beaucoup de variabilité entre secteurs, mais pas mal de latence pour une entreprise donnée. Et c'est à l'entreprise de faire l'arbitrage entre ces divers temps de l'économie. Au fond notre vie quotidienne, à nous chefs d'entreprise, c'est de concilier la volatilité des marchés (bourse, change, matières premières) avec la permanence, la lenteur (relative) de nos procédés ? Pas facile...

\*\*\*

Pour terminer sur le temps de l'économie, la tendance est claire : il continuera à se réduire pour deux raisons (1) les innovations technologiques vont continuer ; (2) il y a une vraie rationalité économique à économiser le temps : en réduisant les chaînes de développement, de production et de distribution, on réduit les risques (de se retrouver avec des produits invendables) ; on réduit les coûts (donc plus de profit ou meilleure résistance vis-à-vis des concurrents à bas coûts) et on réduit le besoin de capitaux (pour le fonds de roulement).

On peut se demander s'il y a la même rationalité du côté des consommateurs : d'où vient cette impatience, cette urgence de la consommation ? J'aborde là la seconde partie de cette conversation.

- Ce nouveau temps de l'économie, plus court, plus fragmenté, volatile aussi, quelles conséquences a-t-il pour les autres acteurs de la société ? Qu'est-ce que tout cela veut dire pour nous, notre vie quotidienne, et

notre vie tout court – qui n'est pas faite que du temps de l'économie ? en d'autres termes : quelle est aujourd'hui notre capacité à maîtriser notre vie, notre temps, ses règles, ou ses dérèglements. C'est ce que j'appellerai **la nouvelle économie du temps**, par opposition au temps de l'économie

### **La nouvelle économie du temps**

- En première analyse, beaucoup de choses positives :
  - L'âge moderne est celui de la conquête d'un temps dit libre, au moins dans les pays développés, qui font modèle à cet égard. Cela semble même être une obsession des sociétés européennes et en particulier de la société française.
  - Or il est indiscutable que l'amélioration de la productivité, id est la réduction du temps nécessaire pour produire une quantité donnée, est potentiellement libératrice de temps pour les individus – qu'ils choisissent ou pas de réduire leur temps de travail (choix européen à ce jour).
  - Mieux même : certains outils de productivité améliorent aussi la qualité du travail en permettant l'automatisation des tâches les plus répétitives : enrichissement des tâches.
  - Par ailleurs, l'accélération du temps, c'est aussi la capacité à aller beaucoup plus vite dans le traitement de données techniques ou scientifiques. Cela permet le développement de procédés qui déplacent les frontières de la recherche, on peut en espérer des retombées positives pour tous : cf. le décryptage du génome ; demain, le traitement des « big data »
  - Un choix plus large de produits, une offre plus diversifiée : une démocratisation de l'accès à des biens autrefois réservés à des clientèles très restreintes car le coût de productions de petites séries était très élevé alors qu'actuellement produire de petites séries ne coûte pas nécessairement beaucoup plus cher.
  - Un grand sujet : l'autonomie, dans le milieu de travail, et en dehors, auto-entrepreneurs, réseaux de créateurs d'entreprises,... C'est devenu possible grâce à l'accès très rapide à toutes les informations et contacts nécessaires au développement d'une activité. Au sein de l'entreprise, on ne travaille plus qu'en groupes autonomes, en donnant les moyens, les outils, les capacités aux opérateurs de faire eux-mêmes évoluer leur travail.
  
- Mais en allant plus loin, des sujets d'inquiétude. En fait chaque progrès que j'ai mentionné comporte sa contrepartie sous forme d'un risque nouveau :
  - La productivité, l'efficacité : mais le stress, qui attend les fonctions managériales et exécutives (c'est sans doute pour cela qu'on en parle plus qu'avant). Le symbole : le travail déporté – capacité de

travailler de chez soi, à distance – : un progrès en tant qu'il évite des transports fatigants, coûteux, voire polluants. Mais un risque dès lors qu'il efface la frontière entre le lieu de travail et les lieux de non-travail ; temps de travail et temps privé. C'est devenu un sujet majeur dans certaines entreprises de « matière grise » dans lesquelles on est toujours susceptible d'être sollicité, celles en particulier « sur lesquelles jamais le soleil ne se couche ». De façon très pratique, çà remet en cause, pour les cadres de ces sociétés, certains privilèges bien français (5 semaines de congés++) )

- L'amélioration de la qualité du travail, certes. Mais là aussi c'est ambigu : c'est positif si cela permet de se concentrer sur les tâches d'analyse, de créativité, celles qui font plus appel à l'intelligence et au talent. Mais ambigu aussi pour au moins deux raisons (1) tout le monde n'est pas nécessairement capable de suivre cette « montée en gamme » du travail, il y a des laissés pour compte, les efforts de formation et d'adaptation ne marchent pas toujours (nous recréons des « services cour » dans nos usines – c'étaient dans la tradition industrielle les services dans lesquels on plaçait les personnes qui ne pouvaient plus travailler sur les lignes de production, personnes fatiguées, usées, malades, voire qui avaient subi un accident du travail –, ces services avaient disparu) ; (2) en outre la frontière entre ce qui relève de l'intelligence créatrice et ce qui peut être automatisé n'est pas stable, et elle évolue toujours dans le même sens : voir le cas de services informatiques et de la sous-traitance indienne. Il y a une vingtaine d'années, les services informatiques ont commencé à utiliser la main d'œuvre indienne car les Indiens parlent anglais, ce qui est plus facile que le chinois, et ont une prédisposition intellectuelle à travailler vite sur des processus économiques ou d'analyse physique. Au départ on les utilisait pour des tâches simples et répétitives, des abaquages ; des choses basiques. Aujourd'hui Cap Gemini Sogeti qui est la plus grande entreprise française de services en informatique et même la plus grande entreprise européenne et une des plus grandes du monde a 80 000 salariés en Inde, beaucoup plus qu'en France, et peut-être même qu'en Europe. Ils sont montés en gamme et ne sont plus chargés de simples tâches élémentaires. Tout ce qui relevait de l'intelligence créatrice européenne est en train de passer en Inde
- Plus généralement, force est de constater que les bénéfices potentiels de la nouvelle économie du temps se répartissent très inégalement.
  - Inégalités de génération
  - Inégalités sociales ou intellectuelles : (1) la « fracture numérique » ; (2) je pense surtout au fait que les tâches les plus simples sont celles sur lesquels l'économie de temps sont le plus susceptibles de faire disparaître l'emploi lui-même. Cette inégalité-là est plus grave que la fracture numérique.

- Il faut aussi se demander si le drame de nos sociétés développées, le chômage massif et de longue durée, n'a pas quelque chose à voir avec la nouvelle économie du temps :
  - Sujet âprement débattu entre économistes : toutes les précédentes révolutions industrielles ont d'abord détruit des emplois, avant d'en recréer d'autres, plus nombreux et plus riches. Vrai depuis la révolution du charbon et de la machine à vapeur, jusqu'à la plus récente : les technologies de l'information. Toujours la chaîne a été la même : plus de productivité donc plus de valeur et de richesses distribuées, alimentant la demande et donc de nouveaux investissements, donc de nouveaux emplois, différents mais plus nombreux à la fin. Les transitions furent difficiles pour les anciens métiers (pensons canuts de Lyon) mais à l'arrivée le corps social s'est enrichi. Aujourd'hui certains se demandent si la révolution internet aura les mêmes effets, car on note un essoufflement net des gains de productivité dans les pays développés, gains qui sont le levier numéro un de ce cercle vertueux. Il y a deux chiffres peut-être inexacts, General Motors représente 300 000 emplois, Twitter en représente 300.
  - Ce qui rend la lecture de ce phénomène difficile, c'est qu'il coïncide dans le temps avec la mondialisation (ce n'est pas nécessairement au même endroit géographique que se détruisent les anciens emplois et se créent les nouveaux) ; et aussi que la transmission vertueuse profits - salaires - demande - investissement - emplois se heurte à un phénomène, historique semble-t-il, de distribution extraordinairement inégale des richesses produites : la sur-rémunération du capital, qui aboutit à ce que toute la richesse produite par les gains de productivité n'est pas réinvestie dans du capital productif.

Il faut donc se demander si les bénéfices de la nouvelle économie du temps ne sont pas réservés à certains, mais plus difficiles d'accès à d'autres. Et ce que l'on peut faire pour réduire cette « inégalité numérique »;

- Une autre problématique complexe : l'aptitude des gouvernements ou plus précisément des appareils publics à s'adapter à la nouvelle économie du temps. On a tous les cas de figure. Ce qui me frappe, en France, c'est qu'après avoir été souvent en tête de la révolution du temps, nos services publics sont aujourd'hui à la traîne, quand ils ne sont pas complètement lâchés. Trois exemples :
  - Les services postaux : La Direction générale des Postes et télécommunications, inventeurs d'internet (le Minitel, en avance sur son époque, première fois qu'un outil permettait de s'affranchir du temps), aujourd'hui en pleine crise, dépassés par Fedex et Amazon qui font le même métier qu'eux pour les paquets. Certains se sont bien adaptés, telle la « Deutsche Post » qui a acheté DHL. Un jour prochain nous verrons réapparaître le facteur de Jacques Tati, mais le prochain postier sera un drone d'Amazon !

- Les transports ferroviaires : le TGV reste en tête. Mais aussi en pertes...
- Les services sociaux : leur principal challenge est de conserver une certaine humanité, qui fait leur spécificité, alors même qu'ils doivent s'adapter, aller plus vite, et donc participer au mouvement de dématérialisation : par exemple, Pôle Emploi, mais ils n'y arrivent pas, courent après le temps et ont de ce fait perdu une bonne partie de ce qui fait leur mission.

\*\*\*

Préparer cette présentation m'a fait prendre mieux conscience des bouleversements que nous avons vécus depuis au moins 30 ans, depuis que j'ai, pour ma part, rejoint le monde de l'économie et de l'entreprise. Nous avons vécu une véritable transformation du paradigme temps, les échelles de temps n'ont plus rien à voir avec celles qu'ont connues nos parents. Nous ne vivons plus seulement dans le cadre d'un temps long, nous vivons aussi un temps multiple, changeant, imprévisible, et qui fondamentalement se raccourcit tous les jours un peu plus. Au point qu'on a du mal à se dire que cela puisse continuer au même rythme. Et pourtant : la loi de Moore (la capacité d'un semi-conducteur double tous les 18 mois) – est toujours vraie 30 ans après avoir été formulée.

Il y a, je l'ai dit, beaucoup d'aspects positifs, car libérateurs, dans cette révolution de temps de l'économie. Des risques aussi que la nouvelle économie du temps ne soit très inégale et peut-être, à la fin, pas aussi créatrice d'activités que les précédentes.

Reste une question, que je n'ai pas abordée car j'entrerais alors sur un territoire qui n'est pas le mien : ce sont les conséquences de la nouvelle économie du temps sur les personnes et les relations personnelles. Cette recherche permanente de l'économie de temps (la réduction du temps de cycle dans le jargon industriel), elle n'est pas que subie, elle est aussi souhaitée par beaucoup. Dans l'univers de la production de richesses, cette quête a au moins une justification ultime : le meilleur usage de ressources rares, financières ou humaines. Mais appliquée aux décisions de la vie, quel est le sens de cette quête ? à quoi va servir le temps économisé ? jusqu'où aller dans cette recherche ? quels en sont les bénéfices, et les risques ? C'est une autre histoire...

Amen